

PERSINGGUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPEMIMPINAN VISIONER DAN SITUASIONAL

Oleh: Nasta'in

ABSTRACT

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memegang peranan yang sangat penting, sebab sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja sama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. Berdasarkan kajian pustaka dengan mengumpulkan dan menganalisis literatur-literatur yang relevan, dapat disimpulkan *pertama*, Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencerminkan ikhtiar perubahan yang terus menerus dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan menggerakkan semua potensi sumber daya yang ada; *kedua*, Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mencerminkan masa depan, pemimpinnya berfikir jauh ke depan melampaui batas waktu saat dia berada. Dia mampu menerawang masa depan organisasi yang dipimpinnya dan kemudian mewujudkan dalam visi-visinya, *ketiga*, Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan pragmatis. Yaitu kepemimpinan yang menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi lingkungan kepemimpinannya, baik dari segi personalia bawahan maupun tugas-tugas keorganisasian dalam mencapai tujuan organisasi; *keempat*, Persinggungan kepemimpinan transformasional, visioner, dan situasional adalah sama-sama mengutamakan tercapainya tujuan organisasi dan terselesaikannya pekerjaan dan kesuksesan bersama dari bawahannya, kepemimpinannya diterima oleh semua bawahan dan adanya pembagian pekerjaan yang jelas antar individu.

Key Words: konsep kepemimpinan, transformasional, visioner, situasional

INTRODUCTION

Secara sederhana kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. Resources dapat digolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu: *human resources* dan *non human resources*. Lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi juga mempunyai 2 komponen resources tadi, dan manusia yang menjadi unsur terpenting.

Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya dalam menumbuhkan iklim kerja sama, menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dapat dikatakan bahwa kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin.¹ Makalah ini fokus untuk mengetahui dan mendeskripsikan konsep kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, konsep kepemimpinan situasional, kemudian menganalisis persinggungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visioner dan situasional.

Untuk inilah, pembahasan dan diskusi tentang konsep kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, konsep kepemimpinan situasional, kemudian menganalisis persinggungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visioner dan situasional perlu dilakukan. Dan demi mempertajam titik urgensi pembahasan tema ini, penulis merumuskan pertanyaan yang harus dijawab. Pertanyaan yang dimaksud penulis yaitu: *pertama*, Bagaimana konsep kepemimpinan transformasional? *kedua*, Bagaimana konsep kepemimpinan visioner? *ketiga*, Bagaimana konsep kepemimpinan situasional? *keempat*, Bagaimana persinggungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visioner dan situasional?

METODE PENULISAN

Metode yang digunakan dalam penulisan makalah ini yaitu kajian literatur dengan mengumpulkan literatur-literatur yang relevan, kemudian dianalisis,

¹ Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press, Medan 2017, 267

dibandingkan dan ditarik garis titik temu untuk mendapatkan keutuhan pemahaman. Literatur yang digunakan berupa publikasi artikel hasil penelitian, buku, dan tesis.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Secara konseptual, Bas mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih optimal dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Bermakna bahwa, proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan apabila pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.²

Menurut Suyanto seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional diklasifikasikan sebagai berikut: (1) mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan, (2) memiliki sifat pemberani, (3) mempercayai orang lain, (4) bertindak atas dasar nilai (bukan kepentingan individu), (5) meningkatkan kepemimpinan secara terus menerus, (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu; dan (7) memiliki visi ke depan.³

Pemimpin transformatif secara sadar dan radikal akan menggunakan kekuasaan dan wewenangnya untuk mengganti suasana lingkungan sosial dan psikologis, melakukan upaya-upaya perubahan, mengoreksi hal-hal yang telah lama dan menggantikannya dengan yang baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemimpin transformatif merupakan *agent of change*, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukan hanya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformatif visinya jelas, gambarannya tentang masa depan organisasi bersifat *holistik*. House dalam Suyanto sebagaimana dikutip Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, menyatakan bahwa pemimpin yang transformatif memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan

² BM & Avolio Bass, BJ *Improving organizational effectiveness : through transformational leadership*. (London : SAGE Publications TO, 1994) 56

³ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Jurnal Al Harakah Vol.5 No.1 Maret-Juni 2003

tugasnya. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharring of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan.⁴

Dalam perumusan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana pengambilan keputusan dilakukan secara bersama, penuh keterbukaan, partisipatif dan dengan model manajemen yang kolegial dalam lingkungan kerja. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang secara berkesinambungan menciptakan perubahan yang mendasar dan menjadikan nilai-nilai agama, system dan budaya sebagai landasan gerakan perubahannya 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 transformatif adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pimpinan adalah segalanya. Artinya ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, menstransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin transformatif adalah dia harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformatif adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.⁵

Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan di berbagai organisasi maupun perusahaan dan juga lembaga pendidikan, telah terbukti berhasil meningkatkan kinerja yang nilainya jauh lebih yang direncanakan. Dan pada saat yang bersamaan, anggota organisasi, perusahaan dan lembaga Pendidikan tidak merasa terbebani oleh pekerjaan. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu ilmu untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kompetensi 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 di lingkungan masing-masing. Sehingga sering dikatakan bahwa seorang pemimpin transformatif dianggap sebagai pemimpin yang mampu menumbuhkan dan melahirkan pemimpin yang lain. Kepemimpinan transformasional mengembangkan

⁴ Ibid, 76-77

⁵ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 77-78

dan menganut prinsip dasar bahwa pekerja adalah manusia yang mempunyai kemampuan untuk belajar dan mengerahkan kebajikan dan kompetensi terbaiknya bagi organisasi atau perusahaan dan semua petaruhannya. Pekerja juga merupakan anggota organisasi atau perusahaan yang terhormat yang mampu menerima beban dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai kapasitasnya masing-masing. Anggota juga merupakan pembelajar sepanjang hayat yang terus menggali ilmu sesuai kapasitasnya masing-masing dan aktif melakukan perubahan apabila dia yakin bahwa hal itu akan akan membawa kemajuan dan tumbuhkembang bersama. Anggota organisasi berkarakter positif sesuai dengan yang diperlukan untuk secara konsisten bekerja secara etikal. Anggota juga memiliki aspirasi diri yang menjadi cita-cita diri untuk diwujudkan, tetapi pada saat yang sama dia juga memiliki tekad untuk menjaga agar aspirasinya sejalan dengan kepentingan bersama.⁶

Pemimpin transformatif senantiasa bersikap proaktif dalam banyak kesempatan. Dia tidak sekedar ingin memaksimalkan kinerja organisasi atau perusahaan, melainkan juga berfikir untuk mengembangkan anggota. Pemimpin transformatif peduli terhadap kebutuhan individual sebagaimana para pemimpin lain mempengaruhi pengikutnya dengan otoritasnya untuk memberi imbalan secara konsisten. Akan tetapi, pemimpin transformatif tidak merasa puas hanya untuk memenuhi kebutuhan itu, mereka juga berusaha membantu anggota untuk berkembang menjadi dewasa dengan menyadarkan mereka akan adanya kebutuhan dari order 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 sebaik-baiknya jika mereka mau mengerahkan potensi dan kapabilitas terbaiknya serta kebajikannya demi kepentingan orang lain. Dengan demikian, pemimpin yang transformatif akan membantu anggota organisasi untuk berkembang dan menjadi dewasa dengan menunjukkan makna dari pelayanan. Melalui pelayanan yang tulus, pemimpin transformatif bukan hanya membantu anggota lain berkembang menjadi pemimpin di lingkungan kerjanya, melainkan juga sekaligus mengembangkan organisasi.⁷

⁶ Ibid, 79

⁷ Ibid, 80

Pemimpin transformatif mempunyai sifat tidak ingin menonjolkan dirinya sendiri, ego dan sombong. Karena dia memahami bahwa 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. 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 transformatif dimana dimensinya meliputi :⁸

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. Dari perilaku pertama ini dapat diambil makna bahwa pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi anggotanya bukan atas dasar kekuasaan melainkan karena kemampuan memberikan pengaruh dari ide-ide, gagasan, dan visi yang dimiliki dan menunjukkan betapa pentingnya kontribusi anggota baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai cita-cita yang telah ditetapkan secara bersama.

Perilaku pengaruh ideal diukur pada dua komponen, yaitu komponen atribusi yang mengacu pada atribusi pemimpin yang dibuat oleh pengikut berdasarkan persepsi yang mereka miliki tentang pemimpin mereka, dan komponen perilaku yang mengacu pada pengamatan tentang perilaku pemimpin.

Perilaku pengaruh ideal antara lain: adanya rumusan visi yang jelas dari seorang pemimpin; pemimpin yang berperilaku baik berbasis etika dan moral yang tinggi; pengikut yang mengidentifikasi dirinya dengan perilaku pemimpin yang baik; adanya relasi dan interaksi yang kuat antara pemimpin dan pengikut dalam mewujudkan visi secara bersama; kemampuan komunikasi pemimpin

⁸ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 80-81

dalam menjelaskan visi dan misinya.

- 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.

Perilaku *inspirational motivation* meliputi: visi yang terbangun dari memandang masa lampau, masa kini, dan masa yang akan datang; fokus pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi; memberikan pengaruh kinerja positif pada pengikut; mendorong pengikut untuk menemukan pentingnya proses dan hasil pekerjaan; mendorong pengikut mendahulukan kepentingan organisasi; mendorong pengikut untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi; membangun komitmen bersama untuk kepentingan bersama, bukan untuk kepentingan individu.

- 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.

Perilaku stimulasi intelektual, antara lain: menggali ide-ide pengikutnya; memberikan ruang kepada pengikut untuk mengeksplor daya inovasi dan kreasinya; pemimpin meyakinkan bahwa pengikutnya mampu mencapai hasil kinerja yang tinggi.

- 4) "I" keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.⁹

Perilaku pertimbangan individu antara lain: pemimpin mendengarkan masukan-masukan dan pandangan-pandangan pengikutnya dalam mewujudkan

⁹ Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhlil, Manajemen Organisasi, Penerbit CitapustakaMedia Perintis JL. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013, 76-81

visi; pemimpin memberikan perhatian dan memenuhi kebutuhan pengikutnya; pemimpin mengakui perbedaan masing-masing pengikutnya.

Pemimpin transformatif 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.

Mengenai karakteristik pemimpin transformatif, ada beberapa pakar yang mengemukakan pendapat yang sesungguhnya satu sama lain berhubungan erat (lihat Tabel 1). Setelah melakukan studi empiris terhadap para pemimpin korporat, Tichi dan Devanna (lihat Luthans, 1995) menemukan berbagai karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut:

Mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan.

1. Mereka berani dan teguh.
2. Mereka percaya pada orang lain.
3. Mereka value-driven.
4. Mereka pembelajar seumur hidup.
5. Mereka mempunyai kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, kemenduaan, ketidakpastian.

Karakteristik Pemimpin Transformatif

Model Tichy & Devanna	Model Kouzes & Posner	Model Bass
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi kebutuhan revitalisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertanyakan proses yang ada 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan visi baru dan mobilisasi komitmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Menginspirasi visi bersama (shared vision) • Memungkinkan orang lain untuk bertindak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kharisma • Inspirasi
<ul style="list-style-type: none"> • Pelembagaan • Perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan model • Mendorong semangat bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulasi intelektual • Konsiderasi yang bersifat individual

Sumber: Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992), p. 536.

Selain empat dimensi, Bass juga mendasarkan kepemimpinan transformasional pada tiga aspek moral, yaitu: *pertama*, karakter moral dari pemimpin. *Kedua*, nilai-nilai etika yang tertanam dalam visi, artikulasi dan program pemimpin. *Ketiga*, moralitas proses pilihan etika sosial dan tindakan bahwa pemimpin dan pengikut terlibat dalam mencapai target secara kolektif.¹⁰

KEPEMIMPINAN VISIONER

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 untuk 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, menstransformasikan, 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 dalam Siswanti 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

¹⁰ Siswoyo Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan* (Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2015), 121.

terbaiknya.¹¹

Corinne McLaughlin 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 perubah, 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. 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.

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

¹¹ Siswanti, Y., & Rahatmawati, I. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Ukm Paguyuban Batik Giriloyo Di Kabupaten Bantul Yogyakarta)*. (2014). 74–84.

orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah aset 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 aset 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 energi, 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 first 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 aset berharga yang harus diperhatikan, 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 berfikir yang konvensional (*old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir 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*’.¹²

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

¹² 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, 30-35

Kepemimpinan Situasional¹³ 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.

- 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 Thoah (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 kekurangan kemampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin; (3) jika pengikut

¹³ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Penerbit : Perdana Publishing, 2016, 68-74

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”.

b) Model Kepemimpinan Situasional (Fred Fiedler). Model kepemimpinan kontingensi ini sering disebut dengan LPC (Least Preferred Cowoker) yang dikembangkan oleh Fred Fiedler sekitar tahun 1967. Fiedler 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, mendisiplinkan, 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.

Kemudian Thoha 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).¹⁴

RESULT AND DISCUSSION

¹⁴ Miftah Toha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007

Kepemimpinan transformasional memiliki pandangan cukup luas dengan maksud dan tujuan yang dimilikinya. Bawahan hendaknya mengetahui dan menyadari bahwa setiap perubahan dan perbaikan sistem dan metode bekerja merupakan langkah-langkah yang harus diambil untuk membentuk system organisasi dan kinerja organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional tidak segan mengambil langkah-langkah dan perubahan yang dianggap perlu dalam membangun sumber daya manusia yang ada dan kinerja organisasi.

Kepemimpinan visioner sebagaimana secara harfiah tertulis, sangat fokus pada visi organisasi, memikirkan langkah-langkah paling efektif dalam pencapaian visi yang sedang dituju, dan bahkan memperbaiki atau memperbaharui visi tersebut bilamana diperlukan. Pemimpin visioner mampu memandang jauh ke depan, merumuskan tentang bagaimana kondisi organisasi pada masa yang akan datang sehingga mampu merumuskan visi dan misi organisasi secara layak.

Kepemimpinan situasional, merupakan kepemimpinan yang dipandang dari aspek tugas dan hubungan. Kepemimpinan situasional mengembangkan perilaku tugas sekaligus perilaku hubungan antar personal. Kedua perilaku tersebut dianggap perlu untuk diperhatikan sehingga kinerja dapat berjalan dengan baik tanpa melupakan aspek-aspek kemanusiaan. Pada organisasi dengan perilaku hubungan yang telah baik, maka pemimpin situasional akan merangsang perilaku tugas para pegawai untuk lebih.

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..

CONCLUSION

Setelah mengkaji pustaka, menelaah hasil temuan kasus dan melakukan diskusi, penulis dapat menuliskan kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencerminkan ikhtiar perubahan yang terus menerus dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan menggerakkan semua potensi sumber daya yang ada.

Kedua, Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mencerminkan masa depan, pemimpinnya berfikir jauh ke depan melampaui batas waktu saat dia berada. Dia mampu menerawang masa depan organisasi yang dipimpinnya dan kemudian mewujudkan dalam visi-visinya.

Ketiga, Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan pragmatis. Yaitu kepemimpinan yang menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi lingkungan kepemimpinannya, baik dari segi personalia bawahan maupun tugas-tugas keorganisasian dalam mencapai tujuan organisasi.

Keempat, Ketersinggungan kepemimpinan transformasional, visioner, dan situasional adalah sama-sama mengutamakan tercapainya tujuan organisasi dan terselesainya pekerjaan dan kesuksesan bersama dari bawahannya, kepemimpinannya diterima oleh semua bawahan dan adanya pembagian pekerjaan yang jelas antara individu.

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
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien)*, Penerbit : Perdana Publishing
- Karyono, Taofik Hidayat, Rahmi Yuliana; *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Situasional, Visioner dan Pelayan Dengan Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes*, Jurnal Magisma Vol VII No.2 Tahun 2019
- Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhlil, *Manajemen Organisasi*, Penerbit Citapustaka Media Perintis Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung, 2013

Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Jurnal Al Harakah Vol.5 No.1 Maret-Juni 2003

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

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