

## Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional

Zainal Panani<sup>1</sup>, Achmad Patoni<sup>2</sup>, Binti Maunah<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> UIN Sayyid Ali Rahmatulullah ,Tulungagung

Korespondensi : [kemenagzainal@gmail.com](mailto:kemenagzainal@gmail.com)

**Abstract:** *The purpose of writing this article is to determine the intersection of transformational leadership with visionary and situational leadership. This research uses a type of library research. Library research is research carried out by reviewing various journals and related reference books. The results of his research show that the transformative leadership model is a leadership model that can be an alternative to be applied in the current organizational system with various organizational dynamics and changes in line with the increasingly high demands of society. This is in line with the need for leaders who are able to bring about change. Transformative leadership is a leadership model that is different from traditional leadership models which view the relationship between leaders and employees (leadership and followership) as based solely on reward and punishment. A visionary leader is also understood as a leader who has a clear vision and mission in the organization. He has the ability to predict future events and express them in a clear and measurable vision and mission. Visionary leaders are able to raise the enthusiasm of their members with their motivation and imagination, to make the organization more alive and growing. Another situational leadership model is known as the Situational Contingency leadership model which revises the behavioral approach which is considered unable to explain ideal leadership. This approach illustrates that the style developed depends on the leader himself, the support of his followers, and a conducive situation. By analyzing the basic motivations of their subordinates, leaders can place them in appropriate situations. Transformative, visionary and situational leadership models have several elements in common, both in terms of systems, processes and objectives of Islamic Education Management. From the system side, there are elements of education unit leaders, educators, education staff, and various other elements; It is hoped that they can synergize in a process that is conducive to achieving goals.*

**Keywords:** *transformational leadership, visionary leadership, situational*

**Abstract:** Tujuan penulisan artikel ini untuk mengetahui persinggungan kepemimpinan transformational dengan kepemimpinan visioner dan situasional. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan. Penelitian kepustakaan sebagai suatu penelitian yang dilaksanakan dengan mereview dari berbagai jurnal dan buku-buku referensi terkait. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Model kepemimpinan transformatif merupakan salah satu model kepemimpinan yang bisa menjadi alternatif untuk diterapkan dalam sistem organisasi saat ini dengan berbagai dinamika dan perubahan organisasi sejalan dengan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan kebutuhan akan adanya pemimpin yang mampu membawa perubahan. Kepemimpinan transformatif merupakan model kepemimpinan yang berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang memandang hubungan antara pemimpin dan karyawan (*leadership and followership*) berlandaskan *reward and punishment* semata. Pemimpin visioner juga dipahami sebagai pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas dalam organisasi. Dia memiliki kemampuan untuk memprediksi kejadian di masa depan dan menuangkannya dalam visi dan misi yang jelas dan terukur. Pemimpin visioner mampu membangkitkan semangat anggotanya dengan motivasi dan imajinasinya, untuk membuat organisasi lebih hidup dan berkembang. Model kepemimpinan situasional yang lain dikenal dengan model kepemimpinan Situasional Kontingensi yang merevisi pendekatan perilaku yang dinilai tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang ideal. Pendekatan ini menggambarkan bahwa gaya yang dikembangkan bergantung pada diri pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya, dan situasi yang kondusif. Dengan menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai. Model kepemimpinan transformatif, visioner, dan situasional memiliki beberapa unsur kesamaan, baik ditinjau dari sisi sistem, proses, maupun tujuan Manajemen Pendidikan Islam. Dari sisi sistem ada unsur pimpinan satuan pendidikan, pendidik, tenaga kependidikan, dan berbagai unsur lainnya; diharapkan bisa bersinergi dalam proses yang kondusif dalam upaya pencapaian tujuan.

**Keywords:** kepemimpinan transformational, kepemimpinan visioner, situasional

## **PENDAHULUAN**

Terkait dengan dinamika organisasi, ada *adagium* yang menyatakan bahwa generasi pertama bertugas membangun, generasi kedua mempertahankan, sedangkan generasi ketiga meruntuhkan (menghancurkan). Kebenaran tentang hal ini pasti harus dibuktikan terlebih dahulu, namun keberlangsungan sebuah organisasi memang harus dijaga dengan berbagai cara dan strategi, termasuk dengan memperkuat sistem keorganisasian, khususnya terkait dengan aspek Sumber Daya Manusia. Aspek utama dalam pengelolaan aspek Sumber Daya Manusia terkait dengan aspek kepemimpinan. Pemimpin sebagai unsur utama dalam sebuah organisasi memegang peran sentral, sehingga sudah selayaknya kalau aspek kualifikasi dan kompetensi kepemimpinan harus senantiasa ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta didukung kesesuaian dengan regulasi yang kuat, khususnya terkait peraturan perundang-undangan bagi sistem organisasi dalam konteks institusi pemerintah.

Manajemen sebagai proses, merupakan sebuah rangkaian kegiatan yang berjalan secara terus menerus, berkesinambungan dan berkelanjutan dalam rangka mencapai tujuan. Sebagai sistem, manajemen merupakan sebuah sinergi dari berbagai komponen/unsur yang bersatu padu secara proporsional sesuai tugas dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan. Baik dari sisi proses maupun dari sisi sistem, manajemen dilaksanakan dengan cara mengoptimalkan potensi semua pihak dalam rangka memaksimalkan proses untuk mencapai tujuan. Salah satu kunci utama keberhasilan optimalisasi proses dalam upaya pencapaian tujuan tersebut adalah pemimpin/manajer.

Setiap manusia adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya kelak. Manusia sebagai pemimpin minimal harus mampu memimpin dirinya sendiri. Sebagai pribadi yang utuh, manusia memiliki berbagai unsur dalam diri pribadinya. Memiliki unsur yang bersifat fisik maupun psikis. Dari sisi fisik ada berbagai komponen mulai dari anggota tubuh, kaki, tangan, mata, mulut, dan lain sebagainya. Dari sisi psikis ada jiwa, pikiran, perasaan, dan lain sebagainya. Kesemua unsur tersebut harus selalu dipimpin agar tidak salah jalan dan tidak salah pakai. Kesemuanya diharapkan bisa berjalan *on the track*, senantiasa berada di jalan Allah. Sebagaimana tekad yang tercantum dalam surat al-Faatihah:

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ - ٥ - اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ - ٦ - صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ - ٧ -

“(5) Hanya Engkaulah yang Kami sembah[6], dan hanya kepada Engkaulah Kami meminta pertolongan (6) Tunjukilah Kami jalan yang lurus (7) (yaitu) jalan orang-orang yang telah Engkau beri nikmat kepada mereka; bukan (jalan) mereka yang dimurkai dan bukan (pula jalan) mereka yang sesat. “ (Q.S. Al-Faatihah : 5-7)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kementerian Agama RI. *Al-Quran dan Terjemahnya* (Jakarta : PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), 1

Sejalan dengan ayat di atas, dalam konteks organisasi setiap unsur dalam sistem organisasi harus selalu berjalan sesuai dengan aturan yang benar, dan jangan sampai tersesat ke jalan yang salah. Peran pemimpin organisasi sangat penting dalam mengarahkan aktivitas keorganisasian, mengingatkan dan mengembalikan ke jalan yang benar andai ada aktivitas yang salah jalan. Setiap organisasi harus ada pemimpin. Secara ideal pemimpin harus memiliki kelayakan untuk senantiasa dipatuhi dan disegani bawahannya. Dalam konteks pendidikan, peranan pemimpin dipahami sebagai *personal, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, enterpreneur, and climator (PEMASSLEC)*. Pemimpin dipahami sebagai *personal* yang bisa berperan sebagai *educator* ia berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing, dan melatih, meneliti, dan mengabdikan kepada masyarakat.

Sebagai *manager* pemimpin adalah orang yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sebagai *administrator* pemimpin adalah orang yang harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan. Sebagai *supervisor* seorang pemimpin adalah seorang yang mampu merencanakan kegiatan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasilnya untuk meningkatkan profesionalisme guru. Seorang pemimpin juga harus memenuhi komponen *social* dimana dia harus mampu bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah dan satuan organisasi yang dipimpinnya, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan (empati) terhadap orang dan atau kelompok orang.

Sebagai *leader* seorang pemimpin harus mampu memimpin sekolah/madrasah dan satuan organisasi yang dipimpinnya dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal. Sebagai *enterpreneur* seorang pemimpin dituntut harus kreatif (termasuk inovatif), bekerja keras, memiliki etos kerja, ulet (pantang menyerah), dan memiliki naluri kewirausahaan. Sebagai *climitor* seorang pemimpin adalah person yang harus mampu menciptakan iklim sekolah/madrasah dan keorganisasian pada umumnya yang kondusif.<sup>2</sup>

Sejalan dengan dinamika organisasi dan pemetaan pola perilaku kepemimpinan, ada berbagai macam model dan tipologi kepemimpinan. Seorang pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang bisa berada pada situasi yang tepat, *the right man on the right place*. Model kepemimpinan tidak selalu bisa digeneralisasi tepat untuk diterapkan di setiap tipe

---

<sup>2</sup> Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2010), 277-278

organisasi. Karena bisa jadi sebuah organisasi tertentu dengan ciri khas dan karakternya, memerlukan tipe kepemimpinan tertentu yang berbeda dengan organisasi yang lain.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan. Penelitian kepustakaan sebagai suatu penelitian yang dilaksanakan dengan mereview dari berbagai jurnal dan buku-buku referensi terkait, yang pada akhirnya dapat dianalisis dan disimpulkan dari berbagai sumber yang didapatkan oleh peneliti tersebut. Pendekatan penelitiannya adalah penelitian kualitatif yang dilakukan dengan berorientasi pada gejala alamiah yang terjadi dan penelitian ini tidak dilakukan di laboratorium. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif dimana peneliti mengumpulkan kata-kata bukan berupa serangkaian angka untuk penelitian ini yang pada intinya kata-kata tersebut bisa memberikan gambaran atau menyajikan permasalahan dan pemecahan masalah yang ada. Analisis data yang digunakan adalah dengan menganalisis isi, dimana dalam analisis lebih mengedepankan pada menguraikan isi dari berbagai proposisi yang telah ada yang terlahir dari berbagai teori dan analisis sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti lain.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Konsep Kepemimpinan Transformatif Dalam Manajemen Pendidikan Islam**

Pemimpin adalah orang yang diberi kepercayaan untuk mengatur orang lain. Pemimpin sangat dibutuhkan dalam kehidupan, diantaranya sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terdapat sebuah tekanan terhadap kelompoknya, figur pemimpin bisa tampil mewakili kelompoknya, dan sebagai tempat peletakan jabatan. Dalam istilah kepemimpinan ada berbagai tipologi, seperti otokratik, paternalistik, kharismatik, *Laises Faire*, maupun demokratik. Juga ada beberapa gaya kepemimpinan yang dimiliki dan diterapkan oleh para pemimpin, seperti kepemimpinan transformatif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan situasional, kepemimpinan kontingensi dan lain-lain. Efektivitas dari tipologi dan gaya tersebut, antara lain dilihat dari bagaimana seorang pemimpin menjalankannya serta situasi yang sedang terjadi pada saat itu.

Sejalan dengan uraian di atas, Bass membagi model kepemimpinan atas sembilan model, yaitu (1) manajerial (*managerial*), (2) partisipatif (*participative*), (3) transformasional (*transformational*), (4) interpersonal (*interpersonal*), (5) transaksional (*transactional*), (6) posmodern (*postmodern*) (7) kontingensi (*contingency*), (8) moral (*moral*), dan (9) pembelajaran (*instructional*).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Bass dan Avolio, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, (New York; Free Press, 1994), 45.

Model kepemimpinan manajerial berasumsi bahwa fokus seorang pemimpin adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan menggunakan kompetensinya. Otoritas dan pengaruh bersifat formal, hierarkis, dan birokratis.

Model kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan diambil bersama-sama kelompok. Partisipasi mengundang kelompok. Kelompok yang diundang merasa dihargai dan dilibatkan. Keterlibatan akan menimbulkan sikap demokratis, meningkatkan keefektifan tim dan lembaga, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab. Rasa tanggung jawab dapat menimbulkan rasa memiliki. Rasa memiliki dapat menimbulkan turut memelihara.

Danim menjelaskan kepemimpinan transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadibentuk yang berbeda. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Dengan demikian, kepala sekolah dapat dikategorikan menerapkan kaidah ini, apabila dia mampu mengubah energi sumber daya manusia.<sup>4</sup>

Pengertian kepemimpinan transformasional menurut Burns yang dikutip oleh Yulk kepemimpinan transformasional diartikan sebagai: “*transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*”.<sup>5</sup> Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Model kepemimpinan transformasional adalah model yang komprehensif yang menggunakan pendekatan normatif. Model ini lebih sentralistik, lebih mengarahkan, lebih mengontrol sistem. Model ini cenderung berbuat sewenang-wenang karena kepemimpinan yang kuat, berani berkorban sebagai pahlawan, kharismatik dan konsisten dengan teman sejawat dalam berbagai nilai-nilai dan kepentingan-kepentingan umum. Jika model ini berjalan optimal, maka model ini melibatkan *stakeholder* dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan transformasional menurut Terry yang dikutip oleh Kartono adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.<sup>6</sup> Kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Esensi kepemimpinan transformatif adalah mengubah potensi menjadi energy nyata, mengubah potensi institusi menjadi energy untuk meningkatkan mutu proses dan

---

<sup>4</sup>Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional ke Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), 59

<sup>5</sup>Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, diterj. Yusuf Udaya, (Jakarta: Victory Jaya Abadi, 1998), 130

<sup>6</sup>Kartono dan Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2008), 38

hasil belajar. Jadi, kepemimpinan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai bentuk (gaya) yang diterapkan dalam mempengaruhi bawahan yang terdiri dari guru, tenaga administrasi, para siswa, dan orang tua peserta didik.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) istilah transformasional berinduk dari kata *transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud berupa Sumber daya manusia, Fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.<sup>7</sup>

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan.

Model kepemimpinan kontingensi lebih fokus pada situasi dan mengevaluasi bagaimana menyesuaikan perilakunya dengan lingkungan. Model kepemimpinan moral berfokus pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan etika. Model ini berdasarkan prinsip rasional normatif, rasional berdasarkan pertimbangan benar atau salah. Model kepemimpinan pembelajaran lebih memfokuskan diri pada bagaimana meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.<sup>8</sup>

Kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan yang mendorong semua unsur untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur bersedia untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi.<sup>9</sup>

Kepemimpinan transformatif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformatif sebagai kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau

---

<sup>7</sup> Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional...*, 50

<sup>8</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2010), 373-374.

<sup>9</sup> Muhammad, Fadhlil dan Binti Maunah. "Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner dan Situasional." *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1.1 (2019): 105-122.

mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.<sup>10</sup> Hal ini ternyata sejalan dengan prinsip al-Quran sebagaimana terdapat dalam surat Ali Imran : 104<sup>11</sup>

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ - ٥ - اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ - ٦ - صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ - ٧ -

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar merekalah orang-orang yang beruntung.” (Q.S. Ali-Imran : 104)

Model kepemimpinan tranformatif merupakan salah satu model kepemimpinan yang bisa menjadi alternatif untuk diterapkan dalam sistem organisasi saat ini dengan berbagai dinamika dan perubahan organisasi sejalan dengan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan kebutuhan akan adanya pemimpin yang mampu membawa perubahan. Kepemimpinan transformatif merupakan model kepemimpinan yang berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang memandang hubungan antara pemimpin dan karyawan (*leadership and followership*) berlandaskan *reward and punishment* semata.

Dalam pola kepemimpinan tradisional, kontrol atas proses kerja terpusat di tangan sang pemimpin. Model kepemimpinan transformatif memungkinkan pendelegasian wewenang kepada karyawan atau bawahannya, mempercayai, dan memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan kreatif dan dinamis secara proporsional. Karyawan tidak semata bekerja dengan semangat *business as usual*, namun berorientasi pada yang terbaik bagi organisasi.

Faktor kepemimpinan transformatif secara umum dapat dilihat dan dibandingkan dengan faktor kepemimpinan Transaksional dan *Laissez-faire* sebagai berikut.<sup>12</sup>

<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Kepemimpinan Laissez-faire</b>
<b>Faktor 1</b> Kharisma yang dipengaruhi idealis	<b>Faktor 5</b> Ganjaran yang kontingen Transaksi yang konstruktif	<b>Faktor 7</b> <i>Laissez-faire</i> Non-transaksional
<b>Faktor 2</b> Motivasi inspirasi	<b>Faktor 6</b> <i>Management by Exception</i> Aktif dan Pasif Transaksi Korektif	
<b>Faktor 3</b>		

<sup>10</sup> Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. *Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, (San Francisco: Jossey Bass, 1999), 18

<sup>11</sup> Kementerian Agama RI. *Al-Quran dan Terjemahnya* (Jakarta : PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), 79

<sup>12</sup> Gay A Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Diterj. Jusuf Udaya. (Jakarta: Prenhallindo, 1998), 300

Rangsangan intelektual		
<b>Faktor 4</b>		
Pertimbangan secara individu		

Dari uraian di atas dapat dilihat beberapa ciri khas pola dan perilaku model kepemimpinan transformatif, yakni (1) *Idealized Influence (Charismatic Influence)*, pemimpin transformatif memiliki pengaruh besar terhadap karyawan, memiliki kharisma dan bisa menjadi model positif (panutan) bagi tim kerjanya, (2) *Inspirational Motivation* (Memberikan Inspirasi dan Motivasi), pemimpin transformatif mampu memberi inspirasi dengan selalu mengedepankan nilai budaya kerja perusahaan, serta menanamkan visi yang inspiratif melalui simbol atau lambang sehingga dia bisa berperan sebagai pembangkit semangat *team work*, antusiasme, dan optimisme di antara sesama rekan kerja, (3) *Intellectual Stimulation* (mampu mendorong anggota untuk selalu kreatif dan inovatif), pemimpin transformatif memberi arah, suluh, pedoman, ibarat seorang guru yang mengajar dengan baik, mampu memberi dorongan bagi para siswa untuk mencapai tujuan, (4) *Individualized Consideration* (Memahami Karakter Anggota), pemimpin transformatif adalah pemimpin yang cerdas baik secara intelektual maupun emosional sehingga dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang permasalahan dengan perspektif dan kesadaran yang jernih.<sup>13</sup>

## 2. Kepemimpinan Visioner

Pemimpin yang mengikuti model kepemimpinan visioner akan senantiasa berorientasi ke depan, *future oriented*. Tipe pemimpin ini pandai merumuskan visi dan seringkali memiliki idealisme yang tinggi. Pentingnya kemampuan berpikir ke masa depan ternyata juga sejalan dengan konsep dalam al-Quran sebagaimana terdapat dalam surat al-Hasyr : 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْتِظِرْ نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ -١٨-

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Hasyr : 18)

Ayat di atas menjadi salah satu dasar perlunya pemikiran ke depan, sebagai salah satu aktivitas pokok yang menjadi karakter dari model kepemimpinan visioner. Mujamil Qomar menyebutkan bahwa tipe kepemimpinan visioner merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang mampu mengawal kemajuan lembaga pendidikan Islam, selain kepemimpinan profesional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan visioner menurut Aan Komariyah dan Cepi Triatna merupakan kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/ mentrans-formasikan, dan

<sup>13</sup> Sanusi, A. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*. (Bandung: Prospect, 2009), 22.



mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya sendiri atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui semua personel.

Kerja pokok kepemimpinan ini difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, sebagai agen perubahan yang unggul atau menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, dan dapat membimbing personel ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Model kepemimpinan ini merupakan model kepemimpinan yang senantiasa berorientasi masa depan (*future oriented*), yang memiliki komitmen kuat mewujudkan kemajuan serta memiliki visi dan berjuang keras mewujudkan visinya tersebut menjadi realitas empirik berupa kemajuan<sup>14</sup>

Pemimpin visioner juga dipahami sebagai pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas dalam organisasi. Dia memiliki kemampuan untuk memprediksi kejadian di masa depan dan menuangkannya dalam visi dan misi yang jelas dan terukur. Pemimpin visioner mampu membangkitkan semangat anggotanya dengan motivasi dan imajinasinya, untuk membuat organisasi lebih hidup dan berkembang. Sejalan dengan hal tersebut karakter yang menjadi ciri dari pemimpin yang visioner di antaranya adalah (1) berwawasan ke masa depan, (2) berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko, (3) mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, (4) mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan, (5) mampu mengubah visi ke dalam aksi, (6) berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, (7) membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, (8) Inovatif dan proaktif.<sup>15</sup>

### 3. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menuntut kemampuan dari seorang pemimpin untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan dalam sistem maupun proses organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Konsep ini telah tersirat dalam al-Quran sebagaimana firman Allah

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ - ١١ -

*"Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila*

<sup>14</sup> Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2013), 233-234

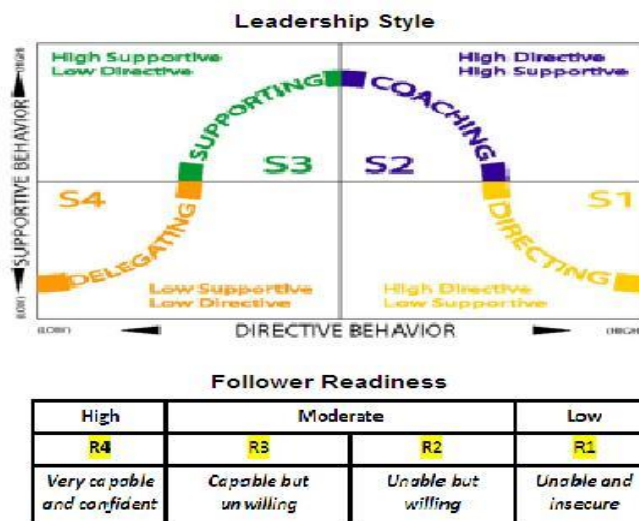
<sup>15</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), 433.

dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Q.S. Al-Mujaadalah : 11)

Model kepemimpinan situasional dikemukakan oleh Hersey and Blanchard. Model kepemimpinan ini didasarkan pada saling pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang ia terapkan, sejumlah pendukung emosional yang ia berikan, dan tingkat kematangan bawahannya. Empat gaya kepemimpinan yang dihasilkan adalah *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

Ciri-ciri *telling* (pemberitahuan) : tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan instruksi atau keterangan bagaimana cara mengerjakan, kapan harus selesai, dimana pekerjaan dilaksanakan dan dengan sistem seperti apa pengawasan diterapkan. Dalam hal ini, komunikasi biasanya dilakukan secara satu arah. Ciri-ciri *selling* (menawarkan atau menjual) adalah tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberi kesempatan berkomentar, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, komunikasi sudah dilakukan secara dua arah. Ciri-ciri *participating* (pelibatan bawahan) adalah tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan sama-sama membuat keputusan. Sementara ciri-ciri *delegating* (pendelegasian) adalah rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, sementara bawahan mendapat wewenang membuat keputusan sendiri.<sup>16</sup>

Secara lebih detil, pola kepemimpinan situasional ini dapat dilihat dalam gambar berikut:



<sup>16</sup> Ibid, 321

Teori kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Teori ini awalnya dikenalkan dengan nama *Life Cycle Theory of Leadership*, diganti istilah *Life Cycle Theory of Leadership* dan akhirnya berganti *Situational Leadership Theory*. Kepemimpinan situasional dipahami sebagai “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari sistem organisasi yang dihadapi, khususnya terkait tingkat kesiapan para pengikutnya. Prinsip dasar teori kepemimpinan situasional di antaranya adalah tidak ada gaya kepemimpinan terbaik. Kepemimpinan efektif bergantung pada kesesuaian tugas. Hampir semua pemimpin yang sukses, mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi model kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.<sup>17</sup>

Model kepemimpinan situasional yang lain dikenal dengan model kepemimpinan Situasional Kontingensi yang merevisi pendekatan perilaku yang dinilai tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang ideal. Pendekatan ini menggambarkan bahwa gaya yang dikembangkan bergantung pada diri pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya, dan situasi yang kondusif. Dengan menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai.

Kualitas hubungan pemimpin dengan anggota kelompok adalah faktor yang paling berpengaruh pada efektivitas kepemimpinannya sehingga prinsip kepemimpinan tidak harus selalu didasarkan pada kekuasaan formal. Jika pemimpin tidak disegani atau tidak dipercayai sehingga dia tidak bisa menampilkan kekuasaan secara maksimal, maka dia harus didukung oleh peraturan yang mendukung mekanisme yang diterapkan sehingga bisa memberi ketenangan untuk menyelesaikan tugas kepemimpinannya. Tugas yang terinci adalah variabel penting dalam situasi kerja. Tugas yang sangat terinci diperlukan apabila prosedur telah ditetapkan untuk setiap tahap atau apabila telah terdapat petunjuk mengenai pelaksanaan tugas.

---

<sup>17</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd. MUhith, *Transformasional Leadership*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 149.

Sejalan dengan hal ini, anggota kelompok organisasi mendapat gambaran yang jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan.<sup>18</sup>

**4. Persinggungan Kepemimpinan Transformatif dengan Kepemimpinan Visioner dan Kepemimpinan Situasional dalam Manajemen Pendidikan Islam**

Analisa terkait persinggungan model kepemimpinan transformatif dengan model kepemimpinan visioner dan model kepemimpinan situasional antara lain dapat dilihat dari Sistem Manajemen Pendidikan Islam, Proses Manajemen Pendidikan Islam, dan Tujuan Manajemen Pendidikan Islam. Persinggungan tiga model kepemimpinan yang dipahami sebagai keterkaitan antara prinsip dan karakter kepemimpinan tersebut dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

TRANSFORMATIF	VISIONER	SITUASIONAL
Berkarakter kuat dan kharismatik	Mampu memformulasikan, mengkomunikasikan, mentransformasikan, mengimplementasikan ide	Bisa berkarakter kuat ataupun tidak
Berperan sebagai inspirator dan motivator	Fokus pada masa depan ( <i>future oriented</i> )	Menggunakan sandaran regulasi untuk meminimalisir kelemahan
Mampu menumbuhkan kreativitas dan inovasi	Berkomitmen kuat untuk mencapai visi	Mampu mengembangkan situasi kondusif dan mendapat dukungan kuat <i>team work</i>
Cerdas secara intelektual dan emosional		Mampu menjadi motivator

**5. Persinggungan Kepemimpinan Transformatif dengan Kepemimpinan Visioner dan Kepemimpinan Situasional dalam Sistem Manajemen Pendidikan Islam**

Sistem manajemen merujuk pada kesatuan dari berbagai unsur dan komponen dalam organisasi manajemen untuk saling bersinergi melaksanakan proses manajemen menuju pencapaian tujuan. Merujuk pada pendapat Gorton, sistem administratif manajemen pada level satuan pendidikan merujuk pada *principal, assistance or vice principal, pupil personel workers, e.g. school psychologist, central office representative, social program director e.g. I.M.C Director, departemen heads or unit leaders.*<sup>19</sup> Dalam konteks ini persinggungan model kepemimpinan transformatif, visioner, dan situasional dapat diperiksa pada tabel berikut:

	TRANSFORMATIF	VISIONER	SITUASIONAL
<i>PRINCIPAL</i>	V	V	V
<i>ASSISTANCE OR VICE PRINCIPAL</i>	V	V	V
<i>PUPIL PERSONAL WORKER</i>	V	V	V
<i>CENTRAL OFFICE REPRESENTATIVE</i>	V	V	V
<i>SOCIAL PROGRAM DIRECTOR</i>	V	V	V
<i>DEPARTEMEN HEAD OR UNIT LEADER</i>	V	V	V

<sup>18</sup> Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 248

<sup>19</sup> Richard A. Gorton. *School Administration* (Iowa : Wm. C. Brown Company, 1977), 85

Sesuai dengan tabel di atas, maka setiap komponen dalam sistem Manajemen Pendidikan Islam bisa menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif, visioner, maupun situasional; sesuai dengan porsi dan proporsi masing-masing komponen. Dalam konteks ini bisa dikatakan bahwa model-model kepemimpinan tersebut tidaklah bersifat ada atau tidak ada di masing-masing komponen, namun lebih bersifat graduatif, dalam arti pada masing-masing komponen terdapat ciri dari model dan karakter kepemimpinan transformatif, visioner, maupun situasional secara proporsional.

#### **6. Persinggungan Model Kepemimpinan Transformatif dengan Visioner dan Situasional dalam Proses Manajemen Pendidikan Islam**

Proses dalam Manajemen Pendidikan Islam merujuk pada serangkaian tahap kegiatan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing komponen dalam sistem Manajemen Pendidikan Islam untuk mengoptimalkan proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Standar proses dalam hal ini merujuk pada perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengawasan proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan pada pasal 19 ayat 3 ditegaskan bahwa : “Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.”<sup>20</sup>. Persinggungan model kepemimpinan transformatif, visioner, dan situasional dalam proses Manajemen Pendidikan Islam dapat dilihat pada tabel berikut.

	<b>TRANFORMATIF</b>	<b>VISIONER</b>	<b>SITUASIONAL</b>
PERENCANAAN	Memberi inspirasi dan motivasi, menumbuhkan kreativitas dan inovasi, memberi solusi	Memberi ide terkait dengan visi serta strategi pencapaiannya	Memberi motivasi dan dukungan kuat, menciptakan situasi kondusif
PELAKSANAAN	Memberi motivasi yang menumbuhkan kreativitas dan inovasi serta solusi masalah	Memotivasi dengan komitmen kuat pencapaian visi	Menciptakan kondisi yang kondusif dengan dukungan dan motivasi
PENILAIAN	Memberikan penilaian objektif dan senantiasa membangkitkan semangat dan motivasi	Berkomitmen kuat untuk masa depan didukung kemampuan <i>future oriented</i>	Menggunakan regulasi dan penciptaan situasi kondusif
PENGAWASAN	Pengawasan obyektif dan proporsional	Komitmen pengawasan untuk keberhasilan pencapaian tujuan	Menggunakan landasan regulasi dan dukungan tim

<sup>20</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, 17

## 7. Persinggungan Kepemimpinan Transformatif dengan Kepemimpinan Visioner dan Kepemimpinan Situasional dalam Tujuan Manajemen Pendidikan Islam

Tujuan dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam bertujuan mendidik anak didik dengan ilmu pengetahuan, mengembangkan ketrampilan, serta mengembangkan aspek moral dan agamanya. Konsep ini sejalan dengan konsep manusia yang tersusun dari tubuh, akal, dan hati nurani.<sup>21</sup> Seorang manajer pendidikan Islam baik secara makro (kepala sekolah/pimpinan satuan pendidikan), maupun secara mikro (guru/pendidik pada umumnya), baik yang ada di jalur pendidikan formal ataupun non formal, pada semua jenjang pendidikan; pasti senantiasa berusaha mengoptimalkan proses dalam rangka mencapai tujuan kegiatan manajemennya.

	<b>MANAJEMEN MAKRO</b> Pimpinan satuan pendidikan	<b>MANAJEMEN MIKRO</b> Guru/pendidik
TRANSFORMATIF	Transformasi prinsip kepemimpinan Islami	Transformasi ilmu dan nilai
VISIONER	Mengorientasikan proses untuk mencapai tujuan satuan pendidikan	Proses belajar berjalan optimal untuk mencapai tujuan pembelajaran
SITUASIONAL	Menyediakan situasi belajar yang kondusif dalam rangka optimalisasi potensi belajar	Melaksanakan pembelajaran yang kontekstual

## KESIMPULAN

Model kepemimpinan transformatif merupakan salah satu model kepemimpinan yang bisa menjadi alternatif untuk diterapkan dalam sistem organisasi saat ini dengan berbagai dinamika dan perubahan organisasi sejalan dengan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan kebutuhan akan adanya pemimpin yang mampu membawa perubahan. Kepemimpinan transformatif merupakan model kepemimpinan yang berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang memandang hubungan antara pemimpin dan karyawan (*leadership and followership*) berlandaskan *reward and punishment* semata.

Pemimpin visioner juga dipahami sebagai pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas dalam organisasi. Dia memiliki kemampuan untuk memprediksi kejadian di masa depan dan menuangkannya dalam visi dan misi yang jelas dan terukur. Pemimpin visioner mampu membangkitkan semangat anggotanya dengan motivasi dan imajinasinya, untuk membuat organisasi lebih hidup dan berkembang.

Model kepemimpinan situasional yang lain dikenal dengan model kepemimpinan Situasional Kontingensi yang merevisi pendekatan perilaku yang dinilai tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang ideal. Pendekatan ini menggambarkan bahwa gaya yang

<sup>21</sup> Harun Nasution. *Islam Rasional : Gagasan dan Pemikiran*, (Jakarta : Penerbit Mizan, 1989),289

dikembangkan bergantung pada diri pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya, dan situasi yang kondusif. Dengan menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai.

Model kepemimpinan transformatif, visioner, dan situasional memiliki beberapa unsur kesamaan, baik ditinjau dari sisi sistem, proses, maupun tujuan Manajemen Pendidikan Islam. Dari sisi sistem ada unsur pimpinan satuan pendidikan, pendidik, tenaga kependidikan, dan berbagai unsur lainnya; diharapkan bisa bersinergi dalam proses yang kondusif dalam upaya pencapaian tujuan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bahar Agus Setiawan dan Abd. MUhith, *Transformasional Leadership*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013
- Bass dan Avolio, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York; Free Press, 1994
- Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. *Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, San Francisco: Jossey Bass, 1999
- Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prenada Media, 2005
- Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, diterj. Yusuf Udaya, Jakarta: Victory Jaya Abadi, 1998
- Gay A Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Diterj. Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998
- Harun Nasution. *Islam Rasional : Gagasan dan Pemikiran*, Jakarta : Penerbit Mizan, 1989
- Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* Jakarta : PT Bumi Aksara, 2010
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* Jakarta : PT Bumi Aksara, 2010
- Kartono dan Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2008
- Kementerian Agama RI. *Al-Quran dan Terjemahnya* Jakarta : PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2012
- Kementerian Agama RI. *Al-Quran dan Terjemahnya* Jakarta : PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2012
- Muhammad Fadhli dan Binti Maunah. "Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner dan Situasional." *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1.1 (2019): 105-122.
- Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* Jakarta : Penerbit Erlangga, 2013
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan*, 17
- Richard A. Gorton. *School Administration* Iowa : Wm. C. Brown Company, 1977

Sanusi, A. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*. Bandung: Prospect, 2009

Sudarwan Danimdan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional ke Kepalasekolahan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grasindo Persada, 2003