

**KARAKTERISTIK *LEADER OF CHANGE* DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA  
KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA BERBASIS *SPRITUALITY*  
DI KUALITA PENDIDIKAN INDONESIA  
(KPI) SURABAYA**

**Ach. Habibi El-Kafi dan Saiful Hadi**

*Institut Agama Islam Negeri Madura*

*Email: kafie.habibi@gmail.com & saiful.hadi66@gmail.com*

**Abstrak**

*Penelitian ini berusaha untuk memahami impelemntasi prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam yang untuk melakukan perubahan kearah kemajuan sebuah organisasi di era industri 4.0, bahwa budaya kerja dan produktifitas kerja dalam sebuah organisasi khususnya bidang jasa pendidikan dapat didekati dengan menumbuhkan karakter leader of change berbasis nilai-nilai spiritualitas. Bahwa aspek perubahan kinerja dan produktifitas kerja dapat dipengaruhi budaya spiritual suatu organisasi khususnya pada pola kepemimpinan yang dilakukan. Menggali pula kepemimpinan pada artikel ini dapat dilihat yaitu: **a)**, Bagaimana cara pemimpin menciptakan perubahan; **b)**, Karakteristik Leader of Changes berbasis sprituality; **c)**, Peran Leader of Change dalam pembentukan budaya kerja dan produktivitas kerja berbasis sprituality. Metode penelitian yang digunakan menggunakan rancangan kualitatif dengan cara diskriptif untuk memahami secara mendalam tentang kepemimpinan pada KPI Surabaya, yang datanya digali melalui observasi dinamika kerja dan kinerja kelembagaan, wawancara dengan key informan (Direktur Eksekutif) dalam menjalankan akitifitas lembaga dan upaya mendokumentasikan produk-produk kinerja KPI. Selanjutnya data yang diperoleh diolah sesuai dengan tema dan sub tema diperoleh di lapangan. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu; Cara pemimpin menciptakan perubahan, yaitu **a)** membuat pegawainya berada dalam zona tidak nyaman, dengan target kerja pada program yang dibuat secara realistik setiap tahun sehingga terukur atas produktifitas kinerja kelembagaan, **b)** bahwa karakter kepemimpinan berbasis kinerja leader of cahnge bahwa partnership (kemitraan). Karakter kepemimpinan lebih kepada ke kemitraan seakan tidak ada batas. Kemudian personal excellence (keunggulan personal). Suka menggali dan mengembangkan ilmu sehingga beliau di KPI disebut orang multy talent. serta juga karakter spiritual yang paling nampak the power of honesty (integritasnya) dan **c)** Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya yaitu sebagai pembentuk budaya “IMPROVE”, Integrity, Mathurity, Profesional,Rare, On Fire, Vastly dan Ethics di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya, dan sebagai perancang program terbentuknya produktivitas.*

**Kata Kunci:** *Leader of Change, Budaya Kerja, Produktivitas Kerja, Sprituality*

**Abstract**

*This study attempts to understand the implementation of the principles of Islamic education management to make changes towards the advancement of an organization in the industrial era 4.0, that work culture and work productivity in an organization specifically in the field of educational services can be approached by growing the character of leader of change based on values spirituality. That aspects of changes in performance and work productivity can be influenced by the spiritual culture of an organization, especially in the pattern of leadership that is carried out. Also exploring leadership in this article can be seen, namely:*

a), how leaders create change; b) Characteristics of Leader of Changes based on spirituality; c), the Role of the Leader of Change in the formation of work culture and work productivity based on spirituality. The research method used uses a qualitative design in a descriptive way to understand deeply about leadership at KPI Surabaya, whose data is extracted through observing work dynamics and institutional performance, interviews with key informants (Executive Directors) in carrying out agency activities and efforts to document performance products KPI. Furthermore, the data obtained is processed in accordance with the theme and sub-themes obtained in the field. The research results obtained are; The way leaders create change, i.e. a) keep their employees in an uncomfortable zone, with work targets in programs that are made realistically every year so that it is measured in productivity of institutional performance, b) that the leadership character is based on the performance of the leader of the leader that partnerships. The character of leadership is more to the partnership as if there are no limits. Then personal excellence (personal excellence). Likes to explore and develop knowledge so that he at KPI is called a multy talent. as well as the most visible spiritual character of the power of honesty (integrity) and c) The Indonesian Educational Quality (KPI) Surabaya, which is forming the culture of "IMPROVE", Integrity, Mathurity, Professional, Rare, On Fire, Vastly and Ethics at Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya, and as a designer of the formation of productivity programs.

**Keywords:** *Leader of Change, Work Culture, Work Productivity, Spirituality*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi yang formal memiliki organ penting yaitu pemimpin yang melakukan tugas kepemimpinan, meski pun demikian sangat tergantung pada sumberdaya manusianya. Maksudnya adalah peran penting SDM dalam kegiatan organisasi sangat menentukan, dan faktor utama dalam menggerakkan organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.<sup>1</sup>

Setiap organisasi memiliki dinamika perubahan, organisasi bidang layanan jasa pendidikan, perubahan dapat berjalan dengan baik jika memiliki seorang pemimpin yang kuat baik otoritas yang dimiliki atau kepribadian, dan komitmen, sebab kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin selalu mengarah pada perubahan dituntut memiliki; *power*, keyakinan, kepercayaan diri, partisipatif diri secara ekstra pada lingkungannya. Pimpinan dalam menjalankan roda organisasi harus pro aktif dalam menyikapi dinamika organisasinya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keaktifan seorang pemimpin menunjukkan semangat tidak mudah patah semangat oleh tantangan hambatan apalagi perlawanan. Justru menghadapi tantangan perlawanan menuju perubahan merupakan ujian pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.<sup>2</sup>

Organisasi akan selalu mengalami perubahan dan dapat terjadi secara cepat, sedang atau pun berjalan lambat, ada yang sangat lambat dipengaruhi oleh suasana atau keadaan terjadi dalam simpul lingkungan organisasi, salah satu contoh adalah organisasi yang bergerak pada layanan jasa pendidikan perubahan yang cepat acapkali terjadi tidak berjalan secara kontinyu, hal tersebut disebabkan oleh bidang sasaran yang strategis dan krusial, factor-faktor perubahan juga bersifat kompleks sehingga dapat menghalangi terjadinya

---

<sup>1</sup> Euis Soliha dan Hersugondo, *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*, (Fokus Ekonomi, Vol.7, No. 2 Tahun 2008), hlm. 83

<sup>2</sup> Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober Tahun 2007), hlm. 124-129

perubahan tersebut. Oleh karenanya dinamika perubahan dalam setiap organisasi tidak boleh berjalan secara lamiah, akan tetapi memerlukan desain perubahan itu sendiri.

Organisasi layanan jasa pendidikan jika ingin berubah, maka memerlukan upaya dalam bentuk rancangan, rekayasa sosial edukatif yang dikelola dengan baik dan dalam suasana yang kondusif. Keterlibatan semua unsur dalam organisasi harus sangat ditentukan oleh karakteristik kepemimpinan seseorang, oleh karenanya seorang pemimpin harus menunjukkan visi misi yang jelas, memiliki kepribadian yang kuat, intelektual yang cerdas, selalu menatap masa depan yang lebih baik dan selalu berkembang (*development*).

Setiap organisasi khususnya institusi yang bergerak pada jasa layanan pendidikan, selalu berhadapan dan berkompetisi dengan organisasi lain pada bidang yang sama, oleh karenanya akan selalu bersaing dan keinginan agar mampu bertahan pada persaingan tersebut baik pada tingkat lokal, regional, dan global. Institusi yang kompetitif, dan mampu bertahan dalam persaingan dituntut memiliki strategi yang efektif khususnya aspek: a) sumberdaya manusia, b) kapasitas kelembagaan, yang dimilikinya. Kepemimpinan dalam organisasi dituntut mampu menentukan strategi yang tepat dalam menemukan perubahan ke arah yang lebih baik, yaitu dengan merubah iklim institusi tersebut, dan meningkatkan kapasitas SDM sebagai pelaku utama dalam membawa ke arah yang lebih baik yaitu mampu bertahan dan *sustainable*. Refleksi sebuah organisasi yang mampu berubah adalah: "...organisasi institusi mampu merespon iklim eksternal sebagai tantangan, sehingga perlu melakukan perubahan baik; a) memperkuat strategi capaian, b) mendesain struktur kelembagaan, c) menciptakan iklim kerja dan kinerja, d) merubah perilaku individu, dan *upgrading* kompetensi SDM ...".<sup>3</sup>

Pimpinan organisasi dalam mengembangkan sayap keorganisasian utamanya aspek program-program unggulan maka perlu merancang, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi program organisasi khususnya bidang layanan jasa pendidikan oleh karenanya perlu membangun kontras dari Danke (From - TO). Pola kepemimpinan tersebut bahwa: "... pemimpin perlu mengetahui di mana posisi dirinya (dan pemerintahannya) berada dan visi besarnya (ke mana hidup akan dibawa). Pimpinan yang visioner dituntut untuk membangun masa depan, bukan sekedar bagi-bagi hadiah sehingga mewariskan masalah kepada para generasi penerusnya...".<sup>4</sup>

Penelitian Bishop menyatakan bahwa: "... seseorang yang telah mencapai level puncak kepemimpinan tugasnya adalah memfasilitasi terjadinya perubahan yang dapat mendukung dan mengembangkan arus perubahan, Penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa seseorang yang memiliki kekuatan melakukan perubahan dalam organisasi, maka akan semakin cepat tercapai perubahan organisasi tersebut, sebaliknya ketika kepemimpinan seseorang lemah dalam mendorong terjadinya perubahan, maka semakin rencah tercapainya perubahan yang diinginkan ...".<sup>5</sup>

Perubahan adalah proses transformasi yang terjadi secara terencana atau tidak terencana<sup>6</sup>, ... kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan terjadi lebih representative pada perubahan tersebut. Hakikat perubahan adalah wujud nyata dalam kehidupan bahwa seorang pemimpin mampu memotivasi seseorang melakukan

---

<sup>3</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 1

<sup>4</sup> Rhenald Kasali, *Change Leadership*, (Jakarta: Mizan Anggota IKAPI, 2017), hlm. 65

<sup>5</sup> Irawati A. Kahar, *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2008), hlm. 21

<sup>6</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 105.

aktualisasi perubahann, bahwa ada perbedaan antara sebelumnya dengan akejadian saat ini ...<sup>7</sup>

Ciri pemimpin yang selalu melakukan perubahan adalah visioner yaitu mampu menelaah perubahan yang akan dilakukan untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan, menentukan arah dengan visi tentang perubahan masa depan, selanjutnya membuat langkah-langkah perubahan bersama dengan semua elemen sehingga mereka juga mampu mengatasi hambatan dan rintangan, setiap tindakan yang dilakukan, tidak otoriter, pola kepemimpinan yang partisipatoris namun tongkat komando tetap dipegang dan dijalankan dalam mencapai perubahan, ...<sup>8</sup>

Karakter selalu melekat pada semua aktivitas seorang pemimpin 24 jam sehari. Mulai ia belajar, bekerja menyelesaikan masalah pribadi, mengurus persoalan keluarga, menengahi konflik, dan mengurai benang kusut persoalan-persoalan di perusahaan (khususnya juga akan terjadi pada layanan jasa pendidikan) selalu saja membutuhkan kesabaran, keuletan, keberanian mengambil keputusan dan mengontrol resiko, ketenangan, kelapangan dada, optimisme, tidak cepat puas dalam bekerja, tidak kenal menyerah, termasuk keberpihakannya pada nilai-nilai kebaikan dan kebenaran.<sup>9</sup>

Kecakapan seseorang pemimpin diperlukan, dalam mendorong organisasi pendidikan mencapai hasil yang maksimal, kecakapan tersebut digunakan untuk membranding budaya organisasi, ... khususnya pola perilaku semua orang yang dipimpin untuk mencapai visi perubahan seperti; pikiran, tindakan, pola komunikasi, kebiasaan, norma dan nilai untuk menghadapi dinamika sosial di sekitarnya. Setiap individu harus memegang dan menjunjung tinggi kejujuran, integritas, saling menghargai, berperilaku disiplin dalam memberikan layanan, serta saling bersikap terbuka, ...<sup>10</sup>

Budaya organisasi khususnya pada institusi yang bergerak pada jasa pendidikan akan terbentuk dengan melibatkan empat langkah yaitu: a). Sang pendiri (pemimpin), mempunyai ide untuk sebuah bentuk organisasi baru. b). Pimpinan menyampaikan ide-idenya pada orang kunci dan kemudian menciptakan kelompok utama dengan visi yang sama dengan ide-ide pimpinan. Kemudian kelompok utama ini meyakini bahwa ide-ide sang pendiri sangat berharga dan layak untuk berkorban dalam mewujudkan ide-ide tersebut. c). Kelompok utama ini kemudian mempengaruhi orang-orang lainnya di dalam organisasi sehingga menciptakan sebuah organisasi yang memiliki visi dan ide-ide sang pendiri. d). Anggota baru yang masuk ke dalam organisasi, kemudian diajarkan dan dibentuk agar menerima, meyakini, dan menjiwai budaya organisasi yang telah terbentuk melalui masa orientasi, pengukuhan hadiah dan penerapan hukuman bagi yang melanggarnya.<sup>11</sup>

Organisasi yang sudah terbentuk budaya kerja, iklim, dan dinamika sosial, kelembagaan, maka akan sangat mudah mencapai target perubahan yang direncanakan. Utamanya aspek produktifitas kerja yang dilakukan oleh setiap unit atau setiap individu dalam lingkungan organisasi tersebut. Produktifitas kerja adalah output yang harus diukur, dikontrol dan dinilai oleh pemimpin perubahan, sehingga visi perubahan yang dicanangkan

---

<sup>7</sup> Anna Mar'atuz Zahroh et-al, *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol 1, No 3, September 2018), hlm. 359.

<sup>8</sup> Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007), hlm. 124-129

<sup>9</sup> Misbahul Huda, *Dari Langit Turun Ke Bumi*, (Surabaya: PT. Temprina Media Grafika,2012), hlm. 47-49

<sup>10</sup> Jayanti Trioctavia et-al, *Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi*, (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.40, No. 01 November 2006), hlm.152

<sup>11</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu,2004), hlm. 148-149

dapat diadaptasi dalam bentuk kineja kelembagaan oleh semua unsur yang ada dalam organisasi tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif, menggunakan deskriptif kualitatif untuk memahami dan memaknai pemimpin perubahan dengan dinamika spiritualitas yang menghasilkan budaya organisasi dan produktifitas kerja, desain ini sangat memungkinkan dapat hasil penelitian yang obyektif, natural, dan alamiah, karena tanpa adanya rekayasa dan intervensi dari luar.

Peneliti bertindak sebagai instrument, dan dalam suasana partisipasi penuh yaitu melakukan observasi secara partisipatif pada kultur dinamika kerja dan sambil membuat catatan lapangan serta mengetahui secara utuh pola kinerja pemimpin perubahan, disamping menghasilkan hubungan dan dinamika positif sehingga menghasilkan data yang lebih otentik.

Lokasi penelitian dipilih Yayasan Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) karena institusi yang bergerak pada jasa konsultan pendidikan tersebut jasanya telah berkontribusi menuju ke level internasional, hal inilah yang menjadi alasan substantif akademik sebagai sasaran penelitian.

Sumber informasi dalam menggali data ini adalah Direktur eksekutif yang setiap hari melakukan pengelolaan lembaga untuk memberikan jasa layanan konsultasi pengembangan mutu pendidikan. Peneliti melakukan *crosscheck* untuk mendapatkan data lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam khususnya kepada mereka (kepala unit) di lingkungan KPI dan staff yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan,<sup>12</sup> untuk mengetahui karakteristik *leader of change* dalam pembentukan budaya kerja dan produktivitas kerja berbasis *spirituality* di KPI Surabaya. Ketekunan melakukan observasi sambil bekerja di tempat penelitian, juga melengkapi dengan dokumen kegiatan budaya kerja yang dijalankan di KPI Surabaya, dan juga berupa layanan jasa, ruangan, program harian dan sebagainya, ...<sup>13</sup> yang dibutuhkan dalam penelitian.

Data hasil penelitian lapangan dianalisis dengan mengembangkan tema dan sub tema berdasarkan fokus penelitian yang telah dirumuskan dan ditriaggulasi dengan perolehan data selama di lapangan, sehingga mengasilkan kesimpulan yang koherensif tentang karakteristik *leader of change* yang dilandasi nilai spiritual dalam membentuk budaya kerja, serta produktifitas kerja kelembagaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Cara pemimpin menciptakan perubahan di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya**

Direktur KPI Surabaya dalam melakukan perubahan mengadaptasi pemikiran Gary Yukl mengemukakan bahwa melaksanakan perubahan besar yaitu menciptakan suatu rasa “urgensi” keperluan untuk perubahan. Jika perubahan dalam lingkungan terjadi secara gradual dan tidak terjadi krisis yang nyata, banyak orang yang gagal dalam melakukan

---

<sup>12</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2013), hlm. 172.

<sup>13</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hlm. 236.

perubahan karena kurang mampu mengenal ancaman atau peluang yang muncul di sekitarnya. Peran penting pemimpin adalah melakukan pendekatan kepada orang-orang kunci dalam organisasi mengenai kebutuhan perubahan besar dalam organisasi bukan melakukan penyesuaian instrumental yang rutinitas.

Kepemimpinan Rasul dapat dilihat dan dipahami sebagai instrumen yang dicontoh dalam membuat perubahan, Beliau mendekati sahabat-sahabat utama di lingkungan perubahan itu, dan aspek spiritualitas sebagai perekat melakukan perubahan, kepemimpinan yang berbasis pada etika religius, memimpin atas nama Rob, perilaku seorang pemimpin dilandasi nilai etik seperti Rob kepada hamba Nya. Tertera dalam catatan sejarah model kepemimpinan Rasul yang selalu didasari nilai spiritualitas, nilai rububiyah, atas nama sang Khaliq hadir di tengah umat manusia. Implementasi kepemimpinan perubahan dapat dilakukan sebagaimana halnya Rasul, salah satu diantaranya yaitu menumbuhkan integritas, disiplin serta keteladanan.<sup>14</sup>

Perubahan iklim organisasi dalam bentuk budaya kerja dan produktifitas kerja, bentuk implementasinya berupa memaknai satuan tugas untuk mengarahkan pelaksanaan perubahan. Satuan tugas sering bermanfaat untuk mengarahkan perubahan terutama jika perubahan meliputi perubahan hubungan struktur dan hubungan formal antara unit-unit kerja. Contohnya adalah; **a)** tanggung jawab satuan tugas mengeksplorasi nilai-nilai kunci dalam visi dapat diekspresikan lebih lengkap menjadi prinsip-prinsip kerja; **b)** mengembangkan rencana kegiatan untuk melaksanakan strategi baru yang meliputi semua unit-unit kerja; **c)** mendesain prosedur untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas baru; dan **d)** menumbuhkan struktur penilaian kinerja dan imbalan dapat dimodifikasi untuk membuat lebih konsisten dengan visi dan strategi baru.<sup>15</sup>

Pemimpin perubahan melakukan eksplorasi tugas dan tanggungjawab organisasi hakikatnya adalah memunculkan fenomena yang berkembang dalam setiap organisasi, menjadi sebuah pandangan, sikap, dan perilaku yang menghasilkan produk berupa layanan jasa, dan budaya itu sendiri didefinisikan:” ... sebagai cara hidup orang yang diindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang saling cocok dengan lingkungannya,<sup>16</sup> utamanya dalam mendesain satuan satuan tugas dalam menjabarkan visi dalam mencapai produktifitas kinerja setiap unsur orang yang ada.

Capaian visi dalam bentuk budaya kerja dan prosuktifitas kerja memunculkan berbagai aktifitas seperti halnya yang dilakukan pimpinan Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya dalam upaya menciptakan perubahan ternyata caranya membuat semua orang atau pegawainya tidak selalu berada di zona nyaman yaitu ada program khusus terhadap pegawainya yaitu KPI’S (*Key Performance Incicator’s*). Dalam pedoman KPI’S tersebut ada beberapa target yang harus dicapai oleh pegawai dalam satu tahun. Dari target itulah ada upaya dari pimpinan agar setiap pegawai tidak selalu berada di zona nyaman, karena zona nyaman membunuh karakter kinerja yang produktif. Pola kerja di KPI setiap individu menentukan tugas sesuai target yang ditetapkan lembaga.

KPI membentuk departemen khusus atau mandiri yaitu departemen R&D (*Risearch and Development*) untuk mendukung ketercapaian visi yang ditetapkan. Departemen tersebut melakukan penelitian terhadap sasaran program, upaya melakukan riset sasaran

---

<sup>14</sup> Misbahul Huda, *Dari Langit Turun Ke Bumi, Best Practices For Spiritual Leadership*, (Surabaya: Pena Semesta, 2011), hlm. 23-24.

<sup>15</sup> Wirawan, *Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017), hlm. 70-73. Atau bisa dilihat halaman 12 dan 13

<sup>16</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Depok: PT. Rajagrafinfo Persada,2013),hlm.15

program tersebut untuk mengetahui kebutuhan *customer* pengguna layanan konsultasi dari luar lembaga tentang kebutuhan pengembangan mutu, tentang peluang serta tantangan.<sup>17</sup> Fungsi satuan satuan unit kerja yang ada di dalam KPI tersebut, menjadi indikator capaian perubahan itu sendiri.

### **Karakteristik *Leader of Change* berbasis Spirituality di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya**

Karakteristik pimpinan perubahan yang sering muncul dalam pengelolaan institusi di KPI Surabaya yaitu;

#### 1) *Karakter pemimpin selalu berada dalam zona tidak nyaman*

Cara pemimpin menciptakan perubahan di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya yaitu dengan membuat pegawainya berada dalam zona tidak nyaman. Pemimpin puncak atau Direktur Eksekutif Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya dalam upaya menciptakan perubahan ternyata ada program khusus terhadap para pegawai yaitu KPI'S (*Key Performance Indicator's*).

Dalam pedoman KPI'S tersebut ada beberapa target yang harus dicapai oleh pegawai dalam satu tahun. Dari target itulah ada upaya dari pimpinan agar pegawainya tidak selalu berada di zona nyaman, karena zona nyaman membunuh mereka. Dan mereka bekerja sesuai target. Kemudian membuat departemen khusus sebagai departemen yang selalu melakukan riset kebutuhan dalam perubahan. Direktur Eksekutif dalam upaya KPI selalu adaptif terhadap perubahan bahkan menciptakan perubahan, maka beliau membentuk departemen khusus atau mandiri yaitu departemen R&D (*Research and Development*). Departemen tersebut melakukan research pasar, upaya melakukan research pasar untuk menangkap kebutuhan *customer* di luar apa saja yang diinginkan, dan bagaimana peluang dan tantangan yang muncul.

Semua elemen dalam organisasi berada dalam situasi atau zona tidak nyaman hakikatnya adalah usaha untuk *servant*, dijelaskan: "... Hendricks dan Ludeman menyebut *The Corporate Mystic*, ... Percy mengungkap *Going Deep*, tentang kedalaman spiritual seorang pemimpin. Zaluchu al-Kitab sebagai pandangan spiritual pemimpin. Tjahjono krisin kepemimpinan harus diantisipasi dengan aspek spiritualitas. Prijosaksono menyebut pemimpin sejati, dan Blancard dengan konsepnya *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani).<sup>18</sup>

#### 2). *Karakter pathnership*

Karakteristik *Leader of Change* berbasis Spirituality di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya. Direktur Eksekutif di Kualita Pendidikan Indonesia Surabaya, memiliki beberapa karakter diantaranya *partnership* (kemitraan). Karakter kepemimpinan lebih kepada ke kemitraan seakan tidak ada batas antar seorang diri pegawai.

Kemudian *personal excellence* (keunggulan personal). Sangat berkompeten terbukti beliau suka menggali dan mengembangkan ilmu sehingga beliau di KPI disebut orang *multy talent*. serta juga karakter spiritual yang paling nampak *the power of honesty* (integritasnya), *the power discipline* (disiplin), *the power of humble*

<sup>17</sup> Misbakhul Munir, Direktur Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya, Wawancara Langsung Rabu 24 April 2019 Jam 15.00 WIB

<sup>18</sup> Haqiqi Rafsanjani, *Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership)*, (Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, Vol. 2, No. 1, 2017), hlm.04

(kharisma), *the power communication* (Komunikasi), dan *reference power* (Kekuatan teladannya).

### 3). *Karakter humanis*

Peran *Leader of Change* dalam Pembentukan Budaya Kerja dan Produktivitas Kerja Berbasis Spirituality di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya yaitu sebagai pembentuk budaya “IMPROVE”, *Integrity, Mathurity, Profesional, Rare, On Fire, Vastly dan Ethics* di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya, hal ini sebagai wujud *humanism power* yang dikembangkan dalam mengelola institusi yang banyak menghadirkan SDM sebagai piranti dalam memberikan layanan konsultasi mutu.

Pimpinan KPI bertindak dan berperilaku sebagai perancang program terbentuknya produktivitas. Untuk membentuk produktivitas kerja di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya yaitu membentuk beberapa kebijakan di antaranya dengan pembinaan, pelatihan, pendidikan lanjut, pemagangan, serta bentuk lain penghargaan yaitu ibadah umroh/haji, dan diberikan penghargaan lainnya dengan istilah “duta spiritual”, atau “duta kedisiplinan”. Unsur-unsur kebijakan dalam bentuk penghargaan tersebut hakekatnya adalah membentuk budaya produktifitas, sehingga terlahirkan sebuah unit kelembagaan yaitu departemen evaluasi produktivitas. Bahwa departemen *Human Research Development* sebagai unit institusi yang berfokus pada pengembangan SDM dan sebagai departemen pengukur. Pada departemen tersebut terdapat raport atau rekan jejak baik digital atau verbal untuk mengukur eksistensi (produktifitas kinerja) individual atau kelembagaan yang dinamakan PA (*performance appraisal*).

Kepemimpinan perubahan yang tepat adalah kemampuan untuk melakukan *pathnership* dengan anggotanya, “... pemimpin harus melakukan kolaborasi dengan kelompok mitra baik internal atau eksternal sehingga memberi manfaat secara mutualisme, bentuk hubungan yang dilakukan dengan mengedepankan penghargaan, kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan kepercayaan. Kemudian *personal excellence* (keunggulan personal). Setiap institusi memiliki ketergantungan antara individu yang satu dengan lainnya, saling menguatkan, semua yang terlibat harus berperilaku positif dan bertanggungjawab untuk kepentingan organisasi. Aspek kepribadian SDM yang baik inilah merupakan identitas keunggulan organisasi, bahwa orang-orang yang ada di dalam lembaga tersebut memiliki keunggulan pada *knowledge, skill, and attitude*, dan memiliki kesalehan sosial yang tinggi yaitu hormat kepada sesama semua.<sup>19</sup>

Misbahul Huda dalam bukunya *Dari Langit Turun ke Bumi*, menjelaskan bahwa karakteristik *leader of change* berbasis spiritual yaitu upaya membangun integritas, membentuk mental disiplin, pola komunikasi efektif, dan kekuatan memberikan teladan kepada sesama (mitra kerja), sehingga melahirkan budaya kerja yang positif. Hal tersebut secara fungsional bahwa organisasi memiliki fungsi; *pertama*, sebagai peran pembeda, bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. *kedua*, budaya organisasi membentuk rasa identitas bagi anggotanya. *ketiga*, budaya organisasi menumbuhkan komitmen yang luas disbanding kepentingan individu. *keempat*, meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 323-326. Bisa dilihat di halaman 24

<sup>20</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm.10-11

Karakteristik kepemimpinan direktur eksekutif sebagaimana dikonstruksikan oleh Jerome Want, yaitu lebih kepada kemitraan bahwa tidak ditemukan batasan baik psikologis atau aspek sosial lainnya antar orang dengan orang lain dalam diri setiap pegawai. Hal itu dilakukan agar tertanam keharmonisan antara pemimpin dan kolega pegawai lainnya.

Direktur Eksekutif KPI juga memiliki *personal excellence* (keunggulan personal) terbukti sangat berkompeten dan suka pengembangan ilmu pengetahuan, sehingga beliau di KPI disebut orang *multy talent* bahkan karakter yang lain adalah sifat spiritual yang sering nampak *the power of honesty* (integritas), *the power dicipline* (disiplin), *the power of humble* (kharisma), *the power communication* (komunikasi), dan *reference power* (kekuatan teladannya).<sup>21</sup>

### **Peran *Leader of Change* dalam Pembentukan Budaya Kerja dan Produktivitas Kerja Berbasis Spirituality**

Budaya organisasi salah satunya berbentuk budaya kerja yang nampak pada setiap individu (komunitas) kelembagaan, hal tersebut dapat terbangun jika terdapat sumber-sumber utama yang mampu mendorong tumbuh berkembangnya budaya kelembagaan tersebut. Faktor pendorong tersebut seperti; **a)** karakter pemimpin perubahan, **b)** komunitas atau individu dalam setiap unit memiliki visi perubahan yang sama, **c)** lingkungan kerja yang kondusif dan positif, dan masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi terjadinya proses pembentukan budaya organisasi.

Peran pemimpin perubahan dalam mengoptimalkan budaya kerja dan produktivitas kerja di KPI diawali dari peran pemimpin perubahan sendiri, dan unsur-unsur yang muncul pada institusi tersebut, Robert Vecchio mengidentifikasi yaitu: "... a). keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi, yang dihidupkan terus menerus oleh anggota organisasi selanjutnya. b) norma sosial organisasi memengaruhi budaya organisasi yang ada di dalamnya. c). adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup yang dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi. d). integrasi internal baik aspek sumberdaya manusia atau aspek non sumberdaya lainnya dalam pembentukan budaya organisasi. ..."<sup>22</sup>

Kemampuan pemimpin perubahan melakukan komunikasi dan menyampaikan ide perubahan kepada semua unsur yang terlibat dalam perubahan organisasi merupakan faktor penting yang harus dilakukan, sebab kegagalan dalam berkomunikasi akan mempengaruhi target perubahan itu sendiri, oleh karena itu pemimpin perubahan dapat menggunakan pendekatan spiritualitas sebagai cakupan mendorong organisasi membentuk budaya kerja dan produktivitas kerja sesuai dengan nilai spiritualitas.<sup>23</sup>

Pimpinan KPI memiliki peran dalam membangun perubahan, setiap staf atau karyawan dituntut untuk mengikuti latihan kerja. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara yang tepat melakukan berbagai jenis pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan unit masing-masing. Oleh karena itu latihan kerja diperlukan tidak hanya sebagai pelengkap, akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap setiap karyawan agar bekerja profesional.

---

<sup>21</sup> Misbakhul Munir, Direktur Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya, Wawancara Langsung Rabu 24 April 2019 Jam 15.00 WIB

<sup>22</sup> Ibid, hlm. 65

<sup>23</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 148-149. Bisa dilihat di halaman 43

Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Stoner mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama.<sup>24</sup>

Individu atau staff unit di lingkungan kerja KPI Surabaya, bahwa ketika bekerja secara professional maka selalu bermuara pada lahirnya produktifitas, secara konseptual produktivitas adalah hubungan antara *keluaran* atau hasil organisasi dengan *masukan* yang diperlukan, secara kuantitatif merupakan hasil bagi antara masukan dengan luaran. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan cara memperbaiki rasio produksi (banyaknya layanan konsultasi), yang menghasilkan lebih banyak keluaran (*output*) yang lebih baik, dibanding dengan tingkat masukan sumber daya tertentu yang ada dalam institusi tersebut.<sup>25</sup> dalam layanan konsultasi bidang pendidikan bahwa:” ... produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya yaitu (=kualitas/mutu program yang diberikan) dan dapat dimaksimalkan dibanding dari aspek sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, bahkan maksimal, ...<sup>26</sup>

Direktur Eksekutif sebagai pemimpin perubahan memiliki dalam melakukan evaluasi atau penilaian atas keberhasilan program-program yang ditetapkan sebagai wujud perubahan organisasi baik budaya produktif, ataupun produktifitas kerja, sehingga dapat memberikan umpan balik, contoh program konsultasi layanan mutu pengelolaan lembaga pendidikan, maka harus dinilai perubahan dan perkembangan lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) menjadi lembaga yang lebih berkualitas pada semua aspek; seperti mutu lulusan, kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana yang cukup dan jenisnya variatif, lingkungan lembaga yang spiritualitasnya lebih baik, dan selanjutnya menentukan parameter mutu yang terukur secara tepat, dan obyektif.

*ImPrOVe* hakekatnya adalah nilai-nilai dalam konsep manajerial yang muncul dan terbangun menjadi simbol KPI Surabaya dalam mengembangkan budaya kerja dan produktifitas kerja kelembagaan untuk memberikan layanan konsultasi mutu pengelolaan pendidikan. Dewan Eksekutif sebagai pemimpin perubahan tugasnya adalah mengkampanyekan/mengenalkan, memahami, nilai yang ada dalam *ImPrOVe* dan mengimplementasikan istilah tersebut: **a)** sebagai nilai luhur kelembagaan, **b)** sebagai prinsip-prinsip dalam bekerja, **c)** sebagai spirit untuk membangun budaya kerja dan produktifitas kerja setiap individu, yang nampak ketika pemimpin perubahan mampu mengambil keputusan secara efektif.

Pemimpin perubahan yang tepat adalah kompeten dalam *decision making* (pengambilan keputusan). Pimpinan dituntut untuk melakukan pengambilan keputusan dengan cara komunikasi interaktif yang mampu membawa ke suasana kerja, produktifitas kerja yang optimal baik dilakukan formal dalam rapat-rapat, atau secara informal pada unit-unit kelembagaan, nilai *ImPrOVe* dijadikan landasan dalam menggerakkan semua elemen agar memiliki rasa kesatuan tanggungjawab yang utuh kearah perubahan tersebut. Pengambilan keputusan yang tepat sesuai dengan saat yang tepat pula, ketika pemimpin menggunakan kecerdasasn spiritualitas menjadi pemandu agar tercapai perubahan yang dapat memuaskan semua *costumer* pada konsultasi mutu layanan penyelenggaraan pendidikan.

---

<sup>24</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm. 78.

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2013), hlm. 109

<sup>26</sup> Rusdiana, *Manajemen Konflik*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), hlm. 227

Kedua aspek yaitu budaya kerja dan produktivitas kerja dilokasi penelitian yaitu KPI Surabaya; menjadi sasaran mutu yang harus dikembangkan oleh pemimpi perubahan sehingga bermuara pada terjalannya komunikasi intesif antara pemimpin dan staf kerjanya untuk melakukan perubahan kearah layanan mutu kelembagaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pembahasan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Cara pemimpin menciptakan perubahan di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya yaitu Implementasi kepemimpinan perubahan dapat dilakukan sebagaimana halnya Rasul, salah satu diantaranya yaitu menumbuhkan integritas, disiplin serta keteladanan.
- b) Karakteristik *Leader of Change* berbasis spirituality di Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya yaitu: 1) karakter pemimpin selalu berada dalam zoma tidak nyaman, 2) karakter *pathnership*, 3) karakter humanis.
- c) Peran *Leader of Change* dalam pembentukan budaya kerja dan produktivitas kerja berbasis spirituality yaitu membangun perubahan dengan mengimplemenetasikan nilai-nilai *ImPrOVe* pada setiap kebijakan yang diputuskan oleh pimpinan yang praktekkan setiap individu pada budaya kerja dan produktifitas kerja.

Saran-saran yang kiranya dapat bermanfaat kepada pihak-pihak yang terkait atas hasil penelitian ini ditujukan kepada: 1).Bagi Kualita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya diharapkan dapat mempertahankan posisi karakter *leader of change* berbasis spiritual dan meningkatkan kualitas budaya kerja dan produktifitas, Bagi peneliti selanjutnya diharapkan tidak hanya berfokus pada karakteristik *leader of change* dalam pembentukan budaya kerja dan produktivitas kerja berbasis sprituality, namun dapat meningkatkan hal lainnya agar penelitian selanjutnya dapat menemukan teori baru yang patut untuk dikembangkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Dudung dan Prima Mulyasari Agustini. “*Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja*”. Prosiding SNaPP2011: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, Vol 2, No.1, Tahun, 2011.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- . *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. 2013.
- Bachri, Bachtiar S. *Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif*. Jurnal Teknologi Pendidikan, Vol.10 No.1 April 2010.
- Buna’i. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Pamekasan: Stain Pamekasan Press, 2006.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana. 2007.
- Efferin, Sujoko. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spritualitas*. Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh, 2017.
- Fahmi, Irham. *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*. Depok Rajawali Pers, 2018.
- Gumilang, Galang Surya. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling*. Jurnal Fokus Konseling, Volume 2 No. 2, Agustus 2016.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Huda, Misbahul. *Dari Langit Turun Ke Bumi*. Surabaya: PT. Temprina Media Grafika, 2012.
- Kahar, Irawati A. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2008.
- Kasali, Rhenald. *Change Leadership*. Jakarta: Mizan Anggota IKAPI, 2017.

- Mansyur, Ahmad Yasser. *Enhancing Work Productivity With Prophetic Leadership Model*, Jurnal Intervensi Psikologi Vol. 6 No. 2 Desember 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2014.
- Nawawi, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok: Kencana. 2017.
- Prastowo, Andi. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2014.
- Rafsanjani, Haqiqi. *Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership)*. Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, Vol. 2, No. 1, 2017.
- Rusdiana. *Manajemen Konflik*. Bandung: CV. Pustaka Setia. 2015.
- Safaria, Triantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2004.
- Sedarmayanti. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju, 2011.
- Setyaningsih. *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007.
- Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- Soliha, Euis dan Hersugondo. *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*. Fokus Ekonomi, Vol.7, No. 2 2008.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2009.
- Sugandi, Lianna. *Dampak Implementasi Change Management pada Organisasi*. ComTech, Vol. 4, No. 1 Juni 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suprayitno. *Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana. 2010.
- Thayib. *Spiritual Leadership, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*. al-'Adâlah, Volume 16 Nomor 2 November 2013.
- Trioctavia, Jayanti et-al. *Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.40, No. 01 November 2006.
- Wahjono, Sentot Imam. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Wibowo. *Budaya Organisasi*. Depok: PT. Rajagrafinfo Persada. 2013.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers. 2016.
- Wirawan. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017.
- Yogatama, Leo Agung Manggala. *Kajian Spiritualitas di Tempat Kerja pada Konteks Organisasi Bisnis*. Jurnal Psikologi, Vol.42, No.1, April 2015.
- Zahroh, Anna Mar'atuz et-al. *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol 1, No 3, September 2018.
- Zalukhu, Eloy dan Andy Iskandar. *I'm Leader*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017.