

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN PENINGKATAN KUALITAS PERGURUN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

Oleh: Mt. Rakhmatullah
Dosen IAIB Serang Banten

Abstrak

Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang memiliki wawasan ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk kepentingan saat ini, akan tetapi untuk masa datang. kepemimpinan transformatif selalu berkomitmen pada perbaikan terus-menerus, yang berdasarkan pada pandangan visioner ke depan (kondisi organisasi yang lebih baik), dan mendorong partisipasi stafnya untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan. Dalam peningkatan kualitas PTKI perlu dilakukan perubahan mendasar dalam aspek kepemimpinan yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (transformational leadership).

Peningkatan kualitas pendidikan di PTKI sangat ditentukan oleh kepemimpinan dalam aspek bagaimana pimpinan menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki oleh semua anggota organisasi di PTKI, kepemimpinan mampu memberikan komitmen dalam melakukan tugas-tugas yang didelegasikan. Kepemimpinan juga diharapkan mampu melakukan perbaikan dalam bidang pengembangan sumberdaya, perbaikan dalam peningkatan profesionalisme tenaga pendidik (dosen), dan pengembangan kurikulum dan melakukan pola pemberdayaan (empowerment) dalam rangka meningkatkan hasil kinerja yang diharapkan oleh lembaga.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transformatif, Kualitas, PTKI

Abstract

The transformative leadership is a leadership that has the insight to the front and working to improve and develop the organization is not in the interests of the moment, but for the future. transformative leadership has always been committed to the continuous improvement, which is based on the view visionary ahead (conditions better organization), and encourages the participation of its staff to realize the expected changes. In improving the quality PTKI necessary fundamental changes in the leadership aspect is to implement transformational leadership style (transformational leadership).

Improving the quality of education in PTKI largely determined by the leadership in the aspect of how leaders create organizational dynamics desired by all members of the organization in PTKI, capable leadership memberikan commitment in performing delegated tasks. Leadership is also expected in able to make improvements in the areas of resource development, improvement in the increased professionalism of educators (faculty), and the development of curriculum and perform pattern empowerment (empowerment) in order to improve results expected performance by agencies

Keywords: Leadership, Transformative, Quality, PTKI

PENDAHULUAN

Keberadaan perguruan tinggi dalam keseluruhan kehidupan berbangsa dan bernegara, mempunyai peran strategis melalui tri dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal tersebut secara tegas disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 20 ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa Perguruan Tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Pentingnya pendidikan yang berkualitas semakin disadari, sebab terciptanya kualitas manusia dan kualitas masyarakat Indonesia yang maju dan mandiri hanya dapat diwujudkan jika pendidikan masyarakat berhasil ditingkatkan (Mutofin,1996:24). Sebagai sebuah lembaga penyedia jasa pendidikan tinggi, perguruan tinggi dituntut untuk menyelenggarakan kegiatan akademik dan administrasi dengan baik. Hal ini perlu dilakukan untuk memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik sesuai dengan harapan masyarakat.

Banyak kegiatan akademik dan administrasi pada perguruan tinggi agama Islam yang belum dilaksanakan dengan sebaik-baiknya yang disebabkan oleh berbagai faktor. Terdapat beberapa hambatan berupa faktor internal yang menyebabkan berbagai permasalahan pada PTKI, antara lain, 1) manajemen dan kepemimpinan, 2) kurikulum, 3) dosen, 4) proses pengajaran dan pembelajaran, 5) input mahasiswa, 6) sarana prasarana pembelajaran, dan 7) lingkungan serta iklim belajar Direktorat Tinggi Pendidikan Agama Islam, 2004).

PTKI mesti dikelola secara profesional. Karena menurut Dardjowidjojo (2007) manajemen PTKI secara profesional akan menjamin terciptanya PT yang memiliki, 1) manajemen akademik dan administratif yang rapi, 2) penyediaan sarana prasarana yang mencukupi, 3) anggaran perpustakaan yang cukup, 4) dosen-dosen yang berkualifikasi tinggi, 5) aktivitas penelitian yang terprogram, 6) kebijakan yang membantu kualitas dosen dan mahasiswa, 7) jaminan kesejahteraan bagi seluruh staff, 8) visi jauh ke depan yang berorientasi hanya pada kemajuan akademik.

Faktor terpenting dalam pengelolaan lembaga perguruan tinggi terletak pada bagaimana peran pimpinannya. Kepemimpinan menempati posisi sentral pada perguruan tinggi dan juga memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja perguruan tinggi. Masalah-masalah kepemimpinan dalam lembaga banyak dipersoalkan, karena pemimpin lembaga menampilkan banyak peran dan fungsi, seperti pembuat keputusan, koordinator, inovator, evaluator, dinamisi, wakil lembaga, figur, pelobi, dan penanda tangan kontrak kerja. Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah untuk diwujudkan. Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhinya yang tanpa ada usaha untuk memperhatikan dan mencari solusi, maka usaha peningkatan kualitas pendidikan mustahil akan terwujud. Realitanya, banyak lembaga pendidikan yang dapat tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik dan ada pula yang mengalami kemandekan dan bahkan tinggal menunggu kehancurannya. Salah satu faktor penyebabnya adalah terletak pada kompetensi dan kepemimpinan dalam memenej lembaga. Apabila seorang pimpinan tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, kurang bisa memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan akan mengalami peningkatan. Sebaliknya jika kepemimpinan tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat.

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akhirat yaitu nilai-nilai ideal. Karena itu, kepemimpinan perguruan tinggi ke depan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut kemampuan yang lebih kreatif, inovatif dan dinamis.

Pemimpin yang sekedar bergaya menunggu dan terlalu berpegang pada aturan-aturan birokratis dan berfikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakatnya, akan ditinggalkan oleh peminatnya. Pada masyarakat yang semakin berkembang demikian cepat dan di dalamnya terjadi kompetisi secara terbuka selalu menuntut kualitas pelayanan yang berbeda dengan masyarakat sebelumnya (Suprayogo, 2005:212). Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah untuk diwujudkan. Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhinya yang tanpa ada usaha untuk memperhatikan dan mencari solusi, maka usaha peningkatan kualitas pendidikan mustahil akan terwujud.

Salah satu faktor penyebab pendidikan berkualitas atau tidak berkualitas ditentukan pada kompetensi dan kepemimpinan pimpinan dalam memenej pendidikan. Apabila seorang pemimpin tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, kurang bisa memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan akan mengalami peningkatan. Sebaliknya jika kepemimpinan pendidikan tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi

pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat.

Peningkatan kualitas perguruan tinggi menghendaki adanya perubahan dalam perspektif manajerial yaitu bagaimana membangun sebuah penalaran dan menerjemahkannya ke tingkat praktis gaya kepemimpinan. Perubahan dalam perspektif manajerial dalam peningkatan kualitas perguruan tinggi tersebut akan menjadi terwujud jika pimpinan lembaga pendidikan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) di perguruan tinggi (Leithwood, dkk, 2003: 53). Kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi (*high levels of commitment*) padadiri lembaga pendidikan untuk merespons kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi pendidikan. Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Kepemimpinan transformatif harus mampu mendefinisikan, mengomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus mengakui (Venkat R. Krishnan dan Ekkirala S. Srinivas, 1998: 4). Idealita kepemimpinan pendidikan transformatif tersebut, praktiknya di lapangan selama ini masih jauh dari harapan. Berbagai kendala baik yang disebabkan oleh aspek intern pimpinan, struktur birokrasi, maupun kultur kerja dan interaksi pimpinan dengan bawahan yang kurang mendukung, telah mendistorsi nilai ideal kepemimpinan pendidikan.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformatif atau transformasional (*transformational*).

Istilah transformatif berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda (Danim, 2005:54). Transformatif, karena mengandung makna sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya, mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan baru (*new leadership paradigm*) yang dipandang efektif untuk mendinamisasi perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional.

Sementara itu yang dimaksud dengan kepemimpinan transformatif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah dicapai. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.

Kepemimpinan transformatif menurut Burns dalam Danim (Danim, 2005:54), sebagai orang yang disebut-sebut penggagas istilah ini adalah *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation* (adalah suatu proses, yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka). Gaya (model) kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.

Dari sini, pemimpin yang transformatif adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa datang. Ia adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan, (Aan, 2006:78).

Menurut Covey dan Peters, seorang pemimpin transformatif memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan

sasarannya telah tercapai. Seorang pemimpin transformatif memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpinlah untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang pemimpin transformatif adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Dari beberapa pandangan di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang komitmen pada perbaikan terus menerus, yang berdasarkan pada pandangan visioner ke depan (kondisi organisasi yang lebih baik), dan mendorong partisipasi stafnya untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan.

Dilihat dari aspek kepentingan pendidik, pimpinan lembaga pendidikan dapat dikatakan menerapkan model kepemimpinan transformatif, jika mereka mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru (atau dosen pada perguruan tinggi), dari laten menjadi manifes, dari potensial menjadi aktual, dari minimal menjadi optimal, dan dari formalitas ke aktualitas. Dilihat dari aspek kepentingan siswa (atau mahasiswa dalam perguruan tinggi), model perilaku kepemimpinan transformatif bermaslahat bagi usaha untuk mendorong potensi kognitif anak didik menjadi prestasi, memanipulasi potensi keterampilan menjadi sebuah karya, dan lain-lain.

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional menurut Tichy dan Devanna yaitu *pertama*, pemimpin menempatkan diri sebagai *change agent*, *kedua*, mereka berani bertindak untuk melakukan perubahan, pimpinan tersebut berani menghadapi resistensi, menanggung risiko, dan berani menghadapi kenyataan, *ketiga*, pemimpin percaya kepada pengikut, dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, peduli terhadap aspek-aspek humanistik, *keempat*, pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangkan rasa empati dan simpati, saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling memperdulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspek-aspek pribadi dan sosio-emosional, *kelima*, pemimpin selalu belajar sepanjang hayat, *keenam*, pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks, tidak menentu dan membingungkan, *ketujuh*, pemimpin memiliki pandangan jauh kedepan (visioner).

Bass menggaris bawahi beberapa hal mengenai pemimpin transformasional dengan lebih memotivasi para pengikut dengan tiga cara yaitu:

- 1) Meningkatkan tingkat kesadaran pengikut tentang arti penting suatu tugas pekerjaan dan nilai-nilai dari tugas tersebut.
- 2) Melibatkan pengikut lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan masing-masing pribadi
- 3) Meningkatkan kebutuhan pengikut pada level yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri.

Ciri perilaku kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (Sadler, 1997: 42-43) adalah sebagai berikut:

- 1) *Idealised influence. Having a clear vision and sense of purpose*, (pemimpin memiliki idealisme tinggi dengan memiliki visi yang jelas dan kesadaran akan tujuan)
- 2) *Individual consideration. Paying attention to needs and potential for development of their individual followers* (mendasarkan diri pada kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan kinerja dan karir pengikutnya).
- 3) *Intellectual stimulation. Actively soliciting new ideas and new ways of doing thing*. (pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya selalu menggunakan pertimbangan nalar; mempunyai inisiatif dan cara baru dalam mengerjakan sesuatu)
- 4) *Inspiration. Motivating people, generating enthusiasm, setting an example, being seen to share the load* (pemimpin selalu memotivasi, membangkitkan semangat, dapat diteladani dengan menggunakan prinsip kebersamaan dalam mengangkat beban tugas)

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan

Leithwood (Hoy, 2001: 417) menilai adanya pengaruh kepemimpinan transformatif dalam perubahan struktur lembaga pendidikan. Kerangka konseptualnya didasarkan pada dua pernyataan. *“First, transformational leadership in schools directly affects such school outcomes as teacher perceptions of student goal achievement and student grades. Second, transformational leadership indirectly affects these outcomes by influencing three critical psychological characteristics of staff –perceptions of school characteristics, teacher commitment to change, and organizational learning”*. Pertama, kepemimpinan transformatif secara langsung mempengaruhi keberhasilan lembaga pendidikan sebagaimana dipersepsikan dalam pencapaian tujuan lembaga. Kedua, kepemimpinan transformatif secara tidak langsung mempengaruhi keberhasilan dengan tiga hal pada karakteristik staff yaitu, persepsi terhadap karakteristik lembaga pendidikan, komitmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap perubahan dan pembelajaran dalam organisasi.

Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap keadaan psikologis pengikut atau bawahan menurut Leithwood (Jan Stewart, 2006: 17) *“there is evidence that transformational leadership influences four psychological states of those who experience such leadership, those states being: commitment; developmental press (changes in teachers’ attitudes and/or behaviour); control press (the tendency for teachers to feel that they must adhere to central demands for orderliness and structure); and satisfaction.”* Dari pernyataan tersebut dapat diketahui Leithwood mengemukakan, ada bukti bahwa kepemimpinan transformatif mempengaruhi empat keadaan psikologis dari mereka yang mengalami kepemimpinan seperti itu, yaitu: komitmen; menekankan pengembangan (perubahan di dalam sikap-sikap atau perilaku bawahan); menekankan kontrol (kecenderungan para bawahan untuk merasa bahwa mereka harus mengikuti kepada tuntutan-tuntutan pusat untuk ketertiban dan struktur); dan kepuasan.

Menurut Leithwood (Bush, 2000: 23) *“transformational leaders in continuous pursuit of three fundamental goal: 1) helping staff members develop and maintain a collaborative, professional school culture; 2) fostering teacher development; and 3) helping them solve problems together more effectively.”*

Ada tiga hal yang menjadi tujuan fundamental kepemimpinan transformatif adalah: 1) membantu para anggota staf dan mengembangkan kultur lembaga dan profesional; 2) membantu perkembangan pengembangan staf; dan 3) membantu mereka dalam memecahkan masalah bersama-sama secara efektif.

Menurut Leithwood (Jan Stewart, 2006: 15) *“The following seven dimensions are used to describe transformational leadership: “building school vision and establishing school goals; providing intellectual stimulation; offering individualized support; modelling best practices and important organizational values; demonstrating high performance expectations; creating a productive school culture; and developing structures to foster participation in school decisions.”* Ada tujuh dimensi yang berikut digunakan untuk menguraikan transformational kepemimpinan: “membangun visi lembaga pendidikan dan menetapkan sasaran pengembangan yang jelas; menyediakan rangsangan intelektual; memberikan dukungan secara personal; praktek-praktek percontohan yang terbaik dan nilai-nilai organisatoris penting; mempertunjukkan pencapaian kinerja tinggi; menciptakan suatu kultur lembaga pendidikan yang produktif; dan mengembangkan struktur-struktur untuk membantu perkembangan partisipasi pada keputusan-keputusan lembaga pendidikan.

Adapun hasil dari kepemimpinan transformatif berdasarkan penemuan Leithwood (Liontos, 1992: 5) *“He cites two findings from his own studies: 1) transformational leadership practices have a sizable influence on teacher collaboration, and 2) significant relationships exist between aspects of transformational leadership and teachers’ own reports of changes in both attitudes toward school improvement and altered instructional behavior.”* Ada dua hasil dari kepemimpinan transformatif yang ditemukan oleh Leithwood adalah pertama, praktek kepemimpinan transformatif mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kerja sama. Kedua, ada hubungan yang penting antara aspek kepemimpinan transformatif dan laporan-laporan kinerja staf tentang perubahan-perubahan baik sikap-sikap terhadap perbaikan lembaga pendidikan maupun perilaku pengajaran yang berubah.

Kepemimpinan transformatif sangat relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan karena hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
- 2) Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sense of belonging and sense responsibility*).
- 3) Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
- 4) Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.
- 5) Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.
- 6) Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
- 7) Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.

Dari paparan di atas, maka sependapat dengan Duignan dan Macpherson (Bush, 2000: 24) “*the qualities identified as applying to educative leaders are, in many ways, similar to the identified with transformational leaders. The stress is on encouraging and empowering those directly responsible for face-to-face teaching.*” Kualitas atau mutu yang diidentifikasi oleh Duignan dan Macpherson sebagai sesuatu yang aplikatif bagi para pemimpin pendidikan adalah dalam banyak hal sama dengan kualitas yang diidentifikasi para pemimpin transformatif. Penekanannya adalah terdapat pada pendorongan dan pemberdayaan tanggung jawab langsung terhadap pengajaran *face-to-face*.

Tugas-Tugas Kepemimpinan Transformatif dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan

Dalam dunia organisasi yang kita kenal selama ini, kepemimpinan biasanya bergerak dari atas ke bawah (*top up*), dari pimpinan ke anak buah. Yang kita kenal selama ini adalah kepemimpinan dari satu orang saja. Michael Useem, professor manajemen dari Universitas Wharton dan direktur dari Center for Leadership and Change di universitas yang sama mengungkapkan bahwa di era yang penuh perubahan cepat dan penuh ketidakstabilan, yang diperlukan adalah kepemimpinan yang berbeda untuk memperkaya dan memperkuat daya saing organisasi.

Menurut Useem, bukan saja pimpinan organisasi yang harus memiliki kepemimpinan, kepemimpinan harus dimiliki oleh semua orang di setiap jajaran jika sebuah organisasi ingin tampil sebagai pemenang. Hal ini disebabkan Kepemimpinan pada dasarnya tidak bisa berjalan sendirian. Kepemimpinan muncul karena kerja sama dengan orang lain. Tanpa orang lain, tidak ada pemimpin. Hal ini inilah yang menjadi fokus dalam kepemimpinan yang berbasis kualitas. Oleh karena itu tugas-tugas kepemimpinan yang berbasis kualitas secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu *pertama*, pada bidang proses dan *kedua* pada bidang SDM. Pada bidang proses kepemimpinan kualitas difokuskan pada peningkatan proses, kepemilikan proses, pengukuran kinerja, tindakan pencegahan dan korektif,

1. Fokus peningkatan proses

Proses merupakan integrasi orang, materi, metode, mesin dan peralatan dalam suatu lingkungan organisasi guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan. Hasil yang maksimal akan diperoleh dengan pelaksanaan proses yang optimal, oleh karena itu dalam rangka terus memperbaiki mutu produk yang menjadi tujuan fundamental dalam TQM, penting untuk senantiasa memperbaiki proses. Seorang pemimpin harus mampu untuk selalu memperbaiki system dan proses organisasi yang dipimpinnya. Proses merupakan unsur penting untuk mencapai target kualitas produk yang diharapkan, sehingga harus senantiasa ditingkatkan optimalisasi penerapannya.

2. Kepemilikan proses

Rasa memiliki dalam setiap kegiatan dapat membentuk komitmen dalam diri, sehingga jika rasa komitmen telah terbentuk akan mengakibatkan adanya rasa memiliki terhadap kegiatan apapun jenisnya. Perasaan memiliki terhadap proses, pada akhirnya akan membentuk rasa tanggung jawab untuk senantiasa mengawasi dan menjaga tahapan aplikasinya agar sesuai dengan standar yang ada.

3. Pengukuran kinerja

Untuk menamin kegiatan yang mampu menghasilkan kepuasan pelanggan, berawal dari kinerja anggota organisasi yang sesuai dengan standar. Pengukuran kinerja berarti mengukur setiap langkah atau aktivitas dalam proses dan karakteristik input yang mengendalikan karakteristik output yang diinginkan (Gasperz: 2006: 34). Pengukuran kinerja ini meliputi tahapan proses, tingkat output dan tingkat outcome. Pengukuran outcome merupakan tingkat tertinggi dalam pengukuran kinerja.

4. Tindakan pencegahan dan korektif

Tahapan kegiatan dalam proses ini tidak berbeda jauh dengan prinsip dalam kepemimpinan berbasis kualitas yang berkaitan dengan adanya usaha perbaikan secara terus-menerus (*continously improvement*). Melalui tindakan pencegahan dan korektif dimaksudkan agar tahapan-tahapan dalam proses terhindar dari ketidak sesuaian dengan standar yang telah ditetapkan. Setiap proses dalam kegiatan senantiasa dievaluasi pelaksanaannya sehingga ketidak sesuaian yang ada dapat dideteksi untuk mencegah terjadinya hal yang sama pada tahapan berikutnya.

Sedangkan pada bidang sumber daya manusia (SDM) proses kepemimpinan kualitas difokuskan pada peningkatan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan, komunikasi dan kerjasama, serta pengakuan dan penghargaan

1. Fokus peningkatan sumber daya manusia

Pokok permasalahan yang menjadi permasalahan dalam setiap organisasi adalah sumber daya manusia. Jepang sebagai suatu contoh kasus, pernah mengalami kehancuran pada masa perang dunia II, namun setelah itu mampu bangkit karena fokus perbaikan mereka setelah itu adalah pembangunan sumber daya manusianya. Setiap pemimpin harus mampu untuk senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada untuk kemajuan organisasi ke depan.

2. Pendidikan dan pelatihan

Peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan adalah merupakan faktor mendasar yang harus dilakukan dalam organisasi. Melalui kegiatan ini, maka secara teknis para karyawan akan meningkat ketrampilan dan profesionalismenya. Dasar pemikiran pentingnya pendidikan dan pelatihan karena adanya persaingan dalam dunia organisasi. Organisasi akan mampu bersaing jika didukung oleh SDM yang berkualitas.

3. Komunikasi dan Kerjasama

Kepemimpinan yang efektif menuntut adanya komunikasi yang efektif. Pemimpin yang berkualitas adalah mereka yang mampu menginspirasi orang lain untuk membuat satu komitmen penuh yang merupakan keinginan dalam organisasi. Jika komunikasi dapat terjalin dengan baik dalam sebuah organisasi, maka pada akhirnya akan menciptakan kerjasama yang saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pengakuan dan penghargaan

Pendelegasian wewenang kepada karyawan merupakan salah satu dari kunci produktivitas, pengakuan akan keberadaan karyawan dalam suatu organisasi antara lain dapat ditempuh dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan dalam organisasi. Dengan cara ini maka karyawan akan merasa diakui keberadaannya dalam organisasi, serta dihargai ide-ide dan pemikirannya disamping adanya *reward* bagi yang memang memiliki prestasi untuk memacu persaingan.

Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformatif dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan

Manajemen Kualitas Menyeluruh adalah suatu pendekatan untuk menjalankan organisasi dimana semua pemegang kendali dapat memberikan sumbangan untuk meningkatkan pelayanan, jika mereka didorong dan diberikan kebebasan untuk melakukan perbaikan tersebut. Juga pendekatan ini menekankan bahwa sesuatu yang telah dikerjakan dengan baik dapat selalu diperbaiki lagi.

1. Obsesi pada kualitas.

Kualitas yang ditandai dengan terciptanya kepuasan pada pelanggan, adalah merupakan tujuan yang hendak dicapai dalam organisasi dengan konsep *Total Quality Management*, oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu menciptakan komitmen dalam lingkungan kerja sehingga mampu membawa organisasi untuk melakukan kegiatan berdasarkan standar kualitas yang telah ditetapkan. Sehingga dalam hal ini organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa setiap karyawan akan melakukan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

2. Memahami dan mengakui struktur kerja

Dalam setiap organisasi TQM tidak dikenal adanya bentuk yang baku, meskipun ada beberapa struktur yang memang tepat untuk diaplikasikan dibandingkan dengan struktur yang lain (Sallis, 2006: 176). Setiap struktur yang digunakan harus tepat dan mampu mempermudah proses TQM. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus benar-benar memahami kondisi organisasi sehingga mampu menentukan struktur yang akan dibentuk dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Masing-masing struktur yang telah ditentukan kemudian didelegasikan kepada pihak-pihak yang dianggap mampu untuk mengembangkannya. Setiap struktur yang ada harus diberikan wewenang dalam setiap penetapan kebijakan sehingga terbentuk komitmen kerja karena mereka merasa diperlukan dan dihargai keberadaannya.

3. Bebas terkendali

Dalam kultur organisasi tradisional, biasanya seorang pemimpin memiliki otoritas penuh untuk menetapkan sebuah keputusan, sedangkan dalam kultur organisasi TQM para anggota diikutsertakan dalam proses penetapan keputusan atau kebijakan dalam organisasi (kepemimpinan partisipatif). Hal ini dianggap penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat serta dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana. Pengendalian dilakukan terhadap pelaksanaan setiap proses, dalam hal ini para anggota yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap anggota untuk mengikuti prosedur tersebut. Ada waktunya anggota tim butuh untuk dipimpin dari depan, namun mereka pun sangat membutuhkan motivasi yang diperoleh dari kepemimpinan yang bisa mendorong dari belakang.

4. Kesatuan tujuan melalui kesamaan visi

Tujuan merupakan target yang menjadi arah bagaimana organisasi akan dijalankan. Setiap organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas agar dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Visi adalah kunci untuk memahami kepemimpinan. Seorang pemimpin sejati tidak pernah kehilangan kemampuan seperti yang dimiliki anak-anak (berimajinasi/bermimpi). Bagi kepemimpinan dan pengikutnya, tidak ada sesuatu yang lebih menyenangkan dan memotivasi orang daripada visi untuk mendapatkan sesuatu yang istimewa. Maka, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk meraih tujuan yang diminati oleh sebagian besar kelompok tersebut. Di lain pihak, tujuan tersebut menguntungkan bagi mereka. Oleh karena itu, visi bersama haruslah menjadi perasaan yang komprehensif tentang posisi, arah, dan cara hidup untuk meraih tujuan, dan apa yang akan dilakukan ketika tujuan itu teraih. Visi seperti api unggun di perkemahan, dimana orang-orang berkumpul mengelilinginya karena cahaya, energi, kehangatan, dan kebersamaan.

5. Menemukan kegagalan dalam sistem untuk diperbaiki

Agar dapat mencapai tingkat kepuasan pelanggan, setiap organisasi perlu melakukan proses sistematis dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Konsep yang berlaku dalam prinsip ini adalah dimulai dengan langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh (Husaini, 2007: 464). Dengan tahapan-tahapan ini, maka ketidaksesuaian-ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kegiatan akan terdeteksi sedini mungkin yang pada akhirnya memungkinkan untuk diambil suatu tindakan perbaikan.

6. Kerjasama

Setiap organisasi yang terlibat dalam TQM akan memperoleh manfaat dengan memiliki tim-tim kerja di semua tingkatan. Rata-rata anggota dari sebuah tim lebih menaruh perhatian terhadap masalah hubungan dan bagaimana mereka dilihat sebagai anggota dari sebuah tim sebelum mereka memperhatikan tugas yang diberikan pada tim. Merasa nyaman di tengah lingkungan sebuah kelompok adalah prasyarat penting sebelum menuntut kontribusi seorang anggota. Pemimpin kelompok yang baik dapat mempunyai waktu untuk membangun timnya, tidak hanya di awal-awal pembentukannya, namun terlebih saat anggota baru bergabung dengan tim yang sudah ada. Dalam organisasi diupayakan tidak terjadi persaingan antar tim, justru yang dikembangkan adalah budaya kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Peran Kepemimpinan Transformatif PTKI dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan

Dalam konsep *Total Quality Management*, dikatakan bahwa salah satu unsur yang memainkan peran penting di dalamnya adalah masalah kepemimpinan. Peters dan Austin dalam *A Passion for Exellent*, memberikan penjelasan yang memberikan penekanan bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan, (Sallis, 2006: 176). Dalam konteks ini, lagi-lagi pemimpin dan kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam menggerakkan unsur-unsur dalam organisasi untuk mencapai kualitas yang memuaskan dalam melaksanakan tugas.

Manajemen kualitas sebagai satu cara untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performace improvement*) pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan mengoptimalkan segala sumber daya yang tersedia, perlu didukung pula oleh kepemimpinan yang berwawasan kualitas. Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Istilah kualitas juga didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu peoduk yang menunjang kemampuan produk itu untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan, dimana sering kali istilah ini diartikan sebagai kepuasan pelanggan (Vincent Gasperz, 2006:1).

Peran kepemimpinan transformatif pada PTKI adalah bagaimana menerapkan kepemimpinan yang fleksibel dan peka terhadap perubahan serta mampu melakukan pekerjaannya secara terfokus. Pimpinan PTKI menentukan hal-hal yang benar untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua anggota organisasi di dalamnya memberikan komitmen dalam melakukan tugas-tugas yang didelegasikan.

Seiring dengan tuntutan perubahan dan perkembangan iklim kerja ke arah peningkatan pemberdayaan (*empowerment*) anggota organisasi sebagai sumber daya, mengalami pergeseran dari yang bersifat konservatif menuju kepada era baru atau modernis. Era baru dalam kepemimpinan tersebut menuntut kepekaan dan visi yang jelas untuk menerapkan kepemimpinannya supaya berkesesuaian dengan kondisi saat ini. Model kepemimpinan yang diterapkan PTKI seyogyanya juga menyesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan iklim kerja kearah peningkatan pemberdayaan (*empowerment*) anggota organisasi.

Dalam teori kepemimpinan telah dijelaskan bahwa esensi dari proses kepemimpinan adalah bagaimana seorang pimpinan bisa memiliki kemampuan mengambil keputusan (*decision making*) yang baik. Pimpinan dituntut memiliki kecerdasan yang tinggi dalam membangun kebersamaan diantara anggota organisasi (*human relationship*).

Kepemimpinan yang diharapkan tidak serta mendasarkan pada memotivasi bawahan atau anggota organisasi mengarah pada pencapaian tujuan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas saja. Namun juga perlu adanya penekanan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan / anggota organisasi yang positif. Para bawahan atau anggota organisasi yang memiliki konsep diri positif itu akan mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa adanya rasa tertekan (*underpressure*) sehingga kesadaran sendiri membangun komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara faktual model kepemimpinan transformatif bisa dilihat dari pola hubungan dari masing-masing anggota organisasi yang mengarah pada pemberdayaan (*empowerment*). Secara struktural semua komponen yang ada dalam organisasi berusaha meningkatkan kualitas dan berlomba-lomba dalam pencapaian tujuan organisasi yang ditempuh melalui pola kerjasama.

Pola hubungan kepemimpinan yang di bangun di PTKI hendaknya mengembangkan strategi kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai berikut:

Pertama, strategi, adalah kemampuan dalam menetapkan arah yang akan dituju organisasi. Langkah yang ditempuh adalah membangun visi dan kesamaan visi, merumuskan Rencana Strategis (RENSTRA), menterjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan, mengembangkan komitmen pada prestasi dan kualitas kerja, serta merumuskan dan menerapkan rencana Operasional.

Kedua, kepemimpinan, dalam kegiatan kepemimpinan, pemimpin merealisasikan strategi yang telah disusun dan diwujudkan melalui tindakan nyata atau pimpinan benar-benar mentransformasikan visi misi tersebut dalam kegiatan kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan kegiatan kepemimpinan disesuaikan dengan fungsi dan situasi yang sedang terjadi dalam organisasi, kegiatan kepemimpinan dapat mempengaruhi dan diakui oleh bawahan/anggota organisasi secara keseluruhan, kepemimpinan berhasil memotivasi bawahan/anggota organisasi untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin pada semua jenjang, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan organisasi, kepemimpinan dapat berfungsi mempertahankan kejayaan (eksistensi) organisasi, dan dapat menciptakan cara kerja yang lebih baik.

Ketiga, dalam hal budaya organisasi, kepemimpinan harus mampu merealisasikan bagaimana memotivasi bawahan/anggota organisasi untuk menerapkan strategi, memahami budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi, kepemimpinan dilakukan dengan asas keadilan pada semua anggota organisasi/bawahan, pimpinan cepat menerima perubahan yang bersifat inovatif, menjadi teladan bagi bawahan/anggota organisasi, dan mampu membangkitkan serta membina semangat tim kerja (*teamwork*).

Pola strategi kepemimpinan tersebut dimaksudkan dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga dan tidak diarahkan untuk menemukan dan mencatat kegagalan karyawan kemudian memberikan hukuman atas kegagalan tersebut, akan tetapi lebih difokuskan untuk mengidentifikasi dan menemukan langkah-langkah untuk menghilangkan penyebab-penyebab kegagalan tersebut. Tidak hanya itu, agar mampu bekerja secara lebih baik dengan memperhatikan efektifitas (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan biaya) dalam setiap aktifitas yang dilakukannya.

PENUTUP

Kepemimpinan sebagai salah satu unsur penting dalam setiap kegiatan bersama (organisasi), dapat menjadi penentu berkembang atau tidaknya kegiatan tersebut. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan dengan paradigma baru yang memandang semua unsur dalam organisasi sebagai pihak yang sama-sama memiliki peran untuk menentukan keputusan dan menetapkan kebijakan, menjalin kerja sama dan mengakui keberadaan karyawan atau anggota dan menghargai sumbangsinya.

Peran kepemimpinan transformatif PTKI adalah menerapkan kepemimpinan yang fleksibel dan peka terhadap perubahan serta mampu melakukan pekerjaannya secara terfokus.

Pimpinan Fakultas menentukan hal-hal yang benar untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua anggota organisasi di dalamnya memberikan komitmen dalam melakukan tugas-tugas yang didelegasikan.

Implementasi kepemimpinan transformatif PTKI bisa dilihat dari pola hubungan dari masing-masing anggota organisasi yang mengarah pada pemberdayaan (*empowerment*). Secara struktural semua komponen yang ada dalam organisasi hendaknya berusaha meningkatkan kualitas dan berlomba-lomba dalam pencapaian tujuan organisasi yang ditempuh melalui pola kerjasama yang baik. Kemudian dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformatif pada PTKI dilakukan dengan pola interaksi timbal balik antara pimpinan dengan anggota organisasi. Partisipasi anggota dilakukan dengan memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi dalam menyampaikan kreativitas, inisiatif, dan pendapat dari anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar, 1993, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Ahmad Rohani HM dan Abu Ahmadi, 1991, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Amiruddin, Zaenal Asikin, 2004, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Asy'ari, Syafari Imam, 1981, *Metodologi Penelitian Sosial*, Surabaya: Usaha Nasional
- Burhanuddin, 1994 *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Burhan, Bungin, 2001, *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*, Surabaya: Airlangga Press
- Chafidz, Abdul, 1998, *Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya*, MPA No.142
- Dahlan, M. Al Barry, 1994, *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Arloka
- Daryanto, H.M, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Semarang: Toha Putra
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 1991, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Kedua, Jakarta: Balai Pustaka
- Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional
- Hasan, Muhammad Tholhah, 2006, *Dinamika Pemikiran tentang Pendidikan Islam*, Jakarta: Lantabora Press
- Langgulang, Hasan, 1993, *Asas-asas Pendidikan Islam*, Jakarta: Pustaka Al- Husna
- Meleong, Lexy.J., 1992, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

- Mulyono, 2008, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Mustofa, Ahmad Al Maragi, 1993, *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4*, Semarang: Toha Putra
- Nazir, Muhammad, 1988, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari, 1998, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: CV Haji Masagung
- Nizar, Samsul, 2002, *Filsafat Pendidikan Islam, Pendekatan Historis, Teoritis, dan Praktis*, Jakarta: Ciputat Press
- Piet Sahertian dan Frans Mataheru, 1982, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional
- Purwanto, M. Ngalim dan Sutadji Djojopranoto, 1991, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya
- _____, 1993, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Riduwan, 2005, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Rifai, M. Moh., 1986, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Jemmars
- Roestiyah Nk, 1982, *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan*, Jakarta: Bina Aksara
- S. Nasution, 1986, *Didaktik Asas-asas Mengajar*, Bandung: Jemmars
- Shihab, Quraish, 1999, *Membumikan Al-Quran*, Bandung: Mizan
- Sudjono, Anas, 1987, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press
- Suharsimi, Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Jakarta: Rineka Cipta
- Sondang P. Siagian, 1989, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: CV Haji Masagung
- Supranta J, 1997, *Metode Riset*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Surakhmad, Winarno, 1985, *Dasar Metode Teknik*, Bandung: Tarsito
- Tiem didaktik metodik kurikulum IKP Surabaya, 1989, *Pengantar Didaktik Metodik Kurikulum PBM*, Jakarta: Rajawali
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Manajemen Jasa Edisi I Cetakan II*, Yogyakarta: Andi Offcet
- Umaedi, 1999, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Direktorat Pendidikan Menengah dan Umum*
- Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada