

# Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional

**Oleh: Toha Ma'sum**

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email : [mahsuntoha81@gmail.com](mailto:mahsuntoha81@gmail.com)

**Abstrac:** 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 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\*

---

Accepted	: Nopember, 17 2018
Reviewed	: January 22 2019
Published	: April 10 2019

---

## Pendahuluan

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya upaya bersama 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.

Untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinya untuk menubuhkan iklim kerja sama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagukannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan demikian kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin.<sup>1</sup> Penelitian ini fokus untuk engetahui dan mendeskripsikan konsep dasar kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, konsep kepemimpinan situasional, kemudian menganalisis persinggungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visoner dan situasional.

## Metode

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).<sup>2</sup>

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, tehnik yang dipilih adalah tehnik 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.<sup>3</sup>

## Kajian Pustaka

### 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 dipimpinya 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

---

<sup>1</sup> Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press), Medan2017), 267

<sup>2</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990), 2.

<sup>3</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998), 55.

memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (presede).<sup>4</sup>

Dalam kamus bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan dengan al-ri'âyah, al-imârah, al-qiyâdah, atau al-za'âmah. Akan tetapi, untuk menyebut kepemimpinan pendidikan, para ahli menggunakan istilah qiyâdah tarbawiyah. Kata al-ri'âyah atau râ'in diambil dari hadits Nabi: kullukum râ'in wa kullukum masûlun 'an ra'iyatihi (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 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.<sup>5</sup>

Dengan demikian pemimpin merupakan seseorang yang menggunakan kemampuannya, sikapnya, nalurinya, 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

---

<sup>4</sup> Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press), 2017), 267-268

<sup>5</sup> Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press), 2017), 267 - 268

bekerja sama untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus mempunyai kreativitas yang tinggi, untuk memimpin bawahannya.<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup>

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.

### **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,

---

<sup>6</sup> Ibid, 269

<sup>7</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit: Perdana Publishing, 2016, 60-61

maka pemimpin perlu memahami pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinan, berikut ini beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan diantaranya:<sup>8</sup>

**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 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*)<sup>9</sup>**, 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.

**Pendekatan Situasional<sup>10</sup>**, 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

---

<sup>8</sup> Ibid, 62 - 64

<sup>9</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 64-68

<sup>10</sup>Ibid, 68-74

berdasarkan situasi (kontingensi), seperti: model kontingensi temuan Fred Fiedler, dan Hersey Blanchard.

**Pendekatan Transaksional**<sup>11</sup>, 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 mutualistis.

**Pendekatan Transformasional**<sup>12</sup>, 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.

**Pendekatan Kepemimpinan Karismatik**<sup>13</sup>, Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i mengutip pendapat Max Weber, memberi perhatian pada pendekatan kepemimpinan karismatik, yang menurutnya kepemimpinan karismatik memiliki

---

<sup>11</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 74-76

<sup>12</sup>Ibid., 76-81

<sup>13</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 82

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<sup>14</sup>**, 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 sederajat 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.

**Pendekatan Teori Kepemimpinan Z<sup>15</sup>** Model integratif atau gabungan perilaku organisasi yang diajukan oleh William Ouchi dalam Newstrom

---

<sup>14</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 83

<sup>15</sup>Ibid, 83-92

sebagaimana dikutip Candra Wijaya dan Muhamad Rifa'i menyajikan contoh yang berguna untuk menunjukkan bahwa resep perilaku untuk para manajer harus sejalan dengan lingkungan organisasi. Ciri-ciri teori Z yang menonjol yaitu: (1) Kepegawaian seumur hidup, (2) Karier yang tidak dispesialisasikan, (3) Tanggungjawab pribadi, (4) Perhatian terhadap orang seutuhnya, (5) Sistem pengendalian kurang formal, (6) Pengambilan keputusan berdasarkan konsensus, dan (7) Laju promosi lebih lamban.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:<sup>16</sup> **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 mereka. **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.

### **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 Keprilakuan (*Behavior Approach*), Pendekatan Situasional, Pendekatan Transaksional, Pendekatan

---

<sup>16</sup>Sumarto, Amir Faisol, Hidayat, *Transformasional Kepemimpinan Madrasah*, Penerbit : Salim Media Indonesia, Kota Baru Jambi, 2016, 10-11

Transformasional, Pendekatan Karismatik, Pendekatan Teori Kepemimpinan X dan Y, dan Pendekatan Teori Kepemimpinan Z.<sup>17</sup>

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. 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.<sup>18</sup>

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-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

---

<sup>17</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 62-91

<sup>18</sup>Ibid, 76-77

adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.<sup>19</sup>

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 mengerahkan 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 diwujudkan, tetapi pada saat yang sama dia juga memiliki tekad untuk menjaga agar aspiransinya sejalan dengan kepentingan bersama.<sup>20</sup>

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 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 sebaikbaiknya 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

---

<sup>19</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 77-78

<sup>20</sup> Ibid, 79

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.<sup>21</sup>

Seseorang hanya dapat diakui sebagai pemimpin transformasional apabila dia juga menjadi pemimpin yang *temungkul*, yaitu pemimpin yang tidak menunjolkan 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. Praktik kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat perilakunya yaitu konsiderasi individual (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), dan idealisasi pengaruh (*idealized influence*). Perilaku 4-I yang perlu dikembangkan pemimpin transformasional dimana dimensinya meliputi :<sup>22</sup>

- 1) "I" pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis;
- 2) "I" kedua adalah *inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengaktualisasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme;
- 3) "I" ketiga adalah *intellectual stimulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan;
- 4) "I" keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan

---

<sup>21</sup> Ibid,79-80

memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.<sup>23</sup>

Menurut Muhammad Rifai dan Muhammad Fadhli, kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari teori kepemimpinan, yaitu *Leader Traits (sifat-sifat pemimpin)*, Kepemimpinan Situasional (*Situasional Leadership*), Pemimpin yang Efektif (*Effective Leaders*), Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*), Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*). Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.<sup>24</sup>

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass menyatakan bahwa "*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*". Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass, pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya

---

<sup>22</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien)*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 80-81

<sup>23</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Penerbit Citapustaka Media Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013, 76-81

<sup>24</sup>Ibid, 89-95

melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.<sup>25</sup>

Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio, sebagaimana dikutip Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's".<sup>26</sup>

*Dimensi yang pertama* disebutnya sebagai idealized influence (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. *Dimensi yang kedua* disebut sebagai inspirational motivation (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. *Dimensi yang ketiga* disebut sebagai intellectual stimulation (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. *Dimensi yang terakhir* disebut sebagai individualized consideration (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.<sup>27</sup>

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. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi, dan

---

<sup>25</sup> Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Penerbit Citapustaka Media Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013, 95-96

<sup>26</sup> Ibid, 96

<sup>27</sup> Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Penerbit Citapustaka Media Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013, hal: 96-97

juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978). Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (visionary).<sup>28</sup>

Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (the new leadership), sebagai pemimpin penerobos (breakthrough leadership). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (reinvent) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoiac, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Metanoia berasal dari kata Yunani meta yang berarti perubahan, dan nous/noos yang berarti pikiran.<sup>29</sup>

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (hyper-competition). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (global game) menjadi bersifat sementara (transitory). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid, 97-98

<sup>29</sup> Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Penerbit Citapustaka Media Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013, 98

<sup>30</sup> Ibid, 99

**Kepemimpinan Visioner** (*Visionary leadership*) atau kepemimpinan visioner muncul sebagai respon dari statement the only thing of permanent is change yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang shared dengan stakeholders dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global. Benis dan Nanus mendefinisikan kepemimpinan visioner adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstranformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antar-anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Kepemimpinan visioner memiliki karakteristik khas yang menjadi dasar untuk mengetahui gambaran sikap dan perilaku pemimpin yang memiliki orientasi pada visi.

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, 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.

Kepemimpinan visioner memiliki karakteristik khas yang menjadi dasar untuk mengetahui gambaran sikap dan perilaku pemimpin yang memiliki orientasi pada visi. Menurut Nasir kepemimpinan visioner adalah:

- a. Berwawasan ke masa depan : pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin dicapai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. sesuai dengan visi yang ingin dia capai
- b. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu, dan selalu siap menghadapi resiko. Pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting
- c. Mampu menggalang orang lain untuk bekerja keras dan bekerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut dicontoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dirinya
- d. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan. Pemimpin visioner merupakan orang yang memiliki komitmen kuat terhadap visi yang diembannya.
- e. Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi ke dalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah ke depan
- f. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya : pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai luhur yang ada di bangsa ini.
- g. Membangun hubungan (relationship) secara efektif : pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar-anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu-malu dalam memberi reward dan punishment terhadap anggotanya, tingkat integritasnya sangatlah tinggi
- h. Innovative dan proaktif : dalam berfikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah pola berpikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati langkah-langkah ke depan dan isu-isu terbaru tentang organisasi/instansi.

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 menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati-hati mengembangkan semangat tim.
- 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.

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. Di antara ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

- 1) Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada the best performance untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yang sistematis.
- 2) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai asset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka
- 3) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif,

selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi

- 4) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah, bergerak ke 'new place',. Mampu memberi inspirasi, memotivasi orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik.
- 5) Mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara pribadi sangat committed terhadap visi tersebut
- 6) Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energy, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual. Menjadi orang yang terdepan dan pertama dalam menerapkan nilai-nilai luhur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mahatma Gandhi: "I must frst be the change I want to see in my world.
- 7) Membangun hubungan (relationship) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus di perhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan 'hangat' layaknya keluarga. Sangat responsive terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka
- 8) Innovative dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'. Membantu mengubah dari cara berfkir yang konvensional (old mental maps) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfkir yang kreatif dan produktif. ('outbox thinking'). Lebih bersikap atisipatif dalam mengayunkan langkah perubahan, ketimbang sekedar reaktif terhadap kejadian-kejadian. Berupaya sedapat mungkin menggunakan pendekatan 'win-win' ketimbang 'win-lose' <sup>31</sup>

**Kepemimpinan Situasional** <sup>32</sup>, 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

---

<sup>31</sup> 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. 8Senayan Jakarta Pusat, 2015, 30-35

<sup>32</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien)*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 68-74

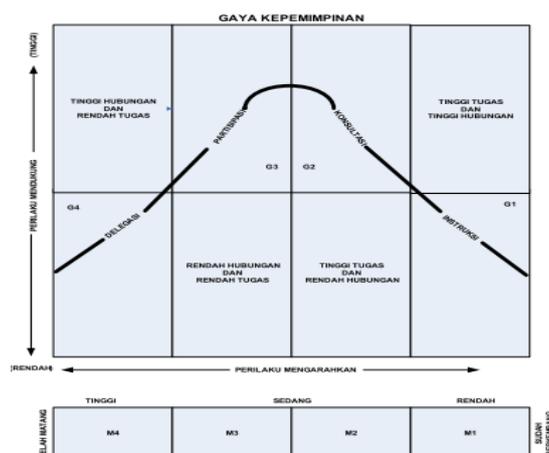
kekuasaan. Fiedler percaya bahwa kunci kesuksesan seorang pemimpin terletak pada gaya kepemimpinannya.

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

**a) 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 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.

Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu: (1) jika para pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, pemimpin perlu memberikan arahan yang khusus dan jelas; (2) jika para pengikut tidak mampu dan ingin, pemimpin perlu memaparkan orientasi yang tinggi untuk mengkompensasi kurang mampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin; (3) jika pengikut mampu dan tidak ingin, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif; dan (4) jika karyawan mampu dan ingin, para pemimpin tidak perlu berbuat banyak”.

Untuk menyikapi keempat perilaku kepemimpinan tersebut, Thoha telah melukiskan kepemimpinan situasional yang berfokus pada keefektifan kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari pengikut, seperti pada Gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2 : Model Kepemimpinan Situasional

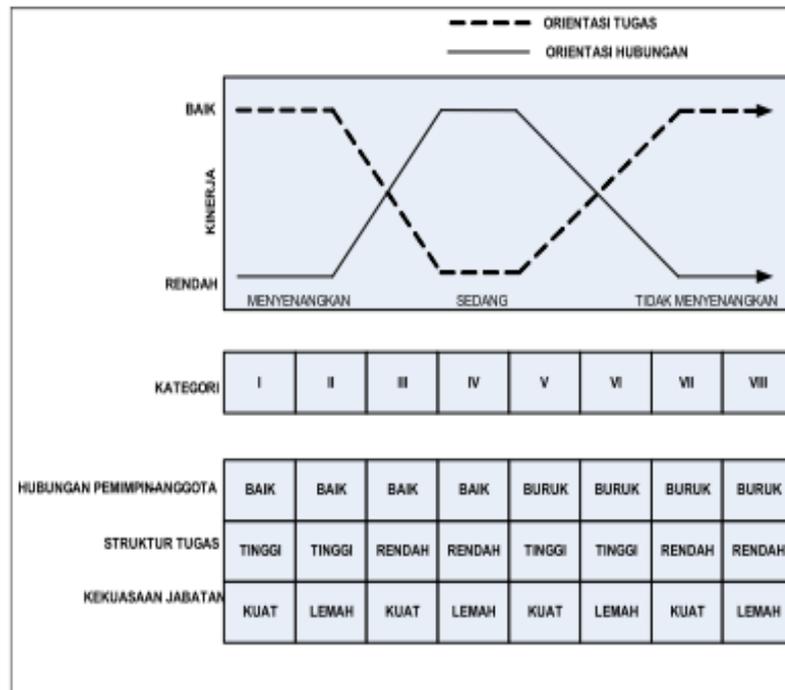
Berdasarkan model kepemimpinan situasional pada gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa: (1) Apabila pengikut berada pada tingkat kedewasaan yang rendah (M1), yaitu tidak berkompeten dan tidak memiliki keyakinan untuk dapat melaksanakan sesuatu atau menerima tanggung jawab, maka perilaku kepemimpinan yang efektif adalah gaya instruksi/pengarahan (G1) karena gaya instruksi ini memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik, (2) Bila tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), yaitu orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab serta memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya konsultasi (G2), karena gaya kepemimpinan hampir semua pengarahan diambil alih oleh pemimpin dalam mengarahkan yang kurang mampu, memberi perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, (3) Bila tingkat kematangan pengikut dari sedang ke tinggi (M3), yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka memiliki. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya partisipasi (G3), karena dalam gaya ini pemimpin atau pengikut saling bertukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi, dan (4) Bila tingkat kematangan pengikut tinggi (M4), yaitu orang-orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Untuk itu, gaya kepemimpinan yang tepat untuk kondisi ini adalah gaya kepemimpinan delegasi (G4), karena gaya ini memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

**b) 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.

Ada tiga dimensi kontingensi atau situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu: (1) Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghormatan bawahan terhadap pimpinan mereka, (2) Struktur tugas: tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur), dan (3) Kekuasaan jabatan: tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji. Dari pendapat tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi situasi dalam ketiga variabel kontingensi itu.

Apakah ada hubungan pemimpin-anggota baik atau buruk, apakah struktur tugas tinggi atau rendah, dan apakah kekuasaan jabatan kuat atau lemah. Kondisi ketiga dimensi dapat dilihat Gambar 3 temuan Fred Fiedler di bawah ini:



Gambar 3: Kepemimpinan Model Fred Fiedler

Berdasarkan model di atas, maka Fred Fiedler menyimpulkan bahwa para pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi yang sangat mendukung bagi mereka dan dalam situasi-situasi yang tidak mendukung. Kategori I, II, III, VII atau VIII, pemimpin yang berorientasi

tugas berkinerja lebih baik. Tetapi pemimpin yang berorientasi hubungan, berkinerja lebih baik dalam situasi yang lebih baik berdukungan sedang kategori IV sampai dengan VI. Selanjutnya ia memadatkan kedelapan situasi tersebut menjadi tiga, yaitu pemimpin yang berorientasi tugas berkinerja paling baik dalam situasi pengendalian tinggi dan rendah, sementara pemimpin yang berorientasi hubungan berkinerja paling baik dalam situasi pengendalian sedang.

Kemudian Thoha (2003) menambahkan bahwa suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin, jika ketiga dimensi tersebut mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika: (1) pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat pertama tinggi), (2) tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat kedua tinggi), dan (3) penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

### **Analisis Persinggungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional**

Kepemimpinan Transformasional, Visioner, dan situasional pada dasarnya memiliki kesamaan, yaitu sama-sama mengutamakan akan terselesaikannya pekerjaan dan kesuksesan bersama dari bawahannya, kepemimpinannya diterima oleh semua bawahan dan adanya pembagian pekerjaan yang jelas antara individu. Adanya kebersamaan dan kesuksesan tim adalah merupakan target utamanya. Kepemimpinan Transformasional, Visioner, dan situasional dalam menjalankan kepemimpinannya sangat inovatif, kreatif dan aktif dalam menjalankan dan memecahkan persoalan yang dihadapi. Disisi lain, kepemimpinan Transformasional, Visioner, dan situasional sangat dipengaruhi oleh kemampuan pribadi pemimpin dan bawahan dari pemimpin tersebut, dalam arti bahwa keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh adanya kebersamaan dalam satu tim.

### **Kesimpulan**

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.

## References

- 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 1411-514X (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