

MEMAHAMI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DENGAN KEPEMIMPINAN VISIONER DAN SITUASIONAL

Rhama Lenasari¹, Zulhimma²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan

Email: rhama.lsari@gmail.com¹, rhama.lsari@gmail.com²

Abstrak: Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan sangat bergantung pada kemampuan para pemimpinnya untuk membangun iklim kerja sama dengan mudah dan dapat memobilisasi sumber daya yang ada sehingga dapat digunakan dan dijalankan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kehidupan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Studi ini berfokus pada pemahaman dan deskripsi konsep dasar kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, kepemimpinan situasional, dan kemudian menganalisis keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visioner dan situasional. Studi ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang tidak melakukan perhitungan data numerik (kuantitatif). Dalam penelitian kepustakaan ini, metode pengumpulan data adalah metode dokumentasi, yang berupa buku, catatan, transkrip, surat kabar, majalah, jurnal, dan sebagainya. Untuk proses analisis data, teknik yang dipilih adalah teknik analisis deskriptif yang menggunakan serangkaian sistem berpikir logis yang dapat digunakan untuk membangun sejumlah konsep menjadi proposisi, hipotesis, postulat, aksioma, asumsi, atau konstruksi menjadi teori. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, visioner, dan situasional pada dasarnya memiliki kesamaan, yaitu memprioritaskan penyelesaian pekerjaan dan keberhasilan bersama bawahan, kepemimpinan diterima oleh semua bawahan dan terdapat pembagian kerja yang jelas antar individu. Kerja tim dan keberhasilan tim adalah target utama.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transformasional, Visioner, dan Situasional.

Abstract: The success or failure of an organization to achieve its intended goals is very dependent on the ability of its leaders to establish a climate of cooperation easily and can mobilize existing resources so that they can use them and can run effectively and efficiently. Thus the life of an organization is largely determined by the role of a leader. This study focuses on knowing and describing the basic concepts of leadership, transformational leadership, visionary leadership, situational leadership concepts, and then analyzing the intersection of transformational leadership with visionary and situational leadership. This study uses a type of library research with a qualitative approach, namely research that does not carry out numerical data calculations (quantitative). In this library research, the method of data collection is a method of documentation, which is in the form of books, notes, transcripts, newspapers, magazines, journals, and so on. For the data analysis process, the technique chosen is a descriptive analysis technique using a series of logical thinking systems that can be used to construct a number of concepts into propositions, hypotheses, postulates, axioms, assumptions, or constructs into theories. The results of this study are that transformational leadership, visionary, and situational basically have

similarity, namely prioritizing the completion of work and mutual success of subordinates, leadership is accepted by all subordinates and there is a clear division of labor between individuals. The teamwork and success of the team is the main target.

Keywords: *Leadership, Transformational, Visionary and Situational.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya upaya besama untuk mengerakan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. Resaouces tersebut dapat tergolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu: *human resource dan non human resaouces*. Dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yang termasuk salah satu unit organisasi juga terdiri dari berbagai unsur atau sumber, dan manusialah merupakan unsure terpenting.¹

Pendahuluan

Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan faktor kritis dalam keberhasilan organisasi menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang kompleks dan kompetitif. Kepemimpinan transformasional, yang dikembangkan oleh Burns (1978) dan Bass (1985), menekankan kemampuan pemimpin mengubah nilai, sikap, dan perilaku pengikut melalui pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Namun, dalam praktiknya, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak berdiri sendiri, melainkan perlu didukung oleh dimensi kepemimpinan visioner yang mampu merumuskan dan mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan menginspirasi, serta kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey dan Blanchard (1969) yang menawarkan fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan pengikut dan konteks situasi.

Meskipun ketiga pendekatan kepemimpinan tersebut telah banyak dikaji dalam literatur, terdapat kesenjangan signifikan dalam pemahaman bagaimana kepemimpinan transformasional, visioner, dan situasional dapat diintegrasikan secara sinergis. Mayoritas studi terdahulu mengkaji masing-masing gaya kepemimpinan secara terpisah tanpa mengeksplorasi mekanisme spesifik

¹ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 68-74

bagaimana kepemimpinan visioner dan situasional dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional. Kebaruan kajian ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual integratif yang menghubungkan ketiga pendekatan kepemimpinan dalam satu model koheren, mengidentifikasi mekanisme interaksi dan jalur pengaruh di antara ketiganya, serta mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang memoderasi efektivitas integrasinya dalam berbagai kondisi organisasional.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, rumusan masalah kajian ini adalah: (1) Bagaimana konsep dan karakteristik fundamental dari kepemimpinan transformasional, visioner, dan situasional? (2) Bagaimana hubungan dan interaksi ketiga pendekatan kepemimpinan tersebut dalam konteks transformasi organisasi? (3) Bagaimana model integratif dapat dikonstruksi untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan organisasional? Tujuan kajian ini adalah menganalisis konsep dan dimensi ketiga pendekatan kepemimpinan secara komprehensif, mengidentifikasi mekanisme interaksi dan sinergi di antara ketiganya, mengembangkan kerangka konseptual integratif, serta merumuskan implikasi teoritis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan organisasional yang transformatif, visioner, dan adaptif dalam menghadapi tantangan organisasi kontemporer.

Untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menubuhkan iklim kerja sama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan demikian kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Penelitian ini fokus untuk mengetahui dan mendeskripsikan konsep dasar kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, konsep kepemimpinan situasional, kemudian menganalisis persinggungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visioner dan situasional.²

² Andriansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah (Kajian dan Teori)*, Penerbit: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Mustopo Beragama, Jalan Hang Lekir I, No. Senayan Jakarta Pusat, 2015, 30-35

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan judul dan problematika yang diteliti, penelitian ini menggunakan jenis penelitian pustaka dengan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang tidak melaksanakan perhitungan data secara angka (kuantitatif).

Dalam penelitian kepustakaan ini, metode pengumpulan data adalah metode dokumentasi, yaitu berupa buku, catatan, transkrip, surat kabar, majalah, jurnal, dan lain sebagainya. Untuk proses analisis data, teknik yang dipilih adalah teknik analisis deskriptif analisis dengan menggunakan serangkaian tata berfikir logis yang dapat dipakai untuk mengkonstruksikan sejumlah konsep menjadi proposisi, hipotesis, postulat, aksioma, asumsi, ataupun untuk mengkontruksi menjadi teori.³

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*. Yang berarti kekuatan atau kualitas seseorang dalam memimpin dan mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Dalam bahasa Indonesia pemimpin disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. (Kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (presede).⁴

Dalam kamus bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan dengan al-ri'ayah, al-imârah, al-qiyâdah, atau al-za'âmah. Akan tetapi, untuk menyebut kepemimpinan pendidikan, para ahli menggunakan istilah qiyâdah tarbiyah. Kata al-ri'ayah atau râ'in diambil dari hadits Nabi: kullukum râ'in wa kullukum masûlun 'an ra'iyyatihi (setiap orang di antara kamu adalah pemimpin (yang bertugas memelihara) dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya). Kata lain yang dihubungkan dengan kepemimpinan adalah khalifah yang pada mulanya berarti di belakang, sering kali diartikan sebagai pengganti karena yang menggantikan selalu berada atau

³ Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, Manajemen Organisasi, Penerbit Citapustaka Media Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013, 98

⁴ Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, Manajemen Organisasi, Penerbit Citapustaka Media Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013, hal: 96-97

datang dari belakang atau sesudah yang menggantikan. Jadi, kedudukan pemimpin seharusnya berada dibelakang untuk mengawasi dan mendukung serta membimbing dengan tujuan untuk mengantarkan bawahannya kearah tujuan yang telah ditetapkan bersama. Istilah lain yang digunakan untuk “pemimpin” adalah kata amîr yang dapat berarti subjek atau objek. Sebagai subjek, berarti seorang amîr dalam kedudukannya merupakan pemilik wewenang memerintah, sedangkan kedudukan sebagai objek berarti pemimpin berperan sebagai seorang yang diperintah oleh orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin tidak boleh bertindak sewenang-wenang, akan tetapi harus memperhatikan perintah (dalam arti aspirasi) bawahannya. Ada pula yang mengartikan pemimpin dengan kata imam yang terambil dari kata amma-yaummmu dalam arti menuju, menumpu, dan meneladani. Kata ini memiliki akar yang sama dengan umm yang berarti ibu karena anak selalu menuju kepadanya. Seorang imam atau pemimpin memang harus memiliki sifat keibuan. Penuh kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat. Imam juga dapat berarti depan karena semua mata tertuju padanya sebab ia berada di depan.

Dengan demikian pemimpin merupakan seseorang yang menggunakan kemampuannya, sikapnya, nalurnya, dan ciri-ciri kepribadiannya yang mampu menciptakan suatu keadaan, sehingga orang lain yang dipimpinnya dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Manager (*Management Leader*) adalah Seorang pemimpin dengan melaksanakan tugas berdasarkan prinsip dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sehingga mampu menciptakan keadaan orang lain yang dipimpinnya saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus mempunyai kreativitas yang tinggi, untuk memimpin bawahannya.

Dari beberapa konsep kepemimpinan tersebut diatas mengindikasikan, bahwa di dalam suatu kepemimpinan diperlukan adanya kemampuan kepemimpinan individu yang disertai tanggung jawab memimpin, kemampuan komunikasi dengan bawahan/staf, adanya individu yang menjadi bawahan/staf, dan adanya kepengikutan bawahan/staf terhadap pemimpin. Keempat hal tersebut menjadikan aktifitas kepemimpinan dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Candra Wijaya dan Muhamad Rifa’i, mengutip pendapat Daft dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai “sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan

bersamanya”, sedangkan Stoner memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas kelompok. Sedangkan Kakabadse sebagaimana dikutip Candra Wijaya dan Muhammad Rifa’i, memandang kepemimpinan sejenis dengan motivasi atau perangsang yang kuat yang mendorong individu untuk bertindak, dan oleh karenanya, tidak ada urusannya dengan status, otoritas atau posisi yang dimilikinya. Sementara itu, kepemimpinan menurut Hurber, pada intinya adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan adalah suatu konsep dan proses yang berhubungan dengan setiap kelompok. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan.⁵

Dari pengertian-pengertian disimpulkan bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Pendekatan Kepemimpinan

Disisi lain teori kepemimpinan lahir bukan muncul begitu saja, melainkan lahir dari temuan-temuan para ahli melalui penelitian yang mendalam. Kepemimpinan merupakan bagian integral dari administrasi. Dimana inti dari administrasi adalah manajemen, inti dari manajemen adalah kepemimpinan, inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan (making decision), inti dari making decision adalah human relations atau hubungan manusia. Karena kepemimpinan erat hubungannya dengan pengambilan keputusan dan hubungan terhadap sesama, maka pemimpin perlu memahami pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinan, berikut ini beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan diantaranya:

Pendekatan Trait, teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan zaman Roma, pada saat itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan (leader are born), bukan dibuat. Sifat merupakan salah satu ciri yang spesifik yang dimiliki oleh pribadi, seperti kepercayaan diri, kejujuran, kecerdasan, dan keberanian. Menurut teori sifat, hanya pribadi

⁵ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa’i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 80

yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi seorang pemimpin. Pribadi tersebut lebih dikenal sebagai orang hebat (*great person*). Teori ini menegaskan gagasan bahwa beberapa pribadi dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Teori ini mencoba untuk membandingkan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan pribadi yang bukan seorang pemimpin. Kemudian penelitian kepemimpinan memusatkan perhatian pada ciri pribadi pemimpin, yang dikenal dengan *trait theory*. Beberapa sifat kepemimpinan (*Trait Aproach*) yang dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana diuraikan oleh beberapa para ahli, bahwa ada enam karakter yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah:

(1) ambisi dan semangat, (2) hasrat untuk memimpin, (3) kejujuran, (4) integritas, (5) kepercayaan diri, (6) kecerdasan, (7) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dengan asumsi pemikiran diatas menegaskan bahwa salah satu penunjang keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimilikinya, baik secara fisik, mental, psikologis, personalitas, dan segi intelektualnya.

Pendekatan Keprilakuan (*Behavior Approach*), pendekatan keprilakuan memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan sifat-sifatnya. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun hubungan dengan anggota kelompok. Pendekatan ini menitikberatkan pandangannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu: fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya-gaya kepemimpinan.⁶

Pendekatan Situasional, pendekatan situasional disebut juga dengan pendekatan *contingency* yang didasarkan pada pendapat bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung sejumlah faktor. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Menurut teori Fiedler terdapat 3 kriteria situasi yaitu hubungan antara pimpinan dan karyawan, tugas kelompok dan kekuasaan. Fiedler percaya bahwa kunci kesuksesan seorang pemimpin terletak pada gaya kepemimpinannya. Para ahli mencoba membuat suatu model kepemimpinan berdasarkan situasi (kontingensi), seperti: model kontingensi temuan Fred Fiedler, dan Hersey Blanchard.

⁶ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016), 62-91

Pendekatan Transaksional, pada organisasi modern gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan adalah pendekatan kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Kedua pihak saling bebas (independent) dan memiliki tujuan, kebutuhan serta kepentingan sendiri. Seringkali tujuan dan kebutuhan kedua pihak saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik antara pemimpin (manajemen perusahaan) dengan bawahan. Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laissez fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya. Pemimpin transaksional merancang pekerjaan sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualistik.

Pendekatan Transformasional, pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun kinerja manajemen; berani dan bertanggungjawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Pemimpin transformasional dapat menggunakan kekuasaan dan wewenangnya untuk mengganti suasana lingkungan sosial dan psikologis secara radikal, melakukan perubahan, membuang yang lama dan menggantikannya dengan yang baru. Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan.⁷

⁷ Sumarto, Amir Faisol, Hidayat, *Transformasional Kepemimpinan Madrasah*, Penerbit : Salim Media Indonesia, Kota Baru Jambi, 2016, 10-11

Pendekatan Kepemimpinan Karismatik, Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i mengutip pendapat Max Weber, memberi perhatian pada pendekatan kepemimpinan karismatik, yang menurutnya kepemimpinan karismatik memiliki kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada, berdasarkan persepsi pengikut yang percaya bahwa pemimpin ditakdirkan memiliki kemampuan istimewa. Pemimpin karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial dengan visi yang radikal dan menjanjikan solusi terhadap krisis. Selanjutnya, Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i juga mengambil pendapatnya Daft yang membedakan ciri kepribadian dari perilaku pemimpin karismatik dan tidak karismatik. Gaya kepemimpinan kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seseorang itu memiliki kharismatik yang begitu besar. Para peneliti studi leadership menemukan bahwa seorang pemimpin kharismatik memiliki keterkaitan dengan kekuatan ghaib (supernatural), di mana kekuatan kekuatannya diperoleh dari Yang Maha Kuasa. Tokoh besar yang barang kali dapat dikategorikan memiliki gaya kharismatik antara lain Jengis Khan, Gandhi, Jhon F. Kennedy, Soekarno dan lain-lain.

Pendekatan Teori Kepemimpinan x dan y, Teori X dan Teori Y dikembangkan oleh Douglas Mc Gregor, pada teori X diasumsikan bahwa: (1) Manusia pada dasarnya tidak suka bekerja, dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan; (2) Karena sifat manusia tidak suka bekerja, maka kebanyakan manusia harus dipaksa, dikontrol, diancam dengan hukuman agar mereka mau berusaha mencapai sasaran organisasi; (3) Pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, dan menginginkan keamanan lebih dari segalanya. Sedangkan Teori Y menjelaskan bahwa manajemen perusahaan mulai mengadopsi nilai-nilai yang lebih manusiawi dengan perlakuan lebih sederhana dan lebih murah hati terhadap karyawannya. Perubahan ini menimbulkan asumsi yang lain mengenai manusia. Jadi dimensi teori Y adalah: (1) Keluarnya tenaga fisik dan mental dalam bekerja adalah sama seperti bermain atau beristirahat, (2) Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan merupakan satu-satunya cara untuk membangkitkan usaha karyawan (kinerja) bagi pencapaian sasaran organisasi, (3) Komitmen pada sasaran merupakan fungsi penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja, (4) Pada umumnya orang suka belajar, dan pada kondisi yang tepat akan mencari tanggung jawab, (5) Kapasitas untuk melakukan khayalan tingkat tinggi, kepintaran dan kreativitas dalam rangka solusi

masalah organisasi secara umum, dan (6) Dalam kondisi kehidupan industrial modern, potensi kecerdasan manusia hanya sedikit yang digunakan.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan Otokratik, gaya ini mengutamakan pelaksanaan tugas untuk tercapainya tujuan sehingga kurang perhatian terhadap hubungan-hubungan manusia. Dalam hal ini, pemimpin cenderung menentukan kebijakan untuk anggota, menginstruksikan tugas, menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan, mengendalikan pelaksanaan tugas dan interaksi dengan dan antara anggota secara ketat, kurang memberikan kebebasan untuk memulai tugas-tugas anggota, kurang memberikan pujian terhadap prestasi bawahan. Gaya Kepemimpinan Direktif, gaya ini merupakan gaya yang mengutamakan pencapaian tujuan, tetapi mulai memberi perhatian terhadap hubungan manusia. Dalam hal ini pemimpin mengutamakan pemberian pedoman dan petunjuk kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan serta memberitahukan mengenai apa yang diharapkan dari mereka⁸. Gaya Kepemimpinan Konsultatif, merupakan gaya yang mengutamakan perhatian pada pelaksanaan tugas dan cukup besar perhatian terhadap penciptaan hubungan dengan sesama anggota secara akrab dan harmonis. Oleh sebab itu dalam melakukan aktivitasnya pemimpin yang melakukan konsultasi dengan anggota baik secara individu maupun kelompok. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Merupakan gaya yang di samping menekankan pada pelaksanaan tugas juga memberi perhatian yang besar dalam menciptakan hubungan dengan dan sesama anggota. Pemimpin gaya partisipatif berunding dengan bawahan dan memberi peluang kepada bawahan untuk memberi masukan berupa saran dan gagasan sebelum mengambil keputusan atau mempengaruhi keputusan yang telah dan akan dibuat.

4. Kepemimpinan Transformational, Visioner Dan Situasional

Kepemimpinan Transformasional, Menurut Candra Wijaya dan Rifa'i, kepemimpinan transformasional adalah salah satu dari 7 pendekatan kepemimpinan, yaitu pendekatan Trait (Sifat), Pendekatan Keprilaku (*Behavior Approach*), Pendekatan Situasional, Pendekatan

⁸ Ibid, 68-74

Transaksional, Pendekatan Transformasional, Pendekatan Karismatik, Pendekatan Teori Kepemimpinan X dan Y, dan Pendekatan Teori Kepemimpinan Z .

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun kinerja manajemen; berani dan bertanggungjawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Pemimpin transformasional dapat menggunakan kekuasaan dan wewenangnya untuk mengganti suasana lingkungan sosial dan psikologis secara radikal, melakukan perubahan, membuang yang lama dan menggantikannya dengan yang baru.⁹ Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran *holistik* tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. House dalam Suyanto sebagaimana dikutip Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharring of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan.

Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Sergiovani sebagaimana dikutip Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, berargumentasi bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pimpinan yang terpenting adalah segalanya. Artinya ia menjadi model dari nilai-

⁹ Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press), 2017),, 267 - 268

nilai tersebut, menstransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah dia harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.¹⁰

Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan di berbagai organisasi maupun perusahaan, telah terbukti berhasil memunculkan kinerja yang nilainya jauh lebih ekspektasi. Pada saat yang sama, anggota organisasi atau perusahaan tidak merasa terbebani oleh pekerjaan. Kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Sebagai konsekuensinya, para anggota dapat diharapkan bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan; mereka juga berkembang menjadi pemimpin dilingkungan masing-masing. Tidak mengherankan apabila seorang pemimpin transformasional sering dianggap sebagai pemimpin yang menumbuhkan pemimpin yang lain. Kepemimpinan transformasional dikembangkan dengan mengacu pada asumsi dasar bahwa pekerja adalah manusia yang bersumber daya yang mampu belajar dan mengarahkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya bagi organisasi atau perusahaan dan semua petaruhnya. Pekerja juga merupakan anggota organisasi atau perusahaan yang terhormat yang mampu memikul tanggung jawabnya dengan baik. Anggota juga memiliki kemampuan untuk belajar dan melakukan perubahan apabila dia yakin bahwa hal itu akan ditujukan untuk maju dan bertumbuh kembang bersama. Anggota organisasi juga memiliki kekuatan karakter yang diperlukan untuk secara konsisten bekerja secara etikal. Anggota memiliki aspirasi yang ingin diwujudkannya, tetapi pada saat yang sama dia juga memiliki tekad untuk menjaga agar aspirasinya sejalan dengan kepentingan bersama.

Pemimpin transformasional biasanya bersikap proaktif dalam berbagai hal. Mereka bukan hanya ingin memaksimalkan kinerja, melainkan juga mengembangkan anggota. Pemimpin transformasional memerhatikan kebutuhan individual seperti juga pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan otoritasnya untuk memberi imbalan secara konsisten. Bedanya, pemimpin

¹⁰ Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press), 2017), 263

transformasional tidak sekedar puas memenuhi kebutuhan itu, mereka juga membantu anggota berkembang menjadi dewasa dengan menyadarkan mereka akan adanya kebutuhan dari orde yang lebih tinggi yang juga perlu dipenuhi, seperti harga diri, aktualisasi diri, akseptabilitas sosialnya. Pemimpin juga perlu berupaya menyadarkan dan mencerahkan anggota bahwa pemenuhan kebutuhan dari orde yang lebih tinggi hanya dapat terwujud dengan sebaiknya jika mereka mau mengerahkan potensi dan kapabilitas terbaiknya serta kebajikannya demi kepentingan orang lain. Dengan demikian, pemimpin yang transformasional akan membantu anggota organisasi untuk berkembang dan menjadi dewasa dengan menunjukkan makna dari pelayanan. Melalui pelayanan yang tulus, pemimpin transformasional bukan hanya membantu anggota lain berkembang menjadi pemimpin di lingkungan kerjanya, melainkan juga sekaligus mengembangkan organisasi.

Seseorang hanya dapat diakui sebagai pemimpin transformasional apabila dia juga menjadi pemimpin yang *temungkul*, yaitu pemimpin yang tidak menonjolkan diri. Pelayanan yang diberikan oleh orang yang merasa dirinya lebih kompeten atau memiliki posisi lebih tinggi dari orang-orang yang dilayani, biasanya tidak efektif karena pelayanan itu akan diragukan ketulusannya. Para pemimpin perlu diingatkan bahwa untuk menjadi transformasional diperlukan juga ketulusan sejati. Pertimbangan transaksional, seperti pemberian imbalan secara kontingen, memberikan kepuasan materiil kepada anggota. Akan tetapi, untuk benar-benar menjadi transformasional, pemimpin perlu juga membantu dengan tulus memenuhi kebutuhan anggota yang memiliki orde lebih tinggi, berupa kebutuhan psikososial yang tidak memiliki wujud materiil.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avolio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.¹¹

Ada beberapa pengertian kepemimpinan visioner menurut para ahli, diantaranya : Seth Kahan (2002), menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan pada masa depan. Seorang pemimpin visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul,

¹¹ Lexy J. Moleong, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990), Hlm. 103

mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

Corinne McLaughlin (2001) mendefinisikan pemimpin visioner adalah mereka yang mampu membangun ‘fajar baru’ (a new dawn) bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan boldness. Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Pandangannya jauh ke depan. Mereka adalah para social innovator, agen perubahan, memandang sesuatu dengan utuh (big picture) dan selalu berpikir strategis.

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Diana Kartanegara, 2003). Visi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dari seluruh aktivitas. Visi juga dapat diartikan sebagai gambaran mental tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan.¹²

Pemimpin visioner memiliki ciri di antaranya adalah yang dikemukakan oleh McLaughlin yaitu:

- a. Komitmen terhadap nilai spiritual sebagai ciri paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan integritas pribadi, dan memancarkan energi, vitalitas, dan kehendak.
- b. Memiliki inspirasi visi yang bersih dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah ditrencanakan, didukung oleh inspirasi positif ke masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut.
- c. Menghormati hubungan baik yang diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah asset terbesar dalam suatu organisasi. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna dengan orang lain. Mereka menunjuk kan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hatihati mengembangkan semangat tim.

¹² Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998), Hlm. 55.

- d. Berani mengambil langkah inovatif; melalui kemampuan Pemimpin visioner mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang “di luar kebiasaan” pemikiran konvensional dengan pemikiran sistemik.

Agar bisa menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus : Memahami konsep visi - Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi kekuatan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. Visionary Leadership adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas.¹³

Kepemimpinan visioner memiliki ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilaku yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko.

Kepemimpinan Situasional, Kepemimpinan situasional dalam istilah lain adalah kepemimpinan dengan pendekatan situasional, dan disebut juga dengan pendekatan contingency yang didasarkan pada pendapat bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung sejumlah faktor. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Menurut teori Fiedler terdapat 3 kriteria situasi yaitu hubungan antara pimpinan dan karyawan, tugas kelompok dan kekuasaan. Fiedler percaya bahwa kunci kesuksesan seorang pemimpin terletak pada gaya kepemimpinannya.

Para ahli mencoba membuat suatu model kepemimpinan berdasarkan situasi (kontingensi), seperti: model kontingensi temuan Fred Fiedler, dan Hersey Blanchard.

Model Kepemimpinan Situasional (Hersey Blanchard), Teori ini memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif tergantung pada taraf kematangan bawahan serta kemampuan memimpin dalam menyelesaikan orientasinya, artinya semakin tinggi tingkat kematangan pengikut, maka pemimpin semakin mengurangi struktur tugas dengan menambah orientasi hubungan. Pengikut dapat dikatakan mempunyai tingkat kematangan atau kedewasaan yang tinggi bila mana memilih

¹³ Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press), Medan2017), 267

kemauan dan kemampuan, memiliki rasa percaya pada diri sendiri. Tingkat kematangan para pengikut berbeda-beda satu sama lain, tergantung pada tugas, fungsi, dan tujuan yang ditugaskan masing-masing bawahan. Jadi teori situasional pada dasarnya berfokus untuk terwujudnya kesesuaian dan keefektifan perilaku kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan dan perkembangan tugas dari pengikutnya.

Model Kepemimpinan Situasional, Model kepemimpinan kontingensi ini sering disebut dengan LPC (Least Preferred Cowoker) yang dikembangkan oleh Fred Fiedler sekitar tahun 1967. Fiedler dalam Robbins (2001) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu. Dalam artian, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuannya menerapkan gaya kepemimpinan ke semua situasi yang ada

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada dasarnya, kepemimpinan transformational, dengan kepemimpinan visioner dan situasional adalah model kepemimpinan yang antara ketiganya memiliki kelemahan dan kelebihan. Dalam menjalankan kepemimpinan, seseorang dapat menjalankan ketiganya, dan atau salah satunya untuk mencapai tujuan. Namun demikian, semuanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dari pemimpin tersebut.. Demikian artikel ini disusun, atas masukan dari semua pihak disampaikan terima kasih. Dan mudah-mudahan ada manfaatnya. Amiin

DAFTAR PUSTAKA

- Andriansyah, Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah (Kajian dan Teori), Penerbit: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Mustopo Beragama, Jalan Hang Lekir I, No. 8 Senayan Jakarta Pusat, 2015
- Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien, Penerbit : Perdana Publishing
- E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.9 (2014) :533-550, ISSN : 2337-3067
- Jurnal Psikologi, Volume 32, No. 2, 112-127, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada ISSN: 0215-8884

Jurnal Trikonomika Volume 13, No. 2, Desember 2014, Hal. 119–126, ISSN 1411514X (print) /
ISSN 2355-7737 (online)

Lexy J. Moleong, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1990)

Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, Manajemen Organisasi, Penerbit Citapustaka Media
Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013

Noeng Muhadjir, Metodologi Penelitian Kualitatif (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998)

Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam,
(Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press),
Medan2017)

Sumarto, Amir Faisol, Hidayat, Transformasional Kepemimpinan Madrasah, Penerbit : Salim
Media Indonesia, Kota Baru Jambi, 2016