

# STUDI KEPEMIMPINAN PROF. IMAM SUPRAYOGO DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PERUBAHAN KELEMBAGAAN UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

**Imam Muslimin**

Dosen Fakultas Humaniora dan Budaya  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

## **Abstract**

*There are three forces that drive the organization make a change, namely: (1) external forces, (2) the internal strength, and (3) change agent. This means that each change was influenced by three things and the three forces that have their respective roles and inter-related from each other. Changes in any uncertain terms directly running smoothly. And when there is dynamic development of various facets of life, change is a must. It is not easy to make changes from the status quo to progression, particularly those involving changes in mindset. And to change it to walk toward the positive points, needed a leader who is able to socialize and internalization of the change effectively.*

**Keywords:** *leadership, institutional change and socialization*

## **A. Pokok Permasalahan**

Perubahan status dari institut lebih-lebih sekolah tinggi menjadi universitas (UIN) merupakan fenomena menarik (Mujammil Qomar,2007:115). Sebab tidak semua IAIN dan STAIN dapat beralih status kelembagaannya menjadi universitas, faktanya dari 52 PTAIN yang tersebar di seluruh Indonesia hanya ada enam buah PTAIN yang berbentuk universitas. Yaitu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijogo Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Sultan Syarif Qasim Riau, UIN Alauddin Makassar dan UIN Sunan Gunungjati Bandung. Berbeda dengan UIN lainnya, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang semula berstatus sekolah tinggi (STAIN) sedangkan lainnya berstatus sebagai institut (IAIN). Dengan kata lain dari 32 STAIN - saat itu - hanya STAIN Malang yang mengalami perubahan kelembagaan menjadi universitas. Pada saat itu pula, terkait dengan aspek menajerial dan *leadership* banyak STAIN menunjukkan fenomena stagnasi dan kurang dinamis. Untuk menjadi UIN seperti sekarang ini, perguruan tinggi Islam ini hanya membutuhkan waktu kurang dari 10 tahun (1998-2004), dibandingkan dengan UIN-UIN lain yang memiliki sejarah lebih panjang. Oleh karena itu, perubahan kelembagaan itu cukup "menggegerkan" dunia kampus, mengingat terjadinya

lompatan status. Inilah keberhasilan yang dianggap oleh jagad kampus sebagai suatu keberhasilan paling spektakuler dalam sejarah perkembangan perguruan tinggi di Indonesia.

Keberhasilan dalam perubahan kelembagaan yang telah dicapai - terlebih statusnya yang melompat - itu tidaklah mudah. Tantangan yang dihadapinya tidak saja berasal dari kalangan eksternal, artinya banyaknya instansi dan birokrasi yang harus dilewati untuk perubahan kelembagaan itu, tetapi juga berasal dari internal kampus, pro dan kontra terlebih perubahan itu menyangkut banyak orang. Itulah sebabnya tidak banyak institusi yang mengalami perubahan dalam waktu singkat. Masalah yang paling sering dan menonjol dalam setiap perubahan adalah "penolakan atas perubahan itu sendiri". Istilah yang sangat populer dalam manajemen perubahan adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan itu bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan ekstrem, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, bersikap pesimis, motivasi kerja menurun, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. Itulah sebabnya tidak banyak institusi yang mengalami perubahan dalam waktu singkat.

Memang tidak mudah melakukan perubahan dari status *quo* ke progresivitas, terutama yang menyangkut perubahan *mindset*. Diperlukan sosialisasi yang efektif sehingga resistensi perubahan tersebut dapat ditekan seminimal mungkin. Terlebih - ketika itu - Rektor sebagai otoritas pembawa ide perubahan harus dihadapkan pada senior-seniornya (sesepuh dan kiai) yang notabenehnya adalah sebagai gurunya sendiri. Belum lagi harus dihadapkan pada kelompok-kelompok fanatik yang berafiliasi terhadap madzhab tertentu, misalnya NU dan Muhammadiyah. Juga kelompok-kelompok mahasiswa yang tergabung dalam berbagai organisasi ekstra misalnya: PMII, HMI, IMM, GMNI dan sebagainya. Maka disinilah diperlukan kepiawaian seorang pemimpin dalam melakukan sosialisasi ide perubahan, agar proses dan dampaknya mengarah pada titik positif. Resistensi sekecil apapun jika tidak dikelola dengan baik dapat menjadi bola liar yang dapat mengakibatkan kegagalan.

Perubahan kelembagaan dari sekolah tinggi ke universitas sebagaimana yang terjadi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang selama ini, apabila ditinjau dari perspektif teori perubahan sesungguhnya tidak terlepas dari aktor sentral orang besar (*great individu*) yang menjadi agen perubahan (*agen of change*) melalui gagasan-gagasan dan ide-ide besarnya. Dengan kualitas kepribadiannya yang unggul; luas pengetahuannya, terampil, cerdas, piawai dan karismatik, Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Ketua STAIN ketika itu mampu memerankan diri sebagai agen pengubah bagi lembaganya.

Beberapa hasil studi sosial tentang kepemimpinan dalam

organisasi pendidikan (Edmons, 1979; Hallinger dan Lithwood, 1994; Likert, House dan Mitchell, 1974) menunjukkan bahwa organisasi pendidikan yang efektif serta dinamis yang selalu berusaha meningkatkan kinerja dan prestasinya dipimpin oleh seorang *leader* yang efektif dan benar-benar berkualifikasi baik. Kepemimpinan yang berkualifikasi baik menurut Gupta harus: (1) memiliki kemampuan sebagai *leader* sekaligus *official leader*. Sebagai *leader* dia harus dapat diterima oleh semua anggota kelompok, dan sebagai *official leader* ia harus bersifat *fatherly*, (2) memiliki kemampuan dalam memberikan kewenangan, (3) memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan, (4) dapat menciptakan *atmosphere* kepuasan kerja (Gupta, 1983:92). Lebih spesifik Kerr menyatakan bahwa pemimpin perguruan tinggi dalam hal ini Rektor mempunyai tanggungjawab yang istimewa karena harus berperan sebagai *leader, eductor, creator, initiator, wielder of power, pump*, dan juga sebagai *office holder, caretaker, inheritor, consensus seeker* dan *persuader* (Bukhori alma, 2005:65). Sedangkan Gupta (1982:92) menyebutkan bahwa untuk mengukur kapasitas kepemimpinan perguruan tinggi dalam mendukung perubahan perguruan tinggi harus: (1) memiliki dua tipe kepemimpinan, yaitu sebagai *status leader* dan *official leader*. Sebagai *status leader* dia harus dapat diterima oleh semua anggota kelompok, dan sebagai *official leader* ia harus bersifat *fatherly*, (2) memiliki kemampuan dalam memberikan kewenangan dan delegasi kepada staff, (3) memiliki perhatian yang tinggi kepada staff, (4) dapat menciptakan *atmosphere* kepuasan kerja.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki moral baik. Dalam penelitiannya Beekun menemukan bahwa karakter yang memiliki moralitas akan mengarahkan seorang pemimpin untuk mengelola organisasi ke arah yang lebih baik. Nilai spiritual yang berupa iman, islam, taqwa, dan ihsan merupakan bagian dimensi kinerja bagi kepemimpinan islami. Demikian pula menurut hasil penelitian Emerson tentang hubungan moralitas dan kepemimpinan. Menurutnya, kepemimpinan yang efektif dibangun atas dasar prinsip-prinsip moral, dan moral pula secara positif dapat dengan mudah mempengaruhi orang lain (Jamalulu Lail, 2009:6-9).

Di dalam merumuskan sebuah proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan realitas empirik tersebut, secara hipotetik dapat dikatakan

bahwa keberhasilan kepemimpinan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam melakukan perubahan kelembagaan yang spektakuler itu tidak lepas dari kepemimpinannya yang efektif dalam: (1) melakukan sosialisasi dan internalisasi ide-ide besarnya sehingga tidak mengakibatkan resistensi yang berarti dan (2) menggerakkan semua potensi *resource* yang dimiliki baik yang *tangible* maupun *intangible*. Hal inilah yang sangat menarik penulis untuk mengkaji fenomena tersebut secara lebih mendalam.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka penelitian ini mengambil posisi untuk berusaha memahami tentang kepemimpinan di tengah arus perubahan kelembagaan PTAIN, khususnya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah mengalami perubahan alih status dari sekolah tinggi ke universitas. Fokus kajian dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan, yaitu “Bagaimana Perilaku kepemimpinan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mensosialisasikan dan mengimplementasikan ide perubahan kelembagaan dari sekolah tinggi ke universitas?”

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara integral tentang kepemimpinan Rektor UIN Maulana Maliki Ibrahim Malang di era perubahan kelembagaan perguruan tinggi Islam. Hasil analisis data dalam penelitian ini diharapkan mampu memahami secara detail tentang fenomena kepemimpinan di era perubahan kelembagaan tersebut, utamanya dalam hal: perilaku kepemimpinan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mensosialisasikan dan mengimplementasikan ide perubahan kelembagaan.

## **D. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan rancangan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena (1) obyek penelitian berupa proses, kegiatan atau tindakan seorang pemimpin/rektor di tengah arus perubahan kelembagaan PTAIN; (2) obyek penelitian berada pada kondisi alami (*natural*), tidak dimanipulasi atau diberi perlakuan tertentu dan (3) data yang diungkap bukan berupa angka-angka, tetapi berupa kata-kata, kalimat-kalimat, paragraf-paragraf, dan dokumen. Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk menghasilkan *grounded theory*, yakni teori yang timbul dari data bukan dari hipotesis-hipotesis seperti dalam metode kuantitatif. Atas dasar itu, penelitian ini bersifat *generating theory* bukan *hypotheeis-testing*, sehingga teori yang dihasilkan berupa teori substantif. Sementara pendekatan

fenomenologis dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk memberikan penjelasan secara rinci suatu fenomena (peristiwa) sosial yang terjadi secara nyata dan apa adanya. Peristiwa sosial dalam penelitian ini adalah tentang kepemimpinan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mensosialisasikan dan menginternalisasikan ide perubahan kelembagaan di tengah arus perubahan PTAIN. Sedangkan rancangan studi kasus dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memperoleh varian kepemimpinan perguruan tinggi ditinjau dari cara mensosialisasikan ide perubahan serta implementasinya secara rinci dan menyeluruh dari subyek penelitian pada latar alami dengan karakteristik tertentu dan untuk menemukan variabel yang ada dalam konteks nyata.

Subyek dalam penelitian ini menitikberatkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi mengenai kepemimpinan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mensosialisasikan ide perubahan dan implementasinya secara akurat. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah Rektor UIN Maliki Malang. Pemilihan sampel dengan pertimbangan subyek penelitian terlibat (faktor) dan mengetahui langsung mengenai proses perubahan kelembagaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Untuk mengumpulkan data secara akurat dan valid pada penelitian kualitatif, maka peneliti menggunakan tiga metode, yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat bantu tape recorder, pedoman wawancara dan alat-alat lain yang diperlukan secara insidental. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik analisis interaktif, yaitu suatu analisis data kualitatif yang terdiri dari tiga alur kegiatan (reduksi data, sajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi) yang terjadi secara bersama-sama.

Pelaksanaan pengecekan keabsahan data dilakukan peneliti melalui tiga cara, yaitu pengecekan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas data digunakan untuk menjamin kesahihan data dengan mengonfirmasikan antara data yang diperoleh dengan obyek penelitian. Tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi pada obyek penelitian. Dalam penelitian ini, teknik pengujian kredibilitas data dilakukan dengan triangulasi metode dan triangulasi sumber data. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Misalnya, ketika peneliti memperoleh data tentang perilaku kepemimpinan dalam mensosialisasikan idenya tentang perubahan kelembagaan melalui pengamatan, kemudian peneliti melanjutkan dengan cara membandingkannya dengan hasil wawancara. Dengan melalui

berbagai perspektif ini memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Sedangkan triangulasi sumber data dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi atau data melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Selain melalui wawancara dan observasi peneliti juga menggunakan dokumen tertulis, sejarah, arsip, catatan resmi, gambar atau foto. Dari berbagai sumber data tersebut, diharapkan dapat memperoleh kebenaran yang handal. Dengan demikian, dua triangulasi ini dimaksudkan untuk menverifikasi dan menvalidasi analisis data kualitatif.

Agar data tetap valid dan terhindar dari kesalahan dalam menformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan para ahli yang berkompeten dalam bidang pokok persoalan penelitian ini, untuk ikut serta memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Konfirmabilitas dalam penelitian ini dilakukan bersamaan dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penelitiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil penelitian terutama yang berkaitan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian. Sedangkan dependabilitas digunakan untuk menilai proses penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik. Dengan adanya dependabilitas dan konfirmabilitas ini diharapkan hasil penelitian memenuhi standar penelitian kualitatif.

## **E. Kerangka Teoritik**

### **1. Kepemimpinan Transaksional**

Burns (1978:59) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam kontes organisasional oleh Bernard Bass. Ia mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep mencapai tujuan sebagai kerangka kerja.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara: Pertama, seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Kedua, pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati. Gaya kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (2003) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Kepemimpinan transaksional menurut Bycio adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa: imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Imbalan Kontingen (Contingent Reward)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*).

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya.

Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Mungkin saja bahwa sebuah visi ini dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dibuat dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sah dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang (Muksin Wijaya, 2005). Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut.

Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Pemimpin transformasional sangat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat kita pahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan kesadaran bahwa di dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi kendala atau kegagalan. Namun setiap kendala atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang besar tersebut.

Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Definisi yang diungkapkan oleh Bass lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan. Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Ada empat hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu: Pertama, mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya. Kedua, inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan. Ketiga, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar. Keempat, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan coaching, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi. Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya. Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu kita pikirkan dan kita antisipasi.

### **3. State Of The Arts Kajian Terkait**

Reiset yang mengambil tema kepemimpinan perguruan tinggi di Indonesia, telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Di antaranya adalah Thahir (2001:7) yang meneliti tentang penggunaan kekuasaan dan pengaruh dalam mewujudkan prestasi PTAI. Dalam penelitiannya terhadap beberapa PTAI, Thahir menemukan bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin

yang dapat meningkatkan partisipasi seluruh pegawai dalam mencapai tujuan lembaga. Terjadinya partisipasi tersebut disebabkan karena pimpinan berhasil dalam menggunakan kekuasaan dan pengaruh. Walhasil, prestasi PTAI diperoleh karena penggunaan kekuasaan dan pengaruh pimpinan secara efektif. Penelitian ini berbeda dengan apa yang dilakukan Thahir. Sedangkan menurut penemuan Mulyono (2002) dari hasil penelitiannya tentang pengembangan PTAI di Malang, menyebutkan bahwa keunggulan pemimpin-disamping faktor ekstern dan internal - menjadi faktor dominan dalam meningkatkan prestasi PTAI. Keunggulan itu berupa unggul dalam bidang akademik dan jabatan, unggul dalam bidang sosial keagamaan, unggul dalam membangun jaringan, kerjasama dan pengaruh Mulyono:2009:8).

Penelitian tentang perilaku kepemimpinan dalam mengimplementasikan nilai-nilai spiritual guna menciptakan budaya dan proses organisasi dilakukan oleh Tobroni (2005). Dalam penelitiannya terhadap beberapa organisasi *noble industry* (yaitu lembaga-lembaga yang mengemban misi ganda: profit dan sosial sekaligus) di kota Malang, Tobroni menemukan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menciptakan organisasi yang efektif. Standar keefektifan itu diukur dalam tiga hal: budaya organisasi yang kondusif, proses organisasi yang efektif, dan inovasi-inovasi dalam organisasi. Untuk membangun budaya organisasi dilakukan dengan empat langkah yaitu: membangun niat yang suci, mengembangkan kualitas, mengembangkan ukhuwah, mengembangkan perilaku etis. Sementara dalam mengefektifkan proses organisasi dilakukan dengan pendekatan etis yaitu: (1) *murabbi* (pengembala) dalam mengembangkan kepemimpinan dan tanggungjawab, (2) penjernih dan pengilham dalam proses komunikasi dan inovasi, (3) *ta'mir* (pemakmur) dalam mensejahterahkan bawahannya, (4) *entherpreneur* dalam kiat-kiatnya mengembangkan usaha, dan (5) pemberdaya dalam mengembangkan jiwa kepemimpinan bagi bawahannya dan dalam menciptakan pemimpin baru yang lebih baik (Thobroni,2005).

Sedangkan penelitian tentang bangunan model kinerja kepemimpinan (*leadership performance*) dilakukan oleh Jamal Lulail Yunus (2009). Dalam penelitiannya terhadap Rektor UIN Malang, Jamal menemukan bahwa dimensi kinerja kepemimpinan yang efektif dibangun atas empat kekuatan yaitu: kedalaman spiritual sebagai sumber motivasi, keagungan akhlaq sebagai sumber opportunity, keluasaan ilmu merupakan sumber Islamic conceptual, dan kematangan professional sebagai sumber managerial skill; selanjutnya ia formulasikan dalam rumus  $PDUALM = f (M)[sd] \times O[ec] \times A[sb.ic] + [pm.ms]$ . Jika setiap unsur tersebut meningkat, maka akan meningkatkan kinerja kepemimpinan, dan sebaliknya. Sedangkan pendekatan kepemimpinan yang digunakan adalah: kasih sayang; keteladanan, pemberian apreseasi, ukhuwah (persaudaraan) serta kemanusiaan. Dari hasil temuannya tersebut Jamal (2009) menyimpulkan bahwa model kepemimpinan yang sedang dikembangkan

oleh Rektor UIN Malang adalah model kepemimpinan Ulul Albab. Model kepemimpinan ini dibangun dari tiga prinsip dasar yang saling berinteraksi yaitu: zikir, fikir dan amal sholeh.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, posisi penelitian ini bersifat menyempurnakan, mengkaji yang belum dibahas dan menemukan hal baru. Penelitian terdahulu juga memiliki peran sebagai pengilham sekaligus memberikan peta permasalahan yang telah dibahas.

## **F. Hasil Penelitian**

Untuk menjadikan organisasi menjadi lebih maju, seorang pimpinan tentunya harus berani untuk melakukan pengembangan dan perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Perubahan tersebut dilakukan dengan tujuan agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya. Agar bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal maka perlu dilakukan perubahan lingkungan internal organisasi. Sehingga sebuah organisasi akan lebih renponsif dan kompetitif dalam menghadapi perubahan. Dalam prakteknya, perubahan dalam segi apapun belum pasti langsung berjalan mulus. Padahal ketika terjadi dinamika perkembangan berbagai segi kehidupan, perubahan itu merupakan keharusan. Misalnya perubahan kelembagaan, struktur organisasi, pengembangan inovasi, dsb. Dengan kata lain perubahan yang terjadi seharusnya dilihat dari dinamika perspektif personal bawahan termasuk kepemimpinan, keorganisasian, segmen pasar, dan perspektif global. Kalau tidak berubah maka organisasi itu bakal tergilas oleh perubahan itu sendiri. Disinilah pentingnya sosialisasi perubahan perlu dilakukan.

Berdasarkan data-data di lapangan penelitian, peneliti menemukan keunikan-keunikan pendekatan yang digunakan Rektor dalam mensosialisasikan dan menginternalisasikan ide perubahan kelembagaan itu, sehingga ide perubahan tersebut secara umum dapat diterima oleh semua elemen warga kampus sehingga tidak menimbulkan resistensi. Sosialisasi ide perubahan kelembagaan itu dituangkan oleh Rektor ke dalam Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang 10 tahun ke depan, disamping melalui berbagai kegiatan akademik lainnya. Pada dasarnya, sosialisasi tersebut dilakukan untuk mengkomunikasikan ide perubahan yang dicanangkan, serta untuk menjajaki sejauh mana respon dan reaksi masyarakat kampus terhadap ide perubahan itu. Sehingga jika muncul suatu resistensi dapat dicarikan solusi atau alternative-alternatif lain yang dapat mengurai resistensi tersebut. Untuk melihat bagaimana sosialisasi perubahan itu dilakukan oleh Rektor, peneliti melihatnya dari dua aspek yaitu: pertama, cara mempengaruhi masyarakat yang akan dirubah, dan kedua cara memperlakukan masyarakat yang akan dirubah.

## 1. Cara Mempengaruhi Masyarakat yang Akan Dirubah

Seorang pemimpin yang efektif dan ideal tidak mensyaratkan seorang manusia super yang tidak memiliki cacat dan cela, karena itu merupakan hal yang mustahil. Bukan pula orang yang tahu tentang apa saja dan dapat bekerja apa saja. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi sekaligus menggerakkan orang-orang dibawahnya menuju ke arah tujuan yang dicita-citakan. Dalam proses ini, yang dibutuhkan adalah seorang pemimpin yang mampu memanfaatkan segala potensi yang ia miliki serta potensi yang dimiliki anggotanya secara maksimal. Walaupun ia memiliki kelemahan dalam bidang-bidang tertentu, tetapi kelemahan tersebut bisa ditutupi oleh anggota lainnya, sehingga semuanya menjadi terberdayakan.

Saat ini Kemampuan bertahan suatu organisasi bukan hanya ditentukan atau hanya cukup dengan mengandalkan kharisma dari seorang pemimpin saja, akan tetapi juga kemampuan dari seorang pemimpin untuk merespon segala yang ada dan terjadi disekitarnya serta memiliki *good will* untuk selalu melakukan perubahan dan pengembangan organisasinya. Dalam konteks ini, Rektor UIN Maliki Malang dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan tinggi dalam merespon lingkungannya. Hal ini dapat dilihat dari gagasan-gagasan dan terobosan-terobosannya yang terkadang dipandang oleh warga kampus sendiri sebagai sesuatu yang "aneh", taruhlah misalnya program pembelajaran bahasa Arab dan Inggris secara intensif, ma'had, dan sebagainya. Sebagai seorang pemimpin ia sadar betul bahwa memimpin sebuah organisasi tidaklah berdiri sendiri, melainkan terkait dengan faktor lain, yakni situasi (*situation*) termasuk didalamnya tugas, tekanan, lingkungan, dan lain sebagainya serta pengikut (*followers*) yang didalamnya terdapat norma-norma dan nilai-nilai.

Dalam mempengaruhi masyarakat yang akan dirubah, Rektor menggunakan dua cara; yaitu, melalui bahasa (*bil lisan*) dan keteladanan (*bil haal*). Dalam melakukan sosialisasi ide perubahan kelembagaan, rektor menggunakan bahasa-bahasa yang datar, mudah dipahami oleh semua kalangan, menyejukkan pikiran, penuh inspirasi, motivasi dan mampu membangkitkan semangat bagi siapapun yang mendengarkannya. Inilah kekuatan Rektor yang belum tentu dimiliki oleh pemimpin-pemimpin lainnya. Kekuatan orasinya mampu mempengaruhi dan menumbuhkan sikap optimisme yang tinggi kepada para bawahannya. Terlebih jika kemampuan berorasinya itu dipadu dengan bahasa-bahasa agama yang selama ini selalu beliau tekankan. Misalnya, amal saleh, jihad, ihsan, ibadah untuk mencapai ridlo Allah, dan sebagainya. Rektor tahu betul bahwa hampir seluruh yang dipimpinnnya adalah santri taat, karenanya doktrin-doktrin tersebut sangat efektif dan secara simultan mampu menjadi stimulus bagi para bawahan dalam meningkatkan kinerjanya.

Dalam masalah amal saleh, menurut Rektor sedikitnya amal saleh itu merangkum tiga dimensi yaitu: dimensi profesionalitas, transendensi berupa pengabdian dan keikhlasan, dan kemaslahatan bagi kehidupan pada umumnya. Menurut (Yunus,2005:93), seseorang yang melakukan amal perbuatan baik dari sisi kesungguhannya, apa yang dilakukannya, maupun dari sisi target-target yang ingin dicapainya dilingkupi oleh *haajisu* (lintasan hati, pikiran dan angan-angan) lalu setelah itu terjadi *haditsun nafs* (obrolan jiwa dan kecakapan batin) yang kemudian menimbulkan khaathirah (sesuatu yang timbul dalam hati, ide pendapat, keinginan, kesukaan hati dan jiwa).

Amal saleh - disamping zikir dan fikir - merupakan prinsip kepemimpinan yang dikembangkan oleh Rektor. Mengenai amal ini, Djalaluddin menyatakan bahwa amal menempati posisi yang mulia dalam Islam. Amal menjadi bagian penting dari prinsip-prinsip ajaran agama Islam. Penyebutan kata amal saleh bersamaan dengan kata iman dalam al-Qur'an memiliki arti tersendiri yang turut menempatkan amal pada posisi terhormat. Bahwa amal saleh menjadi bukti bagi keimanan seseorang. Amal-amal yang menjadi bukti keimanan ini tidak terbatas pada amal-amal ibadah saja, melainkan juga amal-amal atau kerja-kerja produktif dalam berbagai bidang kehidupan (Ahmad Jamaluddin,2007:188).

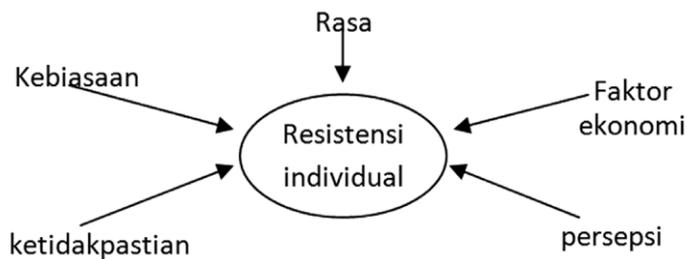
Disamping itu, cara Rektor untuk mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan memberi sebuah contoh mengenai perilaku yang dapat dicontoh dalam interaksi sehari-hari dengan yang dipimpin. Pemimpin yang ingin para bawahan berbuat istimewa harus memberi contoh dengan melakukan hal yang sama bahkan lebih. Keteladanan adalah salah satu pendekatan Rektor dalam melakukan gerakan yang bersifat structural. Sikap keteladanan ini dilandasi oleh prinsip *ibda' binafsik*, memulai dari diri sendiri, dan itulah realitanya yang dilakukan oleh Rektor selama ini dalam menjalankan amanah dan tugas kepemimpinannya di UIN Maliki Malang. Pendekatan ini cukup efektif terutama dalam membangun kepercayaan yang dipimpin. Orang yang menjadi teladan yang baik adalah orang yang mampu merubah teorika menjadi fakta dan perbuatan nyata. Dinsinilah keunggulan lain beliau sehingga mampu mempengaruhi dan menggerakkan seluruh elem kampus untuk meraih cita-cita bersama.

## **2. Cara Meperlakukan Masyarakat yang Akan Dirubah**

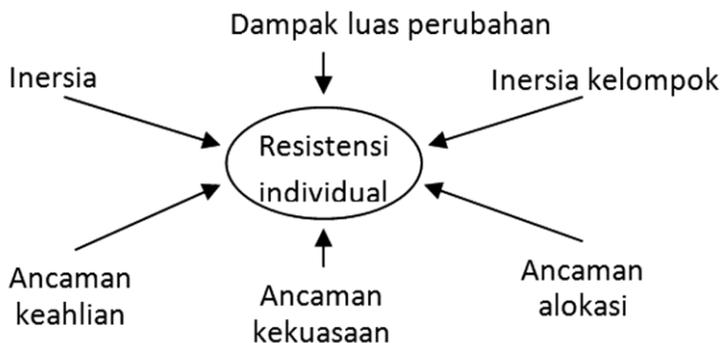
Dalam perspektif teori manajemen perubahan, sosialisasi dilakukan untuk menghindari penolakan terhadap perubahan karena sebagian kelompok atau individu sudah "senang" dengan kondisi yang ada. Istilahnya mereka tergolong yang sudah mapan pada posisi pekerjaannya. Mereka beranggapan kalau terjadi perubahan pasti akan menimbulkan resiko yang tidak kecil. Untuk mencegah timbulnya jenis resistensi seperti ini pemimpin perlu melakukan sosialisasi

yang intensif ke semua unsur-unsur organisasi. Pemahaman tentang perlunya pembaharuan perlu dikembangkan secara sistematis. Karena itu perlu juga disosialisasikan betapa pentingnya organisasi harus siap dengan tantangan yang adaptif dan respon atau kepekaan yang adaptif.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional (Stephen P. Robbins, 1991). Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.



Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan, yaitu: inersia structural, fokus perubahan berdampak luas, inersia kelompok kerja, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan, dan ancaman terhadap alokasi sumberdaya.



Dalam memperlakukan masyarakat yang dirubah Rektor menggunakan beberapa pendekatan yaitu: *pertama*, pendekatan silaturahmi dan kasih sayang. Silaturahmi atau dalam konteks pesantren - penggambaran hubungan antara kiai dan satri - disebut sowan dilakukan Rektor kepada orang-orang yang dituakan atau yang ditokohkan (kiyai), yang notabenenya adalah guru dari Rektor sendiri. Sowan merupakan media komunikasi yang paling efektif untuk menjalin hubungan baik dengan mereka yang ditokohkan itu. Disamping itu jalinan silaturahmi tersebut juga merupakan sebagai bentuk ikatan persaudaraan dan emosional di antara warga kampus. Dalam berbagai kesempatan Rektor selalu mengingatkan akan pentingnya mengukuhkan shaf (barisan) dan menjalin ukhuwah. Menurutnya, hanya dengan kebersamaan dan persatuan para warganyalah kampus ini dapat maju dan berkembang. Disamping menjalin silaturahmi, Rektor berusaha semaksimal mungkin mencintai semua warganya, sebagaimana ia mencintai keluarganya. Sebab kasih sayang adalah kebutuhan ruhani yang paling dapat dinikmati. Kasih sayang dapat mendorong hubungan antara pimpinan dan yang dipimpin penuh dengan suasana keakraban, saling percaya, saling memahami, terbuka yang pada gilirannya menjadi motivasi bagi munculnya kreatifitas dan inisiatif.

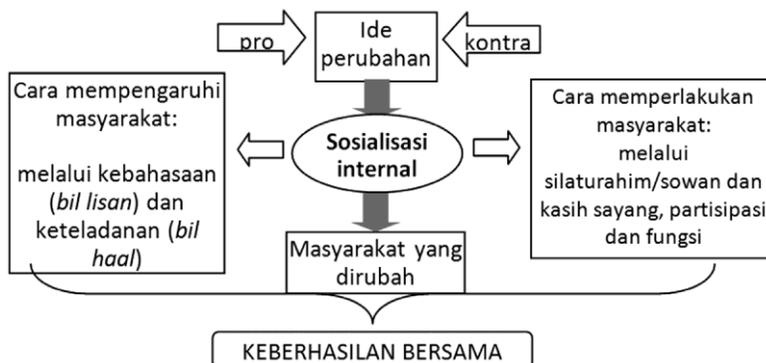
*Kedua*, pendekatan partisipasi dan fungsi, hal ini dimaksudkan agar setiap individu akan memiliki rasa *sence of belonging*, *sence of critis*, dll, manakala ada keterpanggilan ikut merumuskan transformasi atau perubahan tersebut. Terlebih Rektor adalah orang yang tidak suka dengan keteraturan yang dapat membelenggu kreatifitas, beliau lebih mementingkan fungsi dari pada symbol. Teori fungsional mengansumsikan bahwa masyarakat merupakan sebuah sistem yang terdiri dari berbagai bagian atau subsistem yang saling berhubungan. Bagian-bagian tersebut berfungsi dalam segala kegiatan yang dapat meningkatkan kelangsungan hidup dari sistem. Fokus utama dari berbagai pemikir teori fungsionalisme adalah untuk mendefinisikan kegiatan yang dibutuhkan untuk menjaga kelangsungan hidup sistem sosial. Terdapat beberapa bagian dari sistem sosial yang perlu dijadikan fokus perhatian, antara lain ; faktor individu, proses sosialisasi, sistem ekonomi, pembagian kerja dan nilai atau norma yang berlaku.

Pemikir fungsionalis menegaskan bahwa perubahan diawali oleh tekanan-tekanan kemudian terjadi integrasi dan berakhir pada titik keseimbangan yang selalu berlangsung tidak sempurna. Artinya teori ini melihat adanya ketidakseimbangan yang abadi yang akan berlangsung seperti sebuah siklus untuk mewujudkan keseimbangan baru. Variabel yang menjadi perhatian teori ini adalah struktur sosial serta berbagai dinamikanya. Penyebab perubahan dapat berasal dari dalam maupun dari luar sistem sosial.

Secara teoritis, hasil penelitian di atas sedikit berbeda dengan tesis B.M. Bass, dalam teorinya tentang kepemimpinan transaksional ia menyatakan

bahwa bawahan dapat dipengaruhi dan dimotivasi dengan cara memberi penghargaan yang sesuai (*contingen reward*). Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya. Di sisi lain, hasil penelitian ini menyempurnakan teori kepemimpinan transformasional, dimana seorang pemimpin disamping dituntut untuk mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral, pemimpin juga dituntut piawai dalam menyampaikan visi yang menjadi tujuan bersama.

Ringkasnya pendekatan kebahasaan dan keteladanan digunakan dalam upaya mempengaruhi dan menggugah inspirasi masyarakat yang dirubah, sedangkan pendekatan silaturahmi, kasih sayang, partisipasi dan fungsi digunakan dalam upaya memperlakukan masyarakat yang dirubah. Dengan pendekatan-pendekatan tersebut, resistensi individu maupun kelompok akibat dari sosialisasi dan internalisasi ide perubahan itu dapat dikurangi semaksimal mungkin, sehingga resistensi tersebut dapat diarahkan menuju ke titik yang positif, yaitu sebagai koreksi dan untuk meraih tujuan dan keberhasilan bersama. Sebagaimana yang peneliti gambarkan dalam gambar di bawah ini.



Gambar tersebut memperjelas hasil temuan penelitian ini. Bahwa setiap perubahan secara konstan akan melahirkan resistensi (pro dan kontra). Agar resistensi tersebut dapat diminimalisir sekecil mungkin, maka pemimpin perlu melakukan sosialisasi terlebih dahulu. Sosialisasi internal dilakukan pemimpin (Rektor) dengan cara: mempengaruhi masyarakat yang akan diubah melalui pendekatan keteladanan dan kebahasaan/oral, sementara perlakuannya terhadap masyarakat yang diubah dilakukan melalui pendekatan silaturahmi/sowan dan kasih sayang, partisipasi dan fungsi.

## G. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa dalam mensosialisasikan dan menginternalisasikan ide perubahan kelembagaan itu pemimpin (Rektor) melakukan dua arah sosialisasi; internal dan eksternal. Sosialisasi eksternal dilakukan kepada segenap pihak pemerintah, utamanya dalam hal ini adalah Kementerian Agama RI. Sosialisasi tersebut diwujudkan dalam bentuk Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang 10 tahun ke depan. Sementara sosialisasi internal dilakukan dengan berbagai upaya dan pendekatan.

Sosialisasi internal dilakukan pemimpin (Rektor) dengan cara mempengaruhi masyarakat yang akan diubah melalui pendekatan keteladanan dan kebahasaan/oral, sedangkan perlakuannya terhadap masyarakat yang diubah dilakukan melalui pendekatan silaturahmi/sowan dan kasih sayang, partisipasi dan fungsi. Dengan demikian terdapat lima pendekatan yang digunakan dalam proses sosialisasi ide perubahan itu yaitu: (1) pendekatan keteladanan, (2) kebahasaan/retorik, (3) pendekatan silaturahmi/sowan, (4) Pendekatan kasih sayang, (5) pendekatan partisipasi, dan (6) pendekatan fungsi.

Keenam pola pendekatan tersebut merupakan puncak evolusi dari model kepemimpinan transaksional dan transformasional yang selanjutnya membentuk menjadi model kepemimpinan fungsional. Yaitu suatu kepemimpinan yang dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan bawahan lebih menekankan nilai-nilai dan fungsi dari pada atribut formil. Dengan demikian, kepemimpinan di tengah arus perubahan kelembagaan PTAIN yang dibutuhkan saat ini adalah kepemimpinan yang berorientasi pada nilai dan fungsi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2005. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta
- Azra, Azyumardi. 2006. *Prospektus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta "Wawasan 2010" Leading Toward Research University*. Jakarta: UIN Jakarta Press
- Burn, J.M. 1978. *Prinsip-Prinsip Leadership*. Yogyakarta: Liberty
- Bycio, P., R.D. Hackett, and J.S. Allen. 1995. *Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, (New York: Free Press
- Bogdan dan Biklien. 1982. *Qualitative Research an Introduction to Theory Method*. London: Allyn and Bacon
- Bennis, W.G. and Nanus, B. 1985. *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row
- Erik, Rees. 2001. *Leadership Articles*. dalam Muksin Wijaya, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.05/ Th.IV / Desember 2005
- Denzin dan Lincoln. 1994. *Hand Book of Qualitative*. London: Sage Publication
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: Yayasan Asah Asih Asuh
- Furchan, Arief. 2004. *Transformasi Pendidikan Islam Di Indonesia: Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*. Yogyakarta: Gama Media
- Filley, Allan C. 1976. *Managerial Process and organizational Behavior*. New York: Illinois
- Gupta, L.D. 1983. *Educational Administration at College Level*. New Delhi: Mohan Pramlani
- Hartanto, M. Frans, 1991. *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia*, makalah Seminar. Jakarta: Departemen Tenaga Kerja
- House, R.J. 1977. *Theory of Charismatic Leadership*. Carbondale: Shouthern Illinois University Press
- Jacobs, T.O dan Jacques, E. 1990. *Military Executive Leadership*. West Orange NJ: Leadership Library of America
- James J. Cribbin. 1985. *Leadership: Sttetegies for Organizational Effectiviness*. terj.

- Rochmulyati Hamzah, *Kepemimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Kuncoro, E.A. 2008. *Leadership sebagai Primary Forces dalam Competitive Strength, Compotitive Area, Compotitive Result Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta
- Kholis, Nur. 2003. *Kontribusi Iklim Organisasi, Perilaku Kepemimpinan Rektor, dan Kemampuan Profesional Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Swasta Kota Kediri*. Tesis. Tidak dipublikasikan. Universitas Negeri Malang, Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen Pendidikan
- Kementrian Agama RI. 2010. *Data Statistik Perguruan Tinggi Agama Islam*, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Agama Islam
- Miles, B. Matheuw dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, (terj), Tjetjep Rohandi. Jakarta: Gramedia Pustaka
- Mulyono. 2009. *Educational Leadership: Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: UIN Malang Press
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Di bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Pareek, Udai. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Suprayogo, Imam dan Rasmianto. 2008. *Perubahan Pendidikan Tinggi Islam: Refleksi Perubahan IAIN/STAIN Menjadi UIN*. Malang: UIN Malang Press
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited
- Subroto, Edi. 1997. *Pengantar Metode Penelitian Linguistik Srtuktural*. Surakarta: UNS Press
- Tjiptono, Fandy, dan Syakhroza, Akhmad. "Kepemimpinan Transformasional", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999
- Thahir. 2001. *Penggunaan Kekuasaan Dan Pengaruh Dalam Mewujudkan Prestasi PTAI*, dalam Mulyono. 2009. *Educational Leadership: Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN Malang Press
- Thoah, H.M. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cet. IX. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Thoah, Miftah. 2002. *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa dan Intervensi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Taufiq, Ali Muhammad. 2004. *Praktik manajemen Berbasis al-Qur'an*. Jakarta:

Gema Insani

- Uday, Jusuf. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhelindo
- Wibowo. 2006. *Managing Change: Pengantar Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabeta
- Wijaya, Muksin. 2005. *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, dalam *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.05/ Th.IV / Desember
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga
- Yukl, Gerry A. 1998. *Leadership in Organization*. New Jersey USA, Prentice Hall. Alih Bahasa Jusuf Uday. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhelindo