

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organisasi

Stephen P. Robbins (1983) dalam Saragi (2004) mengemukakan pendapatnya tentang definisi organisasi. Menurutnya organisasi adalah kesatuan (*entity*) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan kelompok. Pengertian ini memiliki beberapa pengertian yang relevan, yaitu:

- a. **Dikoordinasikan** secara sadar mengandung pengertian manajemen;
- b. **Kesatuan sosial** berarti unit itu terdiri dari orang-orang atau kelompok orang yang berinteraksi. Organisasi sebagai kesatuan sosial, maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk menghindari tumpang tindih namun juga memastikan tugas-tugas kritis sudah dilaksanakan;
- c. **Batasan relatif yang dapat diidentifikasi** artinya ada batasan yang nyata dan jelas agar dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Pada organisasi sukarela, anggota memberi kontribusi dengan imbalan *prestise*, interaksi sosial atau kepuasan dalam membantu orang lain;
- d. **Keterikatan terus-menerus**, misalnya seseorang diminta untuk bekerja 8 jam/hari, 5 hari seminggu atau seseorang dapat menghadiri hanya beberapa pertemuan saja/ tahun atau hanya membayar kontribusi tahunan saja;
- e. **Tujuan bersama** artinya ada kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, organisasi diartikan sebagai kesatuan (susunan dsb) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dsb) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu; atau kelompok kerjasama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi memiliki dua buah pengertian yang tidak terpisahkan sebagai suatu keutuhan, yaitu:

1. Organisasi sebagai wadah

Organisasi sebagai wadah statis karena merupakan organisasi yang mewadahi seluruh anggotanya dengan status posisinya. Jadi merupakan piranti manajemen.

2. Organisasi sebagai proses

Organisasi sebagai proses dinamis. Organisasi selalu bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi. Sebagai proses dinamis, organisasi harus mengadakan pembagian tugas, memberikan tanggungjawab dan wewenang, dan mengadakan hubungan baik ke dalam maupun ke luar dalam rangka mencari keberhasilan organisasi.

Organisasi dapat dikelompokkan menjadi organisasi standar dan organisasi sukarela. Organisasi standar yang ada di desa misalnya kelompok tani, P3A, karang taruna, pokmas IDT, PKK. Sementara itu, organisasi sukarela dapat berupa perkumpulan sepak bola, kelompok arisan, dan majelis ta'lim. Menurut FAO, organisasi standar didefinisikan sebagai organisasi yang dibiayai oleh Pemerintah, bentuk formal, memiliki struktur organisasi yang relatif rinci, dan didominasi oleh kaum elit.

Organisasi agama menurut Robbin (1994:483) merupakan organisasi yang memiliki budaya yang kuat yang dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui ajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat di dalamnya, maka makin kuat budaya tersebut.

Hasibuan (1996:26) juga menjelaskan aspek-aspek yang penting dari definisi organisasi adalah:

1. Adanya tujuan yang ingin dicapai;
2. Adanya pembagian kerjasama yang terstruktur dari sekelompok orang;
3. Adanya pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama karyawan atau anggota;
4. Adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi;
5. Adanya keterikatan formal dan tata tertib yang harus ditaati;
6. Adanya pendelegasian formal dan tata tertib yang harus ditaati;
7. Adanya unsur-unsur dan alat-alat organisasi;
8. Adanya penempatan orang-orang yang melakukan pekerjaan.

2.2. Organisasi Pondok Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan dan penyiaran agama Islam. Pesantren merupakan organisasi yang unik sesuai dengan lahiriahnya. Pesantren merupakan kompleks dengan lokasi umumnya terpisah dari kehidupan sekitarnya. Dalam kompleks tersebut terdiri beberapa buah bangunan, yaitu: rumah kediaman pengasuh (kyai), masjid (tempat pengajaran diberikan), dan asrama tempat tinggal para santrinya.

Abdurrahman Wahid dalam *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, (2001:171) menyebutkan “pondok pesantren mirip dengan akademi militer atau biara (monestory, convent) dalam arti bahwa mereka yang berada di sana mengalami suatu kondisi totalitas.” Sehingga Birokratisasi dan senioritas akan sangat kental dengan kehidupan Pesantren, lebih lanjut Abdurrahman Wahid menyebutkan (2001: 98) “para santri akan menerima semua yang diajarkan tanpa ada kebutuhan untuk mempertanyakan kebenarannya, karena sikap menerima dengan rela apa yang diberikan kyai atau guru adalah sebagian dari sikap beribadat pula, seperti juga halnya kepercayaan akan kebenaran semua yang diuraikan itu secara mutlak.”

Semua pesantren di Indonesia adalah lembaga swasta, dimana kemandirian menjadi salah satu ciri utamanya. Tujuan pendidikan pesantren bukanlah mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan (Dhofier, 1994).

Pesantren berasal dari kata santri dengan awalan pe- di depan dan akhiran -an di belakang yang berarti tempat tinggal santri. Prof. Johns berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, sementara itu Berg berpendapat bahwa istilah santri berasal dari istilah *Shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu tentang buku-buku suci agama Hindu. Kata *Shastri* berasal dari *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.

Menurut Dhofier (1982) bahwa suatu pesantren itu dapat kokoh apabila terdiri dari beberapa unsur yang sama-sama berfungsi untuk mendukung tujuan yang diinginkan bersama, yaitu:

a. Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam dimana para siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang atau lebih guru yang lebih dikenal dengan sebutan “kyai”. Asrama untuk siswa tersebut berada di lingkungan komplek pesantren dimana kyai bertempat tinggal, juga memiliki sebuah masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar, dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain. Komplek pesantren ini biasanya dikelilingi dengan tembok untuk dapat mengawasi keluar atau masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pondok tempat tinggal santri wanita biasanya dipisahkan dengan pondok untuk santri laki-laki, selain dipisahkan oleh rumah kyai dan keluarganya, juga oleh masjid dan ruang-ruang madrasah. Keadaan kamar-kamarnya tidak jauh berbeda dengan pondok laki-laki. Pondok bukan saja merupakan elemen paling penting dari tradisi pesantren, tapi juga penopang utama bagi pesantren untuk dapat berkembang.

b. Masjid

Masjid merupakan elemen yang tak dapat dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik santri, terutama dalam praktek shalat lima waktu, khutbah, dan shalat Jum'at, serta pengajaran kitab-kitab klasik.

Seorang kyai yang ingin mengembangkan pesantren, biasanya pada awalnya akan mendirikan masjid di dekat rumahnya. Langkah ini diambil biasanya atas perintah gurunya yang telah menilai bahwa ia akan sanggup memimpin sebuah pesantren.

c. Pengajaran kitab-kitab klasik

Pada masa lalu, pengajaran kitab-kitab klasik, terutama karangan-karangan ulama menganut faham Syafi'iyah, merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren. Tujuan utama pengajaran ini ialah untuk mendidik calon-calon ulama.

Sekarang, meskipun kebanyakan pesantren telah memasukkan pengetahuan sebagai suatu bagian penting dalam pendidikan pesantren, namun pengajaran kitab-kitab Islam klasik tetap diberikan sebagai upaya untuk

meneruskan tujuan utama pesantren mendidik calon-calon ulama yang setia kepada faham Islam tradisional.

Keseluruhan kitab-kitab Islam klasik yang diajarkan di pesantren dapat digolongkan ke dalam 8 kelompok, yaitu: 1. *nahwu* (syntax) dan *sharaf* (morfologi), 2. fiqh, 3. ushul fiqh, 4. hadis, 5. Tafsir, 6. tauhid, 7. tasawuf dan etika, 8. cabang-cabang lain seperti *tarikh* (sejarah) dan *balaghah* (sastra Arab).

d. Kyai

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kepada kemampuan pribadi kyainya.

e. Santri

Bahwa dalam lingkungan pesantren, seorang alim hanya bisa disebut kyai bilamana memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren tersebut untuk mempelajari kitab-kitab Islam klasik. Oleh karena itu, santri merupakan elemen penting dalam sebuah lembaga pesantren. Walaupun demikian, menurut tradisi pesantren, terdapat 2 kelompok santri, yaitu santri mukim (santri yang berasal dari daerah jauh dan menetap dalam kelompok pesantren) dan santri kalong (santri yang berasal dari desa-desa di sekeliling pesantren dan tidak menetap di pesantren).

2.3. Kepemimpinan Pesantren

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam organisasi, kita tidak dapat melepaskan diri dari aspek pemimpin dan kepemimpinan. Definisi pemimpin dan kepemimpinan akan sangat beragam sesuai dengan banyaknya jumlah orang yang mendefinisikannya. Landasan teoritis pengertian dan definisi kepemimpinan setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan. Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (relational concept). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Dalam bahasa Indonesia, pemimpin sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, dan sebagainya. Istilah pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata dasar yang sama, yaitu “pimpin”, namun digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam struktur formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Adapun istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin (Sujatno, 2008:28).

Menurut Rivai (2007), kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

- Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

- Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai tujuan bersama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Stogdil (Bass, 1981 dalam Wirawan, 2003) mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak dapat dijelaskan hanya berdasarkan sifat-sifat individual pemimpin. Kepemimpinan merupakan interaksi antara sifat-sifat individu dengan variabel-variabel situasional. Artinya kepemimpinan tidak cukup hanya dengan mengandalkan bakat atau karakter alami semata, tetapi juga memerlukan pengembangan dengan berbagai metode.

Dalam Yukl (2005:4) disebutkan beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa tokoh yang tertuang dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3. Definisi kepemimpinan menurut beberapa tokoh

No	Nama tokoh	Definisi kepemimpinan
1	Hemphill&Coons (1957)	Kepemimpinan adalah “perilaku individu...yang mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”.
2	D. Katz&Kahn (1978)	Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin”.
3	Burns (1978)	Kepemimpinan adalah “kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang...memobilisasi...sumberdaya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya”.
4	Rauch&Behling (1984)	Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktifitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran”.
5	Jacobz&Jaques (1990)	Kepemimpinan adalah “proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan”.
6	E. H. Schein (1992)	Kepemimpinan adalah “kemampuan untuk bertindak di luar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif”.
7	Drath&Paulus (1994)	Kepemimpinan adalah “proses untuk membuat orang lain memahami manfaat bekerjasama dengan orang lain sehingga mereka paham dan mau melakukannya”.

8	Richards&Eagel	Kepemimpinan adalah “cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu”.
9	House <i>et. Al.</i> (1999)	Kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi”.

Kartini Kartono (2001:20) dalam bukunya mengatakan bahwa kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia, yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan binatang dan alam sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerjasama antar manusia dan sekaligus munculnya unsure kepemimpinan. Pada saat itu, pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas, dan paling berani. Pemimpin yang berhasil ialah orang yang mampu menciptakan kondisi sosial dimana setiap orang dapat memaksimalkan daya dan kreativitasnya dalam pembangunan.

Menurut Kartono (2001), konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu;
2. Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain. Dengan demikian, orang patuh kepada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu;
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Kepemimpinan berdasarkan falsafah bangsa Indonesia

1. *Hing ngarsa sung tuladha* :

Jika ia [pemimpin] berada di depan harus menjadi suri tauladan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

2. *Hing madya mangun karsa* :

Jika ia berdiri di tengah-tengah harus mampu memberi semangat atau menimbulkan kehendak bagi orang-orang yang dipimpin.

3. *Tut wuri handayani* :

Jika ia berdiri di belakang maka ia harus mengawasi yang dipimpin dengan baik agar dapat mencapai tujuan dengan selamat.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan ada beberapa unsur yang mendasari kepemimpinan, yaitu:

- Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan);
- Kemampuan mengarahkan –memotivasi tingkah laku orang lain – kelompok;
- Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Teori timbulnya seorang pemimpin

1. Teori genetik berpendapat bahwa, pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk (*leaders are born and not made*)
2. Teori sosial berpendapat bahwa, pemimpin itu dibentuk dan bukan dilahirkan (*leaders are made and not born*)
3. Teori ekologi Seseorang akan menjadi pemimpin yang baik manakala mempunyai bakat untuk itu (*genetic*). Bakat tersebut dikembangkan lewat : pendidikan, latihan, dan pengalaman.
4. Teori kontigensi atau teori tiga dimensi
Ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin:
 - a. Bakat kepemimpinan yang dimilikinya;
 - b. Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya;
 - c. Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

b. Pengertian Kyai

Dalam masyarakat Islam di Indonesia terdapat tiga istilah yang digunakan untuk menyebut pemimpin agama, yakni ulama, kyai, dan mubaligh. Ketiga istilah tersebut digunakan untuk menunjukkan aspek tertentu yang menonjol dari kepemimpinan agama tersebut. Jika aspek yang menonjol adalah menyampaikan ceramah, maka disebut sebagai mubaligh, jika yang terlihat lebih menekankan keahlian penguasaan hukum bidang agama, maka disebut alim atau ulama yang

berarti orang yang berilmu. Sementara kyai lebih banyak digunakan untuk menyebut pemimpin agama yang mengelola pesantren. Kyai memiliki keunggulan baik secara moral maupun sebagai seorang *alim*, mempunyai pengaruh luas bagi masyarakat Islam, baik yang terdapat di kota maupun di desa. Kyai sekaligus mendapatkan legitimasi dari agama dengan kewenangan untuk memimpin upacara keagamaan, menginterpretasikan doktrin-doktrin Islam, memperoleh peluang untuk menentukan bidang magis dari agama itu dan meningkatkannya.

Pada masa tertentu, karisma kyai menjadi kiblat bagi santri dan para pendukungnya. Kebijakan yang dituangkannya dijadikan pegangan, sikap dan tingkah laku sehari-hari, bahasa kiasan yang dilontarkannya seringkali menjadi renungan. Oleh karena itu, mekanisme administrasi pesantren baik yang berkaitan dengan struktur organisasi kepemimpinan maupun ke arah perkembangan pesantren tidak lepas dari peranan kyai. Visi kyai adalah barometer pesantren, namun kepemimpinan karismatik cenderung ditinggalkan komunitas pesantren dan bergeser ke arah kepemimpinan kolektif. Kekuasaannya mengalami diferensiasi seiring dengan tuntutan kurikulum pendidikan umum. Komunitas keluarga yang kian bertambah sering memperkuat lahirnya distribusi kekuasaan diantara sesama anggota (Sukanto, 1997:40-41).

Istilah kyai memiliki pengertian yang plural (Qomar, 2007). Kata kyai bisa berarti: 1) Sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam); 2) Sebutan bagi guru ilmu ghaib (dukun dan sebagainya); 3) Alim ulama; 4) Kepala distrik di Kalimantan Selatan; 5) Sebutan bagi benda yang mengawali nama benda yang dianggap bertuah (senjata, gamelan, dan sebagainya); 6) Sebutan samaran untuk harimau (jika orang melewati hutan).

Menurut asal usulnya, perkataan kyai dalam Bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda (Dhofier, 1994):

1. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat, seperti “*kyai Garuda Kencana*” dipakai untuk menyebut kereta emas yang ada di Keraton Yogyakarta.
2. Gelar kehormatan untuk orang tua pada umumnya.

3. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau memimpin pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya. Selain gelar kyai, ia juga disebut sebagai alim.

Dengan kaitannya yang sangat kuat dengan tradisi pesantren, maka gelar kyai biasanya dipakai untuk menunjuk para ulama dari kelompok Islam tradisional. Dalam pengertian kyai seperti itulah yang dimaksud penulis dalam penelitian ini.

Menurut Dirdjosanjoto (1999:155) mengemukakan bahwa seorang kyai itu akan dapat tetap dianggap sebagai panutan apabila mempunyai beberapa hal di bawah ini:

1. Kewibawaan moral yang muncul dari superioritasnya di bidang keagamaan. Di mata pengikutnya, kyai selain memiliki pengetahuan keagamaan juga memiliki kekuatan spiritual melebihi orang kebanyakan.
2. Kyai seringkali tidak hanya seorang guru atau pemimpin pesantren, namun juga pemiliknya. Kedudukan ini memberi otoritas yang sangat kuat di lingkungan pesantrennya. Kyai sendiri yang menentukan apakah seorang santri dapat diterima untuk tinggal di pesantrennya atau tidak. Selain itu, ia dapat mengusir seorang santri karena sesuatu sebab yang tidak dikehendaki tinggal di pesantrennya. Itu sebabnya di lingkungan pesantren, kyai memiliki kewibawaan yang hampir dikatakan mutlak. Di sana tidak ada orang lain yang lebih dihormati daripada kyai.
3. Jaringan antar kyai, perkawinan merupakan salah satu yang terpenting. Pada umumnya jaringan antara kyai terjadi melalui hubungan perkawinan yang sifatnya *endogamus*.
4. Relasinya dengan Pemerintah dan pusat-pusat kekuasaan di luar, seperti NU dan Golkar ataupun LSM dan agen pemberi dana dari luar negeri yang merupakan basis kekuasaan seorang kyai.
5. Kualitas pribadinya, seperti penguasaan terhadap hukum Islam dan terhadap kitab-kitab tertentu, garis keturunan, karisma, ataupun daya tarik yang bersifat pribadi (perawakan gagah dan tampan, ramah, dan sebagainya).

c. Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional merupakan "modifikasi" dari pemimpin karismatik. Dengan kata lain, semua pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik, namun tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin transformasional, ikatan yang dibangun dengan publik lebih bersifat kesamaan sistem nilai ketimbang loyalitas personal (Hughes 2001). Manakala para pemimpin karismatik kerap terjebak pada pemusatan ambisi yang kemudian justru mengerdilkan arti kepemimpinan mereka, pemimpin transformasional memberikan kontribusi substantif dengan keberhasilan mendobrak kultur lama dan merintis tatanan nilai baru. Sejarah dunia mencatat dengan tinta emas kiprah-kiprah pemimpin transformasional seperti Mahatma Gandhi, Nelson Mandela dan Martin Luther King.

Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus

menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa :

“The dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Dalam buku mereka yang berjudul *"Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership"*, Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai *"the Four I's"*, yaitu :

1. Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.
2. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan

penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya.

Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Penelitian Tichy dan Devanna (1986) terhadap dua belas orang CEO pada sejumlah organisasi dan perusahaan-perusahaan besar dengan melakukan wawancara. Hasil temuannya mereka mengungkapkan bahwa keterampilan kepemimpinan transformasional memiliki proses yang bertahap, dimulai dengan:

- (1) pengakuan kebutuhan akan perubahan,
- (2) diikuti oleh penciptaan sebuah visi yang baru, dan kemudian
- (3) pelembagaan perubahan.

Lebih lanjut Tichy dan Devanna (1986) menyebutkan bahwa para pemimpin transformasional yang efektif dalam studi ini mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

- Mereka mengidentifikasikan dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
- Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- Mereka percaya pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka.
- Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
- Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman, dan mereka adalah pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
- Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian. Mereka mempunyai keterampilan kognitif, dan yakin kepada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati
- Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner yang mempercayai intuisi mereka.

Terdapat beberapa hipotesis tentang kepemimpinan transformasional :

1. Dimensi kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan karakteristik personal pemimpin. kepemimpinan karismatik tidak hanya terdapat pada manajer tingkat puncak saja, tetapi terdapat pada manajer tingkat bawah. Hal ini berarti kepemimpinan karismatik tidak ditentukan oleh lama bekerja di organisasi yang diwujudkan oleh jenjang karir, tetapi lebih ditentukan oleh lama menjabat pada jabatan sekarang.

2. Kepemimpinan transformasional 'kharismatik' berhubungan paling erat dan searah dengan karakteristik personal lama menjabat pemimpin dibandingkan dengan karakteristik personal pemimpin lainnya. Dalam kepemimpinan transformasional inspirasional diperlukan manajer dengan dimensi mengkomunikasikan visi secara lancar dan percaya diri. Manajer yang sudah dapat menyatukan visi pribadinya dengan visi perusahaan memerlukan waktu dan proses yang panjang yang dapat diperolehnya dari lamanya waktu bekerja di organisasi.
3. Kepemimpinan transformasional 'motivasi inspirasional' berhubungan paling erat dan searah dengan karakteristik personal lama bekerja pemimpin dibandingkan dengan karakteristik personal pemimpin lainnya. Pada dimensi kepemimpinan transformasional stimulasi intelektual pemimpin mendorong bawahannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang baru, dalam hal ini perlu dipergunakan kecerdasan dan alasan yang rasional dalam mendukung pendapatnya dan dalam berpikir. Dalam ini ini tidak dapat dipungkiri bahwa tingkat pendidikan akan menentukan pola pikir manajer dalam menyelesaikan suatu masalah secara sistematis.
4. Kepemimpinan transformasional 'stimulasi intelektual' berhubungan paling erat dan searah dengan karakteristik personal tingkat pendidikan pemimpin dibandingkan dengan karakteristik personal pemimpin lainnya. Dimensi kepemimpinan konsiderasi individual ditemukan pada pemimpin yang mengembangkan kinerja bawahan tidak hanya pada posisinya sekarang (jabatan sekarang), tetapi juga pada pekerjaan dan posisi berikutnya. Hal ini berarti hubungan kedekatan atasan dan bawahan akan berlangsung terus-menerus dan dalam jangka panjang. Berdasarkan uraian di atas kepemimpinan transformasional konsiderasi individual kurang berhubungan dengan lama menjabat, tetapi lebih berhubungan dengan lama bekerja di organisasi.
5. Kepemimpinan transformasional 'konsiderasi individual' berhubungan paling erat dan searah dengan karakteristik personal lama bekerja pemimpin dibandingkan dengan karakteristik personal pemimpin lainnya..

Gary A. Yukl (1994) mengungkapkan bahwa para pemimpin transformasional lebih besar kemungkinannya akan mengambil tindakan-tindakan

untuk memberi kekuasaan kepada para pengikut dan mengubah organisasi tersebut dengan cara-cara yang akan melembagakan nilai-nilai baru. Para pemimpin transformasional mendelegasikan tanggung jawab dan kekuasaan yang signifikan, menghapuskan hambatan-hambatan birokratik yang tidak perlu, memberi *coaching* dan pelatihan dalam keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan oleh para pengikut untuk mengambil inisiatif dan memecahkan masalah, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan penting, mendorong berbagi gagasan, perhatian-perhatian dan informasi yang relevan secara terbuka, memajukan kooperasi dan kerjasama tim, dan mendorong pemecahan masalah yang konstruktif untuk memecahkan konflik-konflik. Para pemimpin transformasional juga memodifikasi struktur organisasi, sistem manajemen (misalnya prosedur-prosedur anggaran dan alokasi sumber-sumber daya), dan budaya organisasi untuk melembagakan perubahan.

2.4. Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi

Organisasi adalah suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan ini biasanya diungkapkan dalam rangka sebuah sasaran atau serangkaian sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Untuk menjalankan programnya, maka dibutuhkan orang-orang. Semua organisasi mengembangkan suatu struktur secara sengaja agar anggota-anggotanya dapat melaksanakan tugasnya.

Jika suatu organisasi ingin tetap bertahan, maka organisasi itu harus menanggapi perubahan dalam lingkungannya. Perubahan dalam organisasi merupakan suatu kegiatan yang disengaja dan berorientasi mencapai suatu tujuan tertentu. Perubahan merupakan proses yang berputar dan tak pernah berhenti. Perubahan jangka panjang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam organisasi.

Adapun tujuan dari perubahan terencana (Stephen P Robins, 2002:346) adalah:

1. Mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungannya.
2. Mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

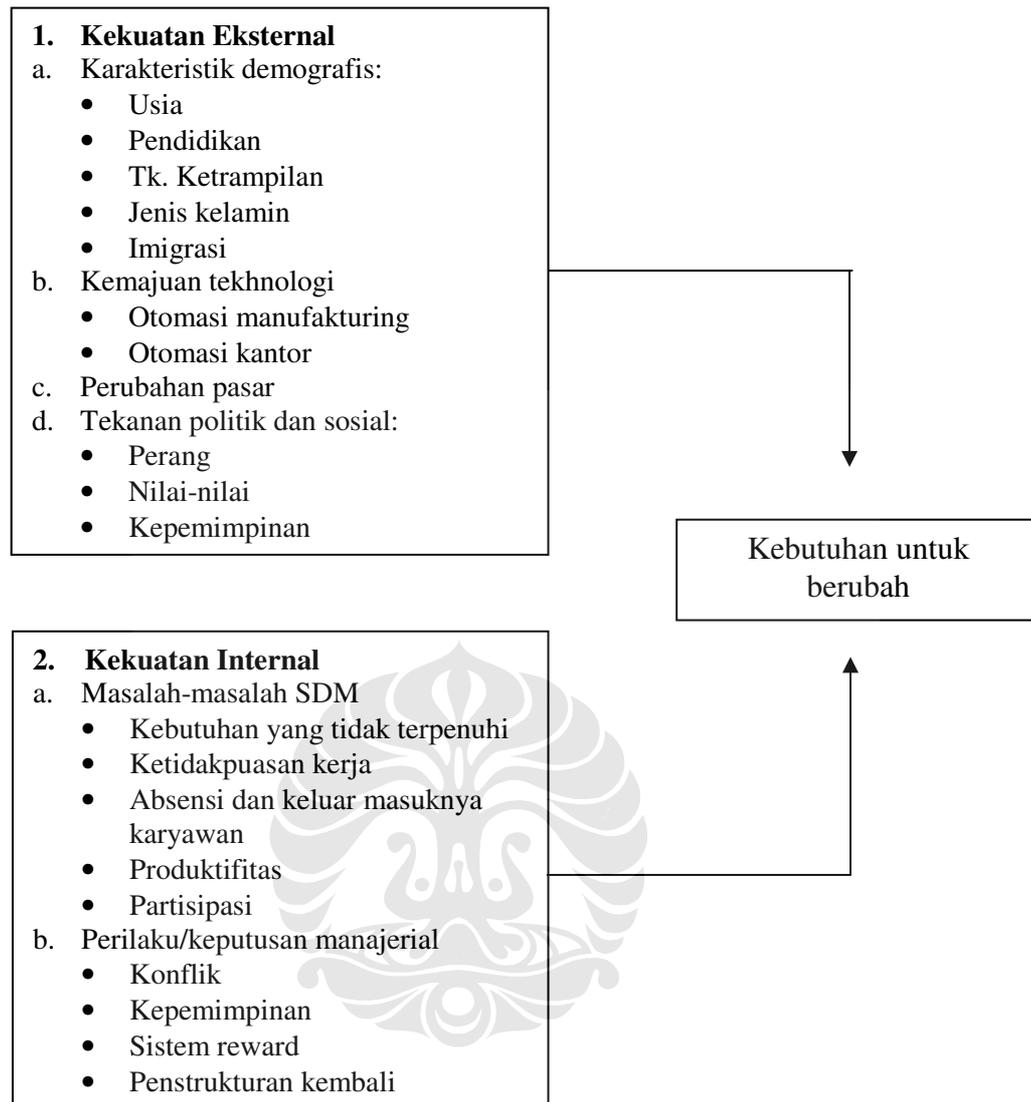
Upaya untuk merangsang motivasi, memberi wewenang karyawan, dan memperkenalkan tim kerja merupakan salah satu contoh kegiatan perubahan terencana yang diarahkan untuk menjawab perubahan dalam lingkungannya. Pada umumnya perubahan organisasi dapat meliputi empat kategori, yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan orang. Mengubah struktur mencakup penataan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan, atau variabel struktural. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Mengubah penataan fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang mengacu kepada perubahan dalam sikap, ketrampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan (Stephen P Robins, 2002:350).

Seperti diketahui, banyak faktor yang mempengaruhi suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor dalam lingkungan eksternal maupun internal. Berbagai faktor dalam lingkungan eksternal contohnya adalah pada era reformasi dimana organisasi pemerintah dituntut untuk *good governance*, menjadi salah satu kelompok kekuatan penyebab perubahan. Disamping itu, berbagai faktor dalam lingkungan internal yang mempengaruhi cara organisasi melaksanakan kegiatannya juga merupakan kelompok kekuatan lainnya yang mempengaruhi timbulnya perubahan.

Perubahan organisasi terjadi karena adanya perubahan-perubahan dalam berbagai variabel eksternal, seperti sistem politik, ekonomi, teknologi. Berbagai kekuatan eksternal, seperti kemajuan teknologi dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur, dan metode operasinya. Kekuatan peubah internal merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijaksanaan pimpinan, dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku karyawan.

Sementara itu, sumber-sumber perubahan organisasi dapat dijelaskan dalam gambar di bawah ini (Anoraga, 1995):

Gambar 2. Bagan Sumber-sumber Perubahan Organisasi

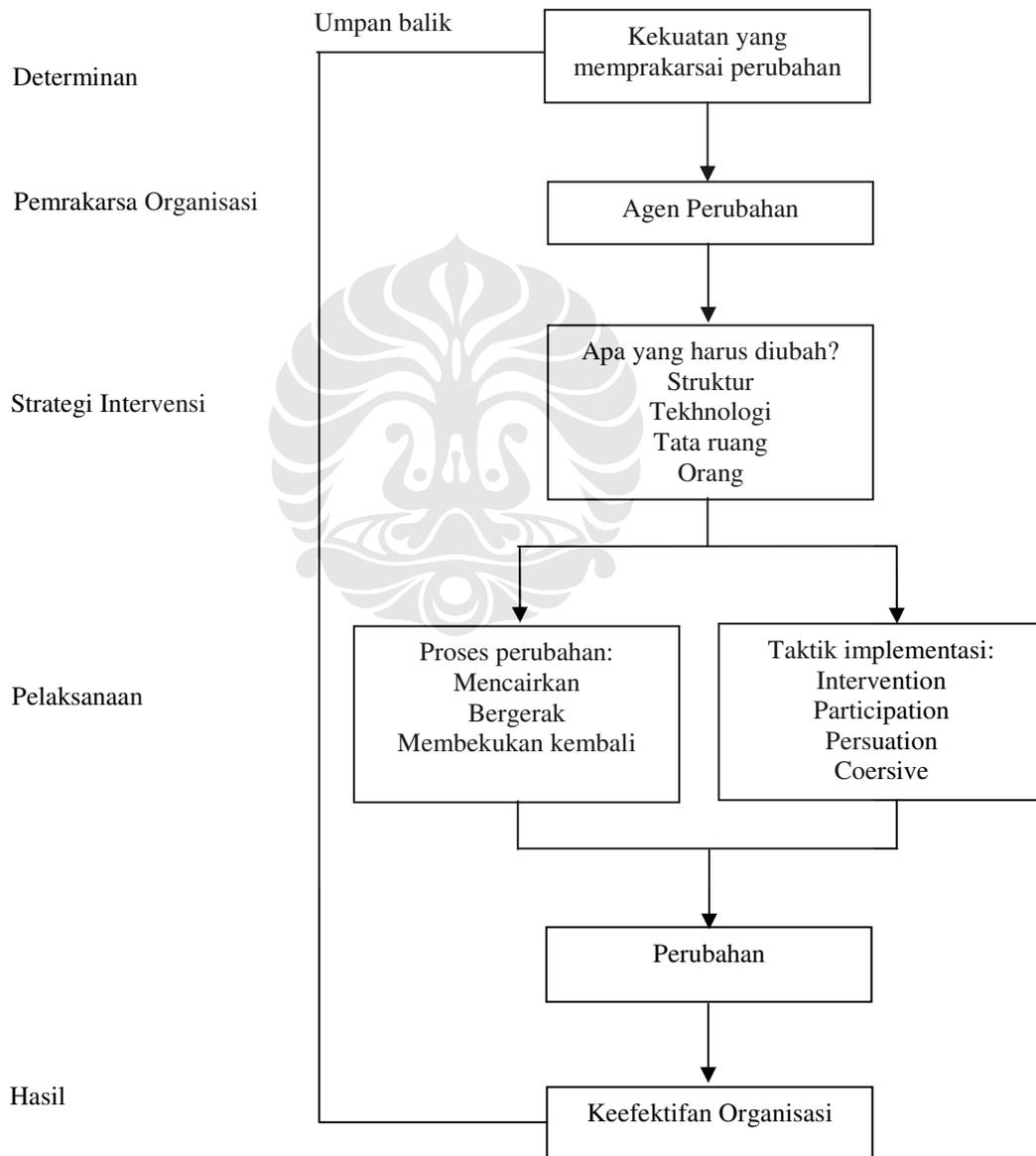


Model Untuk Mengelola Perubahan Organisasi

Perubahan diprakarsai oleh kekuatan-kekuatan tertentu. Kekuatan tersebut dijalankan di dalam organisasi oleh seorang agen perubahan. Agen tersebut memilih tindakan intervensinya, artinya ia memilih apa yang harus diubah. Pelaksanaan intervensi tersebut terdiri dari dua bagian: apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Bagian apa membutuhkan tiga langkah: mencairkan (*infreezing*) keadaan status quo, bergerak ke satu keadaan yang baru dan membekukan kembali (*refreezing*) keadaan yang baru untuk menjadikannya permanen. Bagian bagaimana merujuk pada taktik yang digunakan oleh agen tersebut untuk melaksanakan proses perubahan bersangkutan. Perubahan itu

sendiri, jika berhasil akan memperbaiki keefektifan organisasi. Perubahan tentu saja tidak terjadi dalam keadaan vakum. Perubahan pada suatu bidang dari suatu organisasi kemungkinan akan mendorong timbulnya kekuatan-kekuatan baru untuk perubahan lainnya. Umpan balik yang berputar kembali pada gambar di bawah ini mengakui bahwa model tersebut dinamis (Stephen P Robbins, 2002:347).

Gambar 3. Model Untuk Mengelola Perubahan Organisasi



Sumber: Stephen P Robbins (2002)

a. Determinan

Bagaimana organisasi tahu bahwa perubahan diperlukan. Perubahan itu mungkin berupa identifikasi peluang yang akan dimanfaatkan manajemen. Akan tetapi, lebih sering hal tersebut berupa antisipasi dari atau reaksi atas suatu masalah. Faktor yang dapat memperkarsai perubahan struktural tidaklah banyak. Perubahan strategi, besaran, teknologi atau kekuasaan dapat menjadi sumber perubahan. Sejumlah alasan yang mungkin muncul diantaranya perubahan tujuan, pembelian peralatan baru, kelangkaan tenaga kerja, implementasi suatu sistem pemrosesan informasi yang canggih, peraturan Pemerintah, ekonomi, izin masuk serikat kerja, meningkatnya tekanan dari kelompok lembaga konsumen, penggabungan/akuisisi, tindakan para pesaing, menurunnya moral para pegawai, meningkatnya *turn over*, ancaman internal dan eksternal yang mendadak, menurunnya keuntungan.

b. Pemrakarsa Organisasi

Pemrakarsa organisasi adalah agen perubahan. Agen perubahan ialah mereka yang berkuasa dan mereka yang ingin mengganti atau menghambat mereka yang berkuasa. Biasanya ini mencakup eksekutif senior, manajer unit-unit utama dalam organisasi, spesialis pengembangan staf internal dan pegawai tingkat rendah yang mempunyai kekuasaan besar. Di dalamnya juga termasuk konsultan dari luar. Setiap agen perubahan akan membawa kepentingannya sendiri-sendiri. Apa yang dirasakan oleh seorang manajer mengenai suatu keadaan yang membutuhkan perubahan dapat sepenuhnya berada pada tingkat yang dapat diterima oleh yang lain. Adalah biasa bagi para pegawai dalam fungsi apapun untuk berpolitik secara aktif agar seseorang dari bagian mereka dipilih untuk menduduki tempat yang paling tinggi dalam organisasi. Jika hal ini berhasil, maka biasanya dapat berharap diperlakukan secara menguntungkan. Selama keefektifan itu dihargai dalam hubungannya dengan siapa yang melakukan evaluasi tersebut, latar belakang dan kepentingan agen perubahan adalah kritis untuk menentukan apa yang dirasakan sebagai suatu kondisi yang membutuhkan perubahan.

c. Implementasi/Pelaksanaan

Untuk mengelola perubahan organisasi, terlihat bahwa jika ada kekuatan yang memprakarsai perubahan, ada seseorang yang menerima peran sebagai agen

perubahan, dan telah ditetapkan apa yang harus diubah, maka perlu diperhatikan bagaimana melaksanakan perubahan tersebut. Kita mulai dengan melihat langkah-langkah dalam proses perubahan tersebut kemudian kita mengalihkan perhatian pada taktik implementasinya.

d. Proses Perubahan

Perubahan membutuhkan pencairan status quo, perpindahan keadaan yang baru, dan pembekuan kembali perubahan tersebut agar menjadi permanen. Hal ini menyiratkan bahwa pengakuan pengenalan terhadap perubahan saja tidak akan membuat pasti bahwa kondisi sebelum perubahan akan hilang ataupun fakta bahwa perubahan tersebut dapat bertahan. Taktik yang dapat digunakan untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan adalah dengan pendidikan dan komunikasi, bantuan dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan paksaan

Untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan organisasi, ada empat peranan khusus yang biasanya hadir selama proses perubahan yang paling sukses (Hutton, 1994:2-4) dalam *The Six Sigma Handbook*, yakni:

1. Agen perubahan resmi yaitu seorang yang telah ditentukan secara resmi yang memiliki tanggungjawab untuk membantu manajemen dan mengelola perubahan.
2. Sponsor yaitu pemimpin senior dengan kekuasaan formal untuk mengesahkan perubahan. Sponsor membuat perubahan suatu tujuan untuk organisasi dan meyakinkan sumber yang diberikan untuk mencapainya. Tidak ada perubahan besar yang mungkin tanpa komitmen dan sponsor yang ditempatkan dengan sesuai.
3. Penganjur yaitu orang yang melihat kebutuhan untuk berubah dan menetapkan untuk memprakarsai proses dengan meyakinkan sponsor yang sesuai. Penganjur sering memberikan sponsor bimbingan dan nasehat. Penganjur mungkin saja memiliki atau tidak memiliki posisi yang berkuasa dalam organisasi.
4. Agen perubahan informal yaitu orang yang secara sukarela membantu rencana dan mengelola proses perubahan. Meskipun kontribusi orang ini sangatlah

penting, biasanya tidak mencukupi untuk menyebabkan perubahan organisasi luas secara signifikan.

Keempat peranan itu turut serta melakukan perubahan dan saling menguatkan satu sama lain. Seorang penganjur dapat memprakarsai proses dengan meyakinkan sponsor. Penganjur dapat memiliki posisi atau berkuasa di dalam organisasi. Untuk pelaksanaannya dalam membantu rencana manajemen dan mengelola proses perubahan merupakan tanggungjawab dari agen perubahan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa agen perubahan di sini adalah seorang pemimpin. Seorang pemimpin mempunyai pengaruh untuk melakukan pemikiran-pemikiran yang masuk, baik itu internal maupun eksternal organisasi.

Perubahan selalu memerlukan *change makers* yaitu pemimpin. Pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri tetapi ia memiliki keberanian yang luar biasa. Perubahan menuntut pemimpin yang kuat, tanpa kekuatan pemimpin perubahan tak cukup berenergi untuk bergulir seperti yang diharapkan. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang penuh wibawa karena bersih, ahli, dapat dipercaya dan jelas arahnya (Kasali, Renald, 2005).

Hal tersebut diperkuat oleh Kotter (1996) bahwa dalam menangani perubahan, diperlukan manajemen yang kompeten sehingga proses transformasi dapat terkendali. Akan tetapi untuk sebagian besar organisasi, tantangan yang jauh lebih besar adalah mengarahkan perubahan. Hanya kepemimpinanlah yang dapat memainkan peranan untuk:

- Menembus atau menerobos banyak sumber ketidakberdayaan (inersia) organisasi.
- Memotivasi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengubah perilaku secara signifikan.
- Membuat perubahan mengakar dengan cara mencanangkannya dalam kultur organisasi.

Dengan demikian, pemimpin mempunyai peran yang strategis dalam melakukan perubahan sebagai penggerak dan pendukung.

Peter F. Drucker (1996) dalam bukunya mengenai *The Leader of The Future* lebih menekankan mengenai bagaimana hendaknya seorang pemimpin hendaknya bersikap dalam menghadapi dunia di masa yang akan datang. Dia

mengatakan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya sekedar mendelegasikan tugas, tetapi mereka pun melakukan apa yang mereka delegasikan kepada anak buahnya. Lebih lanjut ia menegaskan bahwa ‘kepemimpinan harus dipelajari dan dapat dipelajari’.

Kepemimpinan yang berperan dalam memimpin sebuah perubahan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

1. Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan power, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seperti yang disebutkan oleh Zaleznik (1986), seorang pemimpin tidak boleh bersikap impersonal, apalagi pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap pribadi dan aktif. Dengan begitu ia tidak akan mudah patah oleh hambatan dan perlawanan. Ia justru akan bergairah menghadapi tantangan perubahan yang dipandanginya sebagai batu ujian kepemimpinannya (Maxwell, 1995).
2. Pemimpin perubahan juga harus visioner karena ia harus sanggup melihat cukup jauh ke depan ke arah mana kapal organisasi harus bergerak. Kotter (1990) menyebutkan bahwa memimpin perubahan harus dimulai dengan menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengomunikasikan penglihatannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Semua itu dilakukan tanpa harus bersikap otoriter. Namun, meskipun ia mengundang partisipasi pemikiran dari anggota, tingkat kepemimpinan tetaplah berada di tangannya.
3. Kecerdasan juga sangat diperlukan untuk kepemimpinan perubahan. Tanpa kecerdasan yang baik, ia akan mudah terombang-ambing dalam kebingungan. Kecerdasan sangat diperlukan karena pemimpin harus pandai memilih strategi dan menetapkan program-program perubahan dan mengilhami teknik-teknik pengatasan masalah yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasional yang ada beserta dinamikanya. Kecerdasan yang diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan yang multi-dimensional, yang pada intinya

meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Dengan kecerdasan intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti ia pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif (Cooper dan Sawaf, 1997). Dan dengan kecerdasan spiritual berarti ia memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi peningkatan efektivitas organisasi namun juga demi tertunaikannya tanggungjawab moral dan etik (moral & ethical responsibility) kepada semua stakes-holders (Hendricks dan Ludeman, 2003).

4. Sebagai syarat keempat, yang lebih spesifik untuk kepemimpinan di tengah dunia yang berubah, adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan munculnya gagasan-gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan (Ekvall dan Avronen, 1991). Pemimpin demikian akan mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru.

Berikut ini adalah beberapa teori pendekatan dalam melakukan perubahan yang dapat digunakan oleh para pemimpin:

a. Teori Pendekatan melalui tahapan

Melaksanakan perubahan perlu dilakukan melalui tahapan yang benar agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk memimpin perubahan secara efektif, Hussey (2000) menyarankan pendekatan langkah demi langkah yang dinamakan *EASIER*, merupakan akronim dari *Envisioning*, *Supporting*, *Implementing*, *Ensuring*, dan *Recognizing*.

- *Envisioning* (memimpikan).

Seorang pemimpin harus mempunyai visi yang merupakan impian yang dapat mencakup besaran dan lingkup kegiatan, kekuatan ekonomi, hubungan dengan pelanggan dan budaya internal organisasi. Dalam kaitan dengan manajemen perubahan, maka kita bicarakan masalah visi masa depan yang berbeda dengan visi sekarang ini. Visi biasanya terinspirasi oleh kenyataan

bahwa perubahan itu diperlukan. Mendefinisikan visi secara jelas merupakan elemen penting dalam kepemimpinan perubahan. Visi yang tidak didefinisikan dengan baik dapat menyebabkan berbagai variasi interpretasi diberbagai tingkatan organisasi yang pada gilirannya dapat mendistorsi implementasi perubahan.

- **Activating (mengaktifkan)**

Salah satu tugas setiap pemimpin adalah meningkatkan aktivitas followers atau pengikut. Dalam konteks ini mengandung makna suatu tugas untuk memastikan bahwa orang lain di dalam organisasi memahami, mendukung bahkan membagikan visi. Visi tidak akan dapat dipahami sampai dikomunikasikan, dan tidak dapat dikomunikasikan sampai didefinisikan dengan cara yang masuk akal.

Awalnya, tugas pemimpin adalah mengembangkan visi bersama diantara pemain kunci dalam implementasi. Tetapi berdasar strategi perubahan, tugas pengaktifan direntang sedalam mungkin di dalam organisasi. Komitmen terhadap visi merupakan prasyarat untuk keberhasilan terutama diantara orang yang memiliki peran kunci dalam membuat visi jadi kenyataan.

- **Supporting (saling mendukung)**

Kepemimpinan yang baik bukan sekedar memberitahu orang tentang apa yang harus dilakukan . Tetapi lebih pada memberikan inspirasi kepada mereka untuk melakukan lebih baik dari pada yang mungkin mereka capai, dan memberikan dukungan moral yang memungkinkan hal tersebut terjadi.

Untuk mencapai hal tersebut, pemimpin harus mempunyai empati kuat dengan orang yang akan diberi inspirasi, dan membayangkan melihat sesuatu dari sudut pandang mereka. Diperlukan saling pengertian antara antara kapabilitas saat ini dengan potensinya.

Seorang pemimpin perubahan juga harus bersikap jujur dan dapat dipercaya. Apabila seorang pemimpin ingin dipercaya oleh bawahannya, maka dia harus bersedia memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Adanya iklim kerjasama yang bersifat saling mempercayai akan menumbuhkan suasana kondusif.

- **Implementing (melaksanakan)**

Langkah implementasi adalah tentang menjalankan visi menjadi kenyataan. Instrumennya akan beragam, tetapi alasan dasarnya tetap, yaitu:

1. Memastikan bahwa semua konsekuensi perubahan dapat dimengerti
2. Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan
3. Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan, terutama apabila proses tidak dapat dilakukan pada waktunya
4. Mengusahakan anggaran yang diperlukan untuk menjamin rencana pelaksanaan
5. Menetapkan team dan struktur yang diperlukan untuk implementai rencana
6. Membagikan hak sumberdaya manusia terhadap tugas
7. Menetapkan tujuan untuk program perubahan
8. Mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.

- Ensuring (memastikan)

Rencana, struktur implementasi, dan kebijakan diformulasikan dan implementasi perubahan dilakukan. Di atas kertas, organisasi dapat mencakup semua hal tersebut di atas. Tetapi hal tersebut tidak cukup dan masih perlu menciptakan proses monitoring dan pengawasan untuk memastikan bahwa pelaksanaan berjalan sesuai rencana.

Dengan demikian ensuring bersifat memastikan bahwa implementasi telah dilakukan sesuai dengan rencana, dan apabila terdapat deviasi apakah telah dilakukan koreksi sebagaimana seharusnya.

- Recognizing (mengenal)

Langkah terakhir dalam model kepemimpinan perubahan adalah dengan memberikan pengakuan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Pengakuan dapat bersifat positif atau negatif, dan harus digunakan untuk memperkuat perubahan dan memastikan bahwa hambatan terhadap kemajuan disingkirkan.

Meskipun pengakuan mungkin termasuk penghargaan finansial, tetapi mungkin merupakan bagian terkecil dari apa yang diperlukan. Pengakuan

publik menunjukkan bahwa apa yang sudah dilakukan dihargai. Promosi seseorang yang memainkan peranan utama mungkin merupakan konsekuensi kinerja dalam membantu melaksanakan perubahan.

b. Pendekatan Kultural

Didalam menyeleggarakan perubahan, pemimpin perubahan tidak dapat hanya mengandalkan pendekatan formal dan mekanistik namun perlu memperhatikan aspek kultural. Pendekatan kultural yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin organisasi menyebabkan mereka dinamakan *cultural leader*. *Cultural leader* adalah seorang pemimpin organisasi yang dengan memberi contoh menyeimbangkan nilai kemanusiaan dengan tugas pekerjaan. *Cultural leader* membuat jelas bagaimana masalah manusia dan masalah operasional dapat disatukan. Sifatnya mau menerima, terbuka, kooperatif, partisipatif, komunikatif, berorientasi saling menguntungkan. Pemimpin ini mengusahakan visi yang jelas, tujuan, arah, batas, pembatasan dan stabilitas. Mereka menghargai keberhasilan dan melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar. Diatas semuanya pemimpin ini melihat bahwa partisipasi dan komunikasi yang baik, tergantung pada jaringan hubungan pribadi berdasar pada saling pengertian dan saling menghargai.

c. Pendekatan Konektif

Merupakan pendekatan berdasarkan hubungan yang dilakukan dengan mengintegrasikan saling ketergantungan dan menyadari adanya keberagaman untuk mencapai hasil yang diharapkan. Mereka yang terlibat melakukan negosiasi, membujuk, mengintegrasikan, membangun jaringan, koalisi dan kolaborasi dengan pesaing untuk menyelesaikan tujuan bersama. Model ini diajukan oleh Jean Lipman Blumen. Konektif Leader harus mengembangkan 6 kekuatan kepemimpinan untuk mendapatkan hasil terbaik, yaitu :

1. Etika kecerdasan politis
2. Kebenaran dan akuntabilitas
3. Politik kebersamaan
4. Berpikir jangka panjang dan bertindak jangka pendek

5. Kepemimpinan melalui harapan
6. Pencarian arti

d. Pendekatan pemberdayaan

Peran manager sangatlah luas dan berat. Manager harus dapat mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi, dan sekaligus lebih memperhatikan kepentingan orang lain. Beberapa peran pemberdayaan yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah :

1. Menciptakan hubungan kerja efektif dengan menghargai, menunjukkan empati dan bersikap tulus.
2. Pergeseran fungsi yaitu manajer bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya seperti piramida terbalik.
3. Memimpin dengan contoh.
4. Mempengaruhi orang lain.
5. Mengembangkan teamwork.
6. Melibatkan bawahan dalam keputusan.
7. Menjadikan pemberdayaan sebagai *way of life*.
8. Membangun komitmen.

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai kyai dan pesantren telah banyak dilakukan. Berikut ini akan penulis sajikan beberapa penelitian terkait dengan kyai dan pesantren dan perubahan organisasi:

Tabel 4. Penelitian terdahulu terkait dengan pesantren dan kepemimpinan

No	Judul Penelitian	Nama Penulis	Hasil Penelitian
1	Diversifikasi Pendidikan Pesantren: Tantangan Dan Solusi.	Fuaduddin TM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya diversifikasi Pondok Pesantren menjadi 4, yaitu Salafiyah tradisional, Salafiyah modern, modern, vocational, dan salafi haraki. 2. Tantangan yang dihadapi pesantren dari masing-masing tipe dan solusinya.
2	Pondok Pesantren Dan Pelayanan Masyarakat.	Abdul Muin M	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan perubahan yang dilakukan oleh pondok pesantren tidak menghilangkan karakteristiknya yang dapat

			<p>membedakan dirinya dari sistem pendidikan umum, bahkan semakin menambah kepercayaan masyarakat.</p> <p>2. Hal-hal yang dapat membuat pesantren tetap eksis adalah kemampuan pesantren dalam memenuhi harapan masyarakat dengan memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas, khususnya yang berkaitan dengan sarana dan prasarana.</p>
3	Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Studi Kasus yayasan Pesantren Tiga Dimensi Pangkep Sulawesi Selatan.	Husen Hasan Basri	Kepemimpinan dalam Pondok Pesantren Tiga Dimensi mempengaruhi gerak pesantren dalam pengembangan ekonomi pesantren.
4	Kepemimpinan Pesantren Dan Rutinisasi Kharisma (Studi Kasus Pesantren As-Syafi'yah, Jakarta).	Sholahudin Malik	Rutinisasi kharisma kepemimpinan Pondok Pesantren As-Syafi'yah, Jakarta.
5	Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai.	Zamakhsyari Dhofier	Adanya kedudukan ganda kyai, tidak hanya sebagai pemimpin di dalam pesantren, tetapi juga sebagai penghubung antara Islam tradisional dan dunia nyata.
6	Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren.	Sukamto	Adanya pergeseran figur kepemimpinan karismatik kyai.