

# IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL-HEROIK DALAM BIDANG PENDIDIKAN DI INDONESIA

**Ignas Suryadi Sw.**

Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma  
Alamat Korespondensi: Kampus II, Jl. Affandi, Mrican Tromol Pos 29, Sleman, Yogyakarta  
Email: *suryaisw12@gmail.com; suryaisw@yahoo.co.id*

## ABSTRACT

*The purpose of this paper is to consider how to understand the essence of transformational leadership and heroic leadership, and then how we can implement both integrally in the field of education in Indonesia. The study used the literature research, despite also strengthened by the observation. There are five principles or factors of transformational leadership: (1) idealized influence (attributed, idealized influence, behavior, also called charismatic influence); (2) inspirational motivation, (3) intellectual stimulation, and (4) individualized consideration. While the heroic leadership, as described by Chris Lowney, has four pillars: (1) self-awareness, (2) ingenuity, (3) love and (4) heroism. When the both of those models of leadership are combined or integrated, we get a new leadership model formula: transformational heroic-leadership. Leaders, especially in the field of education, it should have: (1) self-awareness and the ideal influence; (2) inspirational motivation; (3) intellectual stimulation supported by ingenuity; (4) individualized consideration and the heroism; and (5) love and the magical spirit. If the leaders education system have implemented transformational-heroic leadership style, it means that educational institutions are also spread the seeds of leadership to the future leaders of society in socio-economic-political of Indonesia.*

**Keywords:** *leadership, transactional, charismatic, transformational leadership, heroic leadership.*

## 1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan transformasional adalah dua model yang paling berpengaruh yang diterapkan untuk kepemimpinan pendidikan (Hallinger, 2003; Robinson *et al*, 2008, dalam Keungdan Rockinson-Szapkiw, 2013). Hasil penelitian terbaru Robinson *et al*. (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional<sup>1</sup> memiliki 3-4 kali dampak pada *outcome* siswa dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang berpusat di sekitar hubungan antara pemimpin dan pengikut sebagai lawan dari yang berfokus pada pekerjaan pedagogis tertentu. Meskipun kepemimpinan instruksional telah terbukti memengaruhi prestasi siswa, kepemimpinan transformasional yang paling umum digunakan dari kepemimpinan yang efektif dalam literatur empirik baru-baru ini telah terbukti menjadi bentuk yang paling efektif ketika mempelajari keseluruhan efektivitas organisasi dan pemimpin (Bass dan Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Sebagaimana dikemukakan oleh A. Gregory Stone, Robert F. Russell, dan Kathleen Patterson (2004), kepemimpinan transformasional ternyata sudah diinisiasi oleh James Mac Gregor Burns (1978) dan baru kemudian oleh Bernard M. Bass (1985a). Kedua peneliti dan praktisi tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) sepintas begitu mirip. Tentu saja senyatanya ada persamaan dan perbedaan. Tetapi tulisan ini tidak bermaksud untuk menelaah masalah tersebut.

Namun semua yang dipaparkan di atas adalah hasil penelitian di luar negeri. Bagaimana di Indonesia? Pastilahlah kondisinya berbeda. Pemikir Budi Hardiman (2014) mengkonstatasi bahwa kepemimpinan politik – yang tentunya derivasinya juga ke dalam bidang pendidikan – di Indonesia hanya didominasi oleh gaya transaksional dan transformasional. Mengutip pendapat BM Bass dan RE Riggio, dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional paling-paling hanya akan menghasilkan kompromi yang tidak akan melampaui *self-interests*.

Pemimpin memperoleh loyalitas para pengikut dengan menjanjikan sejumlah uang atau kedudukan. Organisasi yang terbangun rapuh karena tidak diikat oleh komitmen moral, tetapi hanya oleh pertukaran kepentingan diri.

Berbeda dari itu, kepemimpinan transformasional membangkitkan “kesadaran akan nilai dan pentingnya tujuan-tujuan ideal dan khusus” serta “melampaui kepentingan diri demi kebaikan organisasi”. Seorang pemimpin transformasional “efektif dalam memotivasi para pengikut untuk mendukung kebaikan yang lebih besar yang melampaui kepentingan diri”. Ia melibatkan para pengikut untuk memberdayakan mereka sehingga kinerja organisasi menjadi lebih daripada yang diharapkan. Dalam teori politik, kepemimpinan transaksional mendekati modus vivendi ala Hobbes, sedangkan kepemimpinan transformasional mendekati demokrasi partisipatoris. Kita lalu boleh bicara tentang politik transaksional dan politik transformasional. Pengejaran kuasa kerap membuat orang lupa bahwa politik transaksional hanya akan mereproduksi oportunistis-oportunistis sebagaimana sudah kita kenal selama ini.

Jauh sebelumnya, Lilik Agung, A.M. (2008) menyatakan bahwa lemahnya kepemimpinan nasional (Indonesia) menyebabkan banyak penumpang liar menaiki gerbong untuk bersama-sama merusak seluruh isi gerbong itu. Gerbong bernama Indonesia ini yang sekarang tertatih-tatih meluncur di atas rel lantaran dirusaki para penumpangnya. Maka, sebenarnya mendamba pemimpin dengan otoritas

penuh, integritas tinggi, dan berkarakter plural sungguh sebuah harapan dan keniscayaan bagi kita. Wacana tentang kepemimpinan heroik (*Heroic Leadership*) yang digulirkan Chris Lowney layak untuk dikedepankan.

Oleh karenanya, studi yang membahas kemungkinan memadukan kepemimpinan transformasional dan heroik – dengan tanpa meninggalkan esensi kepemimpinan instruksional, namun memang harus meminggirkan kepemimpinan transaksional yang tidak tulus – untuk memajukan pendidikan (di) Indonesia menjadi relevan dan signifikan. Terobosan ini menjadi sangat urgen dan menemukan momentum strategiknya ketika kompetensi profesional lembaga pendidikan, sosial-budaya-ekonomi, dan tenaga kerja (produk lembaga pendidikan kita) sudah harus berkompetisi dengan sesama negara anggota ASEAN yang tergabung dalam MEA. Indeks Pembangunan Manusia (HDI) pada Tabel 1 di bawah merupakan salah satu indikator daya kompetisi suatu bangsa. Tabel berikut menunjukkan betapa masih relatif rendahnya HDI Indonesia.

Dalam sebuah seminar di Program Magister Manajemen USD, tanggal 23 Februari 2016 yang lalu, Patrick Ziegenhain, *Visiting Professor* Jurusan Administrasi Niaga Unika Atma Jaya Jakarta mengingatkan agar sekurang-kurangnya mahasiswa Indonesia meningkatkan kemampuan bahasa Inggrisnya agar menjadi lebih kompetitif dalam pergaulan regional MEA dan internasional.

Tabel 1: *The Human Development Index in Southeast Asia*

	2013 HDI Rank	2013 HDI Score	Annual HDI Growth (%)	
			1990-2000	2000-2013
Singapore	9	0.901	0.72	0.92
Brunei	30	0.852	0.46	0.27
Malaysia	62	0.773	1.12	0.58
Thailand	89	0.722	1.27	0.83
Indonesia	108	0.684	1.44	0.90
Philippines	117	0.660	0.46	0.49
Vietnam	121	0.638	1.70	0.96
Timor Leste	128	0.620		2.25
Cambodia	138	0.584	1.47	1.75
Lao PDR	139	0.589	1.83	1.44
Myanmar	150	0.524	1.94	1.69

Source: Human Development Report 2014.

Terkait hal-hal tersebut di atas, dengan penelitian berjudul “**Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional-Heroik dalam Bidang Pendidikan di Indonesia**”, penulis ingin mengkaji dan mengeksplorasi kemungkinan menerapkan dua gaya kepemimpinan – transformasional dan heroik – dalam praksis pendidikan di Indonesia. Kendatipun sesungguhnya gaya kepemimpinan transformasional sudah baik, namun jika dilengkapi dan diperkaya dengan gaya kepemimpinan heroik akan menjadi semakin berdampak kuat dan terlihat ataupun dirasakan secara semakin signifikan.

Studi ini sekarang-kurangnya akan berusaha menjawab sejumlah pertanyaan dasariah berikut. (1) Apakah kepemimpinan transformasional itu? (2) Apakah kepemimpinan heroik itu? (3) Mengapa kita perlu memadukan kepemimpinan transformasional-heroik itu? (4) Mengapa model kepemimpinan transformasional-heroik ini penting dan paling tepat diterapkan di Indonesia? Dan (5) Bagaimana strategi implementasinya kepemimpinan heroik-transformasional?

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kepemimpinan versus Manajemen

Dalam praksis keseharian, wacana kepemimpinan seringkali dikacaukan dengan manajemen. Padahal, seperti dijernihkan oleh Richard L. Daft (2015: 5) dalam buku *The Leadership Experience*, bahwa “*Leadership as influencerelationship among leaders and followerswho intend real changes and outcomes that reflect their shared purpose*” (Kepemimpinan sebagai hubungan saling memengaruhi antara para pemimpin dan para pengikut yang mengarah pada perubahan dan *outcome* nyata yang tampak dalam tujuan mereka). Sedang Hughes, Ginnett, dan Curphy (2015: 8) menyatakan bahwa *Management suggests words like efficiency, planning, paperwork, procedures, regulations, control, and consistency. Leadership is often more associated with words like risk taking, dynamic, creativity, change, and vission*. Pengertian tersebut menunjukkan perbedaan, yaitu bahwa manajemen berkaitan dengan penanggulangan kompleksitas, sedangkan kepemimpinan berkaitan dengan pengelolaan perubahan.

### 2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) telah menjadi fokus dari penelitian yang telah dilakukan pada setiap benua dan di hampir setiap negara industri di dunia (Bass dan Riggio, 2006).Konseptualisasi kepemimpinan yang efektif sebagai kepemimpinan transformasional dianggap sesuai untuk mempelajari para pemimpin internasional dalam berbagai pengaturan/setting (Bass dan Riggio, 2006; Mancuso *et al.*, 2010).

Pendekatan transformasional memberikan seperangkat luas atribut pribadi dan praktik-praktik yang khas pemimpin transformasional (Hakim dan Bono, 2000). Model kepemimpinan transformasional Bass (1985) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional menunjukkan lima faktor: (1) pengaruh ideal (*idealized influence*) (terkait, *attributed*), (2) pengaruh ideal (*idealized influence*) (perilaku, *behavior*), (3) motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), (4) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan (5) pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass dan Bass, 2008; Bass dan Riggio, 2006). Penelitian Bass dan Riggio (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang efektif atas dan di luar kepemimpinan transaksional.

Pengaruh ideal (terkait, *attributed*) mencerminkan sejauh mana pengikut melihat pemimpin sebagai percaya diri, kuat, dan difokuskan pada tingkat tinggi cita-cita dan etika (Antonakis *et al.*, 2003). Pengaruh ideal (perilaku, *behavior*) mengacu pada “tindakan karismatik pemimpin yang berpusat pada nilai-nilai, keyakinan, dan rasa misi (*sense of mission*)” (Antonakis *et al.*, 2003, hal. 264). Oleh Avolio *et al.* (1991) juga disebut sebagai pengaruh kharismatik (*charismatic influence*).

Motivasi inspirasional adalah cara pemimpin menginspirasi pengikutnya dengan membayangkan sebuah masa depan yang optimistik, menetapkan tujuan yang ambisius, dan menawarkan dorongan bahwa visi dapat dicapai (Bass dan Riggio, 2006). Cara-cara pemimpin menantang pengikut untuk berpikir kreatif, membingkai masalah yang sulit untuk menemukan solusi, dan mendorong inovasi yang dikenal sebagai stimulasi intelektual (Bass dan Riggio, 2006).

Sedang pertimbangan individual adalah cara para pemimpin menyarankan, mendukung, dan fokus pada kebutuhan individu pengikut untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan mereka (Antonakis *et al.*, 2003).

### 2.2.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Tichy dan Devanna (dalam Sadler, 1997), berdasar pengamatan sejumlah aksi 14 pemimpin bisnis yang transformasional, ditemukan sejumlah karakteristik kepemimpinannya yang membedakan dengan kepemimpinan transaksional, berikut:

- Mereka memandang secara jelas bahwa mereka adalah agen-agen perubahan (*change agents*).
- Mereka berani (*courageous*).
- Mereka memercayai orang-orang (*believe in people*).
- Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*values*).
- Mereka pembelajar sepanjang hayat (*life-long learners*).
- Mereka mampu mengatasi kompleksitas, ketidakpastian, dan ambiguitas.
- Mereka visioner.

### 2.2.2 Kharisma dalam Kepemimpinan Transformasional

Seperti disebutkan di atas, pengaruh kharisma termasuk faktor penting dalam kepemimpinan transformasional. Bahkan dalam banyak buku ataupun jurnal, wacana tentang kepemimpinan transformasional selalu disandingkan dengan terma kharisma.

Hughes, Ginnett, dan Curphy (2015: 577) memberikan beberapa contoh pemimpin kharismatik: Yesus Kristus, Muhammad, Joan of Arc, Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., Nelson Mandela, dan Hugo Chavez. Walaupun mereka sangat berbeda dalam banyak hal, namun ada karakteristik khas yang mereka bagikan, yaitu kharisma.

Sebelum pertengahan tahun 1970-an, kepemimpinan kharismatik dikaji oleh sejarawan, ilmuwan politik, dan pakar sosiologi. Max Weber adalah pakar sosiologi yang paling awal meneliti dan menulis tentang itu. Bass dalam Sadler (1997: 49) mengutip pandangan Weber mengenai kharisma yang memiliki 5 elemen: (1) Seseorang yang

memiliki bakat luar biasa; (2) Peka terhadap krisis; (3) Solusi radikal pada krisis; (4) Para pengikut memercayai bahwa mereka terhubung dengan kekuasaan transendental; dan (5) Pengakuan atas kekuasaan transendental muncul setelah ada keberhasilan yang terulang.

### 2.3 Kepemimpinan Heroik

Konsep alternatif tentang kepemimpinan yang diajukan Chris Lowney berdasarkan praktik hidup para Jesuit (anggota Ordo SJ, *Society Jesus*) awal dalam buku *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World* (terbit pertama tahun 2003) adalah bahwa: (1) Kita semua pemimpin, memimpin sepanjang waktu, secara baik atau konyol/buruk; (2) Kepemimpinan timbul *dari dalam*: itu soal *siapa aku* dan apa yang kulakukan; (3) Kepemimpinan bukan suatu tindakan, tetapi *hidupku*, suatu cara hidup; dan (4) Tugas seorang pemimpin tak pernah selesai. Ia merupakan *ongoing process*.

Chris Lowney, dalam bukunya tersebut, mengatakan ada empat prinsip kepemimpinan heroik: (a) **Kesadaran diri (*self-awareness*)**: paham akan kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan perspektif dunia; (b) **Kepintaran/Ingenuitas (*ingenuity*)**: berinovasi secara percaya diri dan beradaptasi pada perubahan dunia; (c) **Kasih (*love*)**: melibatkan orang lain dengan sikap positif yang dapat mengeluarkan potensi mereka, dengan sikap cinta-kasih; dan (d) **Kepahlawanan/heroisme (*heroism*)**: memberikan energi kepada diri sendiri dan orang lain dengan ambisi heroik.

#### 2.3.1 Kesadaran Diri (*Self-awareness*): “Menata Hidup Sendiri”

Penulis – Chris Lowney – memberikan penjelasan berikut. Para pemimpin berkembang dengan memahami siapa diri mereka dan apa yang mereka anggap bernilai, dengan menjadi sadar akan titik-titik kelemahan yang tersembunyi atau yang dapat membuat mereka menyimpang, dan dengan memelihara kebiasaan refleksi-diri dan belajar tanpa henti.

Hanya orang yang tahu siapa dirinya dan apa yang diinginkannya dapat mengujarnya dengan penuh semangat dan mengilhami orang lain untuk berbuat begitu. Hanya mereka yang telah jelas melihat kelemahan sendiri, dapat mengatasinya. Ini prinsip yang jelas, tetapi jarang diperhatikan.

Para Jesuit awal menciptakan segugus alat dan praktik untuk *membentuk kesadaran diri* (anggota) yang direkrut, yaitu Latihan Rohani: satu bulan mencurahkan perhatian penuh untuk menilai diri sendiri dengan pemeriksaan tuntas, disertai melakukan tugas pekerjaan kasar, mengemis untuk makanan dan penginapan dalam suatu perjalanan jauh. Keluar dari pelatihan, mereka tahu apa yang mereka inginkan, bagaimana mencapainya, dan kelemahan-kelemahan apa yang mungkin dapat menjegalnya.

Kesadaran diri tidak pernah merupakan suatu produk selesai. Sebab dunia kita begitu dinamis dan kompleks. Setiap Jesuit baru setiap tahun mendedikasikan 1 minggu untuk fokus merevitalisasi komitmen pokok dan menilai kinerjanya selama setahun. Dengan demikian tertanam kebiasaan belajar terus-menerus, dan berefleksi setiap hari atas kegiatannya. Teknik-teknik ini tetap relevan untuk hari ini justru karena didesain untuk memungkinkan orang-orang sibuk *“berefleksi sambil berlari.”*

### **2.3.2 Ingenuitas/Kepintaran (*ingenuity*): “Seluruh Dunia akan Menjadi Rumah Kita”**

Makna esensialnya adalah: para pemimpin membuat diri mereka sendiri dan orang lain merasa nyaman di dunia yang berubah. Mereka ingin sekali mengeksplorasi gagasan, pendekatan, dan budaya baru dan bukannya menarik diri dari apa yang menghadang di tikungan hidup selanjutnya. Berjangkarkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang tak dapat ditawar-tawar, mereka mengolah ketidakberbedaan (“sikap lepas bebas”) yang memungkinkan mereka beradaptasi secara yakin diri.

Loyola menggambarkan Jesuit ideal sebagai orang yang “hidup dengan satu kaki terangkat” – selalu siap untuk merespon pada peluang-peluang yang muncul. Sikap ini dimungkinkan oleh kesadaran-diri. Agar bisa selalu siap untuk merespon ini, seseorang harus membebaskan diri dari kebiasaan-kebiasaan, prasangka-prasangka, preferensi-preferensi budaya yang tertanam dalam-dalam, dan sikap “kita selalu menempuh cara ini” yang menutup respon adaptif yang cepat. Tentu saja ada yang tidak bisa dibuang, yaitu keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai dasar. Pemimpin beradaptasi secara yakin dengan mengetahui apa yang dapat ditawar-tawar, dan apa yang tidak.

### **2.3.3 Cinta Kasih (*Love*): “Dengan Cinta yang Lebih Besar daripada Ketakutan”**

Inti pilar ini: para pemimpin menghadapi dunia dengan pemahaman sehat dan yakin tentang diri sendiri yang dianugerahi bakat, harkat, dan potensi untuk memimpin. Mereka menemukan atribut-atribut yang sama ini pada orang lain dan mereka dengan semangat berkobar berkomitmen untuk menghormati dan membongkar hambatan yang menutup potensi mereka yang ada di dalam mereka sendiri dan di dalam diri orang lain. Mereka menciptakan lingkungan yang terikat dan disemangati oleh loyalitas, afeksi, dan sikap saling mendukung.

Machiavelli menasehati para pemimpin bahwa “ditakuti lebih aman daripada dicintai.” Sebab, ia yakin bahwa manusia “tidak tahu berterima kasih, tidak dapat dipercaya, pembohong dan penipu, takut akan bahaya dan rakus akan keuntungan.” Sebaliknya Ignatius Loyola menasehati para manajer Jesuit untuk mengelola dengan “segala cinta dan kesopanan serta sekaritas/kedermawanan mungkin” demikian sehingga kelompok dapat berkembang dalam lingkungan yang diresapi oleh semangat “lebih besar cinta daripada ketakutan.”

### **2.3.4 Kepahlawanan/Heroisme (*Heroism*): “Membangkitkan Keinginan Yang Besar”**

Pemahaman pokok dari heroisme yang dimaksudkan Chris Lowney adalah sebagai berikut. Para pemimpin mengimajinasikan suatu masa depan yang menginspirasi dan berjuang untuk membentuknya, tidak melihat secara pasif masa depan terjadi di sekeliling mereka. Para pahlawan mengekstraksi emas keluar dari peluang yang tersedia alih-alih menunggu peluang emas disodorkan pada mereka.

Konsultan manajemen terus-menerus mencari formula “pasti berhasil” untuk membangkitkan kinerja individu dan tim yang termotivasi dan berkomitmen. Kendati manajemen modern cenderung ingin menekan satu tombol saja untuk menyalakan energi satu korps pekerja, prosedur yang normal tidaklah demikian. Tak ada tombol untuk menyalakan motivasi. Atau, terdapat banyak ragam tombol, namun letaknya di dalam. Hanya pribadi masing-masing yang mampu memotivasi diri-sendiri.



Budaya Jesuit memacu para Jesuit untuk “membangkitkan keinginan besar” dengan membayangkan sasaran heroik. Kinerja perorangan dan tim yang unggul menjadi kenyataan, seperti halnya jika atlet, musisi, atau manajer tidak henti-hentinya memusatkan perhatian pada sasaran-sasaran yang ambisius. Para Jesuit juga didorong oleh energi yang gelisah, yang dibungkus dalam motto *magis*, selalu ingin sesuatu yang lebih. Terlepas dari apa yang tengah mereka lakukan, mereka terpancang pada keyakinan bahwa kinerja puncak terjadi bila tim dan perorangan membidik (tujuan) yang tinggi. Dikatakan juga bahwa pemimpin lahir dua kali, artinya pernah mengalami

peristiwa hidup yang besar dan mampu melahirkan kesadaran dan arah hidup yang baru sama sekali.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan heroik sangat baik untuk diterapkan dalam bidang pendidikan di Indonesia, terlebih karena kondisi pendidikan di Indonesia saat ini sangat memprihatinkan.

## 2.4 Pemaduan Kepemimpinan Transformasional & Kepemimpinan Heroik

Jika kualitas dan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan heroik disandingkan, akan tampak sebagai berikut.

Tabel 2: Komparasi Kepemimpinan Transformasional vs Kepemimpinan Heroik

Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Heroik
<p>Lima faktor Kepemimpinan transformasional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengaruh ideal (<i>idealized influence</i>) (dikaitkan, <i>attributed</i>), pengaruh ideal (<i>idealized influence</i>) (perilaku, <i>behavior</i>), adalah unsur kharismatik kepemimpinan transformasional yang menjadikan pemimpin menjadi panutan yang dikagumi, dihormati, dan ditiru oleh pengikut. Ini juga disebut sebagai pengaruh kharismatik (<i>charismatic influence</i>).</li> <li>2) Motivasi inspirasional (<i>inspirational motivation</i>): pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi orang lain dengan “memberikan makna dan menantang untuk pekerjaan pengikut mereka”.</li> <li>3) Stimulasi intelektual (<i>intellectual stimulation</i>): merangsang upaya pengikut mereka “untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, <i>reframing</i> masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara-cara baru”.</li> <li>4) Pertimbangan individual (<i>individualized consideration</i>). Pemimpin mencairkan perhatian pribadi bagi pengikut berdasarkan kebutuhan individu pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih, mengembangkan pengikut pada iklim yang mendukung untuk “tingkat yang lebih tinggi dari potensi”</li> </ol>	<p>Empat prinsip kepemimpinan heroik:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kesadaran diri (<i>self-awareness</i>): paham akan kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan perspektif dunia. Hanya orang yang tahu siapa dirinya dan apa yang diinginkannya dapat mengejanya dengan penuh semangat dan mengilhami orang lain untuk berbuat begitu. Hanya mereka yang telah secara jelas melihat kelemahan sendiri, dapat mengatasinya. tertanam kebiasaan belajar terus-menerus, dan berefleksi setiap hari atas kegiatannya.</li> <li>2) Kepintaran/<i>ingenuity</i>): berinovasi secara percaya diri dan beradaptasi pada perubahan dunia. Pemimpin beradaptasi secara yakin dengan mengetahui apa yang dapat ditawarkan-tawar, dan apa yang tidak.</li> <li>3) Kasih (<i>love</i>): melibatkan orang lain dengan sikap positif yang dapat mengeluarkan potensi mereka, dengan sikap cinta-kasih; mengelola dengan “segala cinta dan kesopanan serta sekaritas atau sederawan mungkin” demikian sehingga kelompok dapat berkembang dalam lingkungan yang diresapi oleh semangat “lebih besar cinta daripada ketakutan.”</li> <li>4) Kepahlawanan/<i>heroism</i> (<i>heroism</i>): memberikan energi kepada diri sendiri dan orang lain dengan ambisi heroik. Mereka dipacu untuk “membangkitkan keinginan besar” dengan membayangkan sasaran heroik. Kinerja perorangan dan tim yang unggul menjadi kenyataan, seperti halnya jika atlet, musisi, atau manajer tidak henti-hentinya memusatkan perhatian pada sasaran-sasaran yang ambisius. Mereka juga didorong oleh energi yang gelisah, yang dibungkus dalam motto <i>magis</i>, selalu ingin sesuatu yang lebih.</li> </ol>

Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Heroik
Karakteristik kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan kepemimpinan transaksional: 1) Mereka memandang secara jelas bahwa mereka adalah agen-agen perubahan ( <i>change agents</i> ). 2) Mereka berani ( <i>courageous</i> ). 3) Mereka memercayai orang-orang ( <i>believe in people</i> ). 4) Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat ( <i>values</i> ). 5) Mereka pembelajar sepanjang hayat ( <i>life-long learners</i> ). 6) Mereka mampu mengatasi kompleksitas, ketidakpastian, dan ambiguitas. 7) Mereka visioner.	Konsep alternatif tentang kepemimpinan: 1) Kita semua pemimpin, memimpin sepanjang waktu, secara baik atau konyol/buruk; 2) Kepemimpinan timbul <i>dari dalam</i> : itu soal <i>siapa aku</i> dan apa yang kulakukan; 3) Kepemimpinan bukan suatu tindakan, tetapi <i>hidupku</i> , suatu cara hidup; 4) Tugas seorang pemimpin tak pernah selesai. Ia merupakan <i>ongoing process</i> .

Tabel komparasi tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya gaya kepemimpinan transformasional itu sudah baik, namun karena seriusnya masalah pendidikan (dan bangsa) Indonesia saat ini, maka diperlukan kepemimpinan yang tidak hanya biasa-biasa (baik) saja melainkan yang luar biasa. Itulah model dan gaya kepemimpinan transformasional yang diperkuat atau dipadukan dengan kepemimpinan heroik. Selain mampu mentransformasi situasi menjadi lebih baik, pemimpin harus mampu mendobrak kemapanan dalam ketidakbaikan (seperti korupsi, kolusi, persekongkolan, kinerja buruk, dan sebagainya) secara akseleratif-signifikan. Pemimpin harus tegas – kendati tidak harus kasar – disertai keteladanan akan kejujuran yang disertai kerja keras dan cerdas untuk mencapai kinerja layanan yang optimal yang dilandasi spirit kasih (*love*) dan heroisme.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah sebuah studi pustaka yang membahas mengenai dua gaya kepemimpinan dan kemungkinannya diterapkan dalam bidang pendidikan di Indonesia. Oleh karenanya tahapannya adalah mengkaji kekhasan kedua gaya kepemimpinan tersebut, tantangan dan kondisi pendidikan di Indonesia, dan kemudian bagaimana kemungkinan mengimplementasikan kedua gaya kepemimpinan tersebut.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk kondisi pendidikan Indonesia yang masih memprihatinkan saat ini, terutama relatif rendahnya kualitas pendidik – termasuk kepala sekolahnya – dan hasil pendidikannya, maka diperlukan kualitas kepemimpinan yang tidak hanya biasa-biasa saja, melainkan yang luar biasa, yaitu model dan gayakepemimpinan transformasional yang diperkuat atau dipadukan dengan kepemimpinan heroik. Untuk menyandingkan kedua gaya kepemimpinan tersebut, di bawah ini penulis tampilkan tabel komparasinya. Yang dimaksudkan pemimpin pendidikan dalam artikel ini meliputi guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, kepala/direktur yayasan pendidikan, dan kepala dinas pendidikan kabupaten/kota dan provinsi, bahkan menteri pendidikannya.

### 4.1 Perlukah Memadukan Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Heroik?

Kualitas pendidikan Indonesia menempati peringkat terendah di dunia, menurut tabel liga global yang diterbitkan oleh firma pendidikan Pearson. Tempat pertama dan kedua diraih oleh Finlandia dan Korea Selatan. Peringkat itu konon memadukan hasil tes internasional dan data seperti tingkat kelulusan antara 2006 dan 2010. Berbagai pemeringkatan berdasar hasil kompetisi dalam berbagai bidang lainnya juga menunjukkan hal serupa.

Lebih dari 10 tahun yang lalu, tepatnya pada tanggal 14-2-2002, Harian *Kompas* menurunkan 2 artikel opini dari 2 orang pelaku dan pengamat pendidikan sekaligus, Ki Supriyoko dan J Drost, yang sama-sama menunjukkan keprihatinannya pada rendahnya kualitas pendidikan kita (Indonesia). Penulis pertama membenarkan data hasil studi *Asia Week* yang menunjukkan rendahnya peringkat kualitas guru dan dosen Indonesia beserta produktivitasnya di ranah global. Tentang penyebabnya, Supriyoko mengatakan bahwa salah satu determinannya ialah belum tumbuhnya kebiasaan membaca (*reading habit*) di kalangan guru dan dosen itu sendiri.

Senada dengan itu, penulis kedua menyoroti rendahnya minat membaca para guru di SMA tempat ia menjadi kepala sekolah. Perpustakaan yang disediakan bagi para guru kurang berfungsi, maka kemudian ditutupnya. Sebagai solusi – memacu kebiasaan membaca para gurunya – dibuatnya kebijakan yang menawarkan kesempatan pada para guru untuk membeli buku yang mereka butuhkan dan akan dibayarnya. Hasilnya ternyata mencemaskan. Konon, selama 10 tahun, hanya ada kurang lebih 10

orang guru yang pernah mencari buku di toko-toko. “*Qua vadis on going formation?*” (bagi guru), tanyanya.

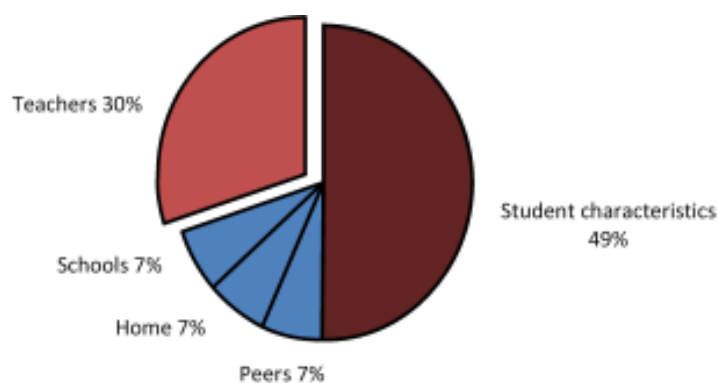
Padahal kunci penting (30%) keberhasilan pendidikan ada pada kontribusi guru. Namun melihat rerata hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2015 di bagian berikut ini, jelaslah bahwa faktor (guru) ini mutlak mendapat perhatian serius para pemimpin (lembaga) pendidikan. Ada yang mengatakan kunci sukses pembelajaran berada pada guru yang cakap. Di tangan guru cakap, bereslah siswa.

Tak berbeda jauh dengan kondisi guru (dan dosen), kepala sekolah di Indonesia juga masih dalam keadaan memprihatinkan. Seperti dikabarkan Kompas.com (23/07/2012), yang dikutip Harian Suara Karya (7/4/2015), berdasarkan hasil pemetaan kompetensi kepala sekolah di 31 provinsi oleh Lembaga Pengembangan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS), didapatkan data bahwa kompetensi sosial dan kompetensi supervisinya rendah. Dalam penelitian kompetensi kepala sekolah tersebut ditetapkan batas minimal kelulusan 76, hanya pada dimensi kepribadian yang nilainya 85,



Sumber: Sumarna Surapranata (2016)

Gambar 1. Grafik Distribusi Rentang Nilai UKG 2015 Berdasarkan Kualifikasi



Sumber: Hasil Studi Prof John Hattie (dalam Sumarna Surapranata, 2016)

Gambar 2. Grafik Faktor Penentu Prestasi Siswa



tetapi kompetensi manajerial dan kewirausahaan, supervisi dan sosial masih di bawah minimal kelulusan.

Tiga hari sebelumnya, Ester Lince Napitulu (Kompas.com, 4/4/2015) mengutip hasil Temuan Studi Dasar tentang Kompetensi Dasar Pengawas dan Kepala Sekolah oleh *Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership* tahun 2013, yang mendapatkan data bahwa kepala sekolah/madrasah lemah dalam kemampuan supervisi. Padahal, kemampuan ini penting untuk perbaikan sekolah dan sistem agar layanan pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan. Selain itu, pemimpin di sekolah ini juga rendah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk manajemen dan tujuan pembelajaran.

Yang terakhir itu terasa sungguh *absurd* manakala disadari betapa dunia ini terus berubah, dan - seperti dikatakan Renald Kasali (2015) – situasi kepemimpinan pun selalu berada dalam konteks manajemen (pengelolaan) perubahan. Mengelola perubahan artinya memimpin organisasi untuk mau bergerak berubah (adopsi dan adaptasi) di dalam lingkungan sosial yang berubah. Bagaimana mungkin mampu memimpin perubahan, kalau diri pemimpin itu sendiri tidak mampu berubah dan tidak memiliki modalitas untuk berubah: kemampuan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, sekaligus bahasa asing (minimal bahasa Inggris)?

Lebih dari satu dasawarsa yang lalu penulis sudah mendengar bahwa – selain ada periodisasi penugasan kepala sekolah – akan dipersyaratkan kemampuan bahasa Inggris sampai level tertentu dan minimal lulusan S2 untuk dapat menjadi kepala sekolah. Namun kenyataan yang ada: periodisasi seringkali kurang jelas, demikian pula dua persyaratan lain tersebut di atas.

Memang ada keengganan guru pendidikan dasar untuk menjadi kepala sekolah karena beratnya tugas administratifnya, padahal relatif kecil tambahan tunjangannya. Tampaknya di lingkungan sekolah menengah agak berbeda, namun kurang jelas (transparan) mekanisme pengangkatannya. Banyak kalangan menyetujui model lelang jabatan kepala sekolah seperti di DKI Jakarta, sebab, masih menurut Suara Karya (*ibid.*), banyak daerah menentukan jabatan kepala sekolah melalui proses yang tidak wajar, berbau politis dan bahkan terindikasi balas budi. Itu berarti soal korupsi.

Harian *Kompas* (18/5/2016) mewartakan bahwa anggaran pendidikan menjadi sasaran empuk untuk dikorupsi. Selama 10 tahun terakhir, korupsi di sektor pendidikan menyebabkan kerugian negara senilai Rp 1,3 triliun. Para pelaku mulai dari kepala dinas pendidikan, staf dinas pendidikan, hingga kepala sekolah. Pada periode 2006-2015, berdasarkan penelusuran yang dilakukan *Indonesia Corruption Watch* (ICW), tercatat 425 kasus korupsi terjadi di sektor pendidikan. Jumlah tersangkanya mencapai 618 orang.

Dalam jumpa pers “Satu Dasawarsa Kasus Korupsi pada Sektor Pendidikan”, Staf Divisi Investigasi ICW Wana Alamsyah, Selasa (17/5/2016), mengatakan, pada 2013 terjadi kenaikan nilai kerugian negara yang signifikan yaitu mencapai Rp 538 miliar. Salah satu kasus yang terjadi pada tahun tersebut adalah dugaan korupsi dana bantuan operasional sekolah (BOS) tahun ajaran 2011/2012 yang terkait pembelian buku. Nilai kerugian negara dalam kasus ini Rp 9 miliar.

Ditemukan pula adanya kesenjangan mutu kepala sekolah dan pengawas di perkotaan dan pedesaan. Selain harus memiliki kemampuan supervisi, kepala sekolah dan pengawas juga perlu memiliki kompetensi manajerial, kewirausahaan, serta mengajar dan konsultasi.”Kepala sekolah ataupun pengawas masih cenderung melakukan tugas secara administratif. Padahal, kepemimpinan dalam pembelajaran dibutuhkan supaya layanan pendidikan di tiap sekolah berjalan sesuai standar,” ujar Muhammad Hatta, Kepala Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Kemdikbud di Jakarta.

Oleh karenanya, diperlukan model dan gaya kepemimpinan yang sungguh transformasional, tetapi diperkuat dengan ‘hentakan kuat’ sang pemimpin yang dilandasi dengan kesadaran diri yang tinggi, kasih yang tulus, dan kecerdasan/ingenuitas kuat, serta heroisme yang handal. Itulah model dan gaya kepemimpinan transformasional yang diperkuat atau dipadukan dengan kepemimpinan heroik. Semangat kasih dan heroisme yang dipenuhi semangat magis atau selalu mencari yang lebih (*to be more and more*) akan memperkuat transformasi diri dan institusi yang tiada henti dan disertai refleksi setiap hari.

## 4.2 Kepemimpinan Transformasional-Heroik

Memerhatikan uraian pokok-pokok karakteristik kedua gaya kepemimpinan di atas, penulis sampai pada gagasan mengenai pentingnya memadukan keduanya demi menghadirkan perkembangan kualitas pendidikan di tanah air, berikut turunannya, seperti HDI, daya saing sumberdaya manusia Indonesia di ranah nasional-regional-internasional, produktivitas nasional, dan sebagainya. Apalagi kalau mengingat kondisi wilayah Indonesia yang sangat luas dengan disparitas yang sangat tinggi itu, kepemimpinan yang cenderung formalistik-transaksional harus sungguh-sungguh ditinggalkan, digantikan dengan pepaduan dua model dan gaya kepemimpinan (transformasional dan heroik) itu menjadi kepemimpinan transformasional-heroik.

Kepemimpinan transformasional-heroik berarti model dan gaya kepemimpinan yang sungguh transformasional – dalam arti mampu mentransformasi dari keadaan yang buruk menjadi baik atau baik sekali –, tetapi juga diperkuat dengan ‘hentakan kuat’ sang pemimpin yang dilandasi dengan kesadaran diri yang tinggi, kasih yang tulus, dan kecerdasan/ingenuitas kuat, serta heroisme yang handal. Itulah model dan gaya kepemimpinan transformasional yang diperkuat atau dipadukan dengan kepemimpinan heroik. Semangat kasih dan heroisme yang dipenuhi semangat *magis* atau selalu mencari yang lebih (*to be more and more*) akan memperkuat transformasi diri dan institusi yang tiada henti dan disertai refleksi setiap hari.

Dengan demikian, model dan gaya kepemimpinan transformasional-heroik adalah model dan gaya kepemimpinan yang sungguh transformasional, artinya pemimpin yang mampumencirikan ataupun menunjukkan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, tetapi diperkuat dengan ‘hentakan kuat’ sang pemimpin yang dilandasi dengan kesadaran diri yang tinggi, kasih yang tulus, dan kecerdasan/ingenuitas kuat, serta heroisme yang handal. Semangat kasih dan heroisme yang dipenuhi semangat *magis* atau selalu mencari yang lebih (*to be more and more*) akan memperkuat transformasi diri dan institusi yang tiada henti dan disertai refleksi setiap hari.

Kiranya benar adanya keyakinan banyak analis sosial yang mengatakan bahwa semua hadiah

nobel bisa hadir bagi atau diperoleh oleh para ilmuwan – pejuang pengetahuan dan teori yang sangat berguna bagi manusia – yang dilandasi semangat kasih (*love*) pada kebenaran dan kemanusiaan yang luar biasa. Semangat kasih yang tulus juga tidak mungkin membuahkan (mengakibatkan) adanya korupsi, kekerasan (termasuk tawuran maupun perkosaan dan pembunuhan), perusakan lingkungan hidup, dan kinerja yang rendah yang tanpa perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

## 4.3 Implementasi Kepemimpinan Transformasional-Heroik

Analog dengan pernyataan Sallis (1993: 125), “*There is no magic formula for starting the task of TQM implementation*”, sampai sekarang juga belum ada panduan untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional-heroik dalam bidang apa pun, termasuk bidang pendidikan. Oleh karenanya, penulis mencoba mengeksplorasinya secara sederhana – sekadar menunjukkan beberapa contoh secara umum – sebagai berikut.

Kualitas kepemimpinan transformasional-heroik yang *pertama* adalah kesadaran diri (*self awareness*) dan pengaruh ideal (*ideal influence*), dan *kedua*, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), dapat dicontohkan model implementasinya dalam praksis pendidikan di Indonesia sebagai berikut. Para pemimpin lembaga pendidikan (termasuk Kepala Sekolah) selalu harus memulai tugas atau pun aktivitas dengan evaluasi diri (*self evaluation, self assessment*). Dengan kata lain, pemimpin membuat analisis SWOT-diri dengan segala implikasinya. Sebagai misal, kalau ditemukan/disadari adanya bakat hebat membuat karya tulis ilmiah, maka potensi tersebut harus semakin diaktualisasikan secara optimal, demi pengembangan diri sambil memotivasi kinerja bersama, di samping memberikan teladan (“*Ing ngarsa sung tuladha*”). Strategi ini juga dapat dipakai untuk mengkompensasi kelemahan, misalnya, nama diri pemimpin dan institusi pendidikannya yang belum baik, sekaligus memanfaatkan peluang: belum banyak guru dan kepala sekolah yang unggul di bidang KTI (karya tulis ilmiah) padahal peraturan mensyaratkan kompetensi tersebut. Tentu saja artikel-artikel dan KTI yang ditulis berdasar/atas hasil studi serius tentang usaha-usaha memajukan (lembaga)

pendidikan, sehingga relevan dan signifikan bagi kemajuan sekolah yang dipimpinnya (cf. Prinsip magis & *continuous improvement*).

Sedang target capaiannya: Kepala sekolah, selaku pemimpin, berkinerja tinggi sesuai kesadaran potensi diri yang memadai, sehingga memotivasi dan menjadi teladan serta menginspirasi para pendidik dan tenaga kependidikan – guru dan karyawan sekolah – yang ada pada (minimal) institusinya. Dengan kadar kecendekiannya – karena menjadi peneliti-pembaca-penulis – pemimpin juga mampu mentransformasi orang-orang yang dipimpinnya untuk selalu terbuka pada ide-ide baru, sesuai prinsip *continuous improvement*, sebagai ciri khas manajemen mutu yang selalu hendak memuaskan keinginan dan harapan para pelanggannya.

Kualitas kepemimpinan transformasional-heroik yang *ketiga*, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yang didukung dengan kepintaran/ingenuitas (*ingenuity*). Contoh implementasi seperti berikut. Dengan ingenuitas/kepintaran/kecerdasannya, para pemimpin (termasuk kepala sekolah) mengenal betul medan tugas dan peluang maupun ancaman yang ada serta memahami benar karakter orang-orang yang dipimpinnya, sehingga mampu merangsang para pengikut tersebut untuk secara kreatif-inovatif memanfaatkan segala situasi dan potensi demi mencapai kinerja terbaik/optimalnya (seturut dengan konsep “*ing madya mangun karsa*”).

Adapun capaian yang dapat diharapkan adalah bahwa tidak ada lagi perencanaan sekadar *desk work*, semua rencana diwujudkan dan didokumentasikan secara efektif-efisien, seturut prinsip manajemen mutu (misalnya ISO 9001: 2008, yang menyatakan “kerjakan semua yang dirancang/ditulis, dan tuliskan/dokumentasikan semua yang dikerjakan); juga tidak ada lagi pengangguran terselubung (karena tidak jelas tugasnya atau pun malas), tetapi semua orang bekerja sesuai tupoksi masing-masing secara sadar dan suka rela, dengan atau tanpa pengawasan.

Kualitas kepemimpinan transformasional-heroik yang *keempat*, yaitu pertimbangan individual (*individualized consideration*) dan kepahlawanan/heroisme (*heroism*). Dengan semangat yang tinggi dan berkobar, para pemimpin sekolah dapat

mengimplementasikannya dengan mendorong dan membangun iklim kondusif bagi semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk bangkit dengan keinginan besar dan kinerja tinggi dengan, misalnya, mempersilakan tidak takut berkreasi dan pemimpin menyediakan fasilitas pendukung dan penghargaan (*reward*) yang memadai. Jika terjadi kesalahan pada para pendidik dan tenaga kependidikan, pimpinan sekolah tidak justru menambah beban dengan memarahinya, melainkan mengajak berrefleksi untuk menemukan pembelajaran yang dapat dipetik. Bila perlu, pemimpin pasang badan melindungi kepentingan anak buah. Kiranya ini seturut dengan prinsip “*Tut wuri handayani*” dari Ki Hadjar Dewantara.

Target capaiannya yaitu tidak ada ketakutan, namun justru keberanian dan kenyamanan pada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan ide-ide kreatif-inovatif bagi diri sendiri maupun segenap personal institusional, dan mengerjakan tugas-tugasnya secara kreatif (*out of the box*) pula. Tentu semuanya dalam bingkai pendidikan dan sesuai/berkontribusi dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan institusi. Iklim kreatif terbangun dan tumbuh subur.

Ada pun kualitas kepemimpinan transformasional-heroik yang *kelima*, yaitu cinta kasih (*love*) dan semangat magis, dengan model implementasinya sebagai berikut. Semangat kasih dan magis (*to be more and more, kaizen, continuous improvement*, atau *on going process*) harus menjwai dan mewarnai semua dan setiap aktivitas lembaga pendidikan. Maka siklus Deming (*plan-do-check-act*) yang diwajibkan dalam TQM maupun Manajemen Mutu ISO, dan sejenisnya, harus dilakukan secara benar dan komprehensif-objektif.

Wujud capaian yang diharapkan adalah bahwa dalam setiap kebijakan, keputusan, dan eksekusinya tidak pernah diskriminatif atas pertimbangan primordialisme apa pun (politik, ekonomi, agama, etnik, dan transaksional apa pun), melainkan sungguh pertimbangan profesional, *fair* dan egaliter.

Jika dirangkum, contoh model implementasi tersebut di atas dapat disajikan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 3: Implementasi Kepemimpinan Transformasional-Heroik dalam Bidang Pendidikan

Kualitas Kepemimpinan Transformasional-Heroik	Contoh Implementasi dalam Praksis Pendidikan	Target capaian yang diharapkan
1. Kesadaran diri ( <i>self awareness</i> ) dan pengaruh ideal ( <i>ideal influence</i> );	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para pemimpin lembaga pendidikan (termasuk Kepala Sekolah) selalu harus memulai tugas atau pun aktivitas dengan evaluasi diri demi menemukan kesadaran diri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala sekolah, selaku pemimpin, berkinerja tinggi sesuai kesadaran potensi diri yang memadai</li> </ul>
2. Motivasi inspirasional ( <i>inspirational motivation</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi para pemimpin harus semakin diaktualisasikan secara optimal, demi pengembangan diri sambil memotivasi kinerja bersama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan mampu memotivasi dan menjadi teladan serta menginspirasi para pendidik dan tenaga kependidikan.</li> </ul>
3. Stimulasi intelektual ( <i>intellectual stimulation</i> ) yang didukung dengan kepintaran atau ingenuitas ( <i>ingenuity</i> ).	<p>Para pemimpin (termasuk kepala sekolah) memahami benar karakter orang-orang yang dipimpinnya, sehingga mampu merangsang para pengikut tersebut untuk secara kreatif-inovatif memanfaatkan segala situasi dan potensi demi mencapai kinerja terbaik/optimalnya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada lagi perencanaan sekadar <i>desk work</i>, semua rencana diwujudkan dan didokumentasikan secara efektif-efisien.</li> </ul>
4. Pertimbangan individual ( <i>individualized consideration</i> ) dan kepahlawanan atau heroisme ( <i>heroism</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan semangat yang tinggi dan berkobar, para pemimpin sekolah mendorong dan membangun iklim kondusif bagi semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk bangkit dengan keinginan besar dan kinerja tinggi.</li> <li>• Jika terjadi kesalahan pada para pendidik dan tenaga kependidikan, pimpinan sekolah tidak justru menambah beban dengan memarahinya, melainkan mengajak berrefleksi untuk menemukan pembelajarannya.</li> <li>• Bila perlu, pemimpin pasang badan melindungi kepentingan anak buah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semua orang bekerja sesuai tupoksi masing-masing secara sadar dan suka rela, dengan atau tanpa pengawasan. Tidak ada ketakutan, namun justru keberanian dan kenyamanan pada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan ide-ide kreatif-inovatif bagi diri sendiri maupun segenap personal institusional, dan mengerjakan tugas-tugasnya secara kreatif (<i>out of the box</i>) pula.</li> </ul>
5. Cinta kasih ( <i>love</i> ) dan semangat magis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semangat kasih dan magis (<i>to be more and more, kaizen, continuous improvement, life-long learning</i> atau <i>on going process</i>) harus menjiwai dan mewarnai semua dan setiap aktivitas lembaga pendidikan.</li> <li>• Siklus Deming (<i>plan-do-check-act</i>) harus dilakukan secara benar dan komprehensif-objektif.</li> </ul>	<p>Dalam setiap kebijakan, keputusan, dan eksekusinya tidak pernah diskriminatif atas pertimbangan primordialisme apa pun (politik, ekonomi, agama, etnik, dan transaksional apa pun), melainkan sungguh profesional, <i>fair</i> dan egaliter.</p>

#### 4.4 Implikasi Kepemimpinan Transformasional-Heroik

Implementasi praktis namun sederhana dari model dan gaya kepemimpinan transformasional-heroik dalam praksis pendidikan di Indonesia dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan Kepala Sekolah – di semua jenjang pendidikan – (termasuk Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, maupun Kepala Dinas-Kepala Dinasnya, pula Ketua/Direktur Yayasan Pendidikan) harus dipilih atau diangkat bukan atas pertimbangan politis, balas budi, maupun pertimbangan primordialisme apa pun, namun semata-mata pertimbangan profesionalisme dan kepemimpinan (*leadership*) yang baik dan efektif.
- b. Kepala Dinas (Dikbud, Dikpora) dan para Kepala Sekolah minimal berpendidikan S2, dan dengan kemampuan bahasa Inggris maupun TIK yang baik.
- c. Karena Kepala Sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan selaku Kepala Sekolah, maka mereka harus memiliki 4 kompetensi pendidik (pedagogik, profesional, keberibadian, dan sosial) yang baik ditambah kompetensi Kepala Sekolah, yaitu: kompetensi manajerial, kepemimpinan, kewirausahaan, supervisi, (plus kepribadian dan sosial). Semestinya kualitas akademik, moral, kepekaan sosial, daya juang, dan sejenisnya telah *inherent* pada berbagai kompetensi di atas. Akan menjadi sangat baik kalau sekiranya kepala sekolah juga memiliki kompetensi kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*)
- d. Periodisasi atau masa penugasan Kepala Sekolah harus jelas, sehingga program kerja dan hasil perjuangannya lebih tampak secara signifikan.
- e. *Last but not least*, tentu saja gaya dan kualitas kepemimpinannya memenuhi ciri-ciri utama gaya kepemimpinan transformasional-heroik, dan bukan transaksional.

#### 4. KESIMPULAN

Ada sejumlah kesimpulan pokok dari studi ini yang merupakan rangkuman singkat atas hasil penelitian dan pembahasan. *Pertama*, dalam situasi

keterpurukan kualitas pendidikan Indonesia dewasa ini – kualitas siswa-guru-kepala sekolah-pengawas yang relatif rendah, maraknya vandalisme-kekerasan-perkosaan, korupsi, dan sebagainya – diperlukan terobosan kebijakan dari para penyelenggara pendidikan, baik pemerintah (secara umum dan utamanya di sekolah negeri) maupun masyarakat (yayasan pendidikan). Terobosan itu terutama menyangkut kebijakan pengangkatan kepala sekolah. Pengangkatan Kepala Sekolah hendaknya dilakukan secara objektif-profesional (dan bukan atas dasar pertimbangan politis dan balas budi maupun primordialisme tertentu), dengan periodisasi penugasan/masa kerja yang jelas, dan mampu dan mau menerapkan gaya kepemimpinan transformasional-heroik.

*Kedua*, gaya kepemimpinan transformasional-heroik adalah model dan gaya kepemimpinan yang sungguh transformasional, artinya pemimpin yang mampu mencirikan ataupun menunjukkan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, tetapi diperkuat dengan ‘hentakan kuat’ sang pemimpin yang dilandasi dengan kesadaran diri yang tinggi, kasih yang tulus, dan kecerdasan/ingenuitas kuat, serta heroisme yang handal. Semangat kasih dan heroisme yang dipenuhi semangat *magis* atau selalu mencari yang lebih (*to be more and more*) akan memperkuat transformasi diri dan institusi yang tiada henti dan disertai refleksi setiap hari.

*Ketiga*, implementasi gaya kepemimpinan transformasional-heroik dalam institusi pendidikan dapat menyangkut: (1) Pemimpin selalu memulai tugas dan aktivitas dengan *self assessment* atau analisis SWOT-diri, sehingga dapat berkembang secara penuh sekaligus memberikan keteladanan (*“Ing ngarsa sung tuladha”*) pada para pendidik dan tenaga kependidikan yang dipimpinya; (2) Dengan ingenuitas/kecerdasannya, pemimpin pendidikan mampu memahami betul karakter orang-orang yang dipimpinya dan memberikan stimuli intelektual kepada mereka sehingga mampu merangsang para pengikut tersebut untuk secara kreatif-inovatif memanfaatkan segala situasi dan potensi demi mencapai kinerja terbaik/optimalnya (seturut dengan konsep *“ing madya mangun karsa”*); (3) Dengan semangat yang tinggi dan berkobar, para pemimpin sekolah mendorong dan membangun iklim kondusif bagi semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk bangkit dengan keinginan besar



dan kinerja tinggi dengan, misalnya, mempersilakan tidak takut berkreasi dan pemimpin menyediakan fasilitas pendukung dan penghargaan (*reward*) yang memadai. Jika terjadi kesalahan pada para pendidik dan tenaga kependidikan, pimpinan sekolah tidak justru menambah beban dengan memarahinya, melainkan mengajak berrefleksi untuk menemukan pembelajaran yang dapat dipetik. Bila perlu, pemimpin pasang badan melindungi kepentingan anak buah. Kiranya ini seturut dengan prinsip “*Tut wuri handayani*” dari Ki Hadjar Dewantara. Dan (4) Semangat kasih dan magis (*to be more and more, kaizen, continuous improvement, atau on going process*) harus menjiwai dan mewarnai semua dan setiap aktivitas lembaga pendidikan. Maka **siklus Deming** (*plan-do-check-act*) yang diwajibkan

dalam TQM maupun Manajemen Mutu ISO, dan sejenisnya, harus dilakukan secara benar dan komprehensif-objektif.

*Keempat*, agar gaya kepemimpinan transformasional-heroik dapat semakin efektif, hendaknya diperluas bukan hanya pada kepala sekolah, melainkan juga pada para pejabat pendidikan (Dinas Pendidikan, Direktur/Ketua Yayasan Pendidikan), para Wakil Kepala Sekolah, dan para guru pada umumnya (yang langsung atau tidak langsung juga bertindak selaku pemimpin). Pelan namun pasti, dengan ini lembaga pendidikan sekaligus menyiapkan para pemimpin masyarakat bidang sosial-ekonomi-politik yang mampu dan mau menerapkan gaya kepemimpinan transformasional-heroik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Lilik, A.M. 2008. “Kepemimpinan Heroik”. *HIDUPKATOLIK.com*. Minggu, 22 Juni.
- Barth-Farkas, Faye dan Antonio Vera. 2016. *Kekuasaan dan Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Publik (Power and transformational leadership in public organizations)*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJLPS-07-2014-0011>. Diunduh 28 February.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum.
- Blase, Joseph dan Blase, Jo. 1999. “Effective instructional leadership. Teachers’ perspectives and how principals promote teaching and learning in schools”. *Journal of Education Administration* 38, 2, Pp. 130-141. <http://www.emerald-library.com>.
- Hardiman, Budi, F. Transaksional. 2014 *Transformasional, KOMPAS.com*, Senin, 16 Juni.
- Harian Suara Merdeka (7 April 2015).
- Hughes, Ginnett, dan Curphy. 2015. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill Education.
- Keung, Emerson K. dan Rockinson-Szapkiw, Amanda J. 2013. “The Relationship Between Transformational Leadership and Cultural Intelligence. A Study of International School Leaders”. *Journal of Educational Administration*, Vol. 51 No. 6, Pp. 836-854, Emerald Group Publishing Ltd, 0957-8234, DOI 10.1108/JEA-04-2012-0049. Diunduh Tanggal 28 Februari 2016.
- Kompas*, 18 Mei 2016.
- Lejf Moos John Krejsler Klaus Kasper Kofod Bent Brandt Jensen. 2015. Successful School Principalship in Danish Schools, *Journal of Educational Administration* Vol. 43 Iss 6 pp. 563 – 572 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230510625665>. Diunduh Tanggal 17 February.
- Lowney, Chris. 2003. *Heroic Leadership, Best Practices from a 450 – year – old Company that Changed the World*. Chicago: Loyola Press.
- Napitulu, Ester Lince. 2015. “Peningkatan Mutu Kepala Sekolah Masih Jadi Tantangan”. *Kompas.com*. 4 April 2015.
- Richard, Daft, L. 2015. *The Leadership Experience*. Stanford: Cengage Learning.
- Runtuwene, Lastiko. 2011. “Kepemimpinan Transformasional dalam Sekolah sebagai Komunitas Pembelajar”. *Makalah Disampaikan dalam Temu Konsultasi Pimpinan Sekolah Katolik se-Provinsi Sulawesi Utara*. Oleh Bimas Katolik Kanwil Kementerian Agama Prov. Sulut bekerjasama dengan Yayasan Pendidikan Katolik Keuskupan Manado, 10 Maret.

- Sadler, Philip. 1997. *Leadership*. London: Kogan Page Limited.
- Scott Eacott. 2015. "Strategy in Educational Leadership: in Search of Unity". *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Iss 3 pp. 353-375, <http://dx.doi.org/10.1108/09578230810869284>. Diunduh Tanggal 17 Februari.
- Stensaker, Bjørn, Nicoline Jeroen Huisman Erica Wayne, Lisa Scordato, dan Paulo Pimentel Botas. 2015. "Faktor yang Memengaruhi Perubahan Strategik dalam Pendidikan Tinggi (Factors Affecting Strategic Change in Higher Education)". <http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-12-2012-0066>. Diunduh Tanggal 17 Februari.
- Surapranata, Sumarna. 2016. *LPTK Kembali ke Khitah, Pendidikan Guru Abad 21*. Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, P4TK Yogyakarta, 12 Mei.
- Temel Calik, Ferudun Sezgin, Ali Cagatay Kilinc, dan Hasan KAVGACIa. 2012 "Examination of Relationships between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers and Collective Teacher Efficacy". *Educational Sciences: Theory & Practice* - 12(4) • Autumn • 2498-2504 ©2012 Educational Consultancy and Research Center. [www.edam.com.tr/estp](http://www.edam.com.tr/estp).