

# KONSEP DAN STRATEGI EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MASA DEPAN

Noer Rohmah  
(STIT Ibnu Sina Malang)

*In rapid change era, in which all aspects that affect the development of the organization is very great, educational organizations face with variety of critical challenges. These challenges collectively require organizations to build new capabilities. One of the most crucial component for the success of future education organization is a leader. Educational organizations require leadership figure who is able to think ahead, to anticipate any changes and current development. Therefore the future organizations to be able to compete must have a clear and focused vision. Its leaders must have prominent competence for the sake of facing environmental changes. They also should have some effective strategies because the future of education requires the figure of the ideal leader who can bring significant changes.*

*Keywords: Educational Leadership, Strategy, Effectiveness*

Pendidikan menjadi tolak ukur sebuah bangsa. Maju tidaknya pendidikan akan menentukan maju tidaknya sebuah bangsa. Bagaimana tidak, Negara Jepang menjadi salah satu negara maju di dunia karena memutuskan pendidikan sebagai pondasi. Pasca dibom atom oleh sekutu, Negara ini bangkit karena pendidikan menjadi prioritas. Kemajuan pendidikan membutuhkan sosok seorang pemimpin.

Keberadaan pemimpin menjadi hal yang mesti berada dalam sebuah komunitas/ organisasi termasuk pendidikan. Cita-cita pendidikan akan mudah terwujud ketika ada seorang yang menjadi “nahkoda” dalam mengarahkan potensi yang ada menuju cita-cita tersebut. Kekuatan perorangan akan menjadi besar ketika diarahkan kepada satu titik cita-cita dengan bantuan pemimpin. Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya. Di era yang sangat kompetitif dan tuntutan kebutuhan yang semakin beragam, rinci dan spesifik menjadi sangat relevan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengembangkan organisasinya dengan baik sampai jauh ke depan, melampaui usia zamannya.<sup>1</sup>

Organisasi pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan dan tantangan yang paling kompetitif adalah penyesuaian kepada perubahan yang tiada henti-hentinya. Faktor-faktor lingkungan pendidikan yang terus

mengalami perubahan, menjadikan masa depan pendidikan semakin tidak pasti dan mengalami turbulansi. Perubahan-perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membangun kemampuan baru. Organisasi harus selalu dalam kondisi transformasi yang tidak pernah berakhir, bersifat fundamental, dan kontinyu.

Mendasarkan pada gambaran di atas, kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kritis yang sangat menentukan keberhasilan organisasi pendidikan. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, organisasi pendidikan membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan yang cocok dengan karakteristik organisasi masa depan. Pertanyaannya, kepemimpinan yang bagaimana yang harus dimiliki dan bisa membawa organisasi mencapai tujuannya? Untuk menjawab hal itu, tulisan ini akan mencoba mencari dan menelusuri jawaban, serta menyodorkan karakteristik kepemimpinan organisasi pendidikan masa depan yang efektif.

### Konsep Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan telah dikemukakan oleh para ahli antara lain adalah: Menurut Robbin<sup>2</sup> terdapat tiga pendekatan teori kepemimpinan, yaitu: 1) pendekatan teori sifat, 2) pendekatan teori perilaku, dan 3) pendekatan teori kontinjensi. Menurut teori sifat, pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Para pemimpin memiliki pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang lain. Teori perilaku menyatakan bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif atau gaya kepemimpinan ter-

<sup>1</sup> John Adair, *Cara Menumbuhkan Pemimpin*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, tt.), hal. 87

<sup>2</sup> Stephen P Robbin, *Organizational Culture and Leadership*, (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), hal. 233

baik. Keefektifan pemimpin menggunakan gaya khusus untuk memimpin perorangan dan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu akan menghasilkan moral dan produktivitas yang tinggi. Sedangkan teori kontinjensi menyatakan bahwa keefektifan personalitas, gaya, atau perilaku pemimpin tergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Beberapa pendekatan yang lebih mutakhir antara lain teori kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional-transformatif<sup>3</sup>, dan kepemimpinan visioner<sup>4</sup>.

Untuk menjadi orang yang berfungsi sepenuhnya, menurut paradigma kepemimpinan, setiap manusia memiliki potensi untuk mendaki empat tingkatan potensi manusia, yaitu:<sup>5</sup>

1) *Empirical existence* (eksistensi empiris)

Hidup dalam dunia sehari-hari, mencari kesenangan dan menghindari kesedihan. Pada tingkatan ini seseorang akan mampu menciptakan peta untuk mengatasi persoalan kehidupan sehari-hari.

2) *Consciousness at large* (kesadaran yang luas)

Memperoleh pengetahuan obyektif, pengetahuan yang valid dan universal. Pada tingkatan ini seseorang bisa menciptakan peta pengetahuan obyektif, valid, dan universal.

3) *Spirit* (semangat)

Mengidentifikasi gagasan-gagasan yang menonjol dalam gerakan-gerakan,

partai politik, lembaga-lembaga atau organisasi. Pada tingkatan ini seseorang akan mampu menciptakan peta untuk memandu mengidentifikasi gagasan dan keyakinan.

4) *Existenz* (eksistensi)

Menemukan jati diri secara otentik. Pada tingkatan ini seseorang akan sadar bahwa dia memiliki kebebasan untuk menciptakan peta diri sendiri.<sup>6</sup>

### Visi dan Kompetensi Kepemimpinan Organisasi Pendidikan Masa Depan

Dengan landasan penalaran yang tajam, Brill dan Worth memberikan ramalan bahwa organisasi masa depan yang akan mampu bersaing harus memiliki visi yang jelas dan terarah. Untuk dapat merumuskan visi yang jelas, kepemimpinan organisasi harus mempertanyakan hal-hal berikut:<sup>7</sup> apa visi dan tujuan organisasi saat ini, apa manfaat organisasi bagi masyarakat, apa ciri wilayah kerja dan kerangka kerja institusional dimana organisasi beroperasi, apa keunikan organisasi di dalam wilayah garapan atau di dalam struktur yang dimasuki, dan hal-hal apa yang harus dilakukan agar organisasi maju dan berkembang?

Di samping harus memiliki visi yang jelas dan terarah, pemimpin organisasi masa depan harus memiliki kompetensi yang menonjol sesuai lingkungan perubahan. Spencer mengidentifikasi beberapa kompetensi yang akan semakin penting bagi pemimpin organisasi masa depan, yang meliputi: 1) kemampuan berpikir strategis, yaitu kemampuan untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang berlangsung cepat,

<sup>3</sup> Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol.18. (1990), hal. 22

<sup>4</sup> Burt. Nanus, *Visionary Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), hal. 233

<sup>5</sup> Joseph Seltzer and Bernard M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, Vol.16, (1990), hal. 43

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Culture ...*, hal. 211

<sup>7</sup> Peter L. Brill and Richard Worth, *The Four Levels of Corporate Change*, (New York: Amacom, 1997), hal. 99

peluang pasar, ancaman kompetisi, kekuatan dan kelemahan organisasi yang dipimpinnya, serta mampu mengidentifikasi tanggapan-tanggapan strategis; 2) kepemimpinan dalam perubahan, yaitu kemampuan untuk mengkomunikasikan visi strategis organisasi kepada seluruh pihak yang terkait, menciptakan komitmen dan motivasi, penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan, serta mampu mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk mengantisipasi perubahan yang akan terjadi; 3) pengelolaan hubungan, yaitu kemampuan untuk membina hubungan di tengah-tengah jaringan kerja yang kompleks, baik dengan partner usaha maupun pihak lain yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi.<sup>8</sup>

### Kompetensi Kepemimpinan

Untuk menjadi pemimpin yang berfungsi sepenuhnya, seorang pemimpin harus melewati 4 tingkatan seperti disinggung di atas (eksistensi empiris, kesadaran yang luas, semangat, dan eksistensi). Tingkatan tersebut bersifat hirarkis, setiap tingkatan yang lebih tinggi mencakup dan memberi arahan tingkatan-tingkatan sebelumnya. Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha mengembangkan diri dan bergerak mendaki tangga hirarki. Pemimpin tidak punya batas untuk mendaki puncak. Untuk mendaki tingkatan-tingkatan dalam tangga potensi manusia, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi.

Kompetensi adalah karakter mendasar yang harus dimiliki seseorang yang menyebabkan dia sanggup

menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam suatu pekerjaan, atau karakter mendasar yang memberikan kontribusi terhadap kinerja menonjol dalam suatu pekerjaan<sup>9</sup>. Menurut Hitt terdapat 25 kompetensi penting yang harus dimiliki seorang pemimpin yang terangkum dalam 5 dimensi, yaitu: *reason, sources of power, knowledge, core leadership functions, dan character*.<sup>10</sup> (lihat Tabel 1.)

<i>Dimensions Of Leadership</i>	<i>Leadership Competences</i>
<i>Reasons</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conceptual skills</i></li> <li>• <i>Logical thinking</i></li> <li>• <i>Creative thinking</i></li> <li>• <i>Holistic thinking</i></li> <li>• <i>Communication</i></li> </ul>
<i>Sources of power</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Staff</i></li> <li>• <i>Information</i></li> <li>• <i>Networks</i></li> </ul>
<i>Knowledge</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Knowing oneself</i></li> <li>• <i>Knowing the job</i></li> <li>• <i>Knowing the organization</i></li> <li>• <i>Knowing the business</i></li> <li>• <i>Knowing the word</i></li> </ul>
<i>Core leadership functions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Valuing</i></li> <li>• <i>Visioning</i></li> <li>• <i>Coaching</i></li> <li>• <i>Empowering</i></li> <li>• <i>Team building</i></li> <li>• <i>Promoting quality</i></li> </ul>
<i>Character</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identity</i></li> <li>• <i>Independence</i></li> <li>• <i>Authenticity</i></li> <li>• <i>Responsibility</i></li> <li>• <i>Courage</i></li> <li>• <i>Integrity</i></li> </ul>

Tabel 1. *Leadership Competences*<sup>11</sup>

9 Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, "Competence at Work: Models for Superior Performance, (http://JohnWiley & son, Inc., 1993), hal. 221

10 William D. Hitt, "The Model Leader: A Fully Functioning Person", *Leadership & Development Journal*, Vol.14, No.7, (1993), hal. 233- 235

11 Ibid, hlm. 4-11

8 Lyle M. Spencer dkk., *Competency Assesment Method* (http://History and State of the Art. Hay/McBe research Press, 1994), hal. 178

### 1) *Reason* (Nalar)

Setiap pemikiran manusia dipenuhi oleh konsep dan fakta. Nalar bisa mengkonsolidasikan fakta dan konsep yang berlainan menjadi satu kesatuan yang bermakna. Nalar selalu mempertanyakan, menguji, dan menjawab fakta. Nalar menghubungkan semua orang dan memungkingkan berhubungan dengan orang lain dengan berbagai budaya, bahasa, yang mungkin bertentangan. Perwujudan nalar meliputi: 1) keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk melakukan abstraksi dan generalisasi; 2) pemikiran logis, yaitu kemampuan menerapkan pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah; 3) pemikiran kreatif, yaitu kemampuan untuk membawa gagasan menjadi kenyataan; 4) pemikiran holistik, yaitu kemampuan mengangkat situasi total; dan 5) komunikasi, yaitu kemampuan berdialog dengan orang lain, beradu nalar dengan orang lain untuk mencari kebenaran yang bisa diterima dua pihak.

### 2) *Sources of power* (sumber kekuasaan)

Saat ini kekuasaan dianggap sesuatu yang penting dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif harus memiliki sumber-sumber kekuasaan yang utama, yaitu: 1) staf, tim yang terdiri dari orang-orang yang punya kesiapan, bersedia bekerja, dan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan; 2) informasi, yaitu pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan; dan 3) jaringan, yaitu kontak pribadi, dengan siapa gagasan, informasi maupun sumber daya bisa dibagi. Handy menyebutkan tiga atribut yang perlu dimiliki oleh pemimpin agar ia memperoleh kekua-

saan dari pengikutnya, yaitu:<sup>12</sup> memiliki keyakinan diri yang kuat yang diimbangi dengan mempertanyakan kembali keyakinan tersebut, memiliki kegairahan terhadap pekerjaan yang diimbangi dengan kesadaran terhadap dunia lain, dan mencintai orang yang diimbangi dengan keberanian untuk berjalan dalam kesendirian. Pemimpin juga harus memiliki kredibilitas dan mendapat kepercayaan dari para bawahannya<sup>13</sup>. Agar memperoleh kredibilitas, seorang pemimpin harus jujur, melihat jauh ke depan, memberi inspirasi, dan cakap.<sup>14</sup>

### 3) *Knowledge* (pengetahuan)

Pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan. Meskipun tidak semua informasi bisa dikuasai, mereka harus bisa menyaring informasi yang penting. Pemimpin yang efektif memiliki 5 karakteristik pengetahuan, meliputi: 1) mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan secara aktif mencari umpan balik untuk pertumbuhan; 2) mengetahui pekerjaan –memahami persyaratan kerja dan bagaimana pekerjaan memberi kontribusi pada organisasi; 3) mengetahui organisasi –memahami budaya organisasi dan bagaimana melakukan segala sesuatu secara efektif dan efisien; 4) mengetahui bisnis yang dimasuki –memahami lingkungan eksternal dengan baik untuk mengetahui kebutuhan klien dan apa yang bernilai bagi klien; dan 5) mengetahui dunia –memahami komunitas dunia dan bagaimana komunitas yang kecil berhubungan dengan yang besar.

<sup>12</sup> Charles Handy, *The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders*, dalam Frances Haesselbein, Marshal Goldsmith, (1996), hal. 77

<sup>13</sup> Aditiawan Chandra, *Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan untuk Organisasi Masa Depan*. (http://Usahawan,1996), hal. 121

<sup>14</sup> Arvan Pradiansyah, (1996), "Visionary Leader". Usahawan. hal. 77

#### 4) *Core leadership function* (fungsi kepemimpinan inti)

Pemimpin yang efektif harus mampu mengangkat nilai-nilai pengikutnya dengan terus mendorong para pengikut untuk mendaki hirarki sehingga muncul “nilai baru”. Pemimpin yang efektif melaksanakan 6 fungsi inti, yaitu: 1) menilai –mengetahui nilai-nilai organisasi dan mampu menterjemahkan nilai-nilai tersebut dalam praktek; 2) membuat –memiliki gambaran mental yang jelas tentang masa depan yang dikehendaki organisasi; 3) memandu –membantu orang lain mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut; 4) memberdayakan –membantu orang lain bergerak mencapai misi tersebut; 5) membangun tim –membangun koalisi dengan orang yang membangun komitmen pada diri mereka sendiri untuk mencapai visi tersebut; dan 6) mempromosikan kualitas –mencapai reputasi untuk selalu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

#### 5) *Character* (karakter)

Pemimpin yang baik harus memiliki 6 karakteristik berikut: 1) identitas –mengetahui dia siapa dan dia bukan siapa, memiliki keutuhan dan integrasi; 2) kemandirian –menjadi orang yang bisa mengarahkan dirinya sendiri; 3) keaslian –menunjukkan jati diri yang sesungguhnya pada orang lain, mempertahankan kesesuaian antara nilai diri sendiri dengan nilai yang ada di luarnya; 4) tanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan yang dilakukan; 5) keberanian untuk terus melangkah meskipun ada hambatan; dan 6) integritas –dipandu oleh sejumlah prinsip-prinsip moral dan diakui oleh

orang lain sebagai orang yang berintegritas.

Di samping harus memiliki kompetensi di atas, pemimpin yang efektif bagi organisasi masa depan juga harus memiliki sejumlah ketrampilan khusus. White menyebutkan keterampilan khusus yang harus dimiliki meliputi: *difficult learning*, *maximizing energy*, *resonant simplicity*, *multiple focus*, dan *mastering inner sense*.<sup>15</sup> Penjelasan dapat dilihat masing-masing di bawah ini.<sup>16</sup>

##### a. *Difficult learning*

Dalam organisasi belajar, pemimpin organisasi harus mampu mendorong seluruh anggota organisasi untuk mengidentifikasi apa yang belum mereka ketahui dan segala sesuatu permasalahan yang belum ditemukan cara pemecahannya.

##### b. *Maximizing energy*

Dengan memaksimalkan daya, pemimpin organisasi masa depan bisa membuat keputusan bisnis yang berkualitas, memiliki dorongan yang kuat untuk keluar dari *status quo* masa kini atau dari suatu pemecahan yang kompromistis.

##### c. *Resonant simplicity*

Pemimpin organisasi masa depan harus punya ketrampilan berpikir dan berlogika secara sederhana untuk mendukung kelancaran proses komunikasi.

##### d. *Multiple focuses*

Pemimpin organisasi masa depan harus bisa menyatukan cara berpikir

<sup>15</sup> White, Randall P., Hodgson, Philip. and Crainer, Stuart. (1996), “*The Future of Leadership: A White Water Revolution*”, London: Pitman Publishing. Hal. 222

<sup>16</sup> Bass, Bernard M. (1985), “*Leadership: Good, better, best*”. *Organizational Dynamics*, Vol.13.hal. 55-56

dan bertindak anggota organisasi yang berbeda menyangkut rencana strategis dan kegiatan, melalui metode persuasif dan *advocacy*.

### e. *Mastering inner sense*

Dalam kondisi yang diwarnai berbagai perubahan, keputusan harus dibuat cepat. Dalam kondisi yang serba berubah dengan cepat, dengan kemampuan ilmu dalam diharapkan seorang pemimpin dapat membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan resiko harus keluar dari “rel” aturan birokrasi.

## Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Masa Depan

Pendidikan masa depan membutuhkan sosok pemimpin ideal yang dapat membawa perubahan yang signifikan. Setidaknya seorang pemimpin masa depan mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>17</sup>

### 1. Nalar

Orang ilmiah senantiasa mengedepankan nalar dalam berfikir dan bertindak. Pemimpin yang mengedepankan nalar menjadi pemimpin yang dirindukan perubahan dan masa depan

### 2. *Knowledge* (Pengetahuan)

Ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi ciri khas perkembangan dunia global. Pengetahuan akan menjadikan manusia maju dan diberi kemudahan. Pemimpin masa depan haruslah berbasis pengetahuan dan teknologi sehingga mampu bersaing di tataran global. Manusia modern menghendaki pengetahuan yang akan memandu segala gerak-gerik dalam berfikir dan bertindak. Pemimpin masa depan yang berbasis pengetahuan ini adalah yang

mengakomodir peta gerakan masa depan, sehingga perubahan akan mudah dikendalikan.

### 3. *Network* (Jaringan)

Tak sedikit orang yang memiliki pengetahuan yang berlebih hari ini, namun masih disibukan dengan pengaturan diri sendiri alias “menganggur”. Kenyataan hari ini adalah orang yang sukses merupakan akumulasi dari pemanfaatan *network/* jaringan. Pemimpin masa depan yang ingin maju haruslah membangun basis jaringan tingkat tinggi dari berbagai tingkatan baik generasi, kelas ekonomi, keilmuan, jabatan, bahkan gender.

### 4. *Value* (Nilai)

Moralitas menjadi pondasi dalam mengarungi tantangan jaman. Degradasi moral menjadi wacana global yang tak kunjung selesai menjadi pembahasan publik. Kita sering menemukan orang yang mempunyai nalar kuat, pengetahuan hebat dan jaringan luas, akan tetapi kita akan kesulitan menemukan orang yang mempunyai moralitas tinggi. Keberadaan ini semakin jelas apabila kita dihadapkan dengan kenyataan di lapangan bahwa tak sedikit orang yang disebutkan tadi terjerumus ke dalam tindakan amoral, seperti KKN, perkelahian, perzinahan, dan sebagainya. Pemimpin yang teguh pendirian terhadap *value* atau nilai menjadi solusi terhadap dekadensi moral yang disebutkan di atas.

Pada sisi yang lain model kepemimpinan pendidikan masa depan salah satunya adalah kepemimpinan visioner yang memiliki ciri-ciri memiliki segala sikap dan perilakunya serta menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh me-

<sup>17</sup> Ruky S. Ahmad, *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 99-100

mandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Di antara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah<sup>18</sup>:

1. Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yang sistematis.
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai aset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka.
3. Mampu menggalang orang lain untuk bekerja keras dan bekerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi.
4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah, bergerak ke '*new place*'. Mampu memberi inspirasi, memotivasi orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara

pribadi sangat *committed* terhadap visi tersebut.

6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energi, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual. Menjadi orang yang terdepan dan pertama dalam menerapkan nilai-nilai luhur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mahatma Gandhi: "*I must first be the change I want to see in my world.*"
7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan 'hangat' layaknya keluarga. Sangat responsif terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka.
8. Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'. Membantu mengubah dari cara berfikir yang konvensional (*old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif (*out-box thinking*). Lebih bersikap antisipatif dalam mengayunkan langkah perubahan, ketimbang sekedar reaktif terhadap kejadian-kejadian. Berupaya sedapat mungkin menggunakan pendekatan '*win-win*' ketimbang '*win-lose*'.

Frank Martinelly menguraikan strategi bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang visioner. Menurutnya ada 5 langkah yang semestinya dilakukan.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> John Adair, *Cara Menumbuhkan Pemimpin*, Gramedia Pustaka Utama..hal. 213-214

<sup>19</sup> Pradiansyah, Arvan. (1996), "Visionary

### **Strategy 1: Fokus kepada Tujuan Organisasi**

Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan harus diarahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan final dari organisasi. Hal ini dilakukan guna menghindari segala kecenderungan dan 'godaan' penyitaan energi dan pemborosan sumber daya kepada hal-hal kecil dan tidak prinsip yang mungkin timbul. Untuk menjaga agar semua rencana aksi fokus kepada tujuan organisasi, diperlukan kekompakan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan seluruh staff/karyawan.

### **Strategy 2: Membuat Rencana Jangka Panjang**

Perumusan jangka panjang akan menuntun kepada langkah yang jelas sampai 5-10 tahun ke depan, siapa-siapa saja yang akan memimpin dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan tersebut, kompetensi kepemimpinan yang bagaimana yang diperlukan, serta bagaimana desain pengembangan kepemimpinannya. Untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ini perlu membentuk semacam komite yang ditugaskan untuk menyiapkan langkah-langkah strategis pencapaian tujuan jangka panjang, yang lingkup tugasnya antara lain: melakukan rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, *performance assessment* serta penetapan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

### **Strategy 3: Mengembangkan Visi bagi masa depan organisasi.**

Kunci perumusan visi adalah menjawab pertanyaan: apabila kita menginginkan dan bermimpi akan seperti dan menjadi apa organisasi kita kelak di kemudian hari? Begitu rumusan

visi telah dibuat, maka seharusnya visi tersebut akan menjadi inspirasi bagi seluruh aktivitas organisasi, baik dalam rapat-rapat, dalam perbincangan, dalam menghadapi segala tantangan dan peluang, dalam arena kerja. Begitu visi telah dirumuskan, maka saat itu pula visi disampaikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang publik di luar organisasi.

### **Strategy 4: Selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan.**

Selalu siap berubah dengan cepat akan terbantu dengan menyajikan informasi-informasi mutakhir tentang segala perubahan yang terjadi di luar organisasi yang berpotensi berdampak kepada organisasi 3-5 tahun ke depan. Mendorong dan memfasilitasi anggota organisasi untuk membaca, mendengar dan mencari tahu segala hal yang terkait dengan kejadian-kejadian dan berita yang relevan dengan tuntutan perubahan. Kemudian setelah itu munculkan pertanyaan yang menantang: sejauh mana organisasi mampu secara efektif merespon perubahan dan kecenderungan-kecenderungan tersebut? Bagaimana pula organisasi lain yang sejenis menyiapkan diri mereka menghadapi perubahan-perubahan ini? Pertanyaan-pertanyaan ini seyogyanya akan dapat memicu dan memacu anggota organisasi untuk berfikir dan memposisikan diri mereka untuk siap berubah.

### **Strategy 5: Selalu mengetahui perubahan kebutuhan konstituen/pelanggan.**

Keinginan dan kebutuhan pelanggan seringkali mengalami perubahan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi menyediakan informasi-informasi

aktual yang terkait dengan hal ini. Survey kepuasan pelanggan, kontak langsung dengan pelanggan, mengefektifkan layanan 'customer care', adalah beberapa cara yang dapat dilakukan agar organisasi selalu mengetahui harapan dan keinginan pelanggan yang baru. Dengan demikian organisasi akan selalu siap untuk melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjaga kepuasan pelanggan.

### Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif

Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Apapun gaya kepemimpinan yang akan dipilih, dalam kondisi seperti itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif sehingga bisa mengantarkan organisasi mencapai tujuannya. Pada Tabel 2 disajikan berbagai ide/gagasan dari sejumlah tokoh mengenai kepemimpinan yang efektif.

Plato	<i>Effective leaders are philosopher-king</i>
Machavelli	<i>Effective leaders are power-wielders, individuals who employ manipulation</i>
Weber	<i>Exploitation, and deviousness to achieve their own ends</i>
Taylor	<i>Effective leaders have charisma-that special spiritual power or personal quality</i>
dePree	<i>That gives an individual influence over large numbers of people</i>
Drucker	<i>Effective leaders view management as a science</i>
Appley	<i>Effective leaders view management as an art</i>
McGregor	<i>Effective leaders are able to carry out the functions of management: planning</i>
Likert	<i>Organizing, directing, and measuring</i>
Blake and Mouton	<i>Effective leaders have mastered the art of getting things done through others</i>
Lacocca	<i>Effective leaders understand the human side of enterprise</i>
Bradford and Cohen	<i>Effective leaders are able to establish effective management systems</i>
Block	<i>Effective leaders choose a leadership style that reflects a concern for both</i>
Kanter	<i>Production and people</i>
Bennis and Nanus	<i>Effective leaders focus on the three "Ps", people, product, and profit-in that</i>
Burns	<i>Effective leaders are able to lift followers into their better selves</i>
Deming	<i>Effective leaders help others do quality work</i>

Tabel 2. Notions of Effective Leadership

Keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena sifatnya yang multidimensional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum and Schmidt dalam Sofiati (1995) menyatakan bahwa suatu studi telah dilakukan terhadap 161 manajer yang merupakan peserta Program Pendidikan Manajemen pada Sekolah Bisnis Harvard untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Hasil yang diperoleh menunjukkan karakteristik-karakteristik pemimpin yang efektif meliputi:<sup>20</sup>

- 1) Mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan,
- 2) Berkomunikasi secara efektif dengan bawahan,
- 3) Memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka,
- 4) Menetapkan standar hasil kerja yang tinggi,
- 5) Mengenali bawahan beserta kemampuannya,
- 6) Memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan,
- 7) Selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan,
- 8) Waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya,
- 9) Bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan
- 10) Menghargai prestasi bawahan.

Jika melihat karakteristik pemimpin yang efektif tersebut, sekilas tampak bahwa keefektifan suatu kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Strategi Peningkatan Keefektifan Kepemimpinan**

Di atas telah diuraikan tentang karakteristik kepemimpinan yang efektif dan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin untuk mencapai keefektifan. Kemudian timbul pertanyaan, bagaimana seandainya sebuah kepemimpinan dinilai tidak mencapai keefektifan? Tannenbaum dan Schmidt dalam Sofiati (1995) menyebutkan bahwa untuk mengatasi kemungkinan munculnya ketidakefektifan, organisasi perlu menciptakan *leadership substitutes*, *leadership neutralizers*, dan *leadership enhancers*.<sup>21</sup>

Esensi dari ketiga strategi tersebut adalah penciptaan karakteristik tertentu pada organisasi yang menyangkut tugas dan bawahan/karyawan sebagai petunjuk dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian tugas seorang pemimpin dapat digantikan (*leadership substitutes*). Penciptaan karakteristik tertentu yang ditujukan untuk membantu tugas pemimpin dalam meningkatkan pengaruh kepada bawahan, disebut *leadership enhancers*. Penciptaan karakteristik tertentu yang ditujukan untuk menetralkan dan mengurangi pengaruh atasan terhadap bawahan, disebut *leadership neutralizers*.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Sofiati, Evi. (1995), "Mencari Pola Kepemimpinan yang Efektif", Usahawan. Hal 167

<sup>21</sup> Sofiati, Evi. (1995), "Mencari Pola Kepemimpinan yang Efektif", Usahawan. hal. 211  
<sup>22</sup> Kotter, John P. (1996), "Leading Change",

## Transformasi Pendidikan: Upaya Menjawab Tantangan Pendidikan Masa Depan

Pendidikan merupakan kebutuhan sepanjang hayat. Setiap manusia membutuhkan pendidikan, sampai kapan dan di manapun ia berada. Pendidikan sangat penting artinya, sebab tanpa pendidikan manusia akan sulit berkembang dan bahkan akan terbelakang. Dengan demikian pendidikan harus betul-betul diarahkan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas dan mampu bersaing, di samping memiliki budi pekerti yang luhur dan moral yang baik.

Tujuan pendidikan yang kita harapkan adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Pendidikan harus mampu mempersiapkan warga negara agar dapat berperan aktif dalam seluruh lapangan kehidupan, cerdas, aktif, kreatif, terampil, jujur, berdisiplin dan bermoral tinggi, demokratis, dan toleran serta mampu bersaing dalam dunia global di masa depan.

Toffler<sup>23</sup> menyatakan bahwa munculnya dunia super-industri (nama lain dari dunia informasi) akan berakibat timbulnya keterkejutan masa depan (*future shock*) yang berpengaruh pada semua cabang kehidupan: keluarga, bisnis, sub-kultur, gaya hidup, dan

hubungan antar manusia. Keterkejutan masa depan ini disebabkan karena kurang mampunya manusia beradaptasi terhadap perubahan radikal yang terjadi. Semakin tinggi derajat ketidakpastian pada orang, semakin besar pula tingkat keterkejutan masa depan. Keterkejutan masa depan ini memiliki dua dimensi: fisik dan psikologis. Usaha-usaha transformasi pendidikan sangat dirasakan pentingnya dalam rangka menangkal keterkejutan masa depan ini. Adaptasi terhadap lingkungan baru tersebut mutlak diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup manusia.

Zaman industri telah mengganti sistem tradisional, karena industri-industri membutuhkan “manusia baru”. Era ini membutuhkan keterampilan yang harus dilatih di sekolah. Di samping itu dibutuhkan manusia yang dapat mengembangkan konsep baru tentang waktu, dalam arti masa sekarang berbeda dengan masa lalu. Dalam sistem teknologi masa depan, mesin-mesin mengerjakan tugas-tugas rutin secara cepat, sedangkan manusia mengerjakan tugas-tugas intelektual dan kreatif. Untuk menciptakan sistem pendidikan di zaman super-industri, diperlukan persepsi alternatif terhadap masa depan, yaitu (1) asumsi tentang macam-macam pekerjaan, profesi dan kejuruan yang diperlukan 25-50 tahun mendatang; (2) asumsi tentang bentuk keluarga dan hubungan antar manusia yang bakal terjadi; dan (3) macam masalah etika dan moral, macam teknologi yang mengelilingi, dan struktur organisasi yang harus dibangun.<sup>24</sup>

Sekolah di masa depan harus mengarahkan murid untuk belajar

Harvard University Business School. hal. 222  
<sup>23</sup> Sonhadji. 2012. *Manusia, Teknologi, dan Pendidikan, Menuju Peradaban Baru*. Malang : UM .Press. hal. 223

<sup>24</sup> *Ibid.* Sonhadji. hal.55

bagaimana belajar (*learn how to learn*). Hal ini berarti tugas guru tidak hanya memberikan informasi tetapi juga mengajar bagaimana mengklasifikasi, mereklasifikasi, mengevaluasi, memindah, mengolah, dan mengkomunikasikan kembali informasi tersebut. Dengan demikian, kebutaan di masa depan bukan ketidakmampuan membaca (buta aksara) tetapi ketidakmampuan belajar bagaimana belajar. Toffler mengibaratkan proses pendidikan sebagai memberi "program" kepada komputer yang telah memiliki "memori" agar dapat menyimpan, mengolah/memanipulasi, menginterpretasi, dan mengkomunikasikan data.

## Kesimpulan

Organisasi masa depan yang mampu bertahan adalah organisasi yang memiliki kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif memiliki 10 karakteristik: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan; 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan; 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka; 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi; 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya; 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan; 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan; 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya; 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu; dan 10) menghargai prestasi bawahan. Oleh karena menjadi pemimpin yang efektif membutuhkan proses, maka sebuah organisasi dapat menggunakan strategi berikut untuk

meningkatkan keefektifan, yaitu: *leadership substitutes*, *leadership enhancers*, dan *leadership neutralizers*.

Pada akhir uraian ini disimpulkan bahwa terjadi perkembangan IPTEK begitu pesatnya yang menimbulkan perubahan pada masyarakat secara cepat. Kecenderungan-kecenderungan tersebut menyebabkan keterkejutan masa depan pada diri manusia. Salah satu usaha untuk menangkal keterkejutan tersebut adalah transformasi pendidikan berupa --antara lain-- penajaman arah, perubahan struktur, perbaikan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan berorientasi pada masa depan.

## Saran

Dari beberapa hal yang telah penulis uraikan di atas, maka untuk menjadi pemimpin pendidikan masa depan, di manapun berada dan siapapun orangnya, setidaknya perlu mengingat beberapa hal sebagai berikut :

1. Berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama.
2. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
3. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan.
4. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi. []

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Bernard M. 1985. "Leadership: Good, better, best". *Organizational Dynamics*, Vol.13.
- Bass, Bernard M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol.18
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce, J. 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture". PAQ, Spring.
- Brill, Peter L. and Worth, Richard. 1997. *The Four Levels of Corporate Change*, Amacom: New York.
- Handy, Charles. 1996. *The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders*, dalam Frances Haesselbein, Marshal Goldsmith
- Hitt, William D. 1993. "The Model Leader: A Fully Functioning Person", *Leadership & Development Journal*, Vol.14, No.7
- House, Robert J. 1971. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, September
- John, Adair. tt. *Cara Menumbuhkan Pemimpin*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*, ttp.: Harvard University Business School.
- Nanus, Burt. 1992. *Visionary Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pradiansyah, Arvan. 1996. *Visionary Leader*, ttp.: Usahawan.
- Robbin, Stephen P. 1996. *Orgaizational Culture and Leadership*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ruky S. Ahmad. 2002. *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*. Gramedia Pustaka Utama.
- Seltzer, Joseph. and Bass, Bernard M. 1990. "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, Vol.16,
- Sofiati, Evi. 1995. "Mencari Pola Kepemimpinan yang Efektif", Usahawan.
- Sonhadji. 2012. *Manusia, Teknologi, dan Pendidikan, Menuju Peradaban Baru*. Malang : UM .Press.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, JohnWiley & son, Inc.
- Spencer, Lyle M., McClelland, David C., Spencer, Signe M. 1994. *Competency Assesment Methods: History and State of the Art*, Hay/McBer Research Press.
- White, Randall P., Hodgson, Philip. and Crainer, Stuart. (1996), "The Future of Leadership: AWhiteWater Revolution", London: Pitman Publishing.