

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PERSPEKTIF LINTAS BUDAYA

M. Ali Sibram Malisi¹

Abstract

Cross-cultural leadership is the ability of a person (the leader) to influence and motivate group members of different cultures. Cross-cultural leadership emphasizes the impact of culture on power leader, the personal characteristics of a leader in the self-image and the pattern of interaction between leaders and subordinates. Cultural and cross-cultural contribution to improving the effectiveness of educational leadership. In addition, cultural diversity often creates chaos, if well managed and supported by the right leadership, will be a force.

Transformational leader will motivate personnel in order to fully realize their potential. But to succeed in intercultural issues, transformational leader must be a team player as well, and be prepared to be influenced by, and learn from members of other organizations. This means that the principal transformational main role is to transform the potential of the institutional school, teachers, school committees, students and administrative staff into a force (energy) that is focused on achieving the desired goal. Another power that needs to be owned by the principal is negotiating power, ie the ability of principals to build unity within the group in the school and move towards the same goal in togetherness. Another power is also very important for the principal as transformational leader is the power of communication (in communication skills), which is the principal's ability to communicate and communicate various things about the school such as the implementation of the vision, mission, objectives, strategies / approaches, targets, indicators and other so on.

Intelligent leadership culture has three aspects of managing the group environment (environmental management group), development of culturally diverse groups (the development of a culturally diverse) and developing cultural intelligence in the group (in the group develop cultural intelligence).

Key words: Leadership, education, Cross-Culture

A. Pendahuluan

Kemajuan teknologi komunikasi telah membatat batas-batas yang mengisolasi manusia. Lahirlah apa yang dinamakan masyarakat terbuka (*open society*). Dunia yang terbuka telah menciptakan apa yang disebut dunia tanpabatas. Manusia dewasa ini hidup di dalam apa yang disebut *global village* atau kampung global. Kini orang berkata-kata mengenainya perlu adanya *global governance*.

Kehidupan politik dan ekonomi yang mengglobal (AFTA, APEC, EC) tentu memerlukan visi baru, mindset baru, dan dengan sendirinya membutuhkan suatu jenis pendidikan dengan cita-cita kemanusiaan. Sistem pendidikan di seluruh dunia perlu *reinventing* yaitu pendidikan yang dapat mempersiapkan manusia-manusia yang mempunyai identitas dalam masyarakat lokalnya dan sekaligus memiliki visi global untuk membangun dunia bersama.²

¹ Dosen Fakultas Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Palangka Raya

²H.A.R Tilaar, *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 216.

Berlakunya konsep globalisasi terhadap dunia internasional saat ini membawa berbagai konsekuensi yang sangat luas dalam setiap aspek kehidupan manusia tanpa terkecuali, termasuk dalam bidang pendidikan dengan seluruh komponen yang mendukung bidang pendidikan tersebut. Saat ini para pimpinan dalam rangka mengelola organisasi pendidikan memerlukan visi dan perspektif global jika mereka berkeinginan mencapai sukses. Batasan negara tidak mampu untuk menghambat atau membatasi organisasi dari tekanan persaingan dari luar negara, sehingga kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajer atau pimpinan untuk beradaptasi dalam lingkungan internasional yang bukan saja jauh lebih luas tetapi juga sangat dinamis dan penuh dengan berbagai peluang dan tantangan serta sangat dinamis.

Sehubungan dengan hal tersebut berbagai persiapan telah dilakukan oleh banyak institusi terutama oleh mayoritas institusi yang memiliki jangkauan operasi di berbagai negara atau lebih dikenal dengan *world class university*, dari mulai meningkatkan daya saing produk yang mereka hasilkan, memberikan berbagai pengetahuan tentang lingkungan internasional, mengamati strategi bersaing yang dilakukan oleh para pesaing mereka sampai kepada perubahan kebijakan yang dilakukan terhadap penilaian prestasi atau kinerja bagi seorang calon manajer yang akan dipromosikan

untuk menjalani penugasan luar negeri terlebih dahulu (*expatriates*), agar mereka mampu dan memiliki pengalaman yang lebih luas dengan nuansa yang sangat berbeda dari situasi dan kondisi lingkungan domestik pekerjaan yang selama ini mereka tekuni. Keberhasilan mereka mengemban penugasan tersebut menjadi penilaian prestasi mereka untuk jabatan yang lebih tinggi (promosi misalnya ke guru besar).

Penugasan internasional menjadi semakin penting saat ini dan telah menjadi bagian dari karir para manajer (*managerial career*). Sebagai konsekuensi dari kondisi tersebut maka kompetensi kepemimpinan lintas budaya sangat diperlukan dalam institusi yang beroperasi secara internasional. Secara lebih nyata kondisi ini akan sangat mempengaruhi interaksi antara manajer yang ditugaskan ke luar negeri (*expatriates manager*) dengan para staf lokal mereka, yang kenyataannya sangat memerlukan berbagai tingkat,

Adaptasi yang harus mereka lakukan baik oleh manajer maupun oleh staf mereka. Bagi para manajer hal tersebut sangat erat berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan akibat dari perbedaan budaya yang mereka miliki. Demikian juga bagi para staf lokal mereka juga harus menerima serta menyesuaikan perilaku mereka terhadap perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer yang berasal dari luar negeri dengan manajer lokal mereka selama ini meskipun

penyesuaian telah dilakukan oleh para manajer luar negeri tersebut.

Keberhasilan dalam penyesuaian dari kedua belah pihak merupakan kunci sukses bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun demikian bagi para manajer yang ditugaskan di luar negeri (*expatriates manajer*), secara khusus tantangan tersebut terasa lebih berat dan memiliki konsekuensi yang jauh lebih besar jika dibandingkan dengan situasi yang dialami oleh para karyawan, hal ini disebabkan oleh posisi mereka sebagai pimpinan yang harus mampu mempengaruhi para karyawan agar mereka bersedia untuk bekerjasama dalam melaksanakan operasional perusahaan, di mana keberhasilan para manajer akan dievaluasi dan ditentukan bagi jenjang karir mereka selanjutnya.

Berbagai tantangan akan muncul bagi para manajer yang ditugaskan di luar negeri (*expatriatesmanajer*), terutama yang berasal dari kekuatan sosial budaya yang diwakili oleh perbedaan budaya baik budaya nasional (negara) yang bersangkutan maupun perbedaan budaya organisasi yang berlaku dalam menjalankan bisnis mereka. Budaya baik secara langsung maupun tidak langsung pada kenyataannya akan mempengaruhi keseluruhan aspek fungsional bisnis, baik dalam bidang pemasaran, bidang sumber daya manusia, bidang keuangan, bidang produksi dan bidang-bidang lainnya, karena budaya menyentuh seluruh aspek kehidupan manusia

sebagai pelaku dari bidang bisnis itu sendiri.

Sebuah kepemimpinan akan efektif bila dapat mengakomodir budaya yang ada di lingkungannya, sehingga kepemimpinan semacam ini dapat menjadi kekuatan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kesimpulan dikemukakan oleh Sri Puji Lestari (2009) dalam tesisnya yang berjudul "*Kepemimpinan Lintas Budaya di Pesantren*" dengan mengambil pondok pesantren Al-Kenaniyah Jakarta sebagai sampel penelitian. kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompoknya yang berbeda budaya.

Kepemimpinan lintas budaya menekankan dampak budaya pada kekuasaan pemimpin, karakteristik personal pada pencitraan diri pemimpin dan pola interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Lebih jauh lagi, citra yang diciptakan oleh pemimpin dimungkinkan menjadi *prototype* pemimpin dan bawahan yang berhasil pada budaya di tempat tertentu. Penelitian ini merupakan sanggahan terhadap teori hegemoni kepemimpinan yang berpaham monokultural yang diusung oleh Anthonio Gramsci. Sejalan dengan pendapat pendapat para terdahulunya, Sri Puji Lestari (2009) menyatakan bahwa kontribusi budaya dan lintas budaya dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinan pendidikan.

Selain itu, keragaman budaya yang seringkali menimbulkan kekacauan, apabila dikelola dengan baik dan didukung oleh kepemimpinan yang tepat, akan menjadi sebuah kekuatan. Wacana kajian lintas budaya dewasa ini belum tersosialisasi dengan baik. Oleh karena itu, sudah semestinya semua pihak ikut serta berpartisipasi aktif dalam mensosialisasikan dan membantu terwujudnya model kepemimpinan pendidikan yang menggunakan perspektif lintas budaya.³

B. Kepemimpinan dan Lintas Budaya (*Cultural Crossing*)

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Riset tentang kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama, yang mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi sekolah. Pada gilirannya, ia juga menentukan pencapaian prestasi sekolah secara keseluruhan, termasuk prestasi siswa sebagai fokus utama di sekolah.⁴

Konsep kepemimpinan telah berkembang dari waktu ke waktu menggambarkan evolusi teori-teori kepemimpinan dengan Sembilan klasifikasi-yaitu teori *the great man*, pembawaan, kekuasaan dan pengaruh, behavioris, situasional, kontingental, transaksional, atribusi (penyifatan), dan teori transformasional. Klasifikasi ini me-

nunjukkan dengan jelas adanya perubahan terus menerus dalam hal kepemimpinan. Perubahan itu tidak hanya mencerminkan adanya ketidakpuasan dengan teori-teori sebelumnya karena adanya persoalan-persoalan yang belum terjawab, tetapi juga mencerminkan adanya perbedaan perspektif yang dipakai oleh para teoritis.⁵

Raihani mengutip Tirmizi yang menyebutkan bahwa evolusi teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga pendekatan, yaitu pendekatan pembawaan, perilaku dan kontingental. Kemudian Chemers (1997) memasukkan ketiga pendekatan ini ke dalam apa yang disebutnya teori-teori *leader-oriented*, dan menyatakan bahwa pendekatan-pendekatan yang memusatkan perhatian khusus pada hubungan pimpinan-bawahan (*leader-follower relationship*) merupakan pendekatan transformasional dan transaksional.⁶

2. Lintas Budaya (*Cultural Crossing*)

Konsep keberagaman budaya kadang-kadang terdapat tumpang tindih pandangan. Perbedaan tersebut dapat dipahami dalam pengertian bahwa dalam organisasi di mana terdapat keberagaman budaya tidak tertutup terjadi interaksi antara sumber daya manusia yang mempunyai latar belakang bersamabudaya yang berbeda. Sementara itu, interaksi antar budaya dilakukan oleh sumber daya

³*The School*, V.2 No.8

⁴Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKIS, 2010), h. 1.

⁵*Ibid.*, h. 11.

⁶*Ibid.*

manusia dalam organisasi. Bagi Wibowo, keberagaman budaya organisasi terjadi apabila di dalam suatu organisasi terdapat variasi sumber daya manusia dilihat dari segi gender, umur, pendidikan, status sosial, agama dan kepercayaan, rasa atau suku, serta etnis. Dalam kerangka keberagaman tersebut, dapat saja di antara mereka mempunyai latar belakang budaya berbeda. Adapun dalam pengertian budaya multikultural atau banyak pula disebut sebagai antar budaya atau lintas budaya terjadi apabila dua budaya atau lebih berinteraksi dalam suatu organisasi.⁷

Manajemen antarbudaya adalah mahal, tetapi juga menghasilkan nilai manfaat yang sangat tinggi. Sekarang bahkan dapat direkomendasikan bahwa organisasi global menyewa spesialis dalam bidang manajemen antar budaya. Sehingga, masalah yang timbul dalam manajemen antar budaya dapat diantisipasi dan diperhatikan. Sebaliknya, kekuatan kontraproduktif pada manajemen antar budaya dapat memperoleh landasan dan dapat menjadi melembaga.

Manajemen antarbudaya dapat dipandang sebagai bagian dari manajemen internasional. Karenanya mungkin relevan untuk memperhatikan karakteristik manajemen internasional yang efektif. Wibowo mengutip Nina Jacob menyebutkan ciri-ciri tersebut adalah: mengubah bentuk struk-

tural seperti mode organik; *team* merupakan representasi manajer secara internasional; kepemimpinan meliputi berbagai keterampilan yang cocok untuk konteks global; motivasi yang cocok untuk keberagaman, budaya organisasi seperti mencirikan organisasi pembelajaran, metode dan sistem komunikasi; negosiasi memberikan manfaat bersama bagi semua pelaku; sistem dan praktek manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan dinamika operasi dalam konteks global.

Transformational leadership cocok untuk menjadi manajer antar budaya. Pemimpin transformasional memotivasi personel agar menyadari sepenuhnya potensi yang mereka miliki. Namun untuk sukses dalam masalah antarbudaya, pemimpin transformasional harus menjadi pemain tim juga, dan dipersiapkan untuk dipengaruhi oleh, dan belajar dari anggota organisasi lainnya.

C. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relative baru dalam kajian tentang kepemimpinan. Suriansyah dan Aslamiah (2012) menyatakan bahwa Burn (1978) adalah penggagas yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional yang menurutnya, kepemimpinan transformasional menekankan perlunya pemimpin menyokong bawahannya bagi melakukan tanggung jawab lebih dari

⁷Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), h. 4.

yang diharapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi sehingga bawahan dapat menerima serta mengakui kredibilitas kepemimpinannya.⁸

Filip Lievens et.al.⁹ menyatakan bahwa "*Transformational leaders move beyond these simple exchange processes. They set challenging expectations and enable others to achieve higher levels of performance. Transformational leadership as comprising four distinct factors: charisma, inspiration, individual consideration and intellectual stimulation.*"

"Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran utama serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuan. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta meningkatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka inginkan.

Menurut Yammario dan Bass (1990) sebagaimana dikutip Lievens, et.al.¹⁰, pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya untuk melakukan tugas melebihi kepentingan

sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional juga harus mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulus bawahan dengan cara yang intelek dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Teddy dan Devanna (1991) yang dikutip oleh Suriansyah (2013)¹¹, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi, baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Lebih lanjut mereka juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi dalam tiga tahap yaitu 1) identifikasi kebutuhan akan perubahan; 2) menciptakan visi baru; 3) melembagakan perubahan.

Selanjutnya, Triguna (2001)¹² menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional itu meliputi: 1) pandangan ke masa depan dan memiliki inspirasi; 2) rencana jangka panjang; 3) sadar dan kreatif; 4) berorientasi pada perubahan; 5) aktif; dan 6) penuh tantangan. Dumphy & Stace (1990) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tiga karakteristik penting, yaitu (1) Merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi, (2) mengkomunikasikan visi baru, dan (3) mewujudkannya.

⁸ Ahmad Suriansyah dan Aslamiah, *Menuju Kepala Sekolah Efektif Dari Teoritis*, (Solo: Rumah Pengetahuan, 2012), h. 113.

⁹ Filip Lievens, et.al., "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases", dalam *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1997, 6 a(4), 415-430.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Ahmad Suriansyah dan Aslamiah, *Menuju Kepala Sekolah*, 113.

¹² Triguna, *Budaya Kerja*, (Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2001), h. 6.

Posner dan Kouzes (1988)¹³ merumuskan lima langkah yang dapat dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional, yaitu: (1) mempertanyakan praktik yang ada pada saat ini; (2) menginspirasi visi bersama; (3) membantu orang lain untuk bertindak; (4) memperagakan atau mempraktekkan cara merealisasikan visi baru; dan (5) mendukung dengan sepenuh hati.

beberapa karakteristik penting dari pemimpin transformasional, yaitu:

- a. Memiliki visi yang kuat. Pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat tentang bagaimana suatu organisasi harus berjalan dengan baik serta mampu mentransformasikan visi tersebut kepada bawahannya.
- b. Memiliki kerangka untuk visi. Pemimpin transformasional dapat menyusun visi ke dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan telah diyakini oleh seluruh anggota organisasi.
- c. Memiliki peta untuk melakukan tindakan. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana menterjemahkan visi organisasi ke dalam kenyataan.
- d. Memiliki kepercayaan diri. Pemimpin transformasional memiliki kepercayaan diri yang tinggi serta selalu bersikap optimis dan tidak kehilangan akal dalam menghadapi suatu masalah.
- e. Berani mengambil resiko. Pemimpin transformasional berani mengambil resiko

dalam merealisasikan visi bersama dari seluruh anggota organisasi.

- f. Memiliki gaya pribadi inspirasional. Pemimpin transformasional memiliki daya magnetis pribadi yang kuat sehingga membuat pengikutnya merasa dekat dengan pemimpinnya.
- g. Memiliki kemampuan merangsang dunia usaha individu. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengidentifikasi potensi yang ada pada setiap individu dalam organisasi yang kemudian merangsang dan membantu individu secara intelektual agar berkembang untuk mencapai visi organisasi yang telah disetujui bersama.
- h. Memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat yang diperoleh apabila dapat secara langsung menunjukkan penghargaan dan pengakuan ke atas keberhasilan bagi mencapai visi organisasi.

D. Ciri Kepemimpinan Transformasional dalam Keberagaman

Salah satu aktivitas kepemimpinan adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan kepala sekolah yang menganut transformasi mempersyaratkan kemampuan komunikasi yang kuat agar semua komponen yang ada dalam sekolah dapat mendukung apa yang akan menjadi visi, misi dan tujuan yang ingin

¹³Posner dan Kouzes, *The Leadership Challenge*, (Amazon: co.UK, 1987), h. 7.

dicapai. Komunikasi yang diperlukan adalah komunikasi persuasive dan komunikasi negosiatif yang mampu membangun komitmen, motivasi dan dedikasi para anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam konteks ini seorang pemimpin transformasional termasuk kepala sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimilikinya dalam mengelola organisasi sekolah dalam wujud memberikan pengaruh kepada bawahan untuk mau dan mampu melakukan sesuatu seperti yang diinginkan dalam visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan transformasi pada dasarnya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Ini berarti kepala sekolah yang transformasional memiliki tugas utama untuk mengubah potensi yang dimiliki sekolahnya secara kelembagaan, guru-guru, komite sekolah, siswa dan tenaga administrasi menjadi suatu kekuatan (*energy*) yang terfokus pada upaya pencapaian tujuan yang diinginkan.

Untuk menumbuhkan pengaruh pada bawahan tersebut kepala sekolah dapat menggunakan *style* kepemimpinan yang dapat membangkitkan potensi sumber daya pendidikan di sekolah menjadi kekuatan bersama mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah dapat memiliki pe-

ngaruh yang besar apabila paling sedikit memiliki pengaruh yang besar apabila paling sedikit memiliki beberapa power seperti kekuatan sebagai seorang ahli, yaitu keahlian dan atau kecerdasan seorang pimpinan dalam bidang tugas yang diembannya, di sekolah berarti substansi kegiatan dan komponen sekolah, kebijakan persekolahan (pendidikan secara umum) dan kegiatan teknis yang ada di sekolah seperti kegiatan kegiatan proses belajar dan pembelajaran kurikulum, penilaian, pembinaan dan pengembangan dan sebagainya. Di samping itu, power lain yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah adalah *power negotiating*, yaitu kemampuan kepala sekolah membangun kebersamaan dalam kelompok di sekolah untuk menuju dan beraktivitas pada tujuan yang sama dalam kebersamaan.

Kesamaan dan kebersamaan dalam memahami visi dan misi serta tujuan dan berbagai aspeknya memerlukan upaya yang kuat bagi kepala sekolah, karena harus menyatukan berbagai persepsi dan pemikiran dari orang banyak yang memiliki perbedaan, bahkan kadang-kadang sangat tajam yang berpotensi untuk menjadi konflik dalam organisasi. Untuk itulah kemampuan negosiasi kepala sekolah sangat diperlukan. Power lain yang juga sangat penting bagi kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional adalah *power of communication (skill in communication)*, yaitu kemampu-

an kepala sekolah berkomunikasi dan mengkomunikasikan berbagai hal tentang penyelenggaraan sekolah seperti visi, misi, tujuan, strategi/pendekatan, target, indicator dan lain sebagainya. Mengingat pentingnya keterampilan ini dalam pengelolaan sekolah sehingga dikatakan *skill in communication is a key to success full team effort*. Juga tidak kalah pentingnya kemampuan kepala sekolah sebagai *agent of change*, yaitu kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menyajikan berbagai pembaruan (*innovation*) yang akan diimplementasikan di sekolah dalam rangka mempercepat upaya peningkatan mutu sekolah.¹⁴

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini Leithwood et. al. (1994),¹⁵ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional seseorang ditandai dengan adanya indikator yang nampak dari seseorang dalam proses kepemimpinannya sebagai berikut:

1. Memiliki *sensitivity* terhadap pengembangan organisasi
2. Mengembangkan visi bersama antar komunitas dalam organisasi
3. Mendistribusikan peran kepemimpinan
4. Mengembangkan kultur sekolah
5. Melakukan usaha-usaha restrukturisasi di sekolah.

Ciri-ciri tersebut ditambahkan juga oleh ahli lain dengan berbagai ciri lain sebagai penyempurnaan dari apa

yang dikemukakan oleh Leithwood. Ciri-ciri yang ditambahkan antara lain: kepala sekolah memiliki kemampuan sebagai agen pembaruan yang selalu ditunjukkannya dalam setiap aktivitas yang dilakukan di sekolah. Artinya kepala sekolah tidak bekerja hanya rutinitas belaka. Ciri lain adalah kepala sekolah menjadi sebagai seotang pemberani, atau yang disebut Anderson sebagai seorang yang berani mengambil resiko atas segala tindakan dan pemikirannya. Kepala sekolah transformasional juga dicirikan dengan kemauannya untuk mempercayai orang lain sebagai salah satu strategi dalam membangun kebersamaan dan komitmen bersama. Dalam hal ini berarti pimpinan mendistribusikan kepemimpinannya pada orang lain. Segala tindakan pemimpin transformasional hendaknya didasarkan atas sistem nilai yang tumbuh dan berkembang di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian akan menumbuhkan kesamaan nilai, budaya dan kebiasaan yang berlaku di sekolah. Hal ini akan menjadi cara yang efektif dalam membangun kebersamaan. Ciri lain yang pada dasarnya sama dengan apa yang ada dalam *total quality management (TQM)* adalah kepala sekolah terus menerus melakukan upaya perbaikan dan peningkatan kompetensi orang-orang yang dipimpinnya. Dari sekian banyak upaya kepemimpinan transformasional ciri lain yang sangat penting adalah kemampuan

¹⁴Suriansyah dan Aslamiah, *Menuju Kepala Sekolah*, h. 114.

¹⁵Kenneth Leithwood et. al., *Developing Expert Leadership For Future School*, (UK: The Falmer Press, 1994).

kepala sekolah menunjukkan bahwa dirinya adalah seorang yang visioner (memiliki visi ke depan), oleh Anderson disebut dengan *envisioning*, *look-forward* dan lain-lain istilah.

Menurut Yukl¹⁶ menyatakan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki atribut-atribut tertentu dalam proses kepemimpinannya. Atribut tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mereka melihat dirinya sendiri sebagai agen pembaruan.
- b. Sebagai pengambil resiko yang berhati-hati.
- c. Mempunyai keyakinan yang kuat pada orang lain dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka.
- d. Mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka dalam kegiatan kepemimpinannya di sekolah.
- e. Fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman yang diperolehnya sebagai pemimpin dalam pergaulan dengan orang-orang yang dipimpinnya selama ini. Dengan kata lain dapat disebut sebagai belajar dari pengalaman dan menjadikan pengalaman sebagai guru untuk peningkatan mutu.
- f. Mempunyai kemampuan kognitif. Yang dimaksudkan di sini kemampuan strategi kognitif yang mampu berpikir *holistic* dalam setiap upaya pemecahan

masalah yang dihadapi tanpa harus merugikan dan atau rasa kalah dari sebagian anggota organisasi di sekolah.

- g. Memiliki keyakinan dalam pemikiran yang diajukan dan memiliki kemampuan yang sangat cermat (hati-hati) dalam pemecahan masalah yang dihadapi.
- h. Memiliki visi yang mempercayai institusi mereka.

Dari berbagai teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional itu memiliki indikator sebagai berikut: pembaru, pemberi tauladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas dasar sistem nilai, peningkatan terus menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit. Kesimpulan tersebut perlu ditambahkan dengan ciri lain yaitu kepala sekolah menunjukkan perilaku seperti: komunikator yang handal, negosiator yang hebat dan seorang yang visioner serta memiliki kepekaan (*responseveness*).

Ketiga tambahan atribut itu sangat penting dan bahkan dapat dikatakan sangat menentukan keberhasilannya sebagai seorang pemimpin. Bagaimanapun kemampuan seorang pemimpin apabila tidak didukung dengan ciri seperti di atas (kemampuan untuk berkomunikasi handal, negosiasi, visioner dan kepekaan) maka

¹⁶Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, (UK: Pearson Education, 2012), h. 87.

upaya untuk membangun potensi yang ada dalam organisasi tidak dapat dicapai secara optimal.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mentransformasi berbagai sumber daya yang tersedia di suatu sekolah dalam rangka mencapai dan menjadikan sekolah yang produktif dan berkualitas. Transformasi yang dimaksudkan di sini adalah mencakup berbagai hal seperti visi, misi menjadi realita/kenyataan yang terwujud, potensi menjadi aktual. Ini berarti proses mengubah sesuatu yang mungkin masih tersimpan menjadi sesuatu yang baru dan nyata. Dengan demikian, kepala sekolah disebut sebagai kepala sekolah yang transformasional, jika dia mampu mengubah sesuatu yang sudah berjalan rutinitas menjadi sesuatu yang baru yang lebih produktif, efektif, efisien dan berkualitas.

Hal-hal yang dapat dirubah dapat mencakup berbagai hal seperti: sumber daya manusia maupun non manusia baik di dalam sekolah (internal) maupun sumber daya di luar organisasi sekolah (eksternal) yang terkait dan akan berpengaruh terhadap penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah, terutama berpengaruh dan kontribusinya terhadap output pendidikan di sekolah yang berkualitas, seperti komite sekolah, orang tua murid dan masyarakat lingkungan sekolah bahkan pemerintah daerah dan dunia usaha merupakan sumber daya yang berasal dari luar organisasi

sekolah tetapi memiliki kontribusi yang besar terhadap hasil pendidikan di sekolah. Oleh sebab itu semua itu harus diupayakan oleh kepala sekolah yang transformasional, bagaimana mewujudkan potensi kontribusi mereka menjadi sesuatu yang nyata di sekolah. Misalnya bagaimana potensi dunia usaha atau masyarakat sekitar dapat memberikan kondisi nyata dalam perbaikan sekolah, melengkapi kebutuhan sekolah yang tidak dapat dipenuhi oleh sekolah. Karena itu kepemimpinan transformasional yang diterapkan di sekolah dapat berperan sebagai jembatan yang menghubungkan berbagai kebutuhan di sekolah dengan mengakomodasi semua kepentingan warga sekolah. Sehingga tidak ada pihak yang merasa dikalahkan atau dikecewakan.

Kepemimpinan transformasional ini mampu merubah konflik dalam organisasi menjadi kekuatan kebersamaan yang kuat. Konflik biasanya muncul dari hasil adanya perbedaan pendapat, beda persepsi, cara pandang dan rasionalitas serta perbedaan kepentingan antar individu dan antar kelompok dalam organisasi. hal tersebutlah yang disatukan dalam kesatuan yang utuh oleh pemimpin transformasional.

David Saxe (2011)¹⁷ melaporkan hasil studi terkini dalam kepemimpinan transformasional bahwa: *This study iden-*

¹⁷David Saxe, "The Relationship Between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of School Leader", dalam *Disertasi*, Loyola University. Chicago, 2011.

tifies relationship management, social awareness, and self management as emotional and social skills that correlate with and predict transformational leadership behaviors among the group of principals studied. In conclusion, findings suggest that the principal's ability to manage relationships, understand the thoughts, feelings, and perspectives of others, recognize the bigger picture, control disruptive impulses and be flexible in the face of change predicts behaviors that can lead to meaningful reforms efforts and positive school outcomes.

E. Komunikasi dan Negosiasi Pimpinan Lintas Budaya

Manajemen antar budaya menyelidiki secara sangat eksternal ke dalam ranah perilaku organisasi. Beberapa dimensi manajemen antar budaya yang mempunyai nada seperti perilaku organisasi yang dapat dijelaskan di bawah ini:¹⁸

Team Management, bagaimana tim dibentuk, dan bagaimana mereka dapat dibuat berfungsi dengan baik adalah merupakan aspek penting dari tim manajemen. Tim multikultural mempunyai anggota yang membawa kompetensi yang berbeda ke dalam pengambilan keputusan organisasi.

Namun, mereka harus berkomunikasi sambil terikat dalam pengambilan keputusan organisasi. Namun, mereka harus berkomunikasi sambil terikat dalam pengambilan keputusan dengan cara yang dapat diterima anggota tim. Dalam setiap usaha tim, tampak adanya kekosongan keterampilan antar pribadi yang dapat bertindak sebagai hambatan pada fungsi tim secara optimal dan sinergis. Satu anggota mungkin menempatkan pandangan dengan cara agresif yang bagi orang lain mengganggu. Yang lain mungkin terlalu pasif dan tidak dapat mempengaruhi kelompok dengan cukup. Kedua anggota harus belajar menjadi tegas, tetapi seluruhnya dengan cara berbeda.

Dalam pengaturan antar budaya, masalahnya mungkin menjadi tercampur karena individu yang agresif berasal dari konteks di mana perilaku agresif ditoleransi. Orang yang pasif mungkin berasal dari budaya di mana berbicara secara pelan dihargai. Kedua anggota harus membersihkan diri mereka dari pengaruh budaya sambil belajar lebih banyak keterampilan berorientasi tim.

Corporate Strategy, dalam konteks manajemen antar budaya, strategi korporasi menjadi faktor utama dalam menerapkan keputusan untuk memasuki wilayah geografis baru, diikuti oleh penetrasi dan konsolidasi di pasar. Strategi juga dapat bervariasi tergantung pada pola pikir budaya yang telah diformulasikan.

¹⁸Nina Jacob, *Intercultural Management*, (London: Kogan Page, 2003), h. 6.

Beberapa pola pikir dalam mengimplementasikan strategi menjadi lebih baik dengan memperhatikan preferensi lokal. Menurut Walker, perusahaan yang terikat dalam pengambilan keputusan strategies menjalankan langkah sebagai berikut: (a) mendefinisikan filosofi korporasi dan mengembangkan *mission statement*, (b) skaning kondisi lingkungan, (c) mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, (d) mengembangkan tujuan dan sasaran, dan (e) mengembangkan rencana tindak. *Organizational Structure*, Peter Senge menjelaskan tipe organisasi yang dinamakan *learning organization*. Organisasi pembelajaran sangat cocok dalam banyak hal untuk tenaga kerja antarbudaya. Hal tersebut karena organisasi pembelajaran mempunyai fleksibilitas besar dalam pengaturan, yang memungkinkan menjadi global apabila diperlukan, dan menjadi lokal pada waktu lain. Lingkungan organisasi pembelajaran mendorong anggota menjadi toleran terhadap dan belajar dari budaya lain. Dasar untuk bekerja dalam lingkungan seperti itu adalah¹⁹ (1) memimpin dengan contoh (menunjukkan/berbagi/mengajar/dan seterusnya); (2) komunikasi secara transparan; (3) komitmen/motivasi/rekognisi; (4) kepemilikan dan tanggung jawab; dan (5) pemberdayaan staf.

Komunikasi menunjukkan sensitivitas pada perbedaan bahasa. Membawa

manajer yang berbeda bersama-sama mengikuti program sensitivitas lintas budaya dapat meningkatkan apresiasi pada pola komunikasi yang berbeda. Perbedaan budaya dapat terjadi berdasarkan bahasa. Terjemahan harfiah dari satu bahasa ke bahasa lainnya tidak direkomendasikan. Manajer global cenderung lancar berbahasa Inggris.

Komunikasi adalah mekanisme penting untuk mengelola organisasi secara bersama, terutama organisasi global yang mempunyai cabang di seluruh dunia. Dalam komunikasi antarorganisasi dilakukan negosiasi untuk mendapatkan kesepakatan yang saling menguntungkan antar kedua pihak.

Memahami komunikasi antar budaya, komunikasi antarbudaya pada dasarnya adalah merupakan proses komunikasi antar individu dari budaya yang berbeda. Untuk memahami memerlukan perspektif akurat tentang apa yang harus disampaikan secara verbal maupun non verbal. Keyakinan dan sikap tentang orang dari budaya lain sering dapat dikomunikasikan melalui perilaku.

Masyarakat diklasifikasikan dalam dua kelompok²⁰, yaitu: (a) high-context societies (1) heterogenitas, (2) mobilitas sosial tinggi, (3) mobilitas pekerjaan tinggi, (4) hubungan jangka pendek, (5) *insiders* dan *outsiders* tidak terlalu dibedakan. Adapun karakteristik *high context*

¹⁹*Ibid.*, h. 27.

²⁰*Ibid.*, h. 73.

societies adalah (1) homogenitas, (2) mobilitas sosial rendah, (3) mobilitas pekerjaan rendah, (4) hubungan jangka panjang, (5) *insiders* dengan *outsiders* dengan jelas dibedakan.

Untuk memfasilitasi proses komunikasi antarbudaya diperlukan berupa bantuan: *intercultural training, language training, culture specificity, versus pan-culturalism*, dan *communication infrastructure*.²¹

Intercultural training menyangkut mendidik orang tentang aturan yang mengatur komunikasi, interaksi, dan perilaku orang pada budaya lain. Diperlukan kepedulian dan wawasan dibandingkan dengan aturan dibandingkan dengan aturan yang mengatur komunikasi, interaksi dan perilaku sendiri. Kesamaan dan perbedaan dicatat dan dihargai. Melalui pelatihan antarbudaya, manajer dapat belajar dasar aturan komunikasi budaya asing, seperti kapan perlu berbicara, kepada siapa dan bagaimana orang lain harus dipanggil. Kemungkinan komunikasi dan interaksi diharapkan meningkat apabila manajer mahir dalam bahasa dari budaya di mana mereka beroperasi. Pengetahuan dalam bahasa lokal memungkinkan manajer memahami pola komunikasi begitu mereka berada dalam budaya baru.

Negosiasi adalah situasi komunikasi yang bertujuan untuk mengatasi

konflik kepentingan dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Karakteristik dan keterampilan yang diperlukan dalam negosiasi, misalnya dengan menggunakan persuasi, memberikan tanda terdapatnya konsensus, dan pengembangan kompromi serta solusi kreatif. Dengan sendirinya Kenyataan terdapatnya perbedaan antarbudaya membuat komplikasi meningkat.

Salah satu cara untuk memahami perbedaan kultural adalah dengan memecah tipe negosiasi dalam fase dan mencatat bahwa terdapat perbedaan kultural dalam proporsi waktu atau penekanan pada masing-masing fase. Fase-fase tersebut adalah: (1) membangun hubungan, (2) bertukar informasi, (3) berusaha saling membujuk, (4) membuat konsesi dan mendapat persetujuan.²²

Variabel kunci budaya adalah "*power distance*", di mana orang mengharapkan melihat kekuatan dan kewenangan diminta mengatasi masalah. Model atribusi negosiasi mengharapkan bahwa apabila terdapat perbedaan kepentingan yang dinegosiasikan, harus ada tingkat otoritas yang lebih tinggi yang dapat menyelesaikan persoalan dengan membuat keputusan yang mengesankan bagi semua pihak. Ini sering diamati di Jepang. Model lain adalah birokratik, yang berusaha mengurangi keperluan akan

²¹*Ibid.*, h. 76.

²²David C. Thomas dan Kerr Inkson, *Cultural Intelligence*, (San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 2004), h. 117.

negosiasi dengan menspesifikasi terlebih dahulu aturan dan prosedur yang sesuai untuk menyelesaikan ketidaksepakatan. Kondisi ini sering diamati di Jerman.

Kolektivis lebih suka berunding, mediasi, dan menciptakan hubungan sebelum melakukan negosiasi serius, sedangkan individualis lebih senang dalam situasi kompetitif dalam mempersiapkan argument dan bertindak sebagai penyokong. Dalam negosiasi antarbudaya mungkin dapat menggunakan kombinasi dari metode yang berbeda, tetapi untuk melakukannya memerlukan semua pihak melangkah sementara keluar dari konvensi normal.

Komplikasi selanjutnya adalah negosiator mengubah perilaku mereka ketika melakukan negosiasi dengan orang dari Negara yang berbeda. Sudah tentu masalah tersebut masih merupakan generalisasi gaya negosiasi dari kelompok budaya yang berbeda yang masih mungkin terdapat perbedaan individual yang substansial.

F. Penutup

Tugas pemimpin kelompok adalah memfasilitasi suatu proses yang memungkinkan sisi kreatif keberagaman tumbuh dengan subur. Ada hal yang dilakukan orang cerdas budaya untuk mengurangi atau menghapuskan kerugian proses dan kapitalisasi keberagaman.

Ketiga hal tersebut adalah *managing the group environment* (mengelola lingkungan kelompok), *development of culturally diverse group* (pengembangan yang secara kultural beragam) dan *developing cultural intelligence in the group* (mengembangkan kecerdasan budaya dalam kelompok)²³

Managing the group environment, fungsi setiap kelompok memerlukan juga tergantung pada lingkungan manajerial (*management support*), *rewards*, status kelompok (*group status*), dan peluang untuk mengelola diri.

Development of culturally diverse group, elemen utama pengembangan kelompok adalah seleksi dan alokasi dari anggota. Kelompok tidak mulai berfungsi secara instan. Perkembangannya dapat terjadi dalam waktu panjang. Pengembangan kelompok terjadi melalui: *forming*, pertama kali mereka menjadi familiar satu sama lain; *storming*, melalui konflik yang tidak dapat diabaikan yang timbul tentang siapa melakukan apa dan bagaimana menjalankan sesuatu; *norming*, mulai mengembangkan harapan bersama satu sama lain; *performing*, akhirnya bekerja bersama secara erat dan efektif.

Developing cultural intelligence in the group, cara terbaik mengkapitalisasi keragaman budaya dalam kelompok adalah memastikan bahwa anggota kelompok

²³*Ibid.* h. 156.

mempunyai kecerdasan budaya dan pemimpin kelompok mempunyai kemauan dan keterampilan menggali masalah proses di dalam kelompok. Memfasilitasi pengembangan kecerdasan budaya, pelatihan anggota kelompok dalam saling pengertian dan keterampilan antarbudaya adalah sangat berharga. Elemen utama dalam menggali masalah proses adalah umpan balik kepada anggota kelompok, baik dari masing-masing dan dari pengamat di luar kelompok. Dengan saling pengertian yang baik dalam dinamika kelompok dan penyebab kesulitannya, anggota kelompok dapat mengembangkan cara produktif baru tentang mengubah baik catatan mereka untuk kelompok dan perilaku mereka sendiri.

Daftar Pustaka

- Jacob, Nina, *Intercultural Management*, London: Kogan Page, 2003.
- Leithwood, Kenneth, et. al., *Developing Expert Leadership For Future School*, UK: The Falmer Press, 1994
- Lievens, Filip, et. al., "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases", dalam *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1997, 6 a(4), 415-430.
- Posner dan Kouzes, *The Leadership Challenge*, Amazon: co.UK, 1987.
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKIS, 2010.
- Saxe, David, "The Relationship Between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of School Leader", dalam *Disertasi*, Loyola University. Chicago, 2011.
- Suriansyah, Ahmad dan Aslamiah, *Menuju Kepala Sekolah Efektif Dari Teoritis*, Solo: Rumah Pengetahuan, 2012.
- The School V.2* Number 8, Ciputat: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Thomas, David C. and Kerr Inkson, *Cultural Intelligence*, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 2004.
- Tilaar, H.A.R., *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, Bandung: Rosdakarya, 2002.
- Triguna, *Budaya Kerja*, Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2001.
- Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, UK: Pearson Education, 2012.