

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF (KAJIAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM)

M. Yusuf Aminuddin¹

Abstract: *Transformative leadership is a leadership model which gives direction of positive changes in organizations or Islamic educational institutions. Based on the author's observation, transformative leadership is not only oriented on the effort in creating changes and improving the quality of members' resources, but also as efforts in order to improve the quality which is more responsive and dynamic with the development of period. Based on the previous experts' opinion, none had ever stated that transformative leadership should be sensitive toward the development of period and see to the values taught by Prophet Muhammad. Historically, transformative leadership was established among the leaders of Islamic boarding house, it was if that leadership is translated as an effort of making changes and being sensitive toward the organization's interest. Transformative leadership which can affect Islamic educational institution will give good impacts in order to develop the organization's productivity, in which their Islamic vision and mission will be achieved effectively. This is because transformative leaders can become a figure and inspiring leader of those organizations, in which they can grow the members' loyalty, also be able to solve old problems with new methods.*

Key Words : Leadership, Transformative

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapapun menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, ketika dalam tugas maka, akan selalu berinteraksi dengan yang dipimpinya agar dapat mempengaruhinya. Bahkan dalam kapasitas pribadinya, di dalam tubuh manusia terdapat kapasitas atau potensi pengendali yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks sehingga amat sukar untuk dibuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan. Oleh karenanya, tidak ada satu definisi kepemimpinan dapat dirumuskan secara lengkap untuk mengabstraksikan perilaku sosial atau perilaku interaktif manusia di dalam organisasi yang memiliki regulasi dan struktur tertentu, serta misi yang kompleks.²

Dalam sejarah Islam, bahwa kepemimpinan dalam Islam selalu dikonotasikan kepada pola kepemimpinan Nabi Muhammad Saw dan para sahabatnya. Karena kepemimpinan dalam Islam sebagaimana yang di praktekkan Nabi selalu bersumber pada al-Qur'an dan Hadist. Allah Swt telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana dalam al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Di jelaskan dalam QS. al-Baqorah [2]:30.

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. al-Baqorah [2]: 30).

¹Sekolah Tinggi Agama Islam Al Hikmah Tuban, email: myusufaminuddin@gmail.com

²Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 204.

Ayat di atas, menggambarkan, bahwa manusia di ciptakan salah satunya agar menjadi khalifah di muka bumi (pemimpin) namun menjadi pemimpin haruslah berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang ada sehingga dapat tercapai tujuan yang ingin di capainya. Termasuk memperhatikan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan agar terjadi proses transformatif (perubahan). Kemudian dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformatif, bahwa seorang pemimpin transformatif harus selalu menunjukkan sikap komitmen dan pengabdian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin agar dapat memberikan perubahan yang lebih baik terhadap suatu lembaga pendidikan. Hal ini sesuai dengan ayat dalam QS.al-Anbiya [21]: 73.

Artinya: "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah". (QS. al-Anbiya [21]: 73).

Ayat di atas, bahwa seorang pemimpin harus mampu memberikan pencerahan, motivasi, semangat kerja pada bawahan agar tercapai perubahan yang lebih baik dan tercapai tujuan yang diinginkan. Berkaitan dengan pola atau kepemimpinan sebagaimana di uraikan dalam al-Qur'an sudah di aplikasikan oleh para tokoh-tokoh Islam sebagai referensatit dari model kepemimpinan yang dibawa Rasul dengan misi melakukan perubahan dan perbaikan serta memajukan Islam.

Demikian juga, bahwa dalam kepemimpinan transformasional pada dasarnya menawarkan suatu konsep yang peka, memiliki arah dan pandangan kedepan untuk melakukan perubahan terhadap tata kelola lembaga pendidikan Islam baik yang berkaitan dengan SDM, input, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan dengan *stakeholder* sehingga tercapai hasil-hasil pekerjaan yang diharapkan. Oleh sebab itu, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang "*stimulate and inspires (transforms) followers to achieve extraordinary outcome*". Dengan penjelasan bahwa kepemimpinan harus mampu memotivasi dan menginspirasi (transformasi) pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa³.

Demikian juga, bahwa kepemimpinan transformasional di lingkungan lembaga pendidikan Islam harus memberikan spirit dan mendorong terwujudnya kelembagaan yang berkualitas dan bermutu. Maju tidaknya lembaga pendidikan Islam pada dasarnya tergantung kepada pola kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, karena masing-masing pemimpin memiliki karakter yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, pemimpin transformasional setidaknya harus mampu memberdayakan dan mendorong bawahan untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang ada dalam suatu organisasi kelembagaan pendidikan.

Di sisi lain, pemimpin transformasional harus mampu memberikan motivasi kerja terhadap bawahan untuk memaksimalkan usaha atau kerja-kerja organisasi sebagai bentuk komitmen terhadap organisasi. Ada tiga proses dalam kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan yaitu: 1) meningkatkan kesadaran bawahan tentang nilai urgensi dan sasaran yang telah ditetapkan dan sarana untuk mencapainya, 2) mendorong bawahannya

³ Stephen P. Robbins, *Organization behavior: concept Controversies Application*, (New Jersey: Prentice-Hall International Inc,1991).

untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan kelompok dan tujuan, 3) memenuhi kebutuhan tingkat tinggi bawahannya⁴.

Dari tiga proses di atas, bahwa pemimpin transformasional dalam memajukan lembaga pendidikan Islam, setidaknya mampu memberikan dorongan dan kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan dan menghormati setiap individu sebagai bagian dari suatu organisasi. Namun harus kita sadari bahwa dalam prakteknya masih belum berjalan secara maksimal, karena berbagai faktor salah satunya karena terdapat kepentingan yang tidak sejalan antara bawahan dan pimpinan serta pemahaman terhadap konsep kepemimpinan transformatif belum maksimal.

Persolan lain, bahwa dalam prakteknya kepemimpinan transformasional masih cenderung melihat pada sesuatu yang bersifat transaksional, karena terjadi pertukaran atau bargaining antara pimpinan dan bawahan. Namun di sisi lain bahwa kepemimpinan transformasional selalu menanamkan kepada bawahan kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan mapan tetapi pandangan yang di pegang oleh atasan⁵

Dengan demikian, bahwa suatu organisasi pasti memerlukan seorang atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan di lembaga pendidikan, atau organisasi pendidikan. Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seorang dalam organisasi maka, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambil pun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategik, taktis, teknis, atau operasional, semuanya tergolong pada “penentuan arah” dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi.⁶ Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.⁷ Untuk mengkaji secara komprehensif tentang kepemimpinan transformatif dapat penulis uraikan pembahasan sebagai berikut.

Hakikat Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional secara pengertian terdapat dua kalimat yaitu “kepemimpinan” (*leadership*) dan transformasional (*Transformasional*). Kepemimpinan (*leadership*) diartikan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*, yang berarti kekuatan atau kualitas seseorang dalam memimpin dan mengarahkan apa yang dipimpinya untuk mencapai tujuan.⁸ Dalam bahasa Indonesia pemimpin disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya.⁹ Kata pemimpin

⁴Michael Amstrong, *Armstrong's Handbook Of Management And Leadership: a Guide To Management For Result*, (London: kogan Page, 2009). 32.

⁵Stephen P. Robbins, *Organization behavior.*, 470

⁶Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 117.

⁷Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2005), 81.

⁸Hornby, AS. *Oxford Learner's Pocket Dictionary, 6th Impression* (London: Oxford University Press, 1987).

⁹W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1984), 754 -755.

mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (presede).¹⁰

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain 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.¹¹

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu: karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.¹²

Demikian juga, kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang/personel kearah tujuan yang dicita-citakan, sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi, yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan.¹³

Dalam hal ini, ada tiga implementasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam yaitu: 1) Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut. 2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, 3) Adanya kemampuan untuk membentuk kekuasaan yang berbedah untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut melalui berbagai cara.

Adapun beberapa tokoh, mendefinisikan kepemimpinan antara lain: 1) Benis mendefinisikan: "*the process by which an agent induces subordinate to behave in a desired manner*" (suatu proses dimana seseorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu. Sedangkan Odway Tead (dalam Kartini Kartono) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan atau usaha mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁴ 2) Mardjin menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi lain yang lebih lengkap dapat dikatakan kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan (pimpinan) atau teladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan; 3) Wiles (dalam Burhanuddin), menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok.¹⁵ 4) Gibson et al (dalam Tjiptono & Diana), memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu

¹⁰Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), 104.

¹¹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya,2008),88

¹² Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, Cet.7, 2010), 2.

¹³Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary*.,81

¹⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 49-48.

¹⁵Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta: Bina Aksara, 1994), 66

lainnya dalam suatu kelompok.¹⁶ Sedangkan dalam kaitannya dengan TQM, definisi yang diberikan oleh Goesch dan Davis adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.¹⁷

Adapun Istilah *Transformasional* berasal dari kata *transformare* dalam bahasa latin, berarti "mengubah sifat, fungsi, atau kondisi, untuk mengkonversi." Dan konsep transformasi dapat diterapkan untuk berbagai entitas: hubungan, individu, kelompok, tim, komunitas, atau politik sistem¹⁸. Sedangkan Istilah lain, transformasional 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.¹⁹ Transformasional mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah *energy potensial* menjadi *energy actual* atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

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.

Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.²⁰ Dengan demikian, bahwa hakikat kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang dalam mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud biasanya berupa sumber daya manusia (SDM), fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi. Di lembaga pendidikan Islam (madrasah) SDM yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, kepala madrasah dan siswa.

Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional²¹. Secara empiris bahwa pada praktiknya antara perilaku karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda.²² Oleh karena itu, pada perkembangan

¹⁶ Tjiptono, F & Diana, A, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2001), 152

¹⁷ Goetsch, D.L & Davis, S, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, ss., Englewood Cliffs* (NJ: Prentice Hall International, Inc, 1994), 192.

¹⁸ 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

¹⁹ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), 320

²⁰ Bass, B.M, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998), 7

²¹ Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung., *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462, 1999), 442.

²² Bass, B.M, *Transformational Leadership*, 19

berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual²³

Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin transformatif selalu memiliki motivasi inspirasional untuk menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan agar tercapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

3. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

²³ *Ibid.*,21

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya.

Melalui stimulasi intelektual pemimpin transformasional dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Kemudian, pada era berikutnya, *me-refine* aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya *menjadi*: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration*, dan *intellectual stimulation*²⁴. Kemudian dimensi *idealized influence* diperluas dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu: (1). *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya; (2). *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi; (3). *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata²⁵.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian Bass dan Avolio karakteristik dari pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang visioner.²⁶

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 yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.²⁷ Dengan demikian, bahwa kepemimpinan transformasional di titik beratkan pada kepentingan bawahan.

²⁴ Sarros, J.C. and J.C. Santora, *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*, Leadership & Organizational Development Journal, 22, 2/8, pp. 383-393, 2001),

²⁵ Pounder, J.S, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 6, pp. 281-290, 2001- 282-283; 2003), 7.

²⁶ Bass, B.M & Avolio, B.J., "Transformational Leadership", 6.

²⁷ Aan Komariah, Cepy Triatna, *Visionary*., 77

Sehingga dengan kepemimpinan transformasional bawahan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam meumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama.²⁸ Pemimpin transformasional pada lembaga pendidikan Islam sangat diperlukan dalam menghadapi berbagai problematika bawahan dalam organisasi lembaga pendidikan Islam. Karena dalam kepemimpinan transformatif tidak hanya melakukan perubahan secara fisik mamupun kualitas pendidikan Islam, melainkan juga melakukan pencerahan dan memberikan pemahaman paradigma berfikir terhadap sikap dan perilaku bawahan dalam organisasi (lembaga pendidikan Islam). 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.²⁹

Tingkat sejauhmana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Dalam buku yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*",

Di samping itu juga, beberapa tokoh memberikan pengertian tentang kepemimpinan transformatif sebagai berikut:

1. Simola et al. (2012) dalam Geib dan Swenson, 2013, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai tipe kepemimpinan di mana interaksi antara pihak yang berkepentingan diatur "di sekitar tujuan kolektif" sedemikian rupa bahwa "transformasi, memotivasi, dan meningkatkan tindakan dan aspirasi etis pengikut. "Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berusaha transformasi positif "pada mereka yang mengikuti" dan yang mencapai perubahan yang diinginkan melalui "Strategi dan struktur" dari organisasi
2. Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional ditandai oleh beberapa pola perilaku. *Pertama*, kepemimpinan transformasional memperkerjakan karisma pemimpin untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari *stakeholder* dan untuk menanamkan kebanggaan, *kedua* adalah inspirasi melalui menggunakan simbol untuk mengarahkan *ketiga* adalah stimulasi intelektual. Pemimpin intelektual merangsang karyawan dengan menekankan rasionalitas dan kreativitas dalam situasi pemecahan masalah³⁰.
3. Demikian juga, 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*³¹

²⁸ Husain usman, *Manajemen teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara,2008), 321

²⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Bandung* : Alfabeta, 2010),9

³⁰ Bass, Bernard M, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision* , Organizational Dynamics, Vol.18, pp. . 1990. 19-31

³¹ Bernard M. Bass, & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership, Second Edition*, Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers 2006. 3.

4. Kemudian, Bernard M. Bass mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional lebih lanjut. Menurut nya 1.985 buku, " Kepemimpinan dan Kinerja *Beyond Expectations* ," kepemimpinan tranformatif harus memperhatikan aspek: a) Integritas dan keadilan; b) Menetapkan tujuan yang jelas; c) Memiliki harapan yang tinggi; d) Mendorong orang lain; e) Memberikan dukungan dan pengakuan; f) Membangkitkan emosi orang; g) Membuat orang-orang untuk melihat melampaui kepentingan mereka; h) Mengilhami orang untuk meraih mustahil³².
5. Pakar kepemimpinan James McGregor Luka bakar memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional dalam bukunya 1978 buku, " Leadership ." Ia mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses dimana "para pemimpin dan pengikut mereka menaikkan satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi moralitas dan motivasi."
6. Pemimpin transformasional merupakan 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, dan agen perubahan yang 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.³³
7. Sedangkan menurut, Leithwood dan kawan-kawan menulis bahwa kepemimpinan transformatif adalah, "*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*".
Pengertian di atas, 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 yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi lembaga.³⁴ Kemudian, Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional 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 *team work* yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.³⁵

Model-Model Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian, yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivits yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap

³² Bass, BM, *Leadership and performance beyond expectation*, New York.: Free Press, 1985.

³³ Aan Komariah, Cepy Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : PT.Bumi Aksara,2005),78

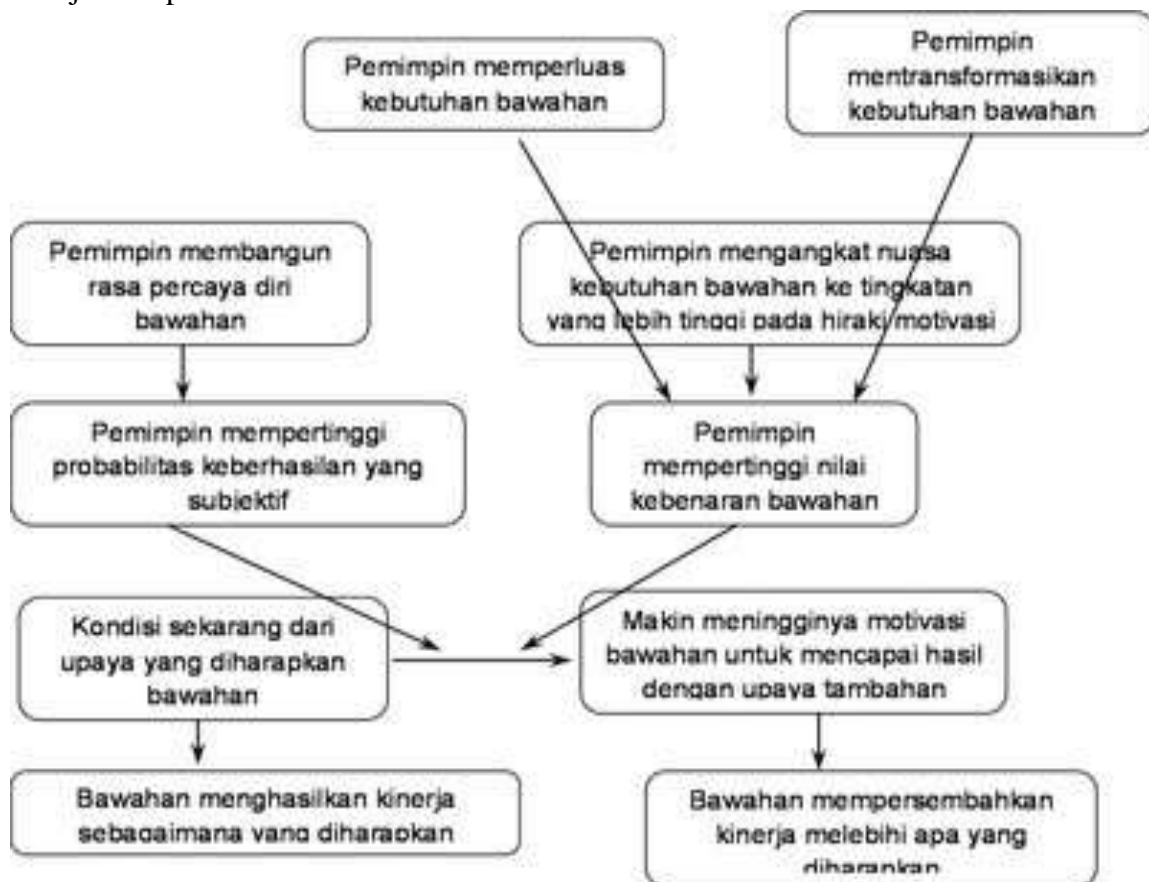
³⁴ Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2006), 219

³⁵ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta : LKiS Printing Cemerlang, 2011), 21

terhadap para anggota kelompok.³⁶ Model kepemimpinan transformasional diperdiksi mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. 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.³⁷

Model kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian educasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Model kepemimpinan transformatif memiliki 4 pola kepemimpinan yaitu: *Pertama*, Kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan kharismatik memiliki pengaruh. Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap bawahan. Ia memiliki semacam kharisma dan menjadi model positif (panutan) bagi karyawan atau bawahannya. *Kedua*, model kepemimpinan *inspirasional motivasi*. Pada kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin berperan sebagai pembangkit semangat teamwork, antusiasme, dan optimisme di antara sesama rekan kerja. *Ketiga*, ketegasan terhadap aturan yang diberikan agar dapat dilaksanakan dengan baik, dan *Keempat*, cerdas secara intelektual dan emosional. Dia dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang permasalahan dengan perspektif dan kesadaran yang jernih. Bawahan mampu berpikir positif, berpikir tentang solusi.

Demikian juga, Bass memberikan model kepemimpinan transformasional seperti ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.



³⁶ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta ; Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003)

³⁷ Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 131.

Gambar1. Model Transformasional

Prinsip-Prinsip dan Nilai-Nilai dalam Kepemimpinan Transformasional

Prinsip Kepemimpin transformasional dalam organisasi pendidikan terdapat tujuh prinsip utama yang harus dimiliki sebagai pola dasar untuk menciptakan tatanan sinergis dalam organisasi sebagai berikut:

1. Simplikasi, keberhasilan dari kepemimpinan pendidikan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan pendidikan.
2. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap anggota organisasi pendidikan yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan. Pada saat transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas dalam organisasi pendidikan, sehingga pemimpin transformasional dapat pula mengoptimalkan motivasi dan memberi energi positif kepada pengikutnya.
3. Fasilitas, dalam hal ini merupakan kemampuan pemimpin transformatif dalam memfasilitasinya secara efektif dalam organisasi pendidikan secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual.
4. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi pendidikan yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan yang seharusnya dilakukan dan mengantisipasi apa yang harus terjadi.
5. Mobilitas, yaitu pengarahannya semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap anggota organisasi yang terlibat di dalamnya agar mencapai visi, misi dan tujuan.
6. Siap siaga, seorang pemimpin transformatif harus selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyebut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. Tekad, demikian juga, bahwa tekad bagi seorang pemimpin transformatif menjadi keharusan di dalam sebuah organisasi, dengan keinginan yang kuat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini, tentu perlu didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.³⁸

Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh prinsip dan nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

Dalam Al-Qur'an juga menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif antara lain, amanah, adil, syura (musyawarah), dan *amr bi al-ma'ruf wa nahy 'an al-munkar*.

1. **Amanah**, amanah dalam Kamus Kontemporer (al-Ashr) Amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya)³⁹. Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Mengenai Amanah ini Allah berfirman dalam QS. al-Ahzab [33]: 72

Artinya: Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh (QS. al-Ahzab [33]: 72).

³⁸ Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi; Ilustrasi Dibiidang Pendidikan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014. 61-62.

³⁹ Atabik Ali & Ahmad Zuhdi Mudlor, *Kamus Kontemporer Arab Indonesia*, (Yayasan Ali Maksum, Yogyakarta, t.t), 215

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. QS. an-Nisa' [4]:58)

Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun mereka ternyata kemudian berbuat dzalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu⁴⁰.

2. **Adil**, kata Adil ini merupakan serapan dari bahasa Arab 'adl. Dalam Al-Qur'an istilah adil menggunakan tiga term yaitu 'adl, qisth dan haqq. Dari akar kata 'a-d-l sebagai kata benda, kata ini disebut sebanyak 14 kali dalam Al-Qur'an. Sedangkan kata qisth berasal dari akar kata q-s-th, diulang sebanyak 15 kali sebagai kata benda⁴¹. Sedangkan kata haqq dalam al-Qur'an disebut sebanyak 251 kali.⁴² Adapun dalam QS.al-A'raaf [7]:29, menjelaskan sebagai berikut:

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". Dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)". (QS.al-A'raaf [7]:29)

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menyuruh orang menjalankan keadilan. Secara konkret, yang disebut keadilan (qisth) itu adalah: (a) mengkonsentrasikan perhatian dalam shalat kepada Allah, (b) mengikhhlaskan ketaatan kepada-Nya. Bagi seorang pemimpin harus menjalankan tugasnya sesuai dengan fokus dan tulus karena Allah atas tugas dan amah yang diberikan agar dapat berbuat adil dalam menetapkan suatu perkara..

3. **Musyawahah**, seorang pemimpin transformatif harus mengedepankan kepentingan bersabedaan pendapat maka, dilakukan musyawarah untuk mencari jalan keluar atas persoalan yang ada dalam QS. Ali Imron [آ]: ١٠٩

Artinya: bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali-Imron [آ]: ١٠٩)

4. **Amr Ma'ruf Nahi Munkar**, Dalam Ensiklopedi Islam Indonesia, ada juga entry "amar makruf Nahi Munkar" yang diartikan sebagai "suruuhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat." Istilah itu diperlakukan dal satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan⁴³. Dengan demikian, bahwa seorang pemimpin transformatif harus memiliki kemampuan untuk meakukan *amar ma'ruf nahi mungkar* sebagai contoh bagi bawahan sehingga roda organisasi selalu menjalankan kebaikan dan menulak kejahatan. Dalam al-Qur'an di jelaskan QS. Ali-Imron [3]: 104 sebagai berikut:

⁴⁰ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta: Paramadina, 2002), 195

⁴¹ *Ibid.*, 369.

⁴² Jumlah dari kalimat haqq penulis temukan di dalam program Holy Qur'an.

⁴³ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi.*, 619

Artinya: Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali Imron [3]: 104).

Dengan demikian, bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki prinsip-prinsip di atas agar dalam proses kepemimpinannya selalu mengedepankan kepentingan bawahan, dan menjalankan tugas dengan baik serta komitmen kerja atau dalam tugas. Sehingga dapat memberikan perubahan dan kepuasan kerja. Adapun nilai-nilai dalam kepemimpinan transformasi adalah sebagai berikut:

1. Nilai Hubungan Manusia

Hubungan antar manusia merupakan antar personal yang bersifat lahiriah saja, kurang memperhatikan aspek kejiwaan. Sehingga tidak memberikan kepuasan psikologis. Suatu hubungan dikatakan hubungan kemanusiaan, apabila hubungan tersebut dapat memberikan kesadaran dan pengertian. Sehingga pihak lain (yang menerima informasi) merasa puas.

Teori ini beranggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila di dalam organisasi itu terdapat hubungan antar-pribadi yang serasi. Hubungan itu dapat berlangsung antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pimpinan dengan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara bawahan dengan bawahan. Apabila di dalam organisasi ada kepuasan psikologis pada diri para anggota, ada moral, disiplin dan motivasi yang tinggi, maka organisasi akan dapat diurus dengan mudah dan dapat berjalan lancar menuju sasaran yang ditetapkan. Dari uraian tersebut di atas selanjutnya dapat diketahui human relations mengakui pentingnya hubungan antar pribadi yang harmonis, yakni hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati dan saling menghargai. Hanya dalam suasana yang demikian organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran.

Disamping itu, dalam teori organisasi human relation juga dikemukakan cara-cara yang harus ditempuh oleh pimpinan untuk meningkatkan kepuasan anggota organisasi. Untuk memberikan kepuasan kepada para anggota organisasi, pimpinan dapat menaruh perhatian terhadap berbagai macam kebutuhan mereka. Dengan memenuhi berbagai macam kebutuhan para anggota, baik kebutuhan ekonomi, non-ekonomi, kebutuhan sosial maupun kultural, maka kepuasan anggota organisasi pasti akan meningkat.

2. Nilai Orientasi Tugas

Menjelaskan bahwa pada jenis pendekatan ini setiap karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir. Dimana karyawan-karyawan tersebut bekerja berdasarkan satu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu juga dalam orientasi ini, ada juga karyawan yang memilih untuk bekerja dengan alasan untuk menunjang gaya hidup mereka secara spesifik.

3. Nilai Perubahan

Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Perubahan organisasi adalah perubahan yang terjadi pada pelaku organisasi, struktur organisasi dan teknologi dalam suatu organisasi dalam rangka mengarah keefektifan. Perubahan terjadi karena lingkungan yang tidak bebas dari ketidakpastian dan perubahan bersifat pasti agar dapat tetap memiliki eksistensi dan dapat bertahan. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya

perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman yang disertai dengan kemajuan teknologi.

Implementasi Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam

Komitmen dan upaya sekolah/madrasah untuk melakukan perbaikan secara terus menerus sekolah/madrasah hendaknya menjadi perhatian semua komponen sekolah/madrasah. Karena sekolah/madrasah sebagai organisasi dituntut untuk memperbaiki secara berkesinambungan sumber daya pendidikan sehingga mutu sekolah/madrasah terus mengalami peningkatan. Guru, staf, dan siswa hendaknya berupaya secara intensif dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Mutu sekolah tidak saja dapat dilihat pada prestasi siswa, tapi juga pada manajemen sekolah/madrasah yang efektif dan efisien. Artinya, sejauh mana sekolah/madrasah dapat mengelola aspek institusional agar dapat mendukung pencapaian tujuan utama pendidikan. Sehingga kepemimpinan kepala sekolah untuk melakukan perbaikan berkesinambungan terhadap mutu sekolah/madrasah sangat dibutuhkan.

Budaya mutu di sekolah merupakan nilai-nilai, aktivitas-aktivitas dan simbol-simbol yang menjadi komitmen semua elemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Secara kontekstual pada penelitian ini ditemukan bahwa budaya mutu di sekolah meliputi mutu layanan sekolah, mutu guru dan staf sekolah, dan mutu sarana/prasarana sekolah. Sehingga perhatian dan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan mutu tercermin pada peningkatan mutu layanan, guru dan staf, dan mutu sarana/prasarana sekolah.⁴⁴ Implementasi kepemimpinan transformasional dalam pendidikan dilakukan melalui Implementasi budaya mutu sekolah/madrasah.⁴⁵ Budaya mutu di sekolah merupakan nilai-nilai, aktivitas-aktivitas dan simbol-simbol yang menjadi komitmen semua elemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Secara kontekstual pada penelitian ini ditemukan bahwa budaya mutu di sekolah meliputi mutu layanan sekolah, mutu guru dan staf sekolah, dan mutu sarana/prasarana sekolah. Sehingga perhatian dan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan mutu tercermin pada peningkatan mutu layanan, guru dan staf, dan mutu sarana/prasarana sekolah.⁴⁶

Sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan atau keberhasilan pendidikan oleh Owens, dinyatakan lebih dipengaruhi dari kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dan organisasi).⁴⁷ Hal tersebut

⁴⁴ J. W. Cortada, *Total Quality Management (ed. Indonesia)*, (Yogyakarta: Penertbit ANDI, 1996), 100.

⁴⁵ Budaya mutu dapat didefinisikan sebagai seperangkat norma yang dilandasi oleh nilai-nilai dan keyakinan kemudian termanifestasi pada perilaku-prilaku, aktivitas-aktivitas, dan simbol-simbol di sekolah untuk mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan dan diinginkan serta bagaimana mencapainya agar tercipta akuntabilitas sekolah. Lihat: Pokja Bappenas-Depdiknas dlm F. Jalal, dan D. Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Jakarta: Adicita, 2001), 87.

⁴⁶ J. W. Cortada, *Total Quality Management (ed. Indonesia)* (Yogyakarta: Penertbit ANDI, 1996), 100. Dalam dunia industri manufaktur mutu telah dikenal lama semenjak tahun 60-an. Pada dekade ini upaya-upaya untuk meningkatkan mutu produksi sangat terikat dengan lingkungan internal organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh masih kuatnya pendekatan ilmiah dan birokratis terhadap organisasi. Sehingga mutu menjadi milik organisasi sendiri. Akan tetapi sekitar tahun 80 an penelitian tentang mutu mengalami revolusi yang menakjubkan. Para ahli ekonomi manufaktur, dalam sejumlah penelitiannya, menemukan bahwa mutu merupakan milik pelanggan. Penemuan ini melatarbelakangi, kemudian, persaingan global pada industri manufaktur dan jasa berkompetisi untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan tentang barang dan jasa yang diinginkannya. Lihat: *Ibid.*, 101

⁴⁷ Robert G. Owens. *Organizational behavior in education*, Thir edition New Jer-sey Englewood (Chiffs:Prentice-Hall, Inc, 1987), 81.

sesuai apa yang telah dilakukan oleh Frymier dan kawan-kawan dalam melakukan penelitian *One Hundred Good Schools*, yang dalam penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa iklim atau *atmosphere* sekolah, seperti hubungan interpersonal, lingkungan belajar yang kondusif, lingkungan yang menyenangkan, moral dan spirit sekolah berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepribadian dan prestasi akademik lulusan.

Dengan demikian, budaya sekolah/madrasah dapat dikatakan bermutu bilamana memungkinkan bertumbuh kembangnya sekolah/madrasah dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan. Budaya mutu sekolah/madrasah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah/madrasah secara produktif mampu memberikan pengalaman dan bertumbuhkembangnya sekolah/madrasah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah/madrasah. Bisa diambil kesimpulan bahwa elemen budaya mutu sekolah/madrasah sebagai berikut: (1) informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol, (2) kewenangan harus sebatas tanggungjawab, (3) hasil diikuti *rewards* atau *punishment*, (4) kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama, (5) warga sekolah/madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmosfer keadilan, (7) imbal jasa sepa dan dengan nilai pekerjaan, dan (8) warga sekolah/madrasah merasa memiliki sekolah/madrasah.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan yang bertanggung jawab dalam memimpin perbaikan sekolah/madrasah dituntut untuk melakukan upaya-upaya organisatoris dalam memperbaiki mutu di sekolah. Langkah-langkah itu meliputi: memahami masalah organisasi, identifikasi dan dokumentasi proses-proses, mengukur unjuk kerja, mengembangkan dan mengembangkan ide-ide, menerapkan solusi dan mengevaluasi. Untuk itulah kepala sekolah dituntut memiliki komitmen yang kuat untuk melakukan perbaikan mutu sekolah secara berkesinambungan. Komitmen kepala sekolah/madrasah terhadap perbaikan mutu diharapkan dapat dimiliki oleh semua komponen sekolah lainnya. Dengan adanya komitmen yang kuat maka sekolah selalu respon atas perkembangan dan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendukung peningkatan mutu sekolah. Karena tuntutan peningkatan dan perbaikan mutu berlangsung dengan cepatnya, seiring tingkat perkembangan kebutuhan siswa dan masyarakat luas.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan budaya mutu sekolah/madrasah dituntut untuk dapat mengembangkan budaya unggul (*the culture of excellence*) di sekolah/madrasah. Karena itu, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah: memahami budaya dan komunitas sekolah/madrasah, memahami nilai-nilai keunggulan, elemen-elemen budaya, kualitas, dan membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat. Dalam kondisi ini, maka kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi adalah kepemimpinan yang mencakup kemampuan teknis, manusiawi, dan kependidikan. Dari pemahaman dasar diatas, langkah-langkah kongkrit sebagai bentuk implementasi kepemimpinannya, kepala sekolah/madrasah perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

a. Artikulasi visi dan misi

Dalam proses kepemimpinan bahwa seorang kepala sekolah dituntut untuk merumuskan dan menciptakan visi dan misi sekolah sebagai kesatuan ide dan perekat bagi anggota organisasi sekolah. Visi dan misi menjadi milik sekolah yang berusaha untuk diwujudkan dalam mengembangkan peran dan tugas masing-masing individu atau kelompok

di sekolah. Terbentuknya visi dan misi sekolah yang kuat merupakan hasil dari sudut pandang (*view of state*) dan harapan kepala sekolah terhadap sekolah yang sedang dipimpinnya.⁴⁸

Visi dan misi yang dimiliki sekolah harus merupakan karakteristik unik dari organisasi yang dapat diterjemahkan dalam aktifitas-aktifitas yang lebih operasional. Sehingga dalam melahirkan visi dan misi sekolah yang baik setidaknya mencakup tugas dan fungsi, filosofi dasar organisasi, apa yang ditawarkan, untuk siapa dan untuk apa sekolah tersebut.⁴⁹ Organisasi yang tidak memiliki visi yang kuat (*the strong vision*) akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme dan kinerja kerja anggota organisasi.

b. Nilai dan keyakinan

Sekolah/madrasah sebagai organisasi mempunyai nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi yang termanifestasi pada cara berpikiri bertindak dan menyikapi hal-hal yang terkait sekolah. Nilai dan keyakinan dalam kepemimpinan merupakan landasan filosofis semangat organisasi (*spirit of organization*). Sehingga roda organisasi dapat bergerak sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan. Nilai dan keyakinan seorang pemimpin tentang organisasi yang dipimpinnya merupakan dimensi terdalam dari nilai-nilai universal yang diemban sekolah, yang merupakan refleksi dari nilai dan keyakinan masyarakat sekolah/madrasah.

Nilai dan keyakinan yang dimiliki seorang pemimpin, biasanya, termanifestasi dalam diri organisasi. Di mana pemimpin berupaya agar nilai dan keyakinannya dapat menjadi harapan dan milik anggota organisasi. Peran dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah adalah untuk mentransformasi nilai dan keyakinan agar terwujud sebagai bentuk perilaku organisasi. Kepala sekolah/madrasah mengarahkan nilai dan keyakinan untuk membangun budaya sekolah yang unggul (*culture of excellence school*).

Eko susilo menemukan bahwa keunggulan sekolah tercapai karena didukung dengan nilai-nilai dasar yang diyakini kepala sekolah dan anggota organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut bersifat laten dan termanifestasi dalam kehidupan sehari-hari seperti; nilai keunggulan, nilai pengabdian dan pelayanan, dan nilai ibadah (*pengabdian*) dan nilai amanah (*tanggung jawab*).⁵⁰ Sejauh mana nilai dan keyakinan dapat memberikan kontribusi besar dalam menggerakkan roda organisasi sangat tergantung pada peran dan tanggung jawab kepala sekolah. Ia dituntut untuk mengkomunikasikan nilai dan keyakinan organisasi agar memberikan dampak positif terhadap perilaku anggotanya. Siswa, guru, staf, orang tua, dan masyarakat harus memahami, menghayati dan mengartikulasikan nilai dan keyakinan sekolah untuk menggerakkan semua sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan.⁵¹

⁴⁸ M. Ekosusilo, *Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Sekolah Unggul* (Disertasi Universitas Negeri Malang: 2003), 68.

⁴⁹ Visi yang setidaknya mempunyai ciri-ciri; (1) memperjelas arah tujuan, (2) mudah dimengerti dan diartikulasikan dengan baik, (3) mencerminkan cita-cita yang tinggi, dan menetapkan *standar of excellence*, (4) menubuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen (5) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (6) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (7) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (8) kontekstual, berhubungan dengan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi.

⁵⁰ Ekosusilo, *Sistem...*, 141.

⁵¹ Norma dapat dipahami sebagai seperangkat ketentuan yang berlangsung secara alami atau ditetapkan oleh suatu kelompok untuk ditaati bersama. Norma dapat berupa kebiasaan, adat-istiadat dan peraturan. Sekolah yang memiliki budaya mutu dapat dilihat dari kemampuan sekolah ini untuk menciptakan seperangkat norma sebagai acuan anggota organisasi dalam berperilaku di sekolah. Kepala sekolah, guru, siswa, karyawan dan pihak lainnya tanpa norma yang tertanam dalam aktivitas sehari-hari maka akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Di sinilah kepala sekolah dituntut untuk membangun norma sekolah agar tercipta iklim

c. Penghargaan

Menurut Rebores jenis penghargaan yaitu bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik yaitu penghargaan yang diberikan karena melaksanakan tugas-tugasnya. Penghargaan ekstrinsik ada yang bersifat kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung bisa berupa upah yang diberikan atas tugas tambahan yang diberikan. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa imbalan yang diberikan dalam jangka waktu yang cukup lama. Penghargaan yang dilakukan kepala sekolah hendaknya dapat menjadi motivasi bagi para guru dan karyawan untuk meningkatkan ujuk kerja. Pentingnya penghargaan bagi seorang pemimpin karena ia dapat menjadi sumber kekuasaan yang dapat digunakan dalam mempengaruhi anggota organisasi.

Dari dimensi fungsional, penghargaan juga dapat berfungsi sebagai sumber kekuasaan. Sehingga pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahan dapat dilakukan melalui penghargaan.⁵² Penghargaan yang diberikan kepada semua karyawan baik dalam bentuk uang, promosi, penghargaan dan atau pengakuan akan memberikan motivasi yang kuat bagi terwujudnya budaya yang baik bagi organisasi. Penghargaan mempunyai tingkat formalitas organisatoris, seperti gaji yang diberikan kepada guru dan karyawan akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap moralitas kerja guru.

d. Hubungan sosial dan emosional

Hubungan emosional dan sosial pemimpin dengan bawahan harus mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat. Kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam membangun hubungan sosial dan emosional yang baik di sekolah sangat ditentukan aspek interpersonal dan intrapersonal kepala sekolah/madrasah. Aspek interpersonal terkait dengan kemampuan kepala sekolah/madrasah untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Sedangkan aspek intrapersonal terkait dengan keperibadian kepala sekolah/madrasah.

Kepala sekolah/madrasah dalam membina hubungan sosial dan emosional hendaknya memperhatikan perilaku-perilaku bawahan agar diarahkan untuk terciptanya lingkungan sosial sekolah yang harmonis. Dalam rangka ini, ia dapat melakukan kritik yang membangun, meningkatkan integritas pribadi, dan mengembangkan pola hubungan yang manusiawi antara anggota organisasi.

Desain organisasi merupakan pola hubungan organisatoris antara komponen baik yang bersifat vertikal atau horizontal. Menurut Robbins dkk. desain terdiri dari dua model yaitu, *mechanistic structure* dan *organic structure*. Yang pertama, mempunyai karakteristik kompleksitas tinggi, formalitas tinggi, dan sentralisasi. Yang kedua, kompleksitas rendah, formalitas rendah, dan desentralisasi.⁵³

sekolah yang bermutu. Seperangkat peraturan sekolah merupakan bentuk norma yang terorganisir dalam suatu organisasi sekolah. Peraturan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis merupakan bagian dari norma sekolah, yang merupakan budaya sekolah. Semakin tinggi norma yang ditetapkan dalam sekolah maka ia akan terbangun budaya mutu yang berkualitas.

⁵² Gerry A. Yukl, *Leadership in Organization*. New Jersey USA, Prentice Hall. Alih Bahasa Jusuf Uday. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. (Jakarta: Prenhelindo, 1998), 63. Gaji merupakan salah satu faktor perantara yang dapat mempengaruhi peningkatan moral kerja guru di sekolah. Sementara penghargaan di sekolah bisa dilakukan dalam bentuk yang sederhana seperti pujian, dorongan dan motivasi yang dilakukan kepala sekolah kepada guru, karyawan dan siswa. Kepala sekolah dapat memberikan penghargaan kepada semua orang di sekolah sesuai dengan peran dan tugas masing-masing. Kepala sekolah mempunyai peran penting untuk menciptakan sistem reward yang baik bagi peningkatan kinerja dan profesionalisme di sekolah. Di sinilah pentingnya peran kepala sekolah untuk mendisain sistem penghargaan secara profesional dan dapat diterima oleh bawahannya, sebagai sistem organisasi yang baik.

⁵³ Robbins, Alih Bahasa Yusuf Udaya, *Teori Organisasi & Struktur Organisasi*, (Jakarta: Arean, 1994). 105. Sebuah desain dan struktur selalu berangkat dari kebutuhan organisasi untuk mewujudkan tujuan jangka panjang

Desain organisasi sekolah menjadi bagian penting untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi organisasi. Keterlibatan unsur pimpinan dalam menciptakan desain organisasi akan memberi pengaruh pada peningkatan kualitas pengelolaan sekolah. Desain organisasi mencerminkan hubungan kekuasaan dan wewenang (*power and authority relations*), koordinasi (*coordination*), rentang kontrol (*span of control*), kesatuan pemerintah (*unity of command*), hubungan antara guru dan staf (*line and staf*) di sekolah.⁵⁴ Melalui desain yang baik akan meningkatkan keefektifan sekolah bagi semua komponen dalam menjalankan tugas-tugas keorganisasian. Sehingga diharapkan desain dan struktur mencerminkan budaya sekolah yang diinginkan semua komponen sekolah. Schen berpendapat bahwa desain, struktur, prosedur organisasi akan menciptakan mekanisme kerja kepemimpinan secara efektif dan efisien.⁵⁵

Penutup

Kepemimpinan transformatif sebagai model kepemimpinan yang memberikan arah, perubahan yang positif dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan Islam. Menurut penulis, bahwa kepemimpinan transformatif disamping berorientasi pada upaya menciptakan terjadinya perubahan dan peningkatan SDM bawahan juga dilakukan peningkatan kreatifitas yang dinamis dan responsif terhadap perkembangan zaman. Dalam beberapa pendapat tokoh di atas, tidak ada satupun yang mengatakan bahwa dalam kepemimpinan transformatif harus peka terhadap perkembangan zaman dan memperhatikan nilai-nilai sebagaimana yang di contohkan Rasulullah. Kepemimpinan transformatif secara historis pada dasarnya lahir dikalangan kepemimpinan pondok pesantren, jika kepemimpinan transformatif dimaknai sebagai upaya terjadinya perubahan dan peka terhadap kepentingan organisasi.

Secara kontekstual bahwa kepemimpinan transformatif masih dalam paradigma teoritis, dan belum maksimal dalam tataran praktis. Hal tersebut dari berbagai lembaga pendidikan Islam yang dinilai bagus dan mengalami perubahan sesuai dengan teori yang di kemukakan para tokoh di atas, hanya sebagian kecil lembaga pendidikan yang mengalami perubahan, proses, dan peningkatan lembaga baik dari sisi SDM, sarana dan prasarana, kualitas pembelajaran. Hal ini salah satu implementasi dari kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan Islam. Pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, simulasi intelektual, dan memiliki ketauladanan atau kepribadian. Tingkat sejauhmana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Dalam buku yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*",

Demikian juga, berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformatif dapat memberikan Pengaruh dalam organisasi madrasah akan mempunyai dampak yang baik dalam rangka memajukan produktivitas madrasah. Dimana visi dan misi ke-Islam-an yang melekat pada madrasah akan dapat lebih cepat tercapai secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional dapat menjadi figur madrasah, menjadi inspirator, menumbuhkan

dan jangka pendek. Visi dan misi sering mewarnai bagaimana struktur dan desain akan diarahkan. Karena desain organisasi sering merupakan rangkaian sistem kerja yang dibangun untuk menciptakan keefektifan dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

⁵⁴ M.Lipman, RE. Rankin, and JA. Hoeh, *The Principalship: Concept, Competencies and Cases*, (New York: Longman, 1985), 28-31

⁵⁵ H.E.Schen, *Organizational Culture and Leadership*. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), 246

loyalitas personil terhadap madrasah dan menyelesaikan masalah-masalah lama dengan cara-cara baru⁵⁶.

Daftar Rujukan

- Aan Komariah, Cipi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2005.
- Atabik Ali & Ahmad Zuhdi Mudlor. *Kamus Kontemporer Arab Indonesia*. Yayasan Ali Maksum. Yogyakarta: tt.
- B.M. Bass dan B.J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage: Thousan Oaks, 1994.
- Bass, Bernard M. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, Vol.18, pp. . 1990.
- _____, & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership, Second Edition*, Mahwah, New Jersey. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers 2006.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bina Aksara, 1994.
- Danim, Sudarwin. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara, 2006.
- _____. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta, 2010.
- Fattah, Nanang,. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya,2008.
- Goetsch, D.L & Davis, S. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, ss., Englewood Cliffs*. NJ: Prentice Hall International, Inc, 1994.
- Hornby, AS. *Oxford Learner's Pocket Dictionary, 6th Impression*. London: Oxford University Press, 1987.
- Jumlah dari kalimat haqq penulis temukan di dalam program Holy Qur'an.
- Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Michael Amstrong, *Armstrong's Handbook Of Management And Leadership: a Guide To Management For Result*. London: kogan Page, 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.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta; Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Raharjo, M. Dawam. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina, 2002.
- Rahmi. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi; Ilustrasi Dibidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Raihani. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta : LKiS Printing Cemerlang, 2011.
- Stephen Hacker and Tammy Roberts. *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*. ASQ Quality Press Milwaukee,Wisconsin: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2003.
- Stephen P. Robbins. *Organization behavior: concep Controversies Application*.New Jersey: Prentice-Hall International Inc,1991.
- Tjiptono, F & Diana, A. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2001.

⁵⁶ Titis Prasetyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dan Iklim Organisasi Madrasah Terhadap Produktivitas Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung, Pacasarjanan, IAIN Tulungagung, 2013*.

- Titis Prasetyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dan Iklim Organisasi Madrasah Terhadap Produktivitas Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung, Pacasarjanan, IAIN Tulungagung, 2013.*
- Usman, Husain. *Manajemen ,Teori Praktik dan Riset Pendidikan.* Jakarta : Bumi Aksara,2008.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisas.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, Cet.7, 2010.
- W.J.S. Poerwadarminta. *Kamus Umum Bahasa Indonesia.* Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1984.
- Wahyosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya.* Jakarta