

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Penelitian

1. Landasan Teologis

Islam memiliki perhatian yang amat besar terhadap masalah kepemimpinan. Perhatian Islam terhadap masalah kepemimpinan ini, antara lain dapat dijumpai penjelasannya di dalam al-qur'an, al-hadis, pendapat para filosof, dan sejarah Islam, dengan penjelasannya di dalam al-qur'an terdapat sejumlah ayat yang berkaitan dengan berbagai aspek kepemimpinan, seperti aspek bentuknya, tugas dan kewajibannya, proses pengangkatannya, kriterianya, dan sebagainya. Di antara ayat-ayat al-qur'an yang menjelaskan tentang kepemimpinan adalah :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul-Nya dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An-Nisa [4:59])

Pada ayat tersebut terdapat dua unsur kepemimpinan. Yaitu unsur istilah kepemimpinan dengan menggunakan istilah *Ulil Amri* yang secara harfiah berarti orang yang menguasai urusan. *Imam al-Maraghy* menafsirkan *Ulil Amri* kepada dua bagian, yaitu *Ulil Amri fi al-din* yang disebut ulama, dan *Uli al-amri* di al-daulah, yaitu kepala negara; dan unsur kepatuhan rakyat terhadap kepemimpinan. Yaitu bahwa taat kepada pemimpin itu hukumnya mubah, yakni boleh diikuti sepanjang pemimpin tersebut masih berpegang teguh kepada al-Qur'an dan al-Sunnah, sedangkan jika tidak berpegang kepada al-Qur'an dan al-Sunnah, maka pemimpin tersebut boleh untuk tidak dita'ati. Ketentuan ini dapat dipahami dari teks ayat tersebut yang tidak menyebutkan kalimat *athi'u* di depan kosakata *Ulil Amri*. Hal ini berbeda dengan mentaati Allah dan Rasul-Nya yang didahului oleh kalimat *athi'u* (taatilah). Hal ini sejalan dengan hadis Rasulullah SAW riwayat Imam Muslim yang menyatakan: bahwa mendengarkan dan mentaati pemimpin itu selama tidak memerintak kemaksiatan, dan jika ia menyuruh berbuat maksiat, maka tidak wajib dita'ati.

Begitu pula didalam Al-Qur'an Allah berfirman :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya:” Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi."Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS. Al-Baqarah [2:30])

Di dalam ayat tersebut terdapat tiga aspek yang terkait dengan kepemimpinan, yaitu aspek proses pengangkatannya, orang yang diangkat, dan aspek tempatnya. Proses pengangkatannya dilakukan oleh Allah SWT sendiri, karena pada masa itu belum ada komunitas yang akan memilihnya, sehingga Allah SWT sendiri yang mengangkatnya. Orang yang diangkatnya adalah manusia, yang dalam hal ini Nabi Adam AS yang oleh para Malaikat diprotes, karena dikhawatirkan manusia tersebut akan melakukan kerusakan dan pertumpahan darah di muka bumi. Sedangkan tempatnya adalah di muka bumi.

Selanjutnya jika dilanjutkan pada ayat 31 surat Al-Baqarah dijumpai adanya persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin, yaitu memiliki latar belakang pendidikan atau bekal pengetahuan tentang kepemimpinan, sebagaimana yang dilakukan oleh Allah SWT ketika Ia memberikan pengajaran kepada Nabi Adam AS tentang berbagai nama-nama atau teori ilmu pengetahuan. Kemudian jika dilanjutkan kepada ayat 34 dari surat Al-Baqarah ini, terdapat kewajiban kepada masyarakat yang dipimpinnya agar menghormati pemimpinnya, sebagaimana Allah SWT memerintahkan kepada para malaikat untuk menghormati Nabi Adam AS. Selanjutnya pada ayat 35 surat Al-Baqarah terdapat unsur pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin. Yaitu bahwa transitnya Nabi Adam AS di syurga, sebelum turun ke bumi, dapat dipahami, agar Nabi Adam AS memiliki wawasan tentang perlunya mewujudkan bayang-bayang syurga di muka bumi. Dan jika terus dilanjutkan pada ayat 36-39 surat Al-Baqarah, akan dijumpai, bahwa seorang pemimpin bukanlah superbodi atau orang yang tidak dapat berbuat salah.

Hal ini ditunjukkan oleh keadaan Nabi Adam AS yang ternyata dapat digoda oleh Syaithan, sehingga ia melanggar larangan Allah, yaitu memakan buah terlarang, sehingga Nabi Adam AS diusir dari surga dan turun ke bumi. Kemudian seorang pemimpin juga dapat menunjukkan keinsyafannya dengan bertaubat kepada Allah SWT, sebagaimana juga diperlihatkan oleh Nabi Adam AS.

Selain dalam Al-Qur'an, Hadis juga mengatakan bahwa terdapat enam unsur kepemimpinan. Pertama, unsur istilah yang dalam hal ini digunakan kata *ra'in* yang secara harfiah berarti pengembala atau penjaga, dan al-imam yang secara harfiah orang yang berada di depan. Kedua, unsur subjeknya, yaitu semua lapisan masyarakat mulai dari tingkat tinggi sampai tingkat terendah, mulai dari kepala negara, suami, isteri, pembantu dan anak biologis. Ketiga, unsur pertanggung jawaban, yaitu bahwa masing-masing akan dimintakan pertanggung jawabannya oleh orang yang memberikan jabatan kepemimpinannya di dunia ini, dan juga di akhirat nanti. Keempat, unsur bidang tugas kepemimpinannya yang antara satu dan lainnya berbeda-beda.

Idealnya seorang pemimpin, ialah mereka yang dapat menggerakkan diri dan orang lain selain dirinya menuju kearah yang lebih baik. "Mereka mencipta keadaan, suasana dan semangat di dalam suatu komunitas".¹ Pemimpin merupakan seseorang yang mampu mengatur dan mengarahkan bawahannya agar sesuai dengan napa yang menjadi tujuan Bersama. "Pemimpin yang ideal adalah seseorang yang membuat potensi atau hal-hal yang terbaik dari diri pengikutnya muncul kepermukaan dan berkembang".² Dengan kata lain, pemimpin yang ideal adalah seorang merumuskan visi bersama, menggerakkan orang bersamanya dan menghasilkan transformasi.

Kepemimpinan transformasional dalam sudut pandang Islam, ada beberapa surat dan ayat yang berkenaan dengan transformasi, yaitu perubahan dari yang tidak baik kepada yang baik. Hal ini dapat ditemukan dalam Al-Qur'an :

الرَّ كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطِ
الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ

Artiya: Alif, laam raa. (Ini adalah) Kitab yang Kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan Yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji. (QS. Ibrahim [14 :1-2])

Begitu juga didalam surat Ibrahim, Allah Berfirman :

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكِّرْهُمْ بِآيَاتِنَا إِنَّ
فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ

¹ Abdallah, A., Çitaku, F., Waldrop, M., Zillioux, D., Çitaku, L. P., & Hayat Khan, Y. A "review of Islamic perspectives on leadership". *International Journal of Scientific Research and Management*, 7:11. (Januari, 2018), 574–578.

² Arifin, Z., & Maunah, B. "Efforts to Build a Culture of Transformational Leadership in Islamic Education Institutions". *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 3:2, (Februari, 2020), 127–140.

Artinya: “Dan Sesungguhnya Kami telah mengutus Musa dengan membawa ayat-ayat Kami, (dan Kami perintahkan kepadanya): "Keluarkanlah kaummu dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dan ingatkanlah mereka kepada hari-hari Allah". Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi Setiap orang penyabar dan banyak bersyukur.” (QS. Ibrahim [14:5])

Ayat-ayat tersebut menjelaskan secara implisit bahwa menjadi pemimpin harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara baik dan menjadi termotivasi dalam melaksanakan semua pekerjaan yang diembannya. “Motivasi yang mendorong menuju perubahan organisasi sebagaimana yang diharapkan dengan mengarahkan dan memelihara perilaku manusia menuju ke arah pencapaian tujuan”.³

2. Landasan Akademik

Lembaga pendidikan memiliki misi utama untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sesuai dengan misi tersebut, salah satu lembaga yang peranannya sangat besar bagi ranah pendidikan di Indonesia adalah pesantren. Pesantren adalah pusat pendidikan di Jawa dan Madura yang dikenal dengan istilah pondok. “Sistem asrama pada kehidupan pondok pesantren dianggap mampu mendorong karakteristik para peserta didik agar mampu memenuhi dan menjalani tugas kehidupan sehari-hari dengan mandiri”.⁴ Namun hal demikian tidaklah luput dari peran kepemimpinan seorang kyai selaku pengasuh atau objek utama dalam mengendalikan segala ketentuan yang berlaku di dalam pesantren.

Pesantren pada saat ini juga dihadapkan pada kondisi yang mana pemimpin atau kiainya harus menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi zaman sekarang. Hal ini sesuai dengan prinsip “*Al-Muhafadotu ‘Ala Qodimi As-Solih Wal Akhdu Bi Al-Jadidil Aslah*” yang mana menjaga sesuatu hal yang baik dan mengkolaborasikan dengan sesuatu hal yang baru. Dengan berpegang pada prinsip tersebut, maka pondok pesantren akan menjadi lembaga pendidikan yang akan tetap eksis sesuai dengan tuntutan zaman.

Pesantren juga dihadapkan pada selera pasar yang ambisius. Munculnya sosialisme pasar bebas memungkinkan selera pasar memenangkan persaingan di

³ Ather, S. M., & Sobhani, F. A. “Managerial leadership: An Islamic perspective”. *Iuc Studies*. (Maret, 2007), 7–24.

⁴ Sanusi, U. *Manusia Indonesia yang Harus dikembangkan Oleh Setiap Satuan Pendidikan*. 10:2. (Juni, 2012), 123–139.

segala sektor kehidupan. “Pesantren harus mengembangkan sikap kepemimpinan transformatif dan sikap kepemimpinan untuk mencapai tujuan”⁵ yang telah dicanangkan waktu perencanaan awal “serta mengembangkan pengetahuan, nilai, dan inovasi”.⁶ Siapa yang bisa memenuhi kebutuhan pasar, ada kemenangan dan kemakmuran.

Di tengah krisis dan degradasi moralitas kehidupan, kepemimpinan transformasional di era reformasi ini khususnya di sektor publik memberikan angin segar bagi persoalan kepemimpinan krisis dan ketidakpercayaan (*distrust*) publik terhadap para pemimpinnya. Lipham dkk menyebutkan bahwa pemimpin sebagai simbol yang menggambarkan keadaan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin menjadi simbol organisasi yang dinaunginya. Jika pemimpinnya baik, maka organisasinya terlihat baik. Jika pemimpin perlu dikoreksi, hal itu menggambarkan keadaan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. “Pemimpin mewakili organisasi. Dia mewakili apa yang dipahami orang tentang organisasinya. Oleh karena itu pemimpin harus siap”.⁷ Karena pemimpin akan dibutuhkan dimanapun dan kapanpun, sehingga harus siap. Ia terutama dianggap memiliki kewenangan untuk berbicara, menjelaskan untuk, atas nama dan untuk organisasi.

B. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kajian pertama dalam bagian ini mengenai konsep dasar kepemimpinan, perlu diketahui terlebih dahulu apa sebenarnya kepemimpinan ini. “Kepemimpinan kepemimpinan secara umum yakni kemampuan individu dalam mempengaruhi sekelompok orang dalam suatu system untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan Bersama”.⁸ Dengan demikian kepemimpinan ini sangat penting bagi setiap individu apalagi yang mempunyai jabatan strategis disebuah instansi.

Islam berpandangan bahwa kepemimpinan menjadi pokok pembahasan yang sangat penting, terlebih Islam sendiri pernah mengalami sejarah indah tentang kepemimpinan Nabi Muhammad. Pemimpin idaman sebuah negara kala itu. Dari pengalaman kepemimpinan Nabi Muhammad ini, Islam memandang kepemimpinan sebagai bentuk dari apa yang melekat dari diri seorang pemimpin itu sendiri.

⁵ Farahnak, LR, Ehrhart, MG, Torres, EM, & Aarons, GA. “Itu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Sikap Pemimpin Terhadap Sikap Bawahan Dan Keberhasilan Implementasi”. *Jurnal Kepemimpinan & Organisasi*. 27:1 (Maret, 2020), 98-111.

⁶ Rowley, C., & Oh, I. (2020). “Tren Manajemen dan Bisnis Cina: Perubahan, Konfusianisme, Kepemimpinan, Pengetahuan & Inovasi”. *Bisnis Asia Pasifik Tinjauan*. 26:1 (Februari), 1-8.

⁷ Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, FS, Fahlevi, M., Nadeak, & Asbari, M. *Pengaruh Kesiapan Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pekerja di Masa Pandemi Covid-19*. *Teknologi Keadaan Padat*. 63:1 (Maret, 2020), 185-200.

⁸ Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*,4

Kaitannya dengan ini, tentu seorang “pemimpin harus memiliki ketegasan dalam mengambil suatu keputusan, harus mempunyai keberanian untuk menegakan kebenaran, serta bertanggung jawab kepada orang-orang yang dipimpin dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai agama Islam”.⁹

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pada awal pembahasan hendaknya diawali dengan sebuah pemahaman yang akan kita bahas. “Memberikan suatu pengertian kepada suatu objek yang bersifat ilmiah, selalu diawali dengan definisi dengan maksud untuk meliputi suatu pengertian berdasarkan persepsi yang jelas”.¹⁰ Demikian juga halnya dengan kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. “Kepemimpinan adalah cara memengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah”.¹¹

Selanjutnya “Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan menterjemahkan keinginan-keinginan para anggota atau pengikut yang menekankan pada tujuan dan sasaran organisasi melalui kegiatan memberi motivasi, memelihara kerja sama yang baik dengan anggota, dan memberidukung pada kelompok-kelompok tertentu di luar organisasi dan di dalam organisasi”.¹² Menurut Abuddin Nata “kepemimpinan dapat diartikan sebagai upaya memengaruhi orang lain agar mau mengikuti perintah yang diberikannya untuk melaksanakan tugas-tugas dan program yang direncanakan guna mencapai tujuan yang diharapkan”.¹³ Menurut Hikmat kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. “Dalam lembaga pendidikan, misalnya, sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil kepala sekolah atau pejabat lainnya yang berada di bawahnya”.¹⁴

Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang mengubah tujuan dari pengikut atau bawahan melalui proses perubahan

⁹ Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. (Bandung: Alfabeta, 2012), 31.

¹⁰ Saefuddin, dkk., *Desekularisasi Pemikiran: Landasan Islamisasi*, Cet.IV (Bandung: Mizan, 2003), 47.

¹¹ Tri Wibowo, *Leaderships*, Cet.III (Jakarta: Prenada, 2009), 4.

¹² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Cet. VI (Bandung: Alfabeta, 2012), 146.

¹³ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 366.

¹⁴ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), 11.

yang positif, sehingga tujuan baru dapat diasumsikan. “Model kepemimpinan ini terang, Burns lebih menginspirasi secara intelektual, dan mempertimbangkan mereka sebagai individual”.¹⁵ Karena pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing sesuai dengan keadaan di organisasinya. “Melalui kepemimpinan transformasional, bisa membantu para anggota organisasi untuk dapat mewujudkan harapan visi misi yang telah mereka tentukan sebelumnya”.¹⁶

Kepemimpinan transformasional Yukl mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang mempengaruhi keseluruhan anggota organisasi yang dapat memberikan pengaruh besar di dalam bangunan organisasi. “Komitmen yang terbentuk tersebut untuk lebih memajukan organisasi di dalam mencapai misi, dan tujuan organisasi”.¹⁷ Karena setelah dipilih, pemimpin akan berkomitmen didalam menjalankan visi misinya. Bass menjelaskan bahwa :

Dampak yang ditimbulkan dari penerapan kepemimpinan transformasional adalah pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, dan kesetiaan terhadap pemimpin. Pemimpin dengan karakteristik model transformasional mendorong para pengikut untuk melakukan yang lebih dari pada sebelumnya. Pemimpin transformasional dapat mengubah budaya organisasi yang terbentuk sebelumnya. Kuhnert, dan Lewis menjelaskan bahwa seorang pemimpin transformasional mempunyai rasa kewajiban moral atau tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebagai nilai yang hendak dicapai bersama. “Yang pada gilirannya juga didopsi oleh para pengikutnya”.¹⁸

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi suatu organisasi, yang mana salah satu model kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional.

2. Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Tujuan dari *transformational leadership* adalah:

- a. Untuk mengubah tujuan dan nilai-nilai dari pengikut

¹⁵ Marc R. Summerfield, “Leadership: A Simple Definition.” *American Journal of Health-System Pharmacy: AJHP: Official Journal of the American Society of Health-System Pharmacists*. 71:3 (Januari, 2014): 251–53,

¹⁶ Kouzes and Posner, *An Instruction Guide to the Leadership Clenge*. (Maret, 2006), 19.

¹⁷ Gary A Yukl Kenneth N. Wexley, *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 80.

¹⁸ Karl W Kuhnert and Philip Lewis, “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis,” *Academy Of Management Review*, 12:1 (Juni, 1987), 60.

- b. Memotivasi mereka untuk melakukan diluar harapan mereka dengan menginspirasi kepercayaan mereka.

Mengamati tujuan kepemimpinan transformasional tersebut, secara tersirat menjelaskan kepada kita bahwa keefektifan dari pada gaya kepemimpinan adalah dapat merubah tujuan dan nilai-nilai pengikut serta dapat memotivasi pengikut agar timbul rasa percaya diri dan optimistis terhadap apa yang menjadi tujuan organisasi atau lembaga yang sedang dijalankannya.

C. Kepemimpinan Islam

Kepemimpinan Islam merupakan kepemimpinan yang sesuai dengan ketentuan-ketentuan Allah SWT yang diwujudkan melalui kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Sebagai manusia yang mulia, Nabi Muhammad SAW diangkat menjadi Rasul oleh Allah SWT dengan dibekali banyak keistimewaan. Oleh karena itu, tidak heran jika beliau merupakan manusia yang menjadi suri tauladan yang baik bagi orang muslim. Firman Allah SWT dalam surat Al-Ahzab ayat 21 yang artinya sebagai berikut :” Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (Rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan banyak yang mengingat Allah.” Keteladanan yang beliau berikan bagi umatnya terutama mengenai kepemimpinannya yang menjadi acuan dan *role model* bagi umat muslim.

Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW merupakan perwujudan kepemimpinan yang telah Allah tetapkan didalam *nash* Al-Qur’an. Kepemimpinan yang penuh keistimewaan dan tidak ada seorang pemimpin dari organisasi manapun yang mampu menyerupai kepemimpinan beliau, karena kepemimpinan beliau selalu ada dalam bimbingan dan petunjuk Allah SWT yang telah mengangkat dan mengutusnyanya bagi umat manusia.¹⁹ Allah SWT telah melengkapi Rasul-rasu-Nya dengan sifat yang terpuji. Kepribadian itu memiliki beberapa sifat yang wajib bagi Rasul termasuk Nabi Muhammad SAW. Sifat-sifat yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. *Siddiq* (Benar)

Rasulullah SAW merupakan pribadi yang mencintai dan selalau berpihak kepada hal-hal benar yang datang dari Allah SWT. Kebenaran itu beliau dapat dari wahyu yang Allah SWT turunkan melalui malaikat Jibril, kemudian beliau sampaikan kepada umatnya. Dengan demikian, orang yang beriman meyakini bahwa segala

¹⁹ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2012. 50

sesuatu yang beliau ucapkan dan lakukan merupakan penjabaran dari wahyu Allah SWT.

2. Amanah (Terpercaya)

Sifat ini meyakinkan seseorang bahwa Rasulullah SAW merupakan seseorang yang dapat dipercaya. Beliau merahasiakan apa yang harus dirahasiakan dan menyampaikan apa yang harus disampaikan. Selain itu, segala sesuatu yang diamanatkan kepada beliau tidak pernah dikurangi dan ditambahkan termasuk wahyu dari Allah SWT.

3. Tabligh (Menyampaikan)

Sifat Rasul ini memiliki makna bahwa beliau mempunyai kemampuan menyampaikan atau mendakwahkan wahyu Allah SWT. Dakwah beliau tidak hanya dilakukan melalui mimbar saja, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, umat pada masa itu banyak yang terkesan dengan kebaikan akhlak beliau dan memutuskan untuk masuk islam

4. Fathanah (Cerdas)

Sebagai utusan Allah SWT, Rasulullah SAW memiliki kecerdasan yang tinggi. Kecerdasan yang dimiliki beliau bukan saja digunakan untuk memahami wahyu Allah SWT, tetapi juga sebagai bekal untuk memimpin umat manusia. Karena pada dasarnya, agama islam diturunkan sebagai "*Rahmatan Lil 'Alamiin*" yaitu Rahmat bagi alam semesta. Oleh karena itu, hanya pemimpin yang cerdas yang mampu memimpin, memberi petunjuk, nasihat, masukan, bimbingan dan padangan bagi umatnya.

5. Maksim (Bebas dari dosa)

Maksim memiliki makna bahwa Rasulullah terbebas dari dosa dan kesalahan. Rasulullah SAW merupakan seorang yang memiliki akhlak yang mulia, yang tidak tertipu oleh tipu muslihat dan godaan setan yang terkutuk. Beliau juga merupakan manusia yang paling sempurna didalam menjalankan perintah Allah SWT dan menjauhi segala larangan-Nya.

Selain sifat-sifat yang wajib bagi rasul tersebut, terdapat sifat-sifat yang mustahil bagi rasul. Sifat-sifat ini adalah kebalikan dari sifat yang wajib bagi rasul, yaitu *kazib* (dusta), *Khianat* (berkhianat), *Kitman* (menyembunyikan) dan *Biladah* (bodoh).

Kepemimpinan Islam memiliki empat sifat yang diwajibkan dalam kepribadian Rasulullah SAW, yang apabila diimplementasikan maka akan menciptakan

kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat yaitu mampu memberdayakan stafnya. Sifat-sifat yang dimaksud yaitu *siddiq* (jujur, dapat dipercaya), *tabligh* (mengajak pada kebaikan dan menjauhi kejahatan), *Amanah* (titipan Allah yang harus dipertanggung jawabkan di dunia dan akhirat), *fathanah* (memiliki kecerdasan intelektual, sosial, dan spiritual). Keempat sifat tersebut disingkat menjadi STAF.²⁰

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin Islam juga dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, yaitu:

Para pakar, setelah menelusuri Al-Qur'an dan Hadist menetapkan empat sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umat, yaitu: 1) *As-Shidiq*, yakni kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap, serta berjuang melaksanakan tugasnya. 2) *Al-Amanah* atau kepercayaan, yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak. 3) *Al-Fathanah*, yakni kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul. 4) *At-Tabligh*, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat diistilahkan dengan "keterbukaan".²¹

Pernyataan yang dikemukakan diatas memiliki kesamaan dengan pendapat sebelumnya, hanya saja urutan sifat-sifatnya saja yang berbeda. Berdasarkan tifa pendapat diatas, terdapat empat sifat kepemimpinan Islam yang disepakati oleh kedua ahli tersebut. Keempat sifat tersebut adalah *Siddiq* (jujur, benar), *Tabligh* (menyampaikan), *Amanah* (terpercaya) dan *Fathanah* (cerdas). Keempat sifat tersebut diwujudkan dalam kehidupan Rasulullah SAW.

D. Teori Kepemimpinan Transformasional

1. Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip merupakan acuan atau pedoman, dan menjadi ciri khas tersendiri. Yang artinya kepemimpinan tranformasional mempunyai ciri khas tersendiri, berbeda dengan yang lain. Terdiri dari beberapa prinsip untuk menegakkan kepemimpinan model transformasional yaitu :

a. Pandai Mengungkapkan Rasa

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan yang baik, diantaranya adalah "Pemimpin harus pandai menjelaskan visi misi dengan terang dan gamblang".²² Agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya.

²⁰ Husaini Usman. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

²¹ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Peilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.

²² Kurniawan, Ervin. "Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Nilai Kepemimpinan Direktur PT Media Rajawali Indonesia." *Agora*. 6:2 (Juli, 2018).

b. Kemampuan Membangun Semangat

Pemimpin harus mempunyai diri yang hangat dan aura semangat. Bukan untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk bawahannya juga. Ketika bawahan termotivasi dengan pemimpin, akan mudah pemimpin mengontrolnya.

c. Inovasi

Salah satu terobosan ide adalah inovasi dari sang pemimpin. Pemimpin harus siap siaga dengan perubahan yang ekstrem, dan berusaha secepat mungkin untuk adaptasi. Dengan inovasi perusahaan atau organisasi akan tetap bertahan walaupun diterpa perubahan zaman.

d. Saling tolong menolong.

Selain itu pula pemimpin harus memiliki sifat tolong menolong. “Sifat ini harus ditanamkan kepada setiap anggota, tidak terkecuali pemimpin itu sendiri. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional adalah saling menolong, dan saling menutupi kekurangan”.²³

e. Terbuka

Sikap terbuka harus dimiliki oleh pemimpin pada gaya ini. Karena pemimpin berkomunikasi oleh bawahan secara dua arah, dengan itu harus menerima saran dan kritik secara lapang dada.

2. Kompetensi Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya, teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam yaitu: (a) teori sifat, (b) teori perilaku, dan (c) teori lingkungan. Ketiga teori kepemimpinan ini merupakan grand theory kepemimpinan. Ketiga teori tersebut dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

a. Teori Sifat

Teori sifat disebut juga teori genetik, karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. “Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan”.²⁴ Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan

²³ Lesilolo, Herly Janet. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Rekonstruksi Peran Agama Di Indonesia.” *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*. 1:1 (Mei, 2013), 83–93.

²⁴ Siagian P. Sondang. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2003), 105.

yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang.²⁵ Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian pemimpin itu sendiri.

b. Teori Prilaku

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. “Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman”.²⁶ Teori ini mengutarakan bahwa pemimpin harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam hubungannya dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

c. Teori Lingkungan

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin – pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan adalah mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula.

Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal. Tingkah laku dalam gaya kepemimpinan ini dapat dipelajari dari proses belajar dan pengalaman pemimpin tersebut, sehingga seorang pemimpin untuk menghadapi situasi yang berbeda akan memakai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dialami.

²⁵ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif* (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2016), 116.

²⁶ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan*116

Pada teori Path-Goal menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan prestasi kerja para bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini lahir dari teori motivasi pengharapan (expectancy), di mana motivasi seorang pekerja tergantung pada pengharapannya bahwa prestasi tinggi merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif. Dan untuk menghindari diri dari hasil-hasil negatif. Teori Path menerangkan bagaimana perilaku (gaya) seorang pemimpin memengaruhi prestasi kerja bawahannya. Dalam teori Path-Goal disebutkan empat gaya kepemimpinan:

- a) *Directive Leadership*, Tipe ini sama dengan bentuk kepemimpinan autokratis Lipit, dan White. Para anggota mengetahui secara pasti apa yang diinginkan pemimpin terhadap dirinya dan pengarahan yang diberikan. Anggota tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat.
- b) *Supportive Leadership*, adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memerhatikan anggotanya.
- c) *Participative Leadership*, adalah gaya kepemimpinan yang mengharapkan saran-saran atau pendapat para anggotanya, tetapi ia yang menentukan dalam pengambilan keputusan.
- d) *Achievement Oriented Leadership*, artinya pemimpin memberikan kepercayaan para anggota untuk mencapai tujuan atau hasil dan prestasi yang baik.²⁷

d. Teori Implisit

Teori kepemimpinan implisit merupakan keyakinan dan asumsi tentang karakteristik dari pemimpin yang efektif. Teori implisit biasanya melibatkan stereotipe dan prototipe tentang ciri, keterampilan atau perilaku yang relevan. Tujuan utamanya bisa untuk membedakan para pemimpin diantara berbagai jenis pemimpin (misalnya manajer, politikus, perwira militer). "Teori ini dikembangkan dan dimurnikan seiring waktu sebagai hasil dari pengalaman aktual dengan para pemimpin, keterpaparan terhadap literatur tentang pemimpin yang efektif, dan pengaruh sosial budaya lainnya".²⁸

e. Teori Great Man

Menurut teori ini seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki berbagai ciri-ciri individu yang sangat berbeda dengan kebanyakan manusia lainnya. Ciri-ciri individu tersebut mencakup karisma, intelegensi, kebijaksanaan, dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memberi dampak besar bagi sejarah manusia. Karisma sendiri menunjukkan

²⁷ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan*118

²⁸ Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2005), 156.

kepribadian seseorang yang dicirikan oleh pesona pribadi, daya tarik, yang disertai dengan kemampuan komunikasi interpersonal dan persuasi yang luar biasa. Menurut Carlyle, “pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan oleh situasi sehingga para pemimpin ini tidak bisa dibuat”.²⁹

f. Teori Transformasi

Teori ini didasari oleh hasil penelitian mengenai adanya perilaku kepemimpinan dimana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (transformational leader) memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi. Pemimpin transformasi juga merupakan pemimpin visioner yang mengajak sumber daya manusia organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin. Para pemimpin transformasi lebih mengandalkan kharisma dan kewibawaan dalam menjalankan kepemimpinannya.³⁰

g. Teori Neokharismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

h. Teori kepemimpinan kharismatik

Kharismatik merupakan sesuatu gaya kepemimpinan. “Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku tertentu dari pemimpinnya”.³¹

Kepemimpinan karismatik ini menekankan terhadap adanya aura istimewa seorang pemimpin yang mengakibatkan banyaknya pengikut yang dengan rela patuh dan taat kepadanya. Disimpulkan bahwa seorang pemimpin karismatik harus terus menjaga keistimewaannya terhadap pengikutnya agar kapaatuhan dan ketaatan mereka tidak pudar. Di sinilah seorang pemimpin karismatik perlu mempelajari dan memahami berbagai dampak dan resiko yang akan dihadapi dalam memimpin organisasinya.

3. Model Kepemimpinan Transformasional

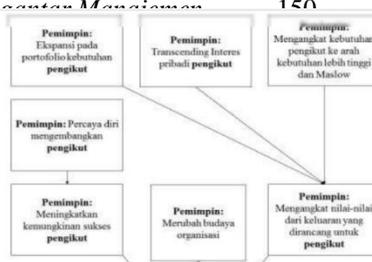
Pada umumnya, para pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki ketinggian kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori motivasi Abraham Maslow, Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan pengembangan budaya organisasi

²⁹ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2009), 142.

³⁰ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*

³¹ Sondang P. Siagian

(Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 210.



untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Bernard M. Bass dan B.J. Avolio mengatakan :

Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Transformasional dan upaya ekstra Pengikut

Sumber: Bernard M. Bass

Kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin:

- a. Menstimulasi semangat para kolagen dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
- b. Menurunkan misi atau visi kepada tum organisasi
- c. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, dan
- d. Memotivasi kolega pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.³²

Penelitian Raffety dan Griffin dalam Gita yang didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Bass menemukan lima sub dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas dari masing-masingnya, yaitu:

- a. **Vision**, Rafetty dan Griffin melakukan studi kebalikan dari teori Bass dan mengemukakan bahwa *vision* merupakan dimensi kepemimpinan yang penting, diangkat dari konstruk yang lebih luas, yaitu karisma. Rafetty dan Griffin mendefinisikan visi sebagai gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasi.
- b. **Inspirational Communication**, penelitian Rafetty dan Griffin, menyatakan bahwa *inspirational communication* merupakan penggunaan pendekatan-pendekatan ramah serta pernyataan-pernyataan yang syarat dengan hal-hal yang mampu membangkitkan emosi serta motivasi bawahan. *Inspirational communication* merupakan konstruk yang unik yang mendefinisikan sebagai ekspresi dari pesan-pesan yang positif yang sifatnya mendorong organisasi, dari pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri.
- c. **Supportive leadership**, salah satu faktor yang membedakan antara teori kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan lainnya yaitu dimasukkannya pertimbangan kepemimpinan lainnya yaitu pertimbangan

³² Bass, B.M. dan Avolio, "Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?". *Journal American Psychologist*. 52:1. (Mei, 1997), 65.

individual. Rafferty dan Griffin, mendefinisikan supportive leadership sebagai pendekatan mengekspresikan kepedulian terhadap bawahan dan bertanggung jawab atas kebutuhan individu.

d. **Intellectual Stimulation**, Bass mendefinisikannya sebagai sesuatu yang ditunjukkan untuk meningkatkan kemampuan bawahan akan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru. Pengaruh dari intellectual stimulation dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dari mengkonsepsi, konprehensif dan menganalisa masalah-masalah dan peningkatan kualitas yang dihasilkan.

e. **Personal penghargaan**, Rafferty dan Griffin menggunakan istilah tersebut untuk menjelaskan aspek dari reward secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Personal penghargaan terjadi ketika pimpinan menghargai usaha individu dan memberi imbalan atas performa dan konsistensinya dalam pekerjaan. Rafferty dan Griffin mendefinisikan personal penghargaan sebagai pemberian penghargaan dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka dalam sasaran tertentu yang telah dicapai.³³

E. Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan suatu tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas, waktu sesuai dengan yang telah direncanakan. Menurut Mahmudi “efektivitas ialah sejauh mana unit yang dikeluarkan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan”.³⁴ Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Begitupun dengan efektivitas kepemimpinan transformasional kiai, berarti berbicara mengenai berhasil tidaknya seorang kiai didalam memimpin berdasarkan perspektif kepemimpinan transformasional.

Dalam kajian kepemimpinan transformasional ini, penulis akan mengupas salah satu *statement* dari Rafferty dan Griffin yang mengasumsikan “mengenai kepemimpinan transformasional yang mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan pengikut melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual”³⁵, sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Karisma)

Memberikan visi dan sense of mission, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut sebagai reaksi atas

³³ Rafferty, A and Griffin, M. *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension The Leadership Quarterly*, 15:3. (April, 2004), 329-354.

³⁴ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, 2 ed. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015), 143.

³⁵ Rafferty, A and Griffin, M. *Dimensions of transformational.....*354.

perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan sense of mission yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih (*extra effort*) dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi)

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan pengawasan dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

F. Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Impelementasi penerapan kepemimpinan transformasional perlu diterapkan. Menurut Northouse diantaranya :

(1) peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah (2) kepemimpinan transformasional memiliki substansial yang berhubungan secara benar dan berkaitan dengan kegembiraan, semangat, serta prestasi kerja pengikut; (3) kepemimpinan transformasional nyata mampu diberbagai keadaan yang berbeda; (4) kepemimpinan transformasional menyediakan serangkaian generalisasi yang luas; (5) sedang bertransformasi atau yang bekerja dalam konteks yang mentransformasi kepemimpinan situasional dan kepemimpinan lainnya; (6) memberikan cara berpikir umum tentang kepemimpinan yang menekankan cita-cita, inspirasi, inovasi, dan perhatian individu; (7) kepemimpinan transformasional mengharuskan para pemimpin menyadari bagaimana perilaku mereka sendiri yang berhubungan dengan kebutuhan pengikut pada dinamika perubahan dalam organisasi; (8) kepemimpinan transformasional dapat diajarkan kepada orang-orang di semua tingkatan dalam suatu organisasi dengan cara rekrutmen, seleksi, promosi, dan pelatihan sehingga dapat meningkatkan pengembangan tim, kelompok pengambilan keputusan, inisiatif yang berkualitas, dan reorganisasi.³⁶

Berdasarkan uraian yang ada, seorang pemimpin transformasional dipandang sebagai pemimpin yang ideal sehingga menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat dalam mengutamakan kebutuhan orang lain daripada kebutuhan individunya, serta dapat memotivasi bawahannya demi ketercapaian visi, misi, dan tujuan organisasi sekaligus dapat mengubah cara pandang anggotanya, selalu memberikan keyakinan akan kemampuan memecahkan masalah karena kemampuan pemimpin transformasional seringkali menantang pengikutnya untuk menyelami cita-citanya sehingga lebih cerah dan optimis. Optimisme seorang pemimpin transformasional mampu meningkatkan antusiasme dan semangat anggota, untuk mencapai tujuan organisasi, serta dapat merangsang anggotanya untuk lebih inovatif, kreatif dengan mempertanyakan asumsi, tradisi, dan kepercayaan lama.

Setiap anggota ditantang untuk berpikir kreatif, merancang program baru, dan memecahkan masalah secara seksama serta mampu mempertimbangkan kebutuhan anggotanya untuk mengembangkan dirinya.³⁷ Perimbangan invidual dilakukan dengan

³⁶ Northouse, P. G. *Leadership Northouse*. (Jakarta : Indeks, 2018), 50.

³⁷ Fadhilah, M. L. Z., Suryadi, S., & Abubakar, A. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf". *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 2:2 (Januari, 2020), 206–224.

memberikan perhatian khusus kepada setiap anggotanya terkait kebutuhan untuk berprestasi dan mengembangkan kompetensinya, membina, membimbing, dan melatih setiap anggotanya dengan memberikan kesempatan belajar mengenai hal-hal baru sesuai dengan kebutuhan setiap anggota”.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus mampu mengupayakan peningkatan kinerja guru, karena kinerja guru menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan. “Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam organisasi pendidikan dan memimpin organisasi tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Peran kepala sekolah adalah sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (emaslim)”.³⁸

Selain itu hal-hal spesifik dalam mengembangkan iklim organisasi yang berkualitas yaitu :

(1) inovasi; sebagai pemimpin harus memiliki pandangan jauh ke depan sehingga masa depan organisasi menjadi inti dalam kepemimpinannya sebagai pemimpin yang visioner; (2) operasi; seorang pemimpin dalam sebuah organisasi tidak dapat bekerja sendiri, karena itu harus melakukan pendelegasian tugas kepada bawahannya serta memberikan motivasi dalam pekerjaannya guna mendapatkan hasil yang diinginkan; (3) inspirasi; seorang pemimpin pada bidang pendidikan, harus memiliki semangat yang tinggi serta kemampuan dalam bersaing dengan sekolah lainnya sehingga guru sebagai tenaga pengajar dan siswa memiliki prestasi akademik maupun non akademik yang maksimal.³⁹

Mengacu pada hal di atas, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya, memberikan inspirasi yang dapat membangkitkan semangat guru dan siswa untuk merubah kebiasaan-kebiasaan yang lama menuju sebuah pembaharuan sehingga sekolah yang dipimpinnya dapat menjadi sekolah yang bermutu serta mampu berdaya saing. Disadari bahwa untuk merubah sebuah kebiasaan lama dari sifat pasif terhadap proses pembelajaran yang kreatif dan inovatif sangatlah sulit disebabkan selama ini para guru hanya sebatas memberikan materi ajar tanpa memberikan stimulus kepada siswa untuk berkreasi serta mengembangkan diri dengan berbagai fasilitas yang ada sehingga siswa hanya sebatas hadir di sekolah dan menerima materi ajar kemudian selesai.

Bagi organisasi, perubahan telah dianggap sebagai faktor penting dalam perkembangan setiap organisasi. “Perubahan adalah salah satu konsep yang paling

³⁸ Setiyadi, B., & Rosalina, V. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Edunesia : Jurnal Ilmiah Pendidikan. 2:1 (Maret, 2021), 75–84.

³⁹ Ariyani, D., Suyatno, & Zuhaery. *Principal's Innovation And Entrepreneurial Leadership To Establish A Positive Learning Environment*. *European Journal of Educational Research*, 10:1 (Oktober, 2021), 63–74.

nyata dan tersebar luas di dunia saat ini. Perubahan dalam semua aspek kehidupan mungkin terjadi saat ini”.⁴⁰ Perubahan dapat didefinisikan sebagai pergerakan dari satu keadaan ke keadaan lain. Dengan kata lain, perubahan adalah proses transformasi dari satu keadaan ke keadaan lain secara terencana atau tidak terencana. Dari sisi organisasi, perubahan menggambarkan suatu proses yang dialami oleh seorang pemimpin bersama setiap orang didalamnya. Hal ini memberikan dorongan untuk menyediakan lebih banyak produk dan layanan dengan cara yang lebih efisien, produktif, dan kompetitif.

Setiap orang yang dipimpin memiliki persepsi yang berbeda, sehingga berdampak pula pada upaya perubahan serta reaksi mereka terhadap perubahan itu sendiri. Hal positif dari setiap perubahan dalam organisasi adalah memiliki kesiapan berubah, komitmen perubahan, penerimaan perubahan dan keterbukaan terhadap perubahan.

Adapun hubungannya dengan komunitas sekolah, keterbukaan terhadap perubahan mengacu pada kesediaan individu untuk mendukung perubahan, yang berhubungan dengan kesiapan guru dalam mendukung perubahan dengan sukarela. Hal ini dapat diterima sebagai kesiapan untuk berubah dari kondisi awal yang tertinggal menuju sebuah perubahan awal yang baru dengan strategi perencanaan yang matang dan terpola. Pada sisi yang lain, perubahan seringkali mengalami kegagalan karena terbatasnya perhatian yang diberikan oleh pemimpin kepada semua pengikutnya.

⁴⁰ D. Ayuningtyas, M. Misnaniarti, and M. Rayhani, “Analisis Situasi Kesehatan Mental Pada Masyarakat Di Indonesia Dan Strategi Penanggulangannya,” *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*. 9:1 (Mei, 2018), 1–10.