

## TRANSKULTURASI NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN ISLAM

**Ahmad Fauzi**

Dosen Fakultas Tarbiyah Institut Ilmu Keislaman Zainul Hasan Genggong  
Probolinggo Jawa Timur  
[fauzi\\_nov4@yahoo.co.id](mailto:fauzi_nov4@yahoo.co.id)

### **ABSTRAK:**

Pendidikan Islam dari yang bersifat fondasional maupun operasional, belum dapat terselesaikan dengan baik. Kondisi ini menyedot perhatian dikalangan para praktisi dan manajer pendidikan Islam untuk diurai secara rapi dan dapat ditemukan ujung pangkalnya. Karena itu, tulisan ini secara singkat bertujuan untuk mengurai permasalahan tersebut, melalui pendekatan kepemimpinan transformatif berdasarkan nilai-nilai sosial. Signifikansi kepemimpinan transformatif, sebagai kerangka konseptual dan transformasional dalam pengelolaan pendidikan melalui peran dan tindakan sosial seorang pemimpin. Internalisasi kepemimpinan transformatif diharapkan dapat menjadi energi positif untuk mempengaruhi tindakan sosial individu dalam pendidikan Islam. Kepemimpinan transformatif didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan dan kenabian, sebagaimana misi kenabian yang menjadi kekuatan dominan dalam pengelolaan pendidikan Islam dan melegitimasi kekuatan kultural. Kekuatan tersebut berupa peran sosial (*social roles*) individu dengan cara mengilhami, mencerahkan, memberdayakan, mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah, melalui moralitas dalam mencapai tujuan organisasi dimaksud. Demikian potret kepemimpinan transformatif harus memiliki kemampuan agar dapat mempengaruhi tindakan dan perilaku individu melalui pendekatan sifat (*trait approach*), pendekatan perilaku (*behavior approach*), pendekatan pengaruh (*power-influence approach*), situasional (*situational approach*) dan integratif (*integrative approach*).

**Kata Kunci;** Transkulturasi, nilai-nilai dan kepemimpinan transformatif

### ABSTRACT:

Islamic education starting from the foundational and operational, can not be solved properly. This condition draws attention among practitioners and managers of Islamic education to be neatly disentangled and can be found the tip of the base. Therefore, this paper briefly aims to parse the problem, through a transformative leadership approach based on social values. The significance of transformative leadership, as a conceptual and transformational framework in the management of education through the roles and actions of a leader. Internalization of transformative leadership is expected to be a positive energy to influence individual social action in education. The transformative leadership is based on divine and prophetic values, just as the prophetic mission becomes the dominant force in managing Islamic education and legitimizing cultural power. Such power is the social roles of the individual by inspiring, enlightening, empowering, inspiring without indoctrinating, awakening without harm, arousing without compelling and inviting without reign, through morality in achieving the aims of the organization. Thus the portrait of transformative leadership must have the ability to influence individual actions and behavior through trait approach, behavior approach, power-influence approach, situational approach and integrative approach.

**Keywords;** *Transculturation, values and transformative leadership*

### PENDAHULUAN

Berbagai persoalan pendidikan Islam, mulai dari yang bersifat fondasional maupun operasional, belum dapat terselesaikan dengan baik. Kondisi ini menjadi benang kusut yang terus menyedot perhatian para praktisi dan pemikir pendidikan untuk diurai dan ditemukan ujung pangkalnya. Disamping itu, keberadaan pendidikan Islam masih dipandang dengan sebelah mata sebagai pendidikan kelas kedua<sup>1</sup>, meskipun secara yuridis telah didiaku dan sejajar dengan sekolah formal lain-nya, namun persepsi masyarakat terhadap pendidikan Islam hanya diminati masyarakat menengah kebawah<sup>2</sup>,

---

<sup>1</sup> Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Mizan: Bandung, 1998), h. 90

<sup>2</sup> Posisi seseorang dalam masyarakat (*social class typology*), dikategorikan menjadi beberapa kelas, yaitu; kelas atas (*upper class*), kelas menengah atas (*upper-middle class*), kelas menengah bawah (*lower-middle class*), kelas bawah (*lower class*).Selo Soemarjan, *Setangkai Bunga Sosiologi*, (Yayasan Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta, 1974), h. 255

sementara bagi masyarakat menengah atas (*upper middle class*) enggan menyekolahkan anaknya. Pandangan ini, didasarkan pada dua hal yang saling berhubungan, yaitu terkait problem internal dan eksternal pendidikan Islam dan (*parental choice of education*), yaitu mengenai persepsi masyarakat terhadap sistem pendidikan Islam<sup>3</sup>.

Problem pendidikan Islam di atas, menurut Malik Fadjar dapat dilatarbelakangi oleh sistem manajemen, budaya kinerja, kualitas sumber daya manusia (*human resource management*),<sup>4</sup> disamping keberadaan pendidikan Islam saat ini berada dalam lingkaran setan dan problem yang bersifat (*causal relationship*).<sup>5</sup> Padahal kehadiran pendidikan Islam harus memenuhi tuntutan masyarakat (*social demand*) atau (*bimmah al-mujtama*) dalam skala makro, sebagaimana Mastuhu megemukakan, peran pendidikan Islam harus dapat menyesuaikan diri sesuai perkembangan zaman dan dilakukan secara *proaktif* dan *antisipatif*,<sup>6</sup> karena pendidikan Islam dipandang sebagai investasi dan sekaligus menjadi modal sosial manusia (*human and capital investmen*) untuk masa depan yang lebih baik. Demikian potret pendidikan Islam dimaksud, hanya dapat dibangun melalui peran sosial seorang pemimpin dalam pengelolaan pendidikan Islam. Karena itu, kepemimpinan merupakan sesuatu yang substansial untuk melahirkan mutu pendidikan Islam, sehingga eksistensi pendidikan Islam memainkan perannya secara dinamis dan tetap *survive*<sup>7</sup>. Dinamika kepemimpinan sejak beberapa dekade terakhir menjadi bahan kajian disegala bidang, terutama ketika menyangkut moralitas bagi seorang pemimpin. Karena moralitas dan kepemimpinan menjadi permasalahan yang cukup krusial, dan hal ini tidak hanya dialami oleh bangsa Indonesia, tetapi juga negara-negara lain<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> Konsep *parental choice of education*, menunjuk pada sikap antusiasme orang tua terhadap pendidikan Islam dalam beberapa faktor yaitu; geografi dan sosial (*geographical and social factors*), jaraknya (*proximity*) kedisiplinan, reputasi sekolah (*the general reputation of the school*), pertimbangan pendidikan (*educational consideration*), metode pembelajaran. Pamela Munn, *Parents and School: Customers, Managers or Partners*, (Routledge, London and New York, 1993), h. 86

<sup>4</sup> Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Mizan: Bandung, 1998), h. 90

<sup>5</sup> H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Remaja Roesdakarya, Bandung cet-4, 1999), h 19

<sup>6</sup> Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Logos, Ciputat, Jakarta, 1999), h. 87

<sup>7</sup> Ishom Hasdzik., *Visi dan Aksi SDM Pesantren dalam Meningkatkan Perannya Pada Indonesia Modern*, (Jombang: 1995), h. 3

<sup>8</sup> Beberapa hasil penelitian mengenai moralitas dalam kepemimpinan saat ini menjadi bahan kajian penting untuk dapat diurai, hal ini didasarkan pada permasalahan yang melanda pribadi

Demikian pentingnya sistem manajemen dalam pengelolaan pendidikan melalui kepemimpinan transformatif untuk membangun mutu pendidikan Islam melalui tipologi kepemimpinan ini<sup>9</sup>. Karena itu, semakin tinggi peran dan tindakan seorang pemimpin, maka nilai dan keputusan yang diambilpun semakin besar. Begitu sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi, maka keputusan yang diambilpun lebih mengarah pada hal-hal yang lebih bersifat operasional.<sup>1</sup> Demikian peran dan tindakan individu dalam kepemimpinan transformatif menjadi bagian penting dalam pengelolaan pendidikan Islam untuk merubah institusi dimaksud menjadi lebih baik. Kepemimpinan transformatif memiliki makna dimana sifat dalam diri seorang pemimpin menjadi energi potensial dan aktual sehingga modal sosial ini dapat merubah budaya organisasi dan pengelolaan pendidikan Islam.<sup>1</sup> Secara sosiologis, kepemimpinan adalah segala upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi berbagai aktivitas, tindakan dan peran sosial individu secara terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>1</sup> Karena itu kepemimpinan pada hakikatnya merupakan salah satu faktor strategis dalam pendidikan Islam, kepemimpinan terjadi karena adanya unsur pemimpin (*make things happen*)<sup>1</sup> meskipun hubungan dialektis

0

---

seorang pemimpin dalam organisasi, misalnya terjadinya skandal Enron yang telah dialami masyarakat di Amerika Serikat, begitu juga pada hal yang sama di China mengenai pemalsuan data agar setiap orang menarik investor. Demikian begitu pentingnya moralitas dalam kepemimpinan dan terdapat hubungan secara signifikan antara moralitas (*spritualitas*) dan peran kepemimpinan seseorang. Karena itu sistem nilai tersebut menjadi bagian penting untuk mengukur efektifitas dan budaya kinerja dalam organisasi. Hsu, W.L., Cheng, B.R., Huang, M.P., & Farh, J.L. *Moral Leadership in Taiwanese Organization: Developing the Construct and the Measurement. Paper Presented at Inaugural Conference* (Beijing: International Association for Chinese Management Research IACMR, 2004), h. 90

<sup>9</sup> Teori kepemimpinan transformatif sering disebut sebagai teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus kepada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan yang dipimpin, tindakan dan peran seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan mengilhami dan menginspirasi setiap individu, memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi secara bersama. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Seorang pemimpin transformasional, memiliki etika yang tinggi dan standart moral. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 9

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 117

<sup>1</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Cet.ke-2, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 54

<sup>1</sup> Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; terj. Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), h. 4.

<sup>1</sup> Drucker, P.F., *The Effective Executive*, (New York: Harper & Row, 1966), h. 495

antara pemimpin dan kepemimpinan memiliki makna yang cukup berbeda, tetapi potret pemimpin lebih bersifat personal karena menyangkut personalitas di dalam dirinya, sedangkan kepemimpinan adalah sifat,<sup>1</sup> kepribadian, perilaku, peran dan tindakan seorang individu dalam organisasi<sup>1</sup>

4

5

Secara teoritis, kepemimpinan merupakan faktor utama untuk meningkatkan pengelolaan dibidang pendidikan Islam. Secara teoritis, makna kepemimpinan memiliki pemahaman dan tipologi yang berbeda-beda, tetapi kepemimpinan yang dipandang cukup efektif dan mampu melakukan perubahan adalah kepemimpinan transformatif (*transformative leadership*)<sup>1</sup>, karena model kepemimpinan ini banyak menggunakan pendekatan sosial etis, melalui tindakan dan peran sosial (*social roles*) individu dengan cara mengilhami, mencerahkan, memberdayakan, mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah, sehingga tujuan organisasi dimaksud dapat tercapai dengan baik. Demikian potret bagi seorang pemimpin tersebut, harus memiliki seperangkat kemampuan untuk mempengaruhi perilaku sosial individu, agar seseorang dapat mengikutinya (*they have a unique ability to get others to follow them*), sehingga misi perubahan (*change*) yang diinginkan berjalan sesuai harapan.

Demikian konsep kepemimpinan transformatif ini, dibangun berdasarkan sudut pandang nilai-nilai spritualitas, kemudian diimplementasikan dalam budaya organisasi pendidikan Islam. Karena itu, kajian ini termasuk kepemimpinan moral atau profetik, dalam perspektif Islam kepemimpinan dipandang sebagai tugas (*amanah*), ujian dan tanggung jawab-Nya. Karena itu pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horisontal tetapi bersifat vertikal, yaitu kepada Allah SWT baik di dunia maupun di akhirat<sup>1</sup>.

7

---

<sup>1</sup> Sebagai *agent of change* peran individu atau kelompok harus banyak melakukan inisiasi perubahan melalui pengelolaan dalam sistem manajemen (*individuals or groups that undertakes the task of initiating and managing change*). Fred Lunenburg, *International Journal of Management, Business and Administrations*, Volume 13, Number 1, 2010, h. 1.

<sup>1</sup> Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, ( Jakarta: PT Elex Media Komputindo,2012), h. 39-40

<sup>1</sup> Saskin,M., dan Burke, *Understanding and Assessing organizational leadership*, dalam K.E.Clark dan M.B.Clark, *Measure Of leadership*, (West Orange,NJ: Leadership Library Of America,1990), h. 297-325

<sup>1</sup> Adz-Dzakiy, M.H.B., Budihartõ, S., Zulafah, E., Kurniawan, I.N., & Riyono, B. *Prophetic Intelligence: Construct Development and Empirical Test for Its Role in the Perception of Unethical Conduct among Indonesian Government Employees*. Paper Presented at International

### Paradigma Kepemimpinan Transformatif

Secara universal, kepemimpinan mempunyai makna yang beragam. Para peneliti umumnya mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan perspektifnya masing-masing dan dimensi yang akan diteliti<sup>1</sup>. Demikian konsep kepemimpinan dapat berkembang secara terus menerus, akan tetapi pemahaman kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan beberapa pendekatan, antara lain; pendekatan sifat (*trait approach*), perilaku (*behavior approach*), kekuatan pengaruh (*power-influence approach*), situasional (*situational approach*), pendekatan integratif (*integrative approach*).<sup>1</sup> Tetapi secara umum makna kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai sebuah tujuan. Sedangkan kepemimpinan transformatif merupakan sebuah upaya untuk menjawentakan nilai-nilai ajaran Islam sebagai pandangan hidup yang menyeluruh<sup>2</sup>. Karena itu, paradigma<sup>0</sup> kepemimpinan transformatif diharapkan dapat memberikan pengaruh secara signifikan bagi kelembagaan pendidikan Islam, sehingga eksistensi pendidikan lebih bersifat dinamis dan inklusif. Karena itu kepemimpinan transformatif<sup>2</sup> banyak diilhami oleh sistem nilai bersumber dari al-Qur'an dan hadits sehingga mampu mempengaruhi perilaku sosial individu (*behavioral patterns*) dalam organisasi. Karena itu, kepemimpinan pada hakikatnya merupakan sebuah konsep relasi (*relational concept*) untuk mengetahui bagaimana membangkitkan dan menginspirasi individu agar dapat melakukan sesuatu dari tujuan organisasi. Demikian kepemimpinan transformatif sebagai model kepemimpinan yang mampu mentransformasikan seluruh sistem nilai sehingga dapat mempengaruhi dan membujuk (*inducing*), mengarahkan perilaku sosial

8

---

Conference on Muslims and Islam in the 21st Century: Image and Reality, (Petaling Jaya: The Department of Psychology International Islamic University Malaysia and The International Institute of Muslim Unity Kuala Lumpur, 2004), h. 23

<sup>1</sup> Daft, R.L, *The Leadership Experience*. (Third Edition. Mason, Ohio: South-Western Thomson Corporation, 2005), h. 76

<sup>1</sup> Russell, R.F, The Role of Values in Servant Leadership, (*Leadership and Organization Development Journal*, 22, 2, 2001), h. 76-84

<sup>2</sup> Charlene Tan, *Islamic Education and Indoctrination: The Case in Indonesia*, (New York: Routledge, 2011), h. 91-92.

<sup>2</sup> Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibahas selama dua dekade tahun terakhir, sebagaimana kepemimpinan ini yang dikembangkan James Mc Gregor Burns yang telah dipraktekkan dalam konteks politik, kemudaa masuk dalam organisasi. Tjiptono, Fandy dan Akhmad Syakhroza, *Kepemimpinan Transformasional, Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, h. 5-13.

individu untuk mencapai tujuan organisasi dalam pendidikan Islam.<sup>2</sup> Secara sosiologis, kondisi sosial masyarakat dewasa ini diberbagai bidang organisasi dibenturkan dengan kegelisahan intelektualitas dan merosotnya nilai-nilai keagamaan pada semua kehidupan sosial termasuk manajemen kepemimpinan pendidikan Islam<sup>2</sup> .

3

Demikian kepemimpinan transformasional merupakan tipologi kepemimpinan yang dipertentangkan apabila sampai memelihara *status quo*, sebagaimana Tjiptono dan Syakhroza mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dipandang berhasil apabila dapat mengubah status quo dalam organisasi dan mempraktikkan perilaku sosial individu sesuai sistem nilai yang dibangun<sup>2</sup> . Karena itu, peran seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan secara kelembagaan dengan sistem manajerial, melalui tindakan sosial individu yang efektif. Demikian potret kepemimpinan ini juga dimaknai sebagai kepemimpinan sejati, yaitu membutuhkan memotivasi dari bawahannya agar dapat bekerja sama demi tercapainya sebuah tujuan pada level tingkat tinggi, melampaui kepentingan pribadinya, melalui proses manajemen perubahan (*management of change*). Karena itu perubahan dimaksud, hanya dapat dilakukan melalui model pendekatan transformasional yang dipandang lebih manusiawi dengan cara menciptakan budaya organisasi yang partisipatif, penuh keterbukaan, sehingga mampu mengilhami seluruh tindakan sosial individu

Internalisasi nilai-nilai dimaksud, menjadi (*core values*) model kepemimpinan transformatif untuk menumbuhkan kesadaran individu dalam pengelolaan pendidikan Islam, termasuk juga pada sistem organisasi (*noble industry*)<sup>2</sup> . Para praktisi pendidikan baik eksekutif puncak maupun para manajer sekolah mulai mencari sistem nilai untuk meningkatkan prokduktas dan disiplin kerja, tanggung jawab dan moralitas yang tinggi dalam pengelolaan pendidikan Islam. Perkembangan tersebut meruntuhkan pandangan (*positivisme*) yang selama ini menafikan dimensi metafisik dan spiritualitas diberbagai bidang kehidupan, ataupun sikap nominalis bahkan agnostik se-

---

<sup>2</sup> Locke, E.A., Esensi Kepemimpinan (Terj, Jakarta, Mitra Utama, 1997), h. 23.

<sup>2</sup> Rabindra N. Kanungo dan Mendonca, *Ethical Dimentions of Leadership*, (London: Sge, 1996), hlm. 6., Gay Hendricks dan Kate Ludeman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionarities With Their Freet on The Ground*, (New York: Bantam Book, 1996), h. 78

<sup>2</sup> Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza, "Kepemimpinan Transformasional", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, h. 5-13.

<sup>2</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership Mengefektifkan Organisasi Noble Industry melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, (Malang: UMM, 2002), h. 1.

bagian orang<sup>2</sup>. Demikian paradigma kepemimpinan transformatif, ketika diberikan label "Islam" atau *spiritualitas* mungkin sesuatu yang dianggap anomali. Mereka menganggap spiritualitas merupakan suara hati dan persoalan religi, sehingga dapat menimbulkan komplikasi yang tidak perlu diperdebatkan lagi, karena dianggap dapat menghambat dinamika perkembangan ilmu, tetapi perkembangan yang ada justru menunjukkan sebaliknya. Spiritualitas dalam Islam justru semakin dibutuhkan untuk mendukung kepemimpinan transformatif dan memperkuat mekanisme diberbagai bidang pengetahuan, tetapi apapun yang menjadi tumbuhnya kesadaran spiritualitas harus dapat dibaca dalam tiga perspektif, antara lain; a) sikap dan kecenderungan dimana sebagai masyarakat mulai mencari makna hidup yang lebih holistik *wholeness* dengan cara membangun keharmonisan antara nilai spiritualitas, b) tumbuhnya sikap mengantungkan diri kepada rabbNya, c) kecenderungan terjadinya evolusi kepribadian dalam diri seseorang yang menuju pengalaman puncak (*peak experience*) pada ekstase (*inmaterial-trasendental*).

Demikian spiritual dalam Islam harus mampu memberikan perubahan secara signifikan terhadap kepemimpinan transformatif dan menjadi model kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*)<sup>2</sup> dan memiliki konsepsi<sup>7</sup> yang berbeda dengan kepemimpinan pendidikan pada umumnya.<sup>2</sup> Konsepsi dan reaktualisasi kepemimpinan transformatif diharapkan dapat membangun iklim budaya organisasi yang lebih efektif dan kondusif, sehingga melahirkan mutu pendidikan Islam, sebagaimana hasil penelitian Edmonds<sup>2</sup> mengemukakan bahwa, institusi pendidikan yang dinamis senantiasa berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja yang baik dengan beberapa komponen dalam kelembagaan tersebut. Dalam konteks tersebut, Sudarwan Danim menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang lebih banyak mendorong peran individu dalam organisasi –pendidikan Islam– untuk membangun kinerja, melalui sistem sistem nilai (*values system*)

---

<sup>2</sup> Irawan, *Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam* (Ejournal *Manageria Manajemen Pendidikan Islam*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Vol. 1, No. 2, November 2016), h. 297.

<sup>2</sup> C.E. Beeby, *Assessment of Indonesia Education A Guide in Planning*. terj. BP3K dan YI-IS. (Jakarta: LP3ES, 1987), h.90., lihat juga World Bank, *Education in Indonesia, From Crisis to Recovery*. (Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office, 1998), h. 67

<sup>2</sup> Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo, 1994), h. 2

<sup>2</sup> Edmonds. R, *Some School Work and More Can*, dalam (*Social Policy*, 1979). h. 28



yang dibangun.<sup>3</sup> Model kepemimpinan ini lebih memperhatikan nilai-nilai kolektif, seperti kebebasan, kesamaan, keadilan, dan persaudaraan, sehingga tujuan pokok organisasi dapat tercapai, tentu melalui kebijakan yang dirumuskan dalam organisasi<sup>3</sup>

Habitualisasi nilai-nilai kepemimpinan transformatif, diharapkan dapat menjadi lingkaran pemberdayaan dan pengembangan (*rub al-jihdd*)<sup>3</sup> pengelolaan pendidikan islam. Dalam konteks tersebut, sistem nilai dalam kepemimpinan transformatif, berakar dari istilah (*spiritual*) dari kata dasar spirit. Sedangkan dalam kamus (*Oxford Advanced Learner's Dictionary*),<sup>3</sup> istilah spirit memiliki cakupan makna; jiwa, roh, soul, moral dan tujuan yang lebih hakiki. Sedangkan dalam Bahasa Arab, istilah spiritual bersifat *rubani* dan *rna 'nawi*,<sup>3</sup> makna *spirit* berikut jadinya spiritualitas (*spirituality*) bermuara kepada dimensi kehakikian, keabadian dan bukan sifatnya sementara. Dalam perspektif Islam, spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahiah, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Spiritualitas bukan sesuatu yang asing, karena hal itu merupakan inti kemanusiaan sejati,<sup>3</sup> dimana perilaku manusia pada hakikatnya terdiri dari unsur yaitu material dan spiritual. Perilaku manusia merupakan produk daya tarik-menarik antara energi spiritual material antara ruhaniah dan jasmaniah. Dorongan spiritualitas senantiasa dapat membawa dimensi material pada manusia kepada dimensi spiritualnya (*keilabian*), dengan cara memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan ini sesuai dengan petunjuk-Nya, meneladani Rasulullah dengan tujuan untuk memperoleh ridlo-Nya. Karena itu, beliau merupakan sosok yang patut diteladani sepanjang sejarah peradaban manusia dan sedapat mungkin dapat diikuti oleh para pemimpin berikutnya,<sup>3</sup> sebagaimana Hoy dan Miskel menjelsakan; *The source*

<sup>3</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Cet.ke-2, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 54

<sup>3</sup> Robert J. Starratt, *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 140

<sup>3</sup> M. Dawarn Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an*, (Jakarta: Paramadina, 1996), h. 515-526.

<sup>3</sup> *Oxford Advanced Learners's Dictionary*. (Oxford University Press. 1995), h. 1145-1146

<sup>3</sup> Daniel Goleman, *Working With Emotional Intelligence, Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 90

<sup>3</sup> C.E. Beeby, *Assessment of Indonesiaan Education A Guide in Planning*. terj. P3K dan YIIS. (Jakarta: LP3ES, 1987), h. 67., World Bank. *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*. (Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office, 1998), h. 54

<sup>3</sup> Priadi Surya, *Mencari Model<sup>6</sup> Kepemimpinan Profetik Transformatif: Menuju Indonesia Berdaulat*, Dimuat dalam Prosiding Seminar Nasional, (FIS UNY 13 April 2013), h.132-137

*of transformational leadership is in the personal values and beliefs of leaders*<sup>3</sup>. Begitu strategisnya peran seorang pemimpin bagi para pengikutnya, sehingga sistem nilai dan kepercayaan yang dianut menjadi sumber dari transformasi sosial setiap organisasi.

Paradigma kepemimpinan transformatif merupakan model kepemimpinan yang mampu membawa dimensi keduniawian menuju dimensi spiritualitas. Dimana Tuhan merupakan pemimpin sejati yang dapat mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan memenangkan jiwa setiap hamba-Nya dengan cara yang bijaksana melalui pendekatan nilai dan keteladanan. Demikian potret kepemimpinan transformatif juga disebutkan sebagai kepemimpinan spiritual berdasarkan etika religius, sebagaimana Hendricks mengatakan, kepemimpinan transformatif yang bermuara pada sistem nilai (*values system*) merupakan kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan setiap perilaku sosial individu melalui keteladanan penuh pelayanan, kasih sayang dan mengimplementasikan sifat-sifat ketuhanan dalam kepemimpinan.<sup>3</sup> Demikian pandangan ini<sup>8</sup>, sebagaimana juga dikemukakan Frans bahwa kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan etis, dengan cara mempengaruhi tindakan orang lain sehingga mereka mau dan rela melaksanakan perintannya dan diharapkan dapat bekerja dengan semangat yang tinggi secara berkesinambungan.<sup>3</sup>

Demikian, dalam perspektif sejarah Islam, kepemimpinan spiritual barangkali dapat merujuk kepada model kepemimpinan yang telah diterapkan Rasulullah dengan integritasnya, sehingga Ia mendapatkan gelar sebutan *al-amin*, Rasulullah SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dalam sejarah peradaban manusia dengan predikat (*khaira ummat*) sehingga dapat membawa kebahagiaan bagi semua (*rahmatan lil'dlamin*) dengan sikap dan kepribadian beliau, antara lain; *siddiq (integrity)*, amanah (*trust*), fathanah (*working smart*) tabligh (*openly, human relation*) sehingga mampu mempengaruhi perilaku orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa

---

<sup>3</sup> Hoy, Wayne K, Miskel, Cečil G, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (6th Edition. Boston: McGraw Hill Higher Education, 2001), h. 67

<sup>3</sup> Gay Hendricks dan Kate<sup>8</sup>Ludeman. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionarities with Their Feet on the Ground*. (New York: Bantam Books. 1996), h. 90

<sup>3</sup> Frans Mardi Hartono, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia, Menciptakan Nilai dengan Bertumpu Pada Kebajikan dan Potensi Insani*, (Bandung: Mizan Pustaka, 2009), h. 512

memaksa dan mengajak tanpa memerintah. Demikian gambaran tersebut, persoalan spiritualitas semakin diterima pada abad ini, sebagaimana para futurolog Aburdene dan Fukuyama mengatakan sebagai abad nilai (*the value age*). Bahkan dalam Islam, spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan luar biasa untuk menciptakan perilaku individu yang lebih baik, dengan integritas nilai-nilai akhlaqul karimah, sehingga keberadaannya membawa kebahagiaan bagi orang lain.

Karena itu, kepemimpinan transformatif diyakini sebagai solusi krisis terhadap kepemimpinan saat ini, bahkan potret kepemimpinan ini boleh jadi merupakan puncak evolusi model kepemimpinan, karena berpijak pada pandangan tentang kesempurnaan manusia (*absani taqwim*), yaitu makhluk yang terdiri dari jasmani, nafsani dan ruhani. Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang sejati atau kepemimpinan yang sesungguhnya, ia berdasarkan etika religius dan tanggap terhadap perubahan sosial ia mampu membentuk karakter dengan integritas dan keteladanan luar biasa. Ia bukan semata-mata seorang pemimpin yang mencari jabatan kekuasaan dan kekayaan. Model kepemimpinan tersebut, tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal saja, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal melalui hati nuraninya atau dengan kata lain, bukan kondisi eksternal yang mempengaruhi perilakunya, melainkan muncul dari dalam hatinya dan memancar ke luar dirinya<sup>4</sup> .

### **Nilai Nilai Kepemimpinan Transformatif**

Dinamika kepemimpinan transformatif sebagaimana di atas, merupakan model kepemimpinan yang menghendaki adanya perubahan secara holistik, berdasarkan sistem nilai sosial. Karena itu, ketika kepemimpinan bersentuhan dengan nilai atau spiritualitas mungkin sesuatu yang dianggap anomali dan menimbulkan komplikasi yang tidak perlu diperdebatkan lagi, karena dianggap dapat menghambat dinamika perkembangan ilmu pengetahuan, tetapi perkembangan yang ada justru sebaliknya, sistem nilai tersebut semakin dibutuhkan untuk mendukung dan memperkuat mekanisme diberbagai bidang ilmu pengetahuan termasuk kepemimpinan transformatif. Internalisasi nilai-nilai sosial kepemimpinan transformatif bukan berarti tipologi kepemimpinan yang anti intelektual, juga tidak bisa

---

<sup>4</sup> Gay Hendricks dan Kate Ludeman. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. (New York: Bantam Books. 1996), h. 43

disamakan dengan yang serba esoteris (batin) yang dilawankan dengan yang serba eksoteris (lahir, formal), melainkan berupaya membawa dan memberi nilai dan makna yang lahir menuju rumah batin (*spiritual*) atau memberi muatan spiritualitas dan kesucian terhadap segala yang dianggap profan. Karena itu, internalisasi nilai sosial dimaksud dalam kepemimpinan transformatif dianggap sebagai proses untuk menjenihkan rasionalitas dan proses bimbingan hati nurani atas tindakan dan peran individu dalam kepemimpinan tersebut.

Secara sosiologis, internalisasi nilai-nilai kepemimpinan transformatif tersebut mampu melahirkan tindakan dan perilaku sosial individu yang produktif, karena hal itu didasarkan pada sistem nilai sebagai pedoman dalam kepemimpinannya, sebagaimana Bennis dan Nanus dalam penelitiannya menjelaskan tindakan seorang pemimpin dapat ditentukan oleh bentuk perhatian, kepercayaan dan rasa hormat berdasarkan sistem nilai dimaksud.<sup>4</sup> Nilai-nilai tersebut diyakini sebagai pandangan yang kuat untuk menggerakkan perilaku sosial individu dalam kepemimpinan. Karena peran seorang pemimpin di pandang sebagai motor penggerak yang akan mengendalikan organisasi dan tercapainya tujuan. Demikian peran pemimpin adalah untuk mempengaruhi seluruh tindakan sosial individu, melalui sistem nilai dimaksud sebagai energi yang mampu menggerakkan, menuntut dan menjaga aktifitas setiap individu dalam pengelolaan pendidikan Islam

### **Perilaku Sosial Kepemimpinan Transformatif**

Demikian, internalisasi nilai-nilai tersebut, mampu melahirkan energi positif,<sup>4</sup> berupa dorongan spiritualitas yang berfungsi sebagai sarana pemurnian, pensucian dan pembangkitan nilai kemanusiaan untuk menggapai keagungan dan kemuliaan (*absani taqwfim*). Karena itu tindakan dan peran seorang pemimpin di dasarkan oleh *aqlus salfm* (akal yang sehat), *qalibun salim* (hati yang sehat), *qalibun munib* (hati yang bersih, suci) dan *nafsul mutmainnah* (jiwa yang tenang). Sistem nilai tersebut, sebagai modal sosial bagi seorang pemimpin dalam membangun kepemimpinan transformatif<sup>4</sup>. Kare-

---

<sup>4</sup> Bennis, W., dan Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, (New York: Harper & Row, 1985), h. 635

<sup>4</sup> Gay Hendricks dan Kate Ludeman. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. (New York: Bantam Books. 1996), h. 90

<sup>4</sup> Syafnan, *Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan*, (*Ta'dib*, Vol. 13, No.1 Juni 201), h. 64

na pada hakikatnya, tugas seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang yang dipimpin untuk bersikap dan bertindak sesuai visi, misi organisasi yang menjadi landasan sebagai (*core values*), pandangan ini dapat mengilhami, mencerahkan, menyadarkan, membangkitkan dan memberdayakan perilaku setiap individu melalui pendekatan etis, sebagai *mission-focused*, *vision-directed*, *philosophy driven* dan *value-based institution* atas sikap tersebut, berupa istiqamah (*integritas*), ihsan, jihad dan amal saleh.

**Potret** kepemimpinan transformatif menuntut peran pemimpin agar mampu berkomunikasi dengan baik berdasarkan sistem nilai di atas, terutama pada komunikasi persuasif yang dimiliki pimpinan maupun yang diciptakan pimpinan kepada personil lembaganya. Komunikasi persuasif dapat dikembangkan melalui aspek dialogis antara atasan dengan bawahan dalam sistem organisasi. Karena dialogis merupakan salah satu komponen utama dalam organisasi pendidikan. Perilaku kepemimpinan transformatif bukanlah berada pada konteks yang kosong, melainkan ditentukan oleh tindakan dan peran seorang pemimpin yang bersifat multidimensional untuk mempengaruhi tindakan setiap individu, melalui nilai-nilai sosial tersebut berupa energi positif, yaitu merubah energi positif menjadi energi nyata<sup>4</sup> dengan memberikan peluang bagi berkembangnya potensi dalam setiap individu, hal ini dilakukan dengan cara memberikan penghargaan, memperhatikan dan mendorong rasa percaya diri pada bawahannya untuk meujudkan kinerja yang lebih baik. Demikian perilaku kepemimpinan transformatif harus mampu memahami dirinya sendiri (*self acknowledgement*), berfikir efektif (*open minded*), sifat ingin tahu dan berani mengambil resiko (*risk taker dan curious*), konsentrasi, pemimpin harus mempunyai ketahanan diri dan mempunyai ketulusan untuk melakukan perubahan (*openness*). Demikian potret kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan untuk membangun budaya organisasi efektif, yaitu mengarahkan semua potensi untuk pencapaian tujuan organisasi secara optimal, melalui internalisasi nilai-nilai sosial.

Habitualisasi nilai-nilai tersebut, dapat melahirkan tindakan serta peran seorang pemimpin yang efektif dalam sistem organisasi, yaitu orang yang bertaqwa kepada-Nya dan memiliki integritas (*nafs al-mutmainnah*) sehingga mampu berberamal saleh, yaitu mengadakan perubahan dalam

---

<sup>4</sup> Sayle, Bart and Kumar, Surinder, *Reading The Best Train. A Leadership plan for Explosive Growth*. (Penguin Group USA, 2006), h 45

kepemimpinannya, disamping dapat melahirkan perilaku kinerja yang efektif dengan dilandasi oleh personality (integritas, komitmen, dedikasi), *capacity* (kecakapan) dan *competency*. Sedangkan kebalikan dari energi positif tersebut, dapat disimbolkan dengan kekuatan materialistik dan (*thagbut*), yaitu nilai destruktif, dinamakan nilai-nilai positif tersebut berfungsi sebagai sarana pemurnian, pensucian dan pembangkitan nilai-nilai kemanusiaan sejati (hati nurani), sedangkan nilai-nilai material (*thagbut*) justru berfungsi sebaliknya, yaitu pembusukan dan penggelapan nilai-nilai kemanusiaan yang terdiri dari beberapa hal, antara lain 1) kekuatan (*thagbut*) melahirkan kekufuran (*kekafiran*), munajiq (*kemunafikan*), fasiq (*kefasikan*) yang kesemuanya itu merupakan kekuatan yang menjauhkan diri manusia dari makhluk spiritualitas dan kemanusiaan yang hakiki (*absani taqvim*) menjadi makhluk yang serba material (*asfala sajilfn*) serta pola pikir jahiliyah, dengan (*qalibun maridl*) hati yang sakit, tidak merasa, (*qalibun mayyit*) hati yang mati dan tidak punya nurani, serta (*nafsu i-ianmamah*) jiwa yang tercela, pandangan tersebut akan menjadikan manusia menghamba pada ilah-ilah selain Allah.

## PENUTUP

Potret kepemimpinan transformatif, didasarkan pada al-Qur'an dan al-Hadits. Internalisasi nilai-nilai sosial menjadi modal sosial (*social capital*) dalam membangun kepemimpinan transformatif dan menjadi sumber utama untuk melakukan perubahan, melalui tindakan dan peran seorang pemimpin. Karena itu kepemimpinan transformatif mampu mempengaruhi seluruh tindakan individu, sehingga dapat membangun budaya organisasi yang efektif. Demikian potret kepemimpinan transformatif merupakan model kepemimpinan yang mampu membawa dimensi keduniawian menuju spiritualitas. Dimana Tuhan sebagai pemimpin sejati yang mampu mengilhami, mencerahkan, membangkitkan, membersihkan hati nurani, memenangkan jiwa bagi setiap hamba-nya dengan cara yang bijaksana.

Potret kepemimpinan transformasional, sebagai model kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim perubahan dalam pendidikan Islam, yang dilandasi oleh nilai-nilai spritual sebagai (*sharing of power*) dalam membangun hubungan dialogis antara bawahan untuk melakukan perubahan dimaksud, dengan manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan yang diambil bersama serta mendorong setiap individu untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, menjaga konsistensi terhadap sistem nilai

tersebut, bersikap inkonsisten antara perkataan dan tindakannya, melalui pendekatan etis dengan mengedepankan empat aspek sifat ke-Nabi-an, yaitu *sidiq, amanah, tabligh, dan fathonah* dalam setiap organisasi pada pengelolaan pendidikan Islam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adz-Dzakiy, M.H.B., Budiharto, S., Zulaifah, E., Kurniawan, I.N., & Riyono, B. *Prophetic Intelligence: Construct Development and Empirical Test for Its Role in the Perception of Unethical Conduct among Indonesian Government Employees*. Paper Presented at International Conference on Muslims and Islam in the 21st Century: Image and Reality, Petaling Jaya: The Department of Psychology International Islamic University Malaysia and The International Institute of Muslim Unity Kuala Lumpur, 2004.
- Bennis,W., dan Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York:Harper & Row,1985
- C.E. Beeby, *Assessment of Indonesiaan Education A Guide in Planning*. terj, BP3K dan YIIS. Jakarta: LP3ES, 1987
- World Bank, *Education in Indonesia, From Crisis to Recovery*. Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office, 1998
- C.E. Beeby, *Assessment of Indonesiaan Education A Guide in Planning*. terj, P3K dan YIIS. Jakarta: LP3ES,1987
- Charlene Tan, *Islamic Education and Indoctrination: The Case in Indonesia*, New York: Routledge, 2011
- Daft, R.L, *The Leadership Experience*, Third Edition. Mason, Ohio: South-Western Thomson Corporation, 2005
- Daniel Goleman, *Working With Emotional Intelligence, Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Jakarta: Gramedia, 2003
- Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo,2012
- Drucker,P.F., *The Efective Executive*, New York: Harper & Row,1966
- Edmonds. R, *Some School Work and More Can*, dalam *Social Policy*, 1979
- Frans Mardi Hartono, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia,Menciptkan Nilai dengan Bertumpu Pada Kebajikan dan Potensi Insani*, Bandung: Mizan Pustaka, 2009

Ahmad Fauzi

- Fred Lunenburg, *International Journal of Management, Business and Administrations*, Volume 13, Number 1, 2010
- Gay Hendricks dan Kate Ludeman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionarities With Their Feet on The Ground*, New York: Bantam Book, 1996
- H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Remaja Roesdakarya, Bandung cet-4, 1999
- Hoy, Wayne K, Miskel, Cecil G, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 6th Edition. Boston: McGraw Hill Higher Education, 2001
- Hsu, W.L., Cheng, B.R., Huang, M.P., & Farh, J.L. *Moral Leadership in Taiwanese Organization: Developing the Construct and the Measurement. Paper Presented at Inaugural Conference* (Beijing: International Association for Chinese Management Research IACMR, 2004)
- Irawan, *Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam*, Ejournal Manageria Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Vol. 1, No. 2, November 2016)
- Locke, E.A., *Esensi Kepemimpinan*, Terj, Jakarta, Mitra Utama, 1997
- M. Dawarn Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an*, Jakarta: Paramadina, 1996
- Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Mizan: Bandung, 1998
- Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Logos, Ciputat, Jakarta, 1999
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Pamela Munn, *Parents and School; Customers, Managers or Partners*, Routledge, London and New York, 1993
- Priadi Surya, *Mencari Model Kepemimpinan Profetik Transformatif: Menuju Indonesia Berdaulat*, Dimuat dalam Prosiding Seminar Nasional, FIS UNY 13 April 2013
- Rabindra N. Kanungo dan Mendonca, *Ethical Dimentions of Leadership*, London: Sge, 1996
- Robert J. Starratt, *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*, Yogyakarta: Kanisius, 2007
- Russell, R.F, The Role of Values in Servant Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 2, 2001



## Transkulturasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Transformatif Dalam Pengelolaan....

- Saskin, M., dan Burke, *Understanding and Assessing organizational leadership*, dalam K.E.Clark dan M.B.Clark, *Measure Of leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library Of America, 1990
- Sayle, Bart and Kumar, Surinder, *Reading The Best Train. A Leadership plan for Explosive Growth*. Penguin Group USA, 2006
- Selo Soemartjan, *Setangkai Bunga Sosiologi*, Yayasan Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta, 1974
- shom Hasdzik., *Visi dan Aksi SDM Pesantren dalam Meningkatkan Perannya Pada Indonesia Modern*, Jombang: 1995
- Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Cet.ke-2, Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Cet.ke-2, Jakarta: Bumi Aksara, 2005)
- Syafnan, *Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan, Ta'dib, Vol. 13, No.1 Juni 201*
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza, *Kepemimpinan Transformasional, Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999
- Tobroni, *The Spiritual Leadership Mengefektifkan Organisasi Noble Industry melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, Malang: UMM, 2002
- World Bank. *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*, Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office, 1998
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; terj. Budi Supriyanto, Jakarta: PT. Indeks, 2010