



K-Media

**Dr. Ahmadi, S.Ag., M.S.I.  
Cindy Marcellina Putri**

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM**

**Menjaga Tradisi Menuju Kualitas Global**

Pengantar Ahli:

**Prof. Dr. H. Badrudin, M.Ag., CIIQA, CEAM.**

Guru Besar Bidang Ilmu Administrasi Pendidikan Islam,  
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung,  
Ketua Umum PERMA PENDIS Indonesia.



# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM**

**Menjaga Tradisi  
Menuju Kualitas Global**

**Dr. Ahmadi, S.Ag., M.S.I.  
Cindy Marcellina Putri**

Pengantar Ahli:

**Prof. Dr. H. Badrudin, M.Ag., CIIQA, CEAM.**  
Guru Besar Bidang Ilmu Administrasi Pendidikan Islam  
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung  
Ketua Umum PERMA PENDIS Indonesia



Penerbit K-Media  
Yogyakarta, 2025

# **Kepemimpinan Pendidikan Islam: menjaga tradisi menuju kualitas global**

Penulis:

Dr. Ahmadi, S.Ag., M.S.I.

Cindy Marcellina Putri

**ISBN: 978-623-174-661-0**

Tata Letak: Setia S Putra

Desain Sampul: Setia S Putra

Diterbitkan oleh:



Penerbit K-Media

Anggota IKAPI No.106/DIY/2018

Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.

WA +6281-802-556-554, Email: [kmedia.cv@gmail.com](mailto:kmedia.cv@gmail.com)

Cetakan 1, Februari 2025

Yogyakarta, Penerbit K-Media 2025

15,5 x 23 cm, xii, 296 hlm.

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

*All rights reserved*

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

## KATA PENGANTAR

*Al-Hamd wa al-Syukr lillah*, akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul “**Kepemimpinan Pendidikan Islam (Menjaga Tradisi Menuju Kualitas Global)**”. Substansi buku juga diperkaya dengan berbagai hasil seminar, diskusi, tulisan pada jurnal dan penelaahan buku-buku terkait dengan pendidikan dan kepemimpinan pendidikan Islam.

Buku hasil kolaborasi dengan mahasiswa ini diharapkan dapat menambah khazanah buku kepemimpinan pendidikan Islam bagi seluruh masyarakat umum yang *concern* terhadap manajemen pendidikan Islam khususnya tentang kepemimpinan pendidikan Islam.

Tersusunnya buku ini tidak terlepas dari peran banyak pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para guru penulis yang telah memberikan ilmu dan bimbingan yang sangat berharga, *bilkhusus* Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., Prof. Dr. Suhadi Winoto, M.Pd., Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA., Prof. Dr. H. Khusnuridlo, M.Pd., dan nama-nama mulia lainnya yang tidak bisa penulis tuliskan satu persatu. *Allahummarzuqna barakâti ‘ulûmihim*.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada rekan-rekan sejawat di lingkungan IAIN Palangka Rayam khususnya sahabat Dr. Hj. Musyarafah, M.Pd.I (Kaprodi MMPI) & Nurul Hikmah, M.Pd (Kaprodi MPI) serta rekan-rekan Pengurus Pusat & Pengurus Daerah Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (PERMA PENDIS) Indonesia yang banyak memberikan inspirasi tentang kepemimpinan pendidikan Islam termutakhir, sehingga penyusunan buku ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari banyak kekurangan buku ini. Besar harapan penulis akan kritik dan saran konstruktif dari para pembaca untuk kesempurnaan buku ini. Akhirnya hanya kepada Allah Sang Pemilik Ilmu kita berharap hidayah dan taufik-Nya. Semoga bermanfaat.

Palangka Raya, Januari 2025

Ahmadi & Cindy Marcellina Putri

# KATA PENGANTAR

**Prof. Dr. H. Badrudin, M.Ag., CIIQA, CEAM**

Guru Besar Bidang Ilmu Administrasi Pendidikan Islam  
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung  
Ketua Umum PERMA PENDIS Indonesia

Dengan penuh rasa syukur, saya menyambut kehadiran buku "**Kepemimpinan Pendidikan Islam: Menjaga Tradisi Menuju Kualitas Global**" yang ditulis oleh Dr. Ahmadi, S.Ag., M.S.I. & Cindy Marcellina Putri. Buku ini hadir di tengah-tengah dinamika pendidikan Islam yang semakin kompleks, di mana pemimpin pendidikan dihadapkan pada tantangan besar untuk mengelola pendidikan yang tidak hanya memegang teguh nilai-nilai tradisional Islam, tetapi juga mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan tuntutan globalisasi.

Pendidikan Islam selalu memiliki landasan yang kokoh pada prinsip-prinsip al-Qur'an dan al-Hadis, yang mengajarkan kita tentang pentingnya ilmu pengetahuan, keadilan, dan moralitas. Namun, di era globalisasi ini, pemimpin pendidikan Islam dituntut untuk tidak hanya memelihara tradisi tersebut, tetapi juga memastikan bahwa pendidikan yang diberikan tetap relevan dan berkualitas tinggi, agar dapat bersaing di kancah internasional.

Buku ini memberikan gambaran yang jelas tentang peran penting seorang pemimpin dalam dunia pendidikan Islam. Buku ini dengan cermat menguraikan bagaimana seorang pemimpin pendidikan Islam dapat menjaga warisan tradisional yang telah terbukti bermanfaat, sambil mengakomodasi kemajuan zaman dan tuntutan kualitas global. Pendekatan yang beliau tawarkan mengedepankan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai Islam, seperti keadilan, kejujuran, dan kedalaman

spiritual, namun tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan dan tantangan zaman.

Salah satu kontribusi penting buku ini menggali konsep kepemimpinan yang tidak hanya memfokuskan pada aspek administrasi dan manajerial, tetapi juga pada pembentukan karakter dan moralitas dalam dunia pendidikan. Pemimpin pendidikan Islam, menurut buku ini, bukan hanya seorang pengatur, tetapi seorang pembimbing dan teladan yang harus mampu menginspirasi perubahan positif dalam masyarakat melalui pendidikan.

Buku ini sangat relevan untuk dibaca oleh siapa saja yang terlibat dalam dunia pendidikan, baik itu pemimpin pendidikan, pengelola lembaga pendidikan Islam, guru, maupun mahasiswa yang ingin mendalami aspek kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam. Dengan pendekatan yang sistematis dan penuh wawasan, penulis menawarkan solusi dan strategi konkret bagi pemimpin pendidikan Islam untuk membawa lembaga pendidikan menuju kualitas global tanpa mengorbankan akar tradisionalnya.

Saya berharap buku ini tidak hanya menjadi referensi yang berguna bagi para pemimpin pendidikan, tetapi juga menjadi pendorong bagi terciptanya perubahan nyata dalam sistem pendidikan Islam, yang lebih inklusif, modern, dan berkualitas tinggi. Semoga buku ini memberi manfaat yang besar bagi pembaca dan menjadi kontribusi yang signifikan dalam pengembangan pendidikan Islam di era reformasi dan globalisasi ini.

Selamat membaca dan semoga setiap halaman buku ini dapat memberikan pencerahan dan inspirasi bagi kita semua.

Bandung, Januari 2025  
Ketua Umum PERMA PENDIS Indonesia

Prof. Dr. H. Badrudin, M.Ag.,  
CIIQA, CEAM

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I      KEPEMIMPINAN, KEPEMIMPINAN             PENDIDIKAN, DAN KEPEMIMPINAN             PENDIDIKAN ISLAM .....</b>	<b>1</b>
A. Kepemimpinan.....	1
B. Kepemimpinan Pendidikan .....	9
C. Kepemimpinan Pendidikan Islam .....	12
<b>BAB II     PRINSIP KEPEMIMPINAN PERSPEKTIF             ISLAM .....</b>	<b>16</b>
A. Integritas Moral ( <i>Al-Sidq</i> ).....	16
B. Kredibilitas ( <i>Al-Amânah</i> ) .....	25
C. Akuntabilitas dan Komunikatif ( <i>Al-Tablig</i> ).....	29
D. Intelektualitas ( <i>Al-Fathânah</i> ) .....	32
<b>BAB III    TEORI KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>36</b>
A. Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis).....	36
B. Kepemimpinan Likert.....	40
C. Kepemimpinan Manajerial Grid .....	40
D. Kepemimpinan Situasional.....	43
E. Kepemimpinan Transaksional .....	46
F. Kepemimpinan Transformasional .....	47
G. Kepemimpinan Integratif.....	48
H. Gaya dan Tipe Kepemimpinan .....	49
<b>BAB IV    SUMBER-SUMBER KEPEMIMPINAN DAN             FAKTOR-FAKTOR YANG             MEMENGARUHI PERILAKU PEMIMPIN .....</b>	<b>57</b>
A. Sumber Kepemimpinan.....	57
B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Perilaku Pemimpin .....	65

<b>BAB V</b>	<b>KEPEMIMPINAN PROFETIK .....</b>	<b>72</b>
A.	Konsep Dasar Kepemimpinan Profetik .....	72
B.	Karakteristik dan Sifat Kepemimpinan Profetik.....	78
C.	Implementasi Kepemimpinan Profetik dalam Organisasi .....	86
D.	Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Profetik .....	88
<b>BAB VI</b>	<b>KEPEMIMPINAN PESANTREN DAN MADRASAH .....</b>	<b>92</b>
A.	Kepemimpinan Pesantren.....	92
B.	Kepemimpinan Madrasah .....	103
<b>BAB VII</b>	<b>MANAJER DAN PEMIMPIN .....</b>	<b>117</b>
A.	Pengertian Manajer dan Pemimpin .....	117
B.	Fungsi dan Tugas .....	124
C.	Perbedaan Antara Manajer dan Pemimpin.....	130
<b>BAB VIII</b>	<b>PERANAN DAN TUGAS PEMIMPIN .....</b>	<b>137</b>
A.	Peranan Pemimpin.....	137
B.	Tugas dan Tanggung Jawab Pemimpin .....	144
C.	Peranan dan Tugas Pemimpin dalam Perspektif Islam.....	150
D.	Keterampilan dan Kompetensi yang Dibutuhkan Pemimpin .....	154
<b>BAB IX</b>	<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>	<b>159</b>
A.	Pendahuluan .....	159
B.	Definisi Pengambilan Keputusan .....	161
C.	Prosedur Pengambilan Keputusan .....	163
D.	Jenis Pengambilan Keputusan .....	165
E.	Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan .....	168
F.	Komunikasi Efektif dalam Pengambilan Keputusan .....	174
<b>BAB X</b>	<b>MOTIVASI.....</b>	<b>177</b>
A.	Pendahuluan .....	177
B.	Teori-teori Motivasi.....	178
C.	Penetapan Tujuan Sebagai Sarana Motivasi .....	184
D.	Memotivasi Melalui Desain Pekerjaan .....	187

E.	Apresiasi untuk Motivasi .....	189
<b>BAB XI</b>	<b>KEPEMIMPINAN SEKOLAH</b>	
	<b>/MADRASAH YANG MANDIRI DAN</b>	
	<b>VISIONER .....</b>	<b>193</b>
A.	Pengertian Kepemimpinan Mandiri dan Visioner .....	193
B.	Karakteristik Kepemimpinan Mandiri dan Visioner.....	198
C.	Kompetensi yang Diperlukan Kepemimpinan	
	Visioner .....	201
D.	Tantangan dan Solusi dalam Kepemimpinan	
	Visioner .....	204
E.	Implementasi Kepemimpinan Visioner .....	207
<b>BAB XII</b>	<b>PROFIL KEPEMIMPINAN ERA</b>	
	<b>REFORMASI.....</b>	<b>212</b>
A.	Transformasi Kepemimpinan.....	212
B.	Tantangan dan Dinamika Kepemimpinan di Era	
	Reformasi .....	215
C.	Karakteristik Pemimpin Era Reformasi .....	217
D.	Peran Teknologi dan Media dalam Kepemimpinan	
	Era Reformasi .....	220
E.	Evaluasi dan Pelajaran dari Kepemimpinan di Era	
	Reformasi .....	222
F.	Kepemimpinan Pendidikan Islam Era Reformasi .....	225
<b>BAB XIII</b>	<b>PENELITIAN KEPEMIMPINAN</b>	
	<b>PENDIDIKAN ISLAM .....</b>	<b>230</b>
A.	Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan	
	Islam.....	231
B.	Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif	
	Interdisipliner.....	232
C.	Peran Manajemen Kepemimpinan dalam	
	Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam .....	233
D.	Kepemimpinan Transformasional Kiai pada	
	Lembaga Pendidikan Islam.....	234
E.	Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan	
	Partisipatif.....	236

F.	Pengaruh Kepemimpinan Pendidikan Islam terhadap Pengembangan Kepemimpinan dan Pola Asuh Orang Tua dalam Menanamkan Kepribadian Anak Keluarga TNI.....	237
G.	Tafsir Tematik Manajemen Pendidikan Islam: Leadership dan Administrasi Pendidikan dalam Perfektif Al-Qur'an.....	238
H.	Strategi Kepemimpinan Profetik dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Islam di Masa Krisis.....	239
I.	Kepemimpinan Otoriter dalam Manajemen Pendidikan Islam .....	240
J.	Demokrasi di Pesantren (Kajian Kepemimpinan Perempuan di Pondok Muslimat NU Jawa Tengah).....	241
K.	Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam Perspektif Muhammad Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Mishbah.....	243
L.	Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Berbasis Islam (Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Islam Waladun Shalih) .....	244
M.	Model Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Pondok Pesantren Kebon Jambu Ciwaringin Cirebon.....	245
N.	Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Kualitas Manjerial Kepala Madrasah .....	246
O.	Implementasi Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam: Analisis Skema, Capaian dan Hambatan.....	247
P.	Kepemimpinan yang Kuat Dalam Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Hadis.....	249
Q.	Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Yayasan Pendidikan Islam Al-Anwar .....	250
R.	Kepemimpinan pada Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam di MTs Al-Ma'tuq Cisaat Sukabumi.....	251
S.	Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta ....	252

T. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Otonomi Sekolah yang Berkelanjutan di Lingkungan Pendidikan Islam.....	253
--	-----

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>255</b>
----------------------------	------------

<b>PROFIL PENULIS.....</b>	<b>293</b>
----------------------------	------------

# BAB I

## KEPEMIMPINAN, KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN, DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

### A. Kepemimpinan

#### 1. Definisi Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar *pemimpin*. Dalam bahasa Inggris disebut dengan *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader* (AS. Hornby, 1990), dengan arti kepemimpinan. *Leadership* dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui perintahnya (Mangunhardjana, 2004).

Kepemimpinan memiliki dimensi yang cukup luas, sehingga definisi “kepemimpinan” sangatlah beragam, sesuai dengan dimensi dan juga perspektif penulis literatur kepemimpinan tersebut. Ralph M. Stogdill mengatakan : *there are almost as many definition of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*” (jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut) (M. Stogdill, 1997). Meskipun demikian, nampaknya ada kesamaan persepsi substansial bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, sebagaimana yang dikemukakan Stephen P. Robbins “*Leadership as ability to influence a group toward the achievement of goal*”. (Robbins, 2003). Dengan begitu, definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan

dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. (Soetopo dan Soemanto, 1984).

Kepemimpinan adalah proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Maka konsep kepemimpinan tidak akan terlepas dari fenomena-fenomena berikut: 1) kepemimpinan adalah proses, 2) kepemimpinan melibatkan pengaruh, 3) kepemimpinan terjadi di dalam kelompok, 4) kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama (Northouse, 2013).

Beberapa pendapat ahli tentang kepemimpinan juga dikemukakan Gary Yukl (2002) dalam bukunya *Leadership in Organization* yang dinyatakan sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1957).
- b. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 1978).
- c. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (Katz & Kahn, 1978).
- d. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 1984).
- e. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) kepada usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacob & Jaques, 1987).
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (Schein, 1992).
- g. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga

mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, C.J. Making, 1994).

- h. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Engle, 1986).
- i. Kepemimpinan adalah kemampuan individu memengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasinya (House, 1976).

Sebagai topik dengan daya tarik universal, kepemimpinan telah dijelaskan dan didefinisikan dalam banyak cara dan sudut pandang. Komponen umum yang ada di hampir semua klasifikasi adalah, kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi yang membantu sekelompok individu untuk mencapai tujuan.

Pemimpin harus melibatkan orang lain. Orang lain di sini dapat diartikan sebagai bawahan, pengikut, atau anggota kelompok. Kesiediaan anggota kelompok dalam menerima arahan dari pemimpin membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa adanya bawahan atau anggota kelompok, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Maksudnya adalah anggota kelompok tetap memiliki kuasa dalam sebuah organisasi. Mereka bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Akan tetapi, kekuasaan pemimpin dalam sebuah organisasi cenderung lebih tinggi daripada anggota kelompok.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi adalah sesuatu yang sangat urgen. Kepemimpinan merupakan spirit untuk menentukan arah pemberdayaan organisasi. Artinya, peran sentral dalam organisasi - baik profit maupun non-profit - tidak pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin untuk menggerakkan potensi-potensi yang ada dalam organisasi (Baharuddin & Umiarso, 2012). Kepemimpinan juga merupakan faktor penentu dalam kesuksesan

atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara dan lain-lain. Kualitas seorang pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya (Wahab & Umiarso, 2011). Pemimpin pula yang menjadi ahli strategi untuk menetapkan tujuan organisasi (Yunus, 2009), mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran organisasi (Hikmat, 2009). Karenanya, tanpa kepemimpinan, organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan (Sulistyorini, 2009).

Berdasarkan banyak definisi sebagaimana telah disebutkan, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan berarti adanya relasi atasan-bawahan. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara pemimpin dan anggota kelompok atau bawahan. Atasan memiliki kekuasaan untuk memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan memaksa bawahan. Sedangkan bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari atasan.
- b. Kepemimpinan adalah untuk efektivitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau kelompok.
- c. Pemimpin harus memiliki kemampuan mengorganisir bawahan untuk beradaptasi dengan pola-pola dan budaya baru serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

## **2. Deskripsi Aspek Kepemimpinan**

Selain tentang definisi, penting juga memahami deskripsi kepemimpinan dilihat dari beberapa aspek lainnya. Berikut akan dideskripsikan kepemimpinan sebagai suatu sifat yang berbeda dari kepemimpinan sebagai proses, konsep kepemimpinan dan kekuasaan, serta kepemimpinan dan motivasi.

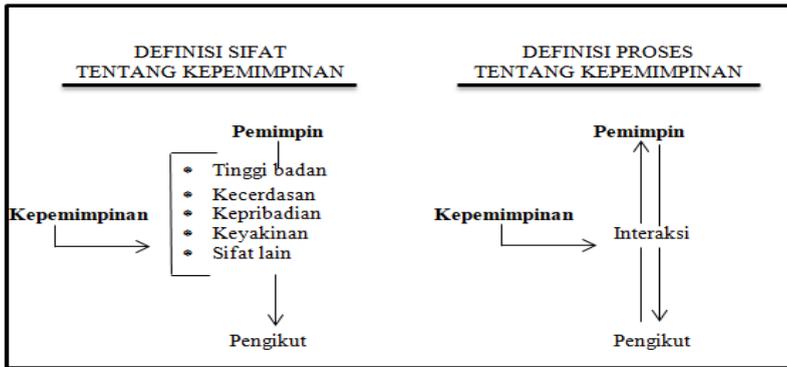
### a. **Kepemimpinan Sifat *versus* Proses**

Pendapat yang menyatakan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan dan bukan hasil pembentukan merupakan bagian dari perspektif sifat (*trait*) untuk kepemimpinan. Perspektif sifat menyatakan bahwa individu tertentu memiliki sifat atau kualitas alamiah khusus yang membuat individu menjadi seorang pemimpin dan sifat inilah yang membedakan dari individual biasa. Beberapa sifat pribadi yang digunakan untuk mengidentifikasi pemimpin mencakup faktor fisik yang unik (misalnya tinggi badan), ciri kepribadian (misalnya ekstrover/senang bergaul), dan sifat utama kepemimpinan lain seperti kecerdasan, keyakinan diri, ketekunan, integritas dan kemampuan bersosialisasi) (Northouse, 2013).

Namun, pendapat lain mengatakan bahwa pemimpin tidak dilahirkan, tetapi diciptakan. Menjadi pemimpin yang baik, seseorang harus memiliki pengalaman, pengetahuan, komitmen, kesabaran, dan yang paling penting keterampilan bernegosiasi atau berinteraksi dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan. Karena itu, pemimpin yang baik dibentuk melalui proses, bukan dilahirkan. Kepemimpinan yang dikembangkan melalui proses belajar mandiri, pendidikan, pelatihan, dan akumulasi pengalaman yang relevan (Bass, 2008). Jadi, kepemimpinan yang dibentuk melalui proses akan menjadikan seorang individu mampu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Perbedaan pandangan tentang kepemimpinan sebagai suatu sifat dan kepemimpinan sebagai proses dapat diamati pada bagan berikut yang diadopsi dari buku *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*.

## Bagan 1. Sudut Pandang yang Berbeda tentang Kepemimpinan



Diadaptasi dari J.P Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990), 3-8.

Penggambaran kepemimpinan sebagai suatu sifat cukup berbeda dari penggambaran kepemimpinan sebagai suatu proses (seperti bagan 1). Perspektif sifat membuat konsep kepemimpinan sebagai materi atau kumpulan materi yang dimiliki dalam tingkatan berbeda oleh orang yang berbeda dalam dimensi ruang waktu yang juga berbeda. Ini menegaskan bahwa sifat ada di dalam individu tertentu, dan membatasi kepemimpinan hanya bagi mereka yang dipercaya memiliki kecakapan khusus, yang merupakan potensi bawaan sejak lahir.

Adapun perspektif proses menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu fenomena yang terletak di dalam konteks tentang interaksi antara pemimpin dan pengikut, serta membuat kepemimpinan dapat dimiliki oleh semua orang. Sebagai suatu proses, kepemimpinan dapat diamati dalam perilaku pemimpin dan juga dapat dipelajari.

## **b. Kepemimpinan dan Kekuasaan**

Konsep kekuasaan terkait erat dengan kepemimpinan, karena kekuasaan itu adalah bagian dari proses pengaruh. Kekuasaan adalah kapasitas atau potensi untuk memengaruhi. Seseorang memiliki kekuasaan manakala mereka memiliki kemampuan untuk memengaruhi keyakinan, sikap dan tindakan orang lain. Kepala pemerintahan, dokter, guru, pelatih adalah contoh dari orang-orang yang memiliki potensi untuk memengaruhi orang lain. Ketika hal itu dilakukan, mereka menggunakan kekuasaan sebagai sumber daya untuk mengubah.

Seringkali terjadi pencampuradukkan konsep kekuasaan (*power*) dengan konsep lainnya seperti pengaruh (*influence*) dan juga wewenang (*authority*). Bierstedt mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan menggunakan kekuatan (Beirstedt, 1950). Wrong membatasi arti kekuasaan sebagai “keberhasilan mengendalikan orang lain” (Wrong, 1968). Sosiolog terkenal Max Weber (1947), mendefinisikan kekuasaan sebagai kemungkinan adanya satu aktor dalam hubungan sosial yang berada pada posisi tertentu untuk melakukan kehendaknya tanpa perlawanan. Definisi kekuasaan pada umumnya terjalin dengan konsep otoritas dan pengaruh, di mana ia merupakan kekuatan potensial dan kemampuan untuk memengaruhi perilaku, mengubah peristiwa dan bahkan memaksa orang lain untuk melakukan sesuatu yang tidak ingin mereka lakukan.

Penelitian tentang kekuasaan yang paling banyak dijadikan rujukan adalah hasil penelitian French dan Raven yang didasarkan pada kekuasaan sosial. Dalam hasil penelitiannya, mereka membuat konsep kekuasaan dari kerangka kerja hubungan dua pihak yang mencakup orang yang memengaruhi dan orang yang dipengaruhi. Ada 5 (lima) fondasi umum dan penting dari kekuasaan, yaitu rujukan (*referent*), pakar (*expert*), sah (*legitimate*), imbalan (*reward*) dan memaksa (*coercive*). Masing-masing dasar kekuasaan ini meningkatkan kecakapan pemimpin untuk

memengaruhi sikap, nilai atau perilaku orang lain. Kelima dasar kekuasaan dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. Lima Dasar Kekuasaan**

Kekuasaan Rujukan	Berdasarkan identifikasi pengikut dan rasa suka kepada pemimpin. Seorang guru yang dipuja oleh siswanya memiliki kekuasaan rujukan.
Kekuasaan Pakar	Berdasarkan persepsi pengikut tentang kecakapan pemimpin. Seorang pemandu wisata yang memiliki pengetahuan tentang negara asing memiliki kekuasaan pakar.
Kekuasaan Sah	Dikaitkan dengan status yang dimiliki atau otoritas jabatan resmi. Seorang hakim yang memimpin sidang di dalam ruang sidang memiliki kekuasaan sah.
Kekuasaan Imbalan	Dihasilkan dari kapasitas yang dimiliki untuk memberikan imbalan kepada orang lain. Seorang penyelia yang memberi imbalan kepada karyawan yang telah bekerja keras memiliki kekuasaan imbalan.
Kekuasaan yang Memaksa	Dihasilkan dari kapasitas untuk memberi hukuman kepada orang lain. Seorang pelatih yang menghukum pemainnya dengan tidak boleh bermain karena terlambat latihan menggunakan kekuasaan yang memaksa.

Diadaptasi dari J.R French Jr dan B. Raven, "The Bases of Social Power". D.Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory*, (New York: Harper & Row, 1962), 259-269

Di dalam organisasi, terdapat dua jenis utama kekuasaan, yaitu kekuasaan *posisi* dan kekuasaan *pribadi*. Kekuasaan posisi adalah kekuasaan yang didapat seseorang dari posisi tertentu atau peringkat di dalam sistem organisasi resmi. Ini adalah kapasitas memengaruhi yang dimiliki seorang pemimpin karena dia memiliki status yang lebih tinggi daripada yang dimiliki pengikut (Northouse, 2013). Kepala sekolah memiliki lebih banyak

kekuasaan dibandingkan dengan guru, seorang kiai juga lebih banyak memiliki kekuasaan dibandingkan dengan para ustadz dan santri, karena posisi masing-masing mereka di dalam organisasi. Dalam konteks lima dasar kekuasaan sebagaimana disebutkan, kekuasaan posisi atau juga disebut dengan kekuasaan formal mencakup kekuasaan sah (*legitimate power*), kekuasaan imbalan (*reward power*) dan kekuasaan memaksa (*coercive power*).

Adapun kekuasaan pribadi adalah kapasitas memengaruhi yang dimiliki pemimpin karena disukai oleh pengikut dan memiliki pengetahuan. Ketika pemimpin bertindak dalam cara yang dianggap penting oleh pengikut, hal itu memberi pemimpin kekuasaan (Northouse, 2013). Contoh, kepala sekolah memiliki kekuasaan karena para guru dan siswa melihatnya sebagai orang yang sangat cakap atau baik. Seorang kiai memiliki kekuasaan karena ustadz dan santri menganggapnya sebagai teladan yang baik. Dalam kedua kasus ini, kekuasaan kepala sekolah dan kiai ini diberikan kepada mereka oleh orang lain berdasarkan kualitas hubungan mereka dengan orang lain. Kekuasaan pribadi mencakup kekuasaan rujukan (*referent power*) dan kekuasaan pakar (*expert power*).

## **B. Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan yang terorientasi pada aspek pendidikan secara umum. Kepemimpinan ini merupakan proses yang melibatkan pengaruh dan bimbingan oleh seorang pemimpin untuk memfasilitasi peningkatan kualitas pendidikan. Kepemimpinan dalam konteks pendidikan sangat penting karena memengaruhi berbagai aspek dalam proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya, serta pengembangan kebijakan yang dapat mendukung tujuan pendidikan yang lebih baik. Kepemimpinan yang efektif dapat membawa perubahan signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan, memotivasi guru, serta memberikan dampak positif bagi siswa. Oleh karena itu, peran pemimpin pendidikan haruslah dapat menciptakan

lingkungan belajar yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas.

Kepemimpinan pendidikan merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, serta mengelola sumber daya dalam suatu organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah, kepala departemen, atau pengelola lembaga pendidikan, memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa proses pendidikan berjalan dengan baik.

Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Soetopo dan Soemanto menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan yang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela (Soetopo & Soemanto, 1984).

Cukup banyak para ahli yang berbicara tentang konsep kepemimpinan pendidikan. James MacGregor menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu proses transformasional yang mempengaruhi perubahan dalam diri pengikut, baik dalam segi pemikiran, tindakan, maupun komitmen mereka terhadap tujuan pendidikan. Dalam hal ini, pemimpin pendidikan harus mampu menginspirasi dan mendorong pihak-pihak yang terlibat untuk mencapainya (Burns, 1978). Para ahli menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif dapat meningkatkan kinerja sekolah dengan cara memberi arah yang jelas, membangun hubungan yang positif antar individu di sekolah, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Kepemimpinan ini juga sangat bergantung pada keterlibatan aktif kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran (Leithwood & Jantzi).

Kepemimpinan pendidikan seharusnya berfokus pada nilai-nilai moral dan etika yang dijunjung oleh sekolah. Pemimpin pendidikan perlu mengutamakan integritas, keadilan, serta komitmen terhadap pembangunan karakter dan pengembangan potensi peserta didik. Kepemimpinan pendidikan yang efektif harus berorientasi pada kolaborasi antar guru dan staf sekolah untuk mencapai tujuan bersama, yakni peningkatan pembelajaran peserta didik. Maka penting untuk menjadi perhatian bahwa kepemimpinan akan sangat efektif bila berbasis tim (*team leadership*), di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator dan pendukung dalam menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, dapat digarisbawahi pentingnya pemimpin yang mampu menjadi contoh yang baik dan memberdayakan orang lain untuk menjadi pemimpin di dalam dirinya. Kepemimpinan pendidikan menurut Blanchard adalah gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung dan mendorong individu untuk berkembang (Blanchard & Broadwell, 2019).

Secara umum, meskipun ada perbedaan fokus dalam memandang kepemimpinan pendidikan, tetapi konsep-konsep tersebut menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, mengelola sumber daya, serta membangun hubungan yang kuat di antara semua pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan, dengan tujuan utama meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan tidak bebas dari tantangan. Beberapa tantangan utama yang sering dihadapi oleh pemimpin pendidikan antara lain:

1. Keterbatasan Sumber Daya

Salah satu tantangan terbesar dalam pendidikan adalah keterbatasan sumber daya, baik itu sumber daya manusia, dana, maupun fasilitas yang memadai. Pemimpin

pendidikan perlu melakukan pengelolaan yang efisien dan efektif untuk memaksimalkan potensi yang ada.

2. **Perubahan Kurikulum dan Kebijakan**

Perubahan kebijakan pendidikan yang terus-menerus mengharuskan pemimpin pendidikan untuk selalu memperbarui pengetahuan dan keterampilannya agar tetap relevan dengan kebutuhan pendidikan saat ini.

3. **Motivasi Guru dan Siswa**

Menjaga semangat dan motivasi guru serta siswa untuk terus belajar dan berinovasi adalah tantangan besar dalam kepemimpinan pendidikan. Pemimpin pendidikan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung, memfasilitasi pengembangan profesional, serta memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi

Kepemimpinan pendidikan adalah kunci untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas. Pemimpin pendidikan yang efektif mampu memotivasi dan memimpin guru, staf, dan siswa menuju tujuan yang lebih baik. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepemimpinan dalam dunia pendidikan sangat penting untuk terus dilakukan agar kualitas pendidikan dapat meningkat seiring dengan perubahan zaman. Pemimpin pendidikan harus terus beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tantangan sosial yang ada, sambil tetap menjaga integritas dan etika profesional dalam menjalankan tugasnya.

### **C. Kepemimpinan Pendidikan Islam**

Kepemimpinan dalam pendidikan memiliki peranan yang sangat penting untuk menciptakan sistem pendidikan yang efektif dan berkualitas. Dalam konteks Islam, kepemimpinan pendidikan tidak hanya dilihat sebagai sekumpulan kemampuan administratif atau organisasi, tetapi juga sebagai suatu proses yang mencakup pembentukan karakter, etika, dan spiritualitas peserta didik.

Pemimpin pendidikan Islam tidak hanya dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengelola pendidikan, tetapi juga harus menanamkan nilai-nilai Islami dalam proses pendidikan tersebut. Hal inilah menjadi kekhasan kajian kepemimpinan pendidikan Islam.

Kepemimpinan pendidikan Islam dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk memimpin dalam konteks lembaga pendidikan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam. Kepemimpinan ini tidak hanya terfokus pada aspek administratif dan manajerial, tetapi juga mencakup dimensi spiritual dan moral dalam membimbing individu menuju kehidupan yang lebih baik. Sejarah awal kepemimpinan di bumi dalam perspektif al-Qur'an dapat dipahami dari komunikasi metafisis antara Allah swt. dan malaikat tentang penciptaan khalifah (pemimpin) di muka bumi. Hal ini tersurat dalam Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 30, Allah swt. berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*"Dan ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat, 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi.' Mereka berkata, 'Mengapa Engkau menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu dan mensucikan-Mu?' Allah berfirman, 'Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.'"*

Ayat ini mengandung cerita tentang keputusan Allah untuk menciptakan manusia sebagai khalifah yang akan memimpin di muka bumi. Pada saat Allah menyampaikan rencana-Nya kepada para malaikat, mereka terkejut dan bertanya, mengapa Allah memilih makhluk yang bisa menyebabkan kerusakan dan pertumpahan darah di bumi, padahal mereka sebagai malaikat

selalu bertasbih dan menyucikan Allah. Jawaban Allah menegaskan bahwa Dia mengetahui sesuatu yang para malaikat tidak ketahui.

Manusia, meskipun memiliki potensi untuk merusak, juga memiliki potensi untuk berbuat baik, beribadah, dan menjadi agen perubahan positif di bumi. Dalam ayat ini terkandung pelajaran tentang kehendak Allah yang melampaui pemahaman makhluk-Nya dan juga menunjukkan bahwa manusia memiliki peran penting sebagai khalifah atau pemimpin yang bertanggung jawab atas bumi dan segala isinya. Ayat ini juga mengingatkan bahwa meskipun manusia dapat melakukan kerusakan, mereka juga diberikan kemampuan untuk berbuat kebaikan, dan tugas mereka di dunia adalah untuk menjaga dan mengelola bumi dengan bijaksana.

Adapun kepemimpinan pendidikan Islam dapat didefinisikan sebagai proses atau upaya untuk memimpin, mengarahkan, dan mengelola berbagai kegiatan dalam dunia pendidikan dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan dalam pendidikan yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Kepemimpinan ini melibatkan penerapan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan dan pengembangan institusi pendidikan, serta pembentukan karakter dan akhlak peserta didik.

M. Arifin (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam adalah kemampuan untuk memimpin atau mengarahkan orang lain dalam konteks pendidikan dengan tujuan untuk memajukan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia sesuai dengan nilai-nilai Islam. Kepemimpinan ini berfokus pada pembentukan pribadi yang bertakwa, berakhlak mulia, dan memiliki keterampilan yang bermanfaat bagi masyarakat. Sedangkan Ma'mun menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam sebagai amanah yang akan dipertanggungjawabkan kelak dihadapan Allah swt. Oleh karena itu pemimpin dalam Islam harus betul betul menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan petunjuk Allah swt yang ada dalam al-Qur'an dan petunjuk Nabi Muhammad SAW yang ada

dalam al-Hadis (Ma'mun, 2021). Pemimpin ideal dalam perspektif Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin. Sifat-sifat kepemimpinan Rasulullah SAW disandarkan pada pilar empat sifat utama, yaitu: Sidiq, Amanah, Tablig dan Fathonah.

Dari beberapa pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam berfokus pada pemimpin yang tidak hanya mengelola sumber daya pendidikan secara efektif, tetapi juga memberikan perhatian besar terhadap nilai-nilai Islam dalam setiap aspek pengelolaan pendidikan. Pemimpin pendidikan Islam harus memiliki karakter yang baik, bijaksana, dan dapat menjadi contoh yang baik bagi peserta didik dalam kehidupan sehari-hari. Setidaknya empat sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan Islam, yaitu memiliki integritas, komitmen, dan konsisten, komunikatif dan kompeten.

## **BAB II**

### **PRINSIP KEPEMIMPINAN PERSPEKTIF ISLAM**

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Sebagai umat yang beriman, umat Islam memiliki pandangan dan prinsip-prinsip yang jelas mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan dalam Islam bukan hanya soal kekuasaan, tetapi lebih kepada amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Banyak petunjuk di dalam al-Qur'an maupun al-Hadis yang mengarahkan kepada prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik, yang dapat dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas kepemimpinan dengan adil dan bijaksana.

Prinsip kepemimpinan dalam perspektif Islam sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai moral, etika, dan tanggung jawab yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin untuk kepentingan umat dan masyarakat secara adil dan bijaksana. Kajian tentang prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Islam sangatlah luas dan komprehensif. Setidaknya hal tersebut terangkum dalam sifat-sifat Rasulullah SAW, yakni *Siddiq* (Integritas), *Amanah* (kredibilitas), *Tablig* (akuntabilitas dan komunikatif) dan *fathanah* (cerdas intelektual, emosional dan spritual).

#### **A. Integritas Moral (*Al-Sidq*)**

Integritas menurut ahli dapat didefinisikan sebagai konsistensi antara nilai-nilai moral, prinsip, dan tindakan seseorang. Integritas melibatkan kejujuran, keterbukaan, dan kesetiaan terhadap nilai-nilai etis dalam segala aspek kehidupan, baik itu dalam konteks pribadi, sosial, maupun profesional. Berikut adalah beberapa definisi integritas menurut beberapa ahli:

1. Charles H. Lippman (dalam bukunya "*Integrity: A Philosophical Inquiry*") menyatakan bahwa integritas adalah sebuah kualitas moral yang mencerminkan keselarasan antara apa yang diyakini dan apa yang dilakukan. Integritas

melibatkan keteguhan dalam memegang prinsip dan nilai moral yang diyakini.

2. William L. Safire, seorang penulis kamus dan ahli etimologi, mendefinisikan integritas sebagai "keutuhan moral dan ketulusan." Artinya, integritas mencakup konsistensi antara pikiran, kata-kata, dan tindakan seseorang yang didasarkan pada nilai-nilai yang benar dan adil.
3. Stephen R. Covey dalam bukunya *"The 7 Habits of Highly Effective People"* mengatakan bahwa integritas adalah keselarasan antara nilai-nilai pribadi seseorang dan tindakan mereka. Menurut Covey, integritas adalah dasar dari kepercayaan diri dan kepercayaan orang lain terhadap kita.
4. Henry Cloud, seorang psikolog dan penulis, mengaitkan integritas dengan kesesuaian antara tindakan internal dan eksternal seseorang. Ia menganggap integritas sebagai komponen penting dalam hubungan pribadi dan profesional yang sehat, karena tanpa integritas, tidak ada dasar untuk membangun kepercayaan.

Secara keseluruhan, integritas adalah kemampuan untuk bertindak secara konsisten dengan nilai-nilai dan prinsip moral yang diyakini, baik dalam situasi yang mudah maupun yang penuh tantangan. Integritas merupakan kualitas moral yang mencerminkan keselarasan antara nilai-nilai, prinsip, dan tindakan seseorang. Seseorang yang memiliki integritas akan selalu bertindak dengan jujur, adil, dan konsisten, baik dalam situasi yang tampak menguntungkan maupun ketika tidak ada yang mengawasi. Integritas mengharuskan seseorang untuk selalu berpegang pada nilai-nilai etis dan menunjukkan sikap yang dapat dipercaya, bahkan dalam situasi sulit.

Secara sederhana, integritas dapat dipahami sebagai kejujuran, keterbukaan, dan kesetiaan terhadap prinsip moral yang diyakini. Integritas juga berhubungan dengan keteguhan untuk melakukan apa yang benar, bukan hanya apa yang mudah atau menguntungkan. Integritas adalah fondasi dari kepercayaan dalam

hubungan pribadi, sosial, maupun profesional. Orang yang memiliki integritas cenderung menunjukkan serangkaian ciri-ciri atau perilaku yang mencerminkan konsistensi antara nilai-nilai moral dan tindakan mereka.

Berikut adalah beberapa ciri orang yang memiliki integritas:

### 1. Jujur

Orang yang memiliki integritas selalu berkata dan bertindak dengan jujur, bahkan dalam situasi yang sulit atau tidak menguntungkan. Mereka tidak menyembunyikan kebenaran dan tidak memanipulasi informasi. Allah Swt. berfirman:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

*“Dan janganlah kamu campuradukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui” (QS. Al-Baqarah : 42).*

Allah menyatakan dalam ayat di atas bahwa kebenaran pada akhirnya akan menang dan kebatilan pasti akan hilang. Ini menunjukkan pentingnya kejujuran dalam hidup umat Islam. Kejujuran dalam Islam sangat dihargai dan dipandang sebagai sifat yang mulia, yang harus senantiasa diterapkan dalam setiap aspek kehidupan, terutama dalam konteks kepemimpinan.

### 2. Bertanggung Jawab

Integritas juga ditunjukkan dengan tidak menghindari atau menyalahkan orang lain atas kesalahan yang dilakukan. Orang yang memiliki integritas mengakui kesalahan dan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Allah Swt. berfirman:

وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرِ اللَّهُ فَعَسَىٰ أَلَّا اللَّهُ وَمَنْ يَصِرْهُمَا عَلٰى مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ

*“Dan (juga) orang-orang yang apabila mengerjakan perbuatan keji atau menganiaya diri sendiri, mereka ingat akan Allah, lalu memohon ampun terhadap dosa-dosa mereka dan siapa lagi yang*

*dapat mengampuni dosa selain dari pada Allah? Dan mereka tidak meneruskan perbuatan kejinya itu, sedang mereka mengetahui” (QS. Ali Imran : 135).*

Ayat ini mengajarkan manusia untuk mengakui kesalahan dan memohon ampunan kepada Allah jika berbuat kesalahan. Ini menunjukkan bahwa mengakui kesalahan adalah langkah pertama dalam bertanggung jawab dan memperbaiki diri. Tanggung jawab dalam Islam mencakup banyak aspek, baik dalam hubungan dengan Allah, sesama manusia, maupun lingkungan. Setiap individu diajarkan untuk menjaga amanah dan bertanggung jawab atas segala perbuatan yang dilakukannya.

### 3. Konsisten

Integritas berarti konsistensi, yakni ada keselarasan antara kata-kata dan tindakan. Seseorang dengan integritas bertindak sesuai dengan prinsip yang diyakininya, baik di hadapan orang banyak maupun dalam situasi pribadi. Allah Swt. berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (QS. An-Nisa : 58).*

Konsistensi dalam kepemimpinan menurut al-Qur'an mencakup keteguhan dalam menjalankan amanah, adil dalam memutuskan perkara, serta menjaga sikap yang rendah hati dan bijaksana. Seorang pemimpin yang konsisten dalam prinsip-prinsip ini akan mampu membawa umat atau organisasi menuju keberhasilan dan kebaikan.

#### 4. Prinsip Moral

Integritas berarti memiliki pedoman etika atau nilai-nilai moral yang jelas dan tetap berpegang teguh pada nilai tersebut, meskipun mungkin ada tekanan untuk mengabaikannya demi keuntungan pribadi. Allah Swt. berfirman:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ  
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ

*“Sebagaimana (Kami telah menyempurnakan nikmat Kami kepadamu) Kami telah mengutus kepadamu Rasul diantara kamu yang membacakan ayat-ayat Kami kepada kamu dan mensucikan kamu dan mengajarkan kepadamu al-Kitab dan al-Hikmah, serta mengajarkan kepada kamu apa yang belum kamu ketahui” (QS. Al-Baqarah : 151).*

Ayat ini mengingatkan bahwa seorang pemimpin harus mengedepankan prinsip moral dan nilai-nilai kebaikan, seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Seorang pemimpin hendaknya menyucikan hati, mengajarkan ilmu, dan selalu menuntun umatnya kepada kebaikan, sebagaimana Rasulullah SAW yang menjadi teladan dalam moralitas dan kepemimpinan.

#### 5. Teguh Pendirian

Orang dengan integritas tidak mudah dipengaruhi oleh orang lain untuk melakukan hal yang tidak sesuai dengan prinsip mereka. Mereka memiliki keberanian untuk tetap setia pada nilai-nilai yang diyakini meskipun menghadapi godaan atau tekanan. Allah Swt. berfirman:

مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ ۖ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ  
وَمِنْهُمْ مَّنْ يَنْتَظِرُ ۖ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا

*“Di antara orang-orang mukmin itu ada orang-orang yang menepati apa yang telah mereka janjikan kepada Allah; maka di*

*antara mereka ada yang gugur. Dan di antara mereka ada (pula) yang menunggu-nunggu dan mereka tidak merubah (janjinya)” (QS. Al-Ahzab : 23).*

Ayat ini mengajarkan bahwa seorang pemimpin yang sejati harus tetap teguh pada janji dan prinsip yang telah dipegang, meskipun ada berbagai tantangan atau tekanan. Pemimpin seperti ini tidak mudah dipengaruhi dan selalu menjaga komitmen mereka terhadap kebenaran. Pemimpin yang tidak mudah dipengaruhi adalah mereka yang tetap teguh pada prinsip kebenaran dan keadilan, meskipun mendapat tekanan dari luar. Al-Qur'an mengajarkan agar pemimpin memiliki keteguhan hati dan komitmen untuk tidak mengubah prinsip mereka demi kepentingan pribadi atau pengaruh dari luar.

#### 6. Adil dan Objektif

Berusaha berlaku adil dan objektif dalam mengambil keputusan, serta tidak membeda-bedakan orang berdasarkan latar belakang, status, atau kepentingan pribadi. Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS. Al-Maidah : 8).*

#### 7. Menjaga Etika Profesional

Pemimpin berintegritas konteks pekerjaan selalu menjaga standar etika yang tinggi, tidak melakukan tindakan curang atau

merugikan perusahaan, kolega, atau klien, dan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik. Allah Swt. berfirman:

لَا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ عَنِ الدِّينِ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُمْ مِنْ دِيَارِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

*“Allah tidak melarang kamu untuk berbuat baik dan berlaku adil terhadap orang-orang yang tiada memerangimu karena agama dan tidak (pula) mengusir kamu dari negerimu. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berlaku adil” (QS. Al-Mumtahanah : 8).*

Ayat ini menunjukkan bahwa menjaga etika profesional dalam kepemimpinan berarti bertindak dengan keadilan, kejujuran, dan menjaga amanah serta tanggung jawab dengan sepenuh hati, serta tidak mengeksploitasi posisi atau kekuasaan untuk keuntungan pribadi.

#### 8. Empati dan Peduli

Orang yang memiliki integritas selalu berempati dan peduli terhadap orang lain, memperlakukan setiap orang dengan cara yang baik dan humanis. Allah Swt. berfirman:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۗ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk” (QS. An-Nahl : 125).*

Ayat ini mengajarkan pentingnya mendekati orang dengan cara yang penuh kasih dan empati serta kepedulian, bahkan dalam menghadapi perbedaan. Seorang pemimpin yang baik akan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain, bahkan ketika menghadapi konflik.

#### 9. Komitmen

Orang yang berintegritas menyelesaikan tugas yang mereka mulai dengan penuh komitmen, bahkan ketika tidak ada yang mengawasi. Mereka tidak hanya mencari keuntungan atau pengakuan, tetapi melakukan sesuatu dengan hati yang tulus. Allah Swt. berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS. At-Taubah : 105).*

Ayat ini mendorong untuk seorang pemimpin untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan penuh komitmen, karena setiap pekerjaan yang dilakukan akan dilihat oleh setiap orang dan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah.

#### 10. Taat Regulasi

Orang dengan integritas selalu berusaha untuk mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku, serta menghormati norma-norma sosial yang ada, baik dalam konteks pribadi, profesional, maupun sosial. Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِن تَنَارَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An-Nisa : 59).*

Ayat ini menekankan kewajiban untuk taat kepada Allah, Rasul-Nya, dan pemimpin yang sah. Pemimpin yang baik adalah yang menghormati dan menerapkan peraturan yang berlaku serta mengedepankan hukum yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan.

Pemimpin yang berintegritas adalah fondasi bagi kepemimpinan yang adil, efektif, dan dipercaya oleh masyarakat. Integritas mencakup komitmen untuk selalu bertindak dengan jujur, adil, dan transparan, serta menjaga amanah yang diberikan dengan sepenuh hati. Seorang pemimpin yang berintegritas tidak hanya menghormati hukum dan peraturan, tetapi juga menunjukkan teladan dalam setiap tindakan, perkataan, dan keputusan yang diambil. Hal ini membangun kepercayaan, menciptakan lingkungan yang harmonis, dan memastikan bahwa kebijakan yang diambil mendukung kepentingan bersama.

Sebagai pemimpin, menjaga integritas berarti bertanggung jawab terhadap setiap keputusan yang diambil, serta senantiasa mengedepankan prinsip kebenaran dan keadilan. Integritas yang kuat dalam kepemimpinan bukan hanya meningkatkan kredibilitas pemimpin itu sendiri, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap perkembangan dan kesejahteraan masyarakat yang dipimpin. Oleh karena itu, pemimpin yang berintegritas menjadi

contoh yang baik dan memberikan dampak positif dalam mewujudkan masyarakat yang lebih baik dan berkeadilan.

## **B. Kredibilitas (*Al-Amānah*)**

Kredibilitas adalah salah satu elemen yang sangat penting dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang kredibel dapat memengaruhi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya untuk mencapai tujuan bersama. Kredibilitas dalam kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk dipercaya, dihormati, dan diikuti oleh anggotanya dan orang lain. Tanpa kredibilitas, kepemimpinan akan kehilangan kekuatan dan efektivitasnya.

Kredibilitas dapat didefinisikan sebagai kualitas atau keadaan yang memungkinkan seorang individu atau organisasi untuk dipercaya. Dalam konteks kepemimpinan, kredibilitas mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin dapat dipercaya oleh pengikutnya untuk membuat keputusan yang tepat dan bertindak dengan tepat dan cermat. Pemimpin yang kredibel akan dihormati, diikuti, dan diyakini oleh orang-orang yang dipimpinya. Menurut Kouzes dan Posner, kredibilitas merupakan faktor kunci yang menentukan apakah seseorang akan dipercaya sebagai pemimpin yang efektif. Mereka menyatakan bahwa kredibilitas dalam kepemimpinan dibangun melalui tiga elemen utama: kepercayaan, kompetensi, dan perhatian terhadap kebutuhan orang lain (Kouzes dan Posner, 2012).

Beberapa ayat al-Qur'an secara tersurat maupun tersirat menjelaskan tentang kredibilitas dalam konteks kepemimpinan. Di antaranya sebagaimana firman Allah Swt:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila*

*menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (QS. An-Nisa : 58).*

Ayat ini memerintahkan seseorang pemimpin untuk melaksanakan amanah yang telah diberikan kepadanya. Pemimpin yang kredibel adalah mereka yang dapat dipercaya dengan amanah yang diberikan dan mampu bertindak adil dalam segala keputusan yang diambil.

Dalam ayat lainnya Allah Swt. berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (QS. Ali Imran : 159).*

Ayat ini menekankan bahwa kredibilitas seorang pemimpin juga bergantung pada kemampuan untuk bersikap lembut, penuh perhatian, dan mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang bijaksana dan berbasis empati adalah bagian dari kredibilitas.

Berdasarkan ayat-ayat di atas, dapat dipahami bahwa kredibilitas dalam kepemimpinan dalam perspektif Islam sangat erat kaitannya dengan sifat-sifat seperti amanah, keadilan, kebijaksanaan, empati, serta integritas. Seorang pemimpin yang kredibel adalah mereka yang bisa dipercaya, berlaku adil,

bertindak bijaksana, dan selalu menjaga hubungan yang baik dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Beberapa faktor yang memengaruhi kredibilitas seorang pemimpin antara lain:

1. Keahlian dan Kompetensi (*Expertise and Competence*). Pemimpin yang kredibel harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memimpin. Keahlian ini membangun kepercayaan pengikut terhadap kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan yang baik. Menurut Bass (1990), pemimpin yang kompeten lebih mungkin dihormati dan diikuti karena mereka dianggap mampu mengatasi tantangan dengan efektif.
2. Integritas (*Integrity*). Integritas adalah salah satu faktor yang paling penting dalam membangun kredibilitas. Pemimpin yang memiliki integritas bertindak secara jujur dan sesuai dengan nilai-nilai yang mereka ajarkan. Menurut Ciulla (2004), pemimpin yang tidak jujur atau tidak konsisten dalam tindakannya akan kehilangan kepercayaan dan kredibilitasnya di mata pengikutnya.
3. Konsistensi (*Consistency*). Kredibilitas seorang pemimpin juga sangat dipengaruhi oleh konsistensi dalam tindakan dan keputusan yang diambil. Jika seorang pemimpin sering kali berubah-ubah pendiriannya atau tidak konsisten dalam melaksanakan kebijakan, maka kepercayaan pengikut akan menurun. Seperti yang dikatakan oleh Northouse (2016), konsistensi dalam sikap dan perilaku memperkuat kredibilitas karena menunjukkan keteguhan dan keandalan pemimpin.
4. Kemampuan untuk Menginspirasi (*Ability to Inspire*). Pemimpin yang kredibel mampu menginspirasi pengikutnya melalui visi yang jelas, tujuan yang terarah, dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja sama. Menurut Kouzes dan Posner (2012), pemimpin yang menginspirasi

orang lain akan lebih mudah dipercaya karena mereka menciptakan rasa memiliki dan komitmen di dalam tim.

5. *Transparansi dan Keterbukaan (Transparency and Openness)*. Pemimpin yang transparan dalam proses pengambilan keputusan dan yang terbuka terhadap kritik dan masukan cenderung lebih dipercaya. Sebagaimana disampaikan oleh Yukl (2010), keterbukaan pemimpin terhadap umpan balik dan masukan menunjukkan bahwa mereka tidak memiliki agenda tersembunyi dan siap menerima pertanggungjawaban atas tindakannya.

Kredibilitas dalam kepemimpinan memiliki dampak yang besar terhadap efektivitas pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa alasan mengapa kredibilitas penting dalam kepemimpinan antara lain: 1) Meningkatkan kepercayaan dan dukungan dari anggota. Seorang pemimpin yang kredibel akan mendapatkan lebih banyak dukungan dan kepercayaan dari anggota tim atau organisasi. Ketika pemimpin dihormati dan dipercaya, orang-orang cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkomitmen pada tujuan bersama. 2) Menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kredibilitas pemimpin juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pemimpin yang kredibel cenderung lebih mampu mengelola konflik, mengurangi ketidakpastian, dan menciptakan suasana saling menghormati antara anggota tim. 3) Meningkatkan kepatuhan dan ketaatan. Pemimpin yang kredibel memiliki pengaruh yang lebih besar dalam memotivasi pengikutnya untuk mematuhi aturan dan kebijakan organisasi. Hal ini sangat penting dalam memastikan keberhasilan operasional dan tercapainya tujuan organisasi. 4) Menumbuhkan kepemimpinan yang berkelanjutan. Kredibilitas tidak hanya memengaruhi hubungan jangka pendek antara pemimpin dan pengikut, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan pemimpin-pemimpin masa depan. Pemimpin yang kredibel akan menjadi teladan bagi pengikutnya,

yang suatu saat akan tumbuh menjadi pemimpin yang kredibel pula.

Kredibilitas adalah elemen yang sangat penting dalam kepemimpinan. Pemimpin yang kredibel dapat membangun kepercayaan, menghormati nilai-nilai integritas, dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Faktor-faktor seperti keahlian, konsistensi, integritas, dan transparansi sangat mempengaruhi kredibilitas seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk menjadi pemimpin yang efektif, sangat penting untuk menjaga dan membangun kredibilitas dengan cara bertindak secara konsisten dan jujur, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan orang lain. Sebuah kepemimpinan yang kredibel akan berdampak pada keberhasilan organisasi dan hubungan jangka panjang yang produktif dan harmonis.

### **C. Akuntabilitas dan Komunikatif (*Al-Tablig*)**

Dua aspek penting dalam kepemimpinan Islam yang sangat ditekankan adalah akuntabilitas dan kemampuan berkomunikasi secara efektif. Akuntabilitas dalam Islam berkaitan dengan tanggung jawab seorang pemimpin terhadap amanah yang diberikan kepadanya, baik di hadapan Allah maupun di hadapan umat. Sementara itu, kemampuan komunikatif berfungsi untuk memastikan pesan, kebijakan, dan arahan yang diberikan pemimpin dapat diterima dengan baik dan dipahami oleh umat yang dipimpin.

Robison dalam bukunya *The Leader's Guide to Accountability* menyatakan bahwa akuntabilitas adalah kemampuan untuk bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh dalam organisasi. Hal ini mencakup tidak hanya tanggung jawab untuk mencapai tujuan, tetapi juga untuk mengelola sumber daya dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Dalam konteks ini, akuntabilitas berfokus pada transparansi dan kemampuan untuk memberikan laporan yang jelas mengenai hasil yang dicapai (Robison, 2009). Sedangkan Kondra mendefinisikan akuntabilitas sebagai

kewajiban individu atau organisasi untuk memberikan penjelasan yang jelas dan rinci atas keputusan dan tindakan yang telah dilakukan, serta menerima konsekuensi dari hasil keputusan tersebut. Akuntabilitas juga mengandung aspek pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil sesuai dengan prinsip etika dan tujuan yang telah ditetapkan (Kondra, 2008).

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas adalah tanggung jawab yang dimiliki oleh individu atau organisasi untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap tindakan, keputusan, dan hasil yang dicapai. Selain itu, akuntabilitas juga mencakup aspek transparansi, pengawasan, dan penerimaan konsekuensi atas keputusan yang diambil.

Akuntabilitas dalam konteks kepemimpinan Islam mengacu pada tanggung jawab seorang pemimpin dalam melaksanakan amanah yang diberikan kepadanya. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab kepada umat yang dipimpinnya, tetapi juga kepada Allah SWT. Sebagaimana firman Allah Swt:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُبَ  
بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ

*“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar...” (QS. Al-Baqarah : 282).*

Dalam ayat tersebut, Allah menekankan pentingnya kejujuran dan pertanggungjawaban dalam setiap aktivitas, yang mencakup kepemimpinan. Pemimpin Islam dianggap sebagai pengelola amanah dari Allah, yang harus dijalankan dengan keadilan, kejujuran, dan rasa tanggung jawab yang tinggi.

Pemimpin yang baik dalam Islam adalah mereka yang bertindak sesuai dengan syariat Islam, memimpin dengan kebijaksanaan, dan menjaga hak-hak umat. Sebagai contoh,

kepemimpinan Rasulullah SAW merupakan model sempurna bagi umat Islam dalam memimpin. Beliau sangat memperhatikan setiap keputusan dan tindakan yang diambil, serta senantiasa meminta pertanggungjawaban kepada para sahabatnya.

Adapaun aspek komunikasi dalam konteks kepemimpinan Islam bukan hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga menyangkut bagaimana pemimpin menyampaikan pesan dengan cara yang penuh hikmah dan kasih sayang. Dalam Islam, komunikasi tidak hanya melibatkan kata-kata, tetapi juga sikap dan perilaku yang mencerminkan akhlak yang baik. Rasulullah SAW mengajarkan bahwa komunikasi yang baik harus mengedepankan etika dan nilai-nilai yang mengedepankan kedamaian dan kerukunan.

Salah satu prinsip komunikasi yang utama dalam kepemimpinan Islam adalah kejujuran dan keterbukaan. Allah Swt. berfirman:

فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَيْلِقُوا قَوْلًا سَدِيدًا...

*“... Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar” (QS. An-Nisa : 9).*

Dalam Islam, kejujuran adalah salah satu prinsip utama dalam komunikasi. Pemimpin harus menyampaikan informasi yang benar dan menghindari penyembunyian fakta. Pemimpin yang komunikatif akan memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak mengandung kebohongan atau manipulasi, dan selalu berdasarkan kebenaran.

Selain jujur dan terbuka, prinsip komunikasi lainnya adalah bijaksana dalam berbicara, menjadi pendengar yang penuh perhatian, menggunakan metode yang tepat dan beradab dalam situasi-situasi yang berbeda. Rasulullah SAW memberikan contoh komunikasi yang sangat efektif dalam kehidupan sehari-hari. Beliau tidak hanya berkomunikasi melalui kata-kata, tetapi juga melalui tindakan, seperti memberi contoh langsung bagaimana

melaksanakan syariat Islam. Beliau juga mengutamakan komunikasi yang menyentuh hati dan membangun hubungan yang kuat dengan umatnya.

Akuntabilitas dan kemampuan berkomunikasi adalah dua aspek yang saling melengkapi dalam kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin yang akuntabel akan mampu menjelaskan keputusan-keputusan yang diambil dan mempertanggungjawabkan hasilnya dengan cara yang transparan dan jujur. Sementara itu, pemimpin yang komunikatif akan memudahkan tim atau umat yang dipimpinnya untuk memahami alasan di balik keputusan tersebut. Dalam konteks ini, komunikasi yang baik membantu memperkuat akuntabilitas, karena pemimpin dapat mengomunikasikan dengan jelas alasan dan dampak dari setiap keputusan. Sebaliknya, akuntabilitas yang tinggi memastikan bahwa komunikasi yang disampaikan adalah transparan dan penuh tanggung jawab.

#### **D. Intelektualitas (*Al-Fathânah*)**

Kepemimpinan dalam pandangan Islam tidak hanya sebatas tugas untuk mengatur dan memimpin, tetapi juga merupakan amanah dari Allah SWT yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Dalam konteks ini, intelektualitas seorang pemimpin sangatlah penting. Intelektualitas dalam kepemimpinan Islam tidak hanya mengacu pada kecerdasan akademis, tetapi juga mencakup kebijaksanaan, pengetahuan agama, kemampuan berpikir kritis, serta kemampuan untuk membuat keputusan yang adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

Menurut John Dewey dalam bukunya *How We Think* menyatakan bahwa intelektualitas adalah kemampuan untuk berpikir secara kritis dan reflektif. Dewey menekankan bahwa intelektualitas bukan hanya tentang mengingat atau memahami informasi, tetapi juga tentang bagaimana informasi itu digunakan untuk menganalisis situasi dan membuat keputusan yang bijaksana (Dewey, 1993). Sementara Howard Gardner, seorang ahli

psikologi dan teori kecerdasan majemuk, dalam karyanya *Frames of Mind* menyebutkan bahwa intelektualitas berhubungan dengan kemampuan untuk memproses informasi secara efisien, serta keterampilan dalam menganalisis dan memecahkan masalah dalam berbagai konteks. Gardner berpendapat bahwa intelektualitas melibatkan lebih dari sekadar kecerdasan logis atau verbal, tetapi juga kemampuan dalam berbagai bentuk kecerdasan seperti kecerdasan sosial dan emosional (Gardner, 1993). Thomas H. Green, seorang filsuf Inggris, mendefinisikan intelektualitas sebagai kemampuan untuk berpikir dengan objektif dan memahami kebenaran yang mendalam, yang tidak hanya mengandalkan pengetahuan teknis, tetapi juga pemahaman akan nilai-nilai moral dan etika dalam kehidupan (Green, 1883).

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa intelektualitas adalah kemampuan untuk berpikir secara kritis, logis, dan mendalam, mengolah pengetahuan, serta menggunakannya untuk menghadapi permasalahan dan memberikan kontribusi positif bagi kehidupan sosial masyarakat dan dunia intelektual. Konteks kepemimpinan Islam, intelektualitas mencakup beberapa aspek berikut:

1. Kecerdasan Akal (Ilmu Pengetahuan). Seorang pemimpin yang intelektual harus memiliki pengetahuan yang luas, baik dalam aspek agama (Ilmu agama) maupun aspek lainnya (Ilmu dunia). Ini memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan yang bijaksana dan adil.
2. Kecerdasan emosional atau kebijaksanaan (*Hikmah*). Intelektualitas dalam Islam juga melibatkan kebijaksanaan dalam bertindak, yakni kemampuan untuk menilai situasi dengan hati-hati dan mengambil keputusan yang membawa kemaslahatan bagi umat.
3. Kecerdasan spritual yang didasarkan pada pemahaman terhadap al-Qur'an dan al-Hadis, mampu memahami dan mengaplikasikan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari,

serta memahami konteks sosial, ekonomi, dan politik yang ada.

Islam mengajarkan pentingnya ilmu pengetahuan dan berpikir kritis. Dalam al-Qur'an, Allah Swt. berulang kali mendorong umat Islam untuk mencari ilmu dan berpikir. Salah satu ayat yang menggambarkan pentingnya ilmu adalah firman Allah Swt.

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ.

*“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan”  
(QS. Al-Alaq : 1)*

Ayat ini menegaskan pentingnya ilmu sebagai sarana untuk mendapatkan pemahaman yang benar, baik dalam urusan agama maupun kehidupan duniawi. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam Islam harus memiliki intelektualitas yang tidak hanya berfokus pada penguasaan ilmu agama, tetapi juga ilmu umum yang berguna untuk memimpin umat dengan baik. Dalam Islam, seorang pemimpin harus menjadi teladan bagi umatnya, baik dalam hal akhlak, keimanan, maupun intelektualitas. Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin yang memiliki kecerdasan dan kebijaksanaan yang luar biasa. Beliau memiliki pengetahuan yang luas dan pemahaman yang mendalam tentang agama Islam serta mampu mengimplementasikan ilmu tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Intelektualitas memiliki peran yang sangat penting dalam kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin yang intelektual tidak hanya memiliki pengetahuan yang luas, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, kebijaksanaan, dan kemampuan untuk membuat keputusan yang adil dan berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Kepemimpinan yang intelektual akan menciptakan pemimpin yang bijaksana, adil, dan efektif dalam mengelola umat dan menghadapi tantangan zaman. Dalam sejarah Islam, contoh kepemimpinan yang intelektual dapat ditemukan pada diri

Rasulullah SAW dan para khalifah yang memimpin dengan kebijaksanaan dan pengetahuan yang mendalam. Untuk itu, penting bagi setiap pemimpin untuk terus meningkatkan intelektualitasnya agar dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi umat dan masyarakat.

## **BAB III**

### **TEORI KEPEMIMPINAN**

Secara umum teori kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga tahap penting (Ogbonna, E., & Harris, 2000). Pertama, teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*), Kedua, teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). Ketiga, teori-teori kepemimpinan situasi (*situational theories*). Jika ditelusuri lebih lanjut, perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma penelitian kepemimpinan. Menurut House dan Aditya (1977), secara umum paradigma penelitian kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu paradigma sifat kepemimpinan (*the leadership trait paradigm*), paradigma perilaku pemimpin (*the leader behavior paradigm*) dan paradigma baru yang disebut juga dengan paradigma karismatik baru (*the neocharismatic paradigm*).

Beberapa teori dasar kepemimpinan yang banyak dikaji dan dijadikan landasan dalam penelitian kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### **A. Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis)**

Seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikutnya dengan menonjolkan sisi eksterim yang disebut dengan perilaku otokratis atau dengan cara menonjolkan sisi eksterim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis (Ukas, 1999). Perilaku otokratis pada umumnya dinilai bersifat negatif karena sumber kuasa berasal dari adanya pengaruh pimpinan (Mulyasa, 2004), otoritas mutlak dan kekuasaan mutlak dimiliki pimpinan. Di sisi lain, perilaku otokratis dapat berimplikasi pada pengambilan keputusan yang cepat dan keteraturan bagi bawahan. Orientasi utama dari perilaku ini adalah pada tugas dan selalu memberikan arahan kepada bawahannya (Wahjosumidjo, 2008).

Sedangkan kepemimpinan demokratis adalah perilaku kepemimpinan yang memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berasal dari bawahan. Pemimpin dalam hal ini mengutamakan *team work* untuk mencapai tujuan, menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan. Sangat terbuka peluang untuk berdiskusi dan terjadinya keputusan kelompok (Ukas, 1999).

Kepemimpinan demokratis dan otoriter adalah dua gaya kepemimpinan yang memiliki perbedaan sangat signifikan baik dalam hal pendekatan pengambilan keputusan, hubungan antara pemimpin dan pengikut, serta cara pemimpin memengaruhi atau mengontrol kelompok atau organisasi. Berikut beberapa perbedaan utama antara keduanya:

#### 1. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis, juga dikenal sebagai kepemimpinan partisipatif, adalah gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan anggota kelompok dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang menganut gaya ini cenderung mendengarkan pendapat dan masukan dari orang lain sebelum menentukan keputusan akhir. Karakteristik kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Keterlibatan anggota atau bawahan. Pemimpin meminta pendapat dan masukan dari anggota kelompok atau tim, dan keputusan akhir sering dibuat secara bersama-sama.
- b. Keterbukaan: Pemimpin terbuka terhadap ide-ide baru dan tidak terlalu menegaskan otoritas pribadi.
- c. Pemberdayaan: Anggota tim diberi tanggung jawab dan otonomi untuk membuat keputusan di area-area tertentu.
- d. Komunikasi cenderung dua arah. Pemimpin mendengarkan umpan balik dari anggota tim dan menganggapnya sebagai bagian penting dalam proses keputusan.
- e. Keadilan dan kesetaraan. Setiap orang memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Adapun keuntungan dari kepemimpinan yang demokratis di antaranya dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja anggota tim karena mereka merasa dihargai, menciptakan hubungan yang lebih baik antar anggota tim dan dapat mendorong inovasi dan kreativitas melalui kontribusi ide dari berbagai orang. Sedangkan kekurangan dari kepemimpinan demokratis adalah bahwa pengambilan suatu keputusan bisa menjadi lebih lambat karena melibatkan banyak pihak dan tidak semua anggota mungkin merasa nyaman untuk berpartisipasi secara aktif dalam sebuah organisasi.

## 2. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter, juga dikenal sebagai kepemimpinan otokratis atau diktator. Kepemimpinan model ini adalah kepemimpinan yang menekankan kontrol penuh oleh pemimpin atas keputusan dan kebijakan organisasi. Dalam gaya ini, pemimpin membuat keputusan tanpa banyak melibatkan masukan atau pendapat dari anggota tim.

Di antara karakteristik kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut:

- a. Kontrol terpusat: Pemimpin memiliki kontrol penuh atas pengambilan keputusan dan biasanya tidak mendengarkan masukan dari anggota tim.
- b. Kepatuhan yang ketat: Pemimpin mengharapkan kepatuhan tanpa pertanyaan terhadap perintah yang diberikan.
- c. Komunikasi cenderung satu arah: Pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan mengharapkan pelaksanaan tanpa diskusi lebih lanjut.
- d. Pengawasan yang ketat: Pemimpin sering kali memantau pekerjaan dan kinerja anggota tim dengan sangat teliti.

Kepemimpinan otoriter pada dasarnya memiliki kelebihan, di antaranya pengambilan keputusan bisa lebih cepat karena tidak melibatkan diskusi panjang, efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat atau dalam keadaan darurat dan dapat memberikan arahan yang jelas dan ketegasan yang diperlukan dalam situasi yang memerlukan kontrol ketat. Adapun Kekurangan kepemimpinan otoriter antara lain dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja anggota tim karena kurangnya keterlibatan, bisa menciptakan lingkungan kerja yang penuh ketegangan atau bahkan ketakutan serta mengurangi kreativitas dan inovasi, karena anggota tim tidak diberi ruang untuk mengemukakan ide.

**Tabel 2. Perbandingan Antara Kepemimpinan Demokratis dan Otoriter**

Aspek	Kepemimpinan Demokratis	Kepemimpinan Otoriter
Pengambilan Keputusan	Partisipatif, melibatkan tim	Pemimpin tunggal, keputusan dari pemimpin
Hubungan dengan Tim	Terbuka, komunikatif, kolaboratif	Jarak antara pemimpin dan anggota tim
Kontrol	Pemimpin berbagi kontrol dan memberi otonomi	Pemimpin memegang kontrol penuh
Inovasi dan Kreativitas	Didorong melalui diskusi dan kolaborasi	Dibatasi, karena fokus pada kepatuhan
Kecepatan Keputusan	Lebih lambat, karena melibatkan banyak pihak	Cepat, karena hanya melibatkan pemimpin

Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki konteks dan situasi di mana masing-masing dapat efektif. Kepemimpinan demokratis cocok untuk tim yang membutuhkan kreativitas dan kolaborasi, sedangkan kepemimpinan otoriter lebih cocok dalam situasi darurat atau ketika keputusan cepat diperlukan.

## **B. Kepemimpinan Likert**

Likert merancang empat sistem kepemimpinan sebagaimana yang dikutip Mulyasa (2004) sebagai berikut: Pertama, sistem otoriter (sangat otokratis). Pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Kedua, Sistem otoriter bijak (otokratis paternalistik). Masih adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Namun demikian, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

Ketiga, sistem konsultatif. Adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung dan konsultatif serta memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu. Keempat, Sistem partisipatif. Pada sistem ini, pemimpin lebih menekankan kerjasama kelompok sampai di tingkat bawah. Melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, transparan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan.

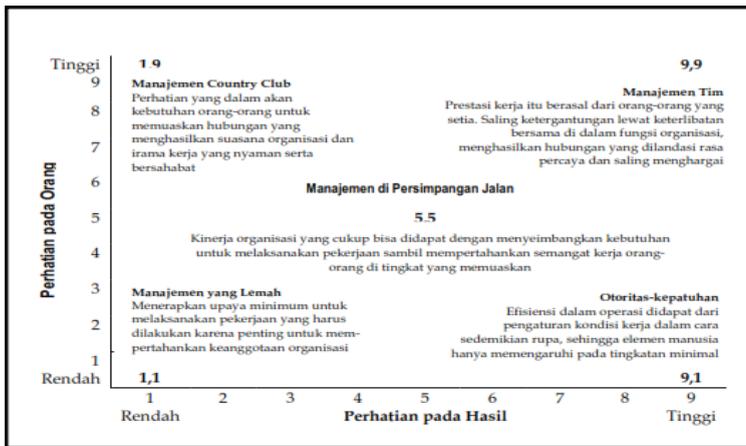
## **C. Kepemimpinan Manajerial Grid**

Blake dan Mouton adalah pengembang model kepemimpinan *managerial grid*. Mereka berdua memperkenalkan model kepemimpinan yang menaruh perhatiannya pada produksi dan orang. Perhatian pada produksi tergambar dari sikap pemimpin yang menekankan pada mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan, efisiensi kerja dan jumlah pengeluaran. Sedangkan perhatiannya terhadap orang adalah dengan

menganggap staf itu manusia yang harus diajak untuk mencapai tujuan bersama (Mulyasa, 2004).

Pada model ini, digabungkan perhatian untuk produksi dan perhatian untuk orang dalam satu model yang memiliki dua sumbu yang bersilangan (lihat bagan 3). Sumbu horizontal menggambarkan perhatian pemimpin untuk hasil dan sumbu vertikal menggambarkan perhatian pemimpin untuk orang. Masing-masing dari sumbu digambar sebagai skala 9 poin, di mana nilai 1 menggambarkan perhatian minimal dan nilai 9 menggambarkan perhatian maksimal. Bagan berikut menggambarkan lima model kepemimpinan utama, yaitu otoritas-kepatuhan (9,1), manajemen *country club* (1,9), manajemen yang lemah (1,1), manajemen di persimpangan jalan (5,5) dan manajemen tim (9,9).

**Bagan 2.**  
**Manajerial Grid dari Blake dan Mouton**



Diadaptasi dari Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 6<sup>th</sup> edition. Terj. Ati Cahayani (Jakarta: PT. Indeks, 2013).

Model kepemimpinan 9,1 memberikan penekanan yang besar pada tuntutan tugas dan pekerjaan. Pemimpin dengan model ini kurang memperhatikan pada orang, selain menganggap orang

sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Berkomunikasi dengan bawahan tidak ditekankan, kecuali untuk memberi instruksi tentang pekerjaan. Model ini fokus pada hasil dan orang-orang hanya dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pemimpin 9,1 seringkali digambarkan sebagai orang yang suka mengontrol, menuntut, bertekad kuat dan menekan pada bawahan.

1. Manajemen *Country Club* (1,9)

Model manajemen *country club* yang disimbolkan dengan 1,9 menggambarkan perhatian yang rendah untuk penyelesaian tugas, tetapi memiliki perhatian yang tinggi dalam hal hubungan antarpribadi. Pemimpin dengan model ini tidak menekankan pada hasil atau produksi dan hanya menekankan pada sikap dan perasaan orang lain, memastikan bahwa kebutuhan sosial dan pribadi pengikut terpenuhi. Pemimpin dengan model ini mencoba untuk menciptakan iklim yang positif dengan bersikap selalu ramah, bersedia membantu, baik dan tidak senang berkonfrontasi.

2. Manajemen yang Lemah (1,1)

Model 1,1 dalam bagan di atas menggambarkan pemimpin yang tidak peduli dengan tugas dan hubungan antarpribadi. Pemimpin dengan kategori ini berperilaku sebagai pemimpin tetapi tidak peduli dan tidak mau tahu dengan yang dipimpinya. Pemimpin 1,1 jarang sekali berhubungan dengan bawahan dan bisa digambarkan sebagai pemimpin yang apatis, kaku, tidak perhatian dan pasif.

3. Manajemen di Persimpangan Jalan (5,5)

Model manajemen di persimpangan jalan yang disimbolkan dengan kepemimpinan 5,5 adalah model yang paling moderat, menyeimbangkan antara perhatian terhadap orang dengan tetap fokus menekankan tuntutan pekerjaan. Model kepemimpinan dalam kategori ini adalah pemimpin yang suka kompromi, memiliki perhatian sedang terhadap tugas dan juga orang yang melakukan tugas tersebut. Model

pemimpin 5,5 sering digambarkan sebagai orang yang pragmatis, meminimalisir ketidaksepahaman dengan bawahan, dan lebih memilih untuk tidak memihak.

#### 4. Manajemen Tim (9,9)

Model manajemen tim memberi penekanan yang sama kuat baik pada hubungan tugas maupun hubungan antarpribadi. Hal ini menjadikan tingkat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di organisasi serta memuaskan kebutuhan dasar dalam diri bawahan untuk terlibat dan melaksanakan tugas secara optimal. Pemimpin dengan model ini senang memotivasi, merangsang partisipasi bawahan, bertindak secara terfokus, membuat prioritas terlihat jelas, menyelesaikan pekerjaan dan menikmati pekerjaannya.

Bila dicermati dengan seksama, model kepemimpinan yang dikembangkan Blake dan Mouton tersebut merupakan hasil dari pembacaannya terhadap model-model kepemimpinan sebelumnya, yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya seorang pemimpin bila dilihat dari sudut pandang orientasinya pada tugas dan orang.

### **D. Kepemimpinan Situasional**

Model ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi dengan cara mengukur atau memperkirakan ciri pribadi menjadi pedoman perilaku yang bermanfaat atas dasar kombinasi yang bersifat kepribadian dan situasional (Wahjosumidjo, 2008).

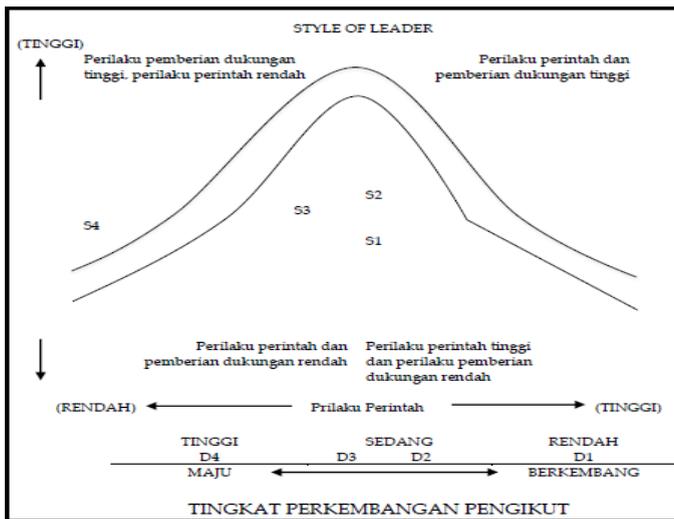
Model kepemimpinan situasional ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin bisa efektif di banyak jenis latar organisasi yang melibatkan banyak tugas organisasi yang beragama. Model ini menyediakan alternatif kepada pemimpin cara mereka seharusnya berperilaku atas tuntutan situasi tertentu. Model kepemimpinan situasional ini memunculkan 4 (empat) perilaku

kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan Shaun Tyson dan Tony Jackson dalam Wahjosumidjo, yaitu: a) *Directing*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan tinggi tapi dukungan rendah, keputusan mutlak pada pimpinan dan komunikasi berlangsung satu arah; b) *Coaching*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan dan dukungan tinggi, pemimpin mau mendengar ide dan masukan dari bawahan tetapi keputusan tetap ada pada pimpinan; c) *Supporting*, yaitu perilaku pemimpin dengan dukungan tinggi tapi pengarahan rendah. Kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah berpindah kepada bawahan. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengar serta memfasilitasi pemecahan masalah; d) *Delegating*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan dan dukungan rendah. Cirinya, pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapai kesepakatan bersama dan proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan (Wahjosumidjo, 2008).

Model S1 atau *directing* mencerminkan perintah tinggi-pemberian dukungan rendah. Di dalam model ini, pemimpin senang memerintah dan memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan, memberi instruksi tentang apa dan bagaimana tujuan yang akan dicapai dan pengawasan dengan hati-hati. Model S2 atau *coaching* disebut sebagai pendekatan pelatihan dengan perintah dan pemberian dukungan sama-sama tinggi. Di dalam model ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan sosial emosi bawahan. Model ini juga meminta pemimpin untuk melibatkan dirinya dengan pengikut dengan memberikan dukungan dan meminta masukan dari bawahan. Model ini sesungguhnya adalah perluasan dari model S1, karenanya keputusan akhir tentang apa dan bagaimana tujuan akhir tetap menjadi hak prerogatif pemimpin.

Model S3 atau *supporting* adalah model yang menunjukkan tingginya dukungan tetapi pengarahan atau perintah rendah. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku pemberi dukungan yang membuat bawahan menunjukkan keterampilannya untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan. Gaya mendukung ini mencakup mendengarkan, memuji, meminta masukan dan memberi umpan balik. Pemimpin model ini cepat untuk memberi pengakuan dan dukungan sosial kepada pengikut. Terakhir adalah model S4 atau *delegating*, model yang menunjukkan perintah dan pemberian dukungan rendah. Pemimpin yang menggunakan model delegasi ini mengurangi keterlibatan dirinya dalam kegiatan organisasi dan membiarkan bawahan untuk bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan cara yang mereka anggap sesuai.

**Bagan 3.**  
**Model Kepemimpinan Situasional**



Diadaptasi dari Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 6<sup>th</sup> edition. Terj. Ati Cahayani (Jakarta: PT. Indeks, 2013).

## E. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan yang relatif baru. Menurut Gary Yukl (1999), model kepemimpinan tersebut dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam dunia politik kemudian dikembangkan Bernard Bass ke dalam konteks organisasi.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan sistem timbal balik (transaksi) yang menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan menemukan penyelesaian atas cara kerja pengikutnya tersebut. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan memengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu.

Menurut Bass (1990), sejumlah langkah dalam proses transaksional, yakni pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan bagi usaha yang dicapai dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kerjanya.

Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni *contingent reward*, *active management by exception* dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi manakala pimpinan memberikan penghargaan karena tugas yang telah dilaksanakan baik berupa bonus, bertambahnya penghasilan maupun fasilitas lainnya. *Active management by exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan menerapkan sejumlah aturan yang harus ditaati, melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception*

memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi apabila problema kerja makin memburuk atau bertambah serius.

## **F. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen bersama atasan dan bawahan terhadap sasaran dan pengembangan organisasi berdasarkan moralitas dan motivasi yang tinggi. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi ke arah perbaikan-perbaikan dan inovasi-inovasi berlandaskan pada paradigma pengembangan organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (1990) sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin mampu 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.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional yang digagas Burns (1987) dalam dunia politik mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, keserakahan, kecemburuan sosial dan kebencian.

Berdasarkan uraian di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terletak pada hubungan atasan dan bawahan, di mana teori kepemimpinan transaksional didasarkan pada proses transaksi dan pertukaran (*exchange process*) yang bersifat ekonomis, sedangkan

teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan atasan dan bawahan yang didasari nilai, keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Hal ini bermakna bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, sedangkan teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia.

### **G. Kepemimpinan Integratif**

Tinjauan literatur menemukan berbagai definisi dan konsep kepemimpinan integratif yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan. Huxman & Vangen (2000) mendefinisikan kepemimpinan integratif sebagai kolaborasi antara individu, proses dan stuktur. Kepemimpinan integratif juga didefinisikan sebagai integrasi dari kemampuan kepemimpinan, sifat, perilaku, gaya dan variabel situasional, dalam sebuah model teoritis tunggal untuk dapat menjelaskan efektivitas pemimpin (Yulk, 2002). Definisi lainnya tentang kepemimpinan integratif sebagaimana dikemukakan Wart adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan elemen transaksi, transformasi dan variabel situasi yang melekat dalam berbagai konteks masyarakat (Van Wart, 2003).

Beberapa pendapat ahli menyatakan bahwa kepemimpinan integratif adalah model kepemimpinan koperatif, kepemimpinan demokratis yang mengintegrasikan semua pemangku kepentingan, tujuan dan peranan yang berbeda, integrasi dari orang, tujuan, struktur, peran setiap anggota organisasi sesuai situasi dan kondisi untuk mencapai efektivitas organisasi. Kerangka model kepemimpinan integratif dapat mengintegrasikan banyak variabel, seperti kemampuan, perilaku, sikap, gaya kepemimpinan dan lain-lain.

## H. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas. Pola perilaku masing-masing pemimpin seperti gerak-gerik dan strategi yang biasa digunakan dalam memengaruhi bawahan itulah yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tidak saja dipengaruhi oleh sifat dan perilaku individu, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh unsur lainnya seperti sifat, perilaku dan situasi orang dalam organisasi, tugas, tekanan, lingkungan dan lain sebagainya. Northouse (2013) menjelaskan bahwa pendekatan gaya (*style approach*) dalam kepemimpinan menekankan pada perilaku pemimpin. Berbeda dengan pendekatan sifat yang titik tekannya pada karakteristik kepribadian pemimpin, dan juga pendekatan keterampilan yang menekankan pada aspek kecakapan. Gaya kepemimpinan berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak.

Studi klasik dan teori modern tentang perilaku organisasi memberikan implikasi langsung dan tidak langsung terhadap gaya kepemimpinan. Studi Hawthorne diinterpretasikan dalam hal implikasinya pada gaya kepemimpinan. Studi klasik Douglas McGregor tentang Teori X mempresentasikan gaya otoriter tradisional dan Teori Y mempresentasikan gaya humanistik. Studi Lova menganalisis pengaruh yang bersifat otokrasi, demokrasi, dan gaya *laissez-faire*, sementara studi yang dilakukan oleh kelompok Michigan menemukan bahwa pemimpin yang berpusat pada karyawan lebih efektif ketimbang pemimpin yang berpusat pada produksi. Studi Ohio State mengidentifikasi pertimbangan (jenis yang bersifat mendukung gaya) dan struktur inisiatif dan perhatian (jenis gaya suportif) (Luthans, 2005).

Beberapa model kepemimpinan sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya, melahirkan aneka gaya dan tipe kepemimpinan yang variatif, di antaranya sebagai berikut:

## 1. Gaya Otoriter

Pemimpin otoriter adalah pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia ia bekerja menurut regulasi yang berlaku dengan ketat dan instruksinya harus ditaati. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas bawahan semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya (Ukas : 1999).

Pemimpin dengan gaya ini cenderung menjadi diktator yang selalu memberi perintah, aturan dan larangan. Merumuskan masalah dan sekaligus menyodorkan pemecahannya sekaligus untuk dilaksanakan oleh bawahan. Inisiatif dan pemikiran para bawahan sangat dibatasi sehingga hampir tidak ada ruang untuk berkreasi. Orang-orang yang dianggap tidak taat dan tidak menyenangkan akan diancam dengan hukuman, dipecat dan sebagainya. Sebaliknya orang-orang yang dianggap taat dan menyenangkan akan mendapat apresiasi dan penghargaan bahkan dijadikan anak emas oleh pimpinan. Sehingga bawahan bagi akan memiliki pengalaman hidup yang kurang menyenangkan, sehingga membangun ekspektasi positif pada kepemimpinan otoriter sangat penting dalam rangka memberikan sugesti akan masa depan yang bahagia (Lestari et al., 2024). Ciri-ciri utama kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut:

- a. Hanya pemimpin yang berhak menentukan tujuan organisasi, terkadang tujuan organisasi cenderung sama dengan tujuan pribadi pemimpin.
- b. Organisasi seolah-olah milik pribadi.
- c. Bawahan hanya sebagai pelaksana kebijakan dari pimpinan dan harus melaksanakan perintah yang diberikan pimpinan tanpa harus bertanya.
- d. Dalam upaya menerapkan disiplin kepada bawahan, metode yang digunakan cenderung memaksa.

- e. Tidak menerima kritik, saran ataupun pendapat dari bawahan.
- f. Inisiatif dari bawahan ditanggapi sebagai sesuatu yang menyimpang dari kebijakan dan merupakan kesalahan.
- g. Keputusan pimpinan merupakan kebijakan terbaik.
- h. Bawahan bekerja dalam tekanan dan di bawah bayang-bayang hukuman pimpinan.
- i. Keberhasilan bawahan dianggap sebagai ancaman terhadap reputasinya (Ukas, 1999).

## 2. Gaya Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan otoriter. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini sangat menghargai bawahan dan menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Bawahan selalu dilibatkan dalam perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap potensi yang berharga dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan (Ukas, 1999). Gaya kepemimpinan ini lebih berorientasi pada hubungan manusiawi (*human relation*), menghargai perbedaan karakteristik masing-masing anggota sehingga setiap orang dihargai dan diakui peran dan eksistensinya dalam memajukan organisasi dan setiap keputusan didasarkan atas dasar musyawarah anggota kelompok. Beberapa ciri utama gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan mengakui dan menghargai potensi bawahan.
- b. Pelimpahan wewenang didasari atas potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahan, bukan atas dasar emosional dan kekerabatan.
- c. Berusaha untuk mensinkronkan tujuan organisasi dengan tujuan masing-masing individu serta menghindari benturan kepentingan di antara mereka.

- d. Berusaha menjadikan bawahan lebih sukses dari dirinya, dan menjadikan indikator keberhasilan kepemimpinan yang dilakukannya.
- e. Adanya pelimpahan wewenang merupakan wujud dari kesediaan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bertanggung jawab atas tugas yang telah dilaksanakan bawahannya.
- f. Bersikap sabar dan bersedia memberikan bantuan kepada siapapun manakala diperlukan.
- g. Kritik dan saran dijadikan masukan bagi peningkatan keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi (Effendi, 2015).

### 3. Gaya *Laissez Faire* (Bebas)

Gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan simbolik di mana pemimpin tidak banyak terlibat dalam kegiatan kelompoknya. Bahkan gaya kepemimpinan ini bisa dianggap sebagai “pemimpin yang tidak memimpin”. Pemimpin menyerahkan sepenuhnya kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan dari bawahan dengan memberikan kebebasan kepada mereka untuk menetapkan keputusan dan menjalankannya menurut kehendak dan kepentingan masing-masing.

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Pemimpin tidak punya peran yang maksimal, ia bahkan hanya memungsikan dirinya sebagai penasihat (Rivai, 2004). Tingkat keberhasilan organisasi yang dipimpin dengan gaya ini semata-mata hanya karena adanya kesadaran dan dedikasi yang tinggi para bawahan, bukan karena adanya pengaruh dari kepemimpinan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah sebagai berikut:

- a. Keputusan lebih banyak bergantung kepada bawahan.
- b. Satu kegiatan terkadang tidak memiliki agenda yang pasti dan dapat dilaksanakan tanpa sepengetahuan pimpinan.
- c. Jika terjadi pertentangan, pimpinan tidak berusaha untuk mempertemukan pendapat dari bawahan dengan anggapan bahwa hal itu akan mengurangi rasa kebebasan bawahan.
- d. Berusaha untuk tidak mengatur bawahan secara ketat, bahkan adanya aturan hanya sekedar pelengkap organisasi yang tidak perlu dijalankan (Rivai, 2004).

#### 4. Gaya Pseudo Demokratis

Pseudo berarti palsu atau pura-pura. Gaya kepemimpinan pseudo demokratis adalah gaya kepemimpinan yang terkesan demokratis, tetapi sesungguhnya bersifat otoriter. Pimpinan yang pseudo demokratis penuh dengan manipulasi sehingga pendapatnya sendiri yang harus disetujui (Soetopo & Soemanto, 1984).

Gaya kepemimpinan pseudo demokratis ini juga sering disebut sebagai pemimpin yang memanipulasikan demokratisasi atau demokratis semu. Sebagian lainnya menyebut cara memimpin dengan gaya kepemimpinan pseudo demokratis itu seperti *diplomatic manipulation* atau manipulasi diplomatis. Jadi, pemimpin dengan gaya kepemimpinan pseudo demokratis sebenarnya adalah orang yang otoriter, tetapi ia pandai menutupi sifatnya dengan penampilan yang memberikan kesan seolah-olah ia adalah orang yang demokratis (Effendi, 2015).

Penerapannya, pemimpin seakan-akan memberikan ruang yang seluas-luasnya bagi bawahan untuk berpendapat dan berkreasi dalam melaksanakan pekerjaannya, tetapi sesungguhnya hal tersebut hanyalah kamuflase di mana keputusan akhir menjadi otoritas pemimpin sesuai dengan skenario yang telah dibuatnya. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kepemimpinan otoriter, tetapi dalam bentuk yang samar-samar dan halus, dan tanpa disadari bahwa tindakan yang dilakukan pemimpin bukanlah hal yang bersifat demokratis.

## 5. Gaya Permisif

Gaya kepemimpinan permisif adalah gaya kepemimpinan yang serba boleh, tidak bersikap dalam makna sikap yang sesungguhnya, apatis dan tidak mau ambil pusing. Pemimpin yang permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikap yang mudah goyah serta sikap semaunya dan serba boleh. Pimpinan yang termasuk dalam kategori ini biasanya tidak mau mengambil resiko dan tidak mau berkonfrontasi. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur dan tidak konsisten. Ciri pimpinan dengan gaya permisif sebagaimana yang dikemukakan Danim adalah:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan (Danim, 2008).

Tidak ada pola yang stagnan dalam penerapan masing-masing gaya kepemimpinan. Beberapa variasi gaya dan tipe kepemimpinan pun muncul dari campuran banyak gaya kepemimpinan di atas, sebagaimana yang dikemukakan Blake dalam Northouse, yaitu gaya kepemimpinan paternalistik/materialistik dan gaya kepemimpinan oportunistik. Gaya kepemimpinan paternalistik/materialistik ini adalah “diktator yang baik hati” yang bertindak secara murah hati tetapi melalukan itu semata-mata agar tujuan tercapai. Intinya, gaya kepemimpinan paternalistik /materialistik memperlakukan orang seolah-olah mereka tidak ada hubungannya dengan tugas. Pemimpin dengan gaya ini sering kali digambarkan sebagai “bersifat kebabakan” atau “bersifat keibuan” terhadap bawahan, menganggap organisasi sebagai keluarga, membuat banyak keputusan penting dan menghargai loyalitas serta kepatuhan sambil menghukum ketidakpatuhan (Northouse, 2013).

Adapun gaya kepemimpinan oportunistik merujuk pada pemimpin yang menggunakan kombinasi apapun dari gaya-gaya kepemimpinan untuk kemajuan pribadi. Seorang pemimpin yang oportunistik akan mengadaptasi dan mengubah gaya kepemimpinannya demi mendapatkan keuntungan pribadi, menempatkan kepentingan pribadi di atas prioritas lain. Kinerja dan upaya pemimpin adalah untuk menyadari keuntungan pribadi. Sejumlah frasa digunakan untuk menggambarkan gaya kepemimpinan ini, termasuk kasar, licik dan antusias, tetapi juga adaptif dan strategik (Northouse, 2013).

Selanjutnya diadaptasi dari model kepemimpinan situasional, Hersey dan Blanchard (1977) menjelaskan bahwa ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yang efektif terkait dengan perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberi dukungan (hubungan), yaitu: *Pertama*, gaya instruktif. Gaya ini sangat cocok diterapkan pada bawahan yang baru atau yang baru bertugas. Ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif adalah: a) Memberikan pengarahan secara detail dan spesifik tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan atau tugas dilakukan; b) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; c) Kadar direktif tinggi; d) Kadar suportif/semangat rendah; e) Kurang dapat meningkatkan kemampuan bawahan; e) Kemampuan motivasi bawahan rendah; dan f) Tingkat kematangan bawahan rendah.

*Kedua*, gaya konsultatif. Penerapannya efektif dilakukan pada bawahan yang memiliki *skill* tinggi, namun kemauan rendah. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah: a) Kadar direktif rendah; b) Kadar suportif tinggi; c) Komunikasi dilakukan secara timbal balik; d) Masih memberikan pengarahan yang spesifik; e) Secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada bawahan walaupun masih dianggap belum memiliki kemampuan, dan f) Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

*Ketiga*, gaya partisipatif. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, tetapi memiliki kemauan kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini bersifat terbuka dan bebas, pemimpin hanya sedikit memegang kendali dalam proses

pengambilan keputusan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah: a) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah; b) Secara aktif mendengar dan merespon keluhan dan kesulitan bawahan; c) Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara maksimal dalam operasional; d) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; e) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi, dan f) Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.

*Keempat*, gaya delegatif. Penerapannya efektif pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi. Ciri-ciri utama gaya kepemimpinan delegatif adalah: a) Memberikan pengarahan kepada bawahan bila diperlukan saja; b) Memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi; c) Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; d) Tidak perlu memberikan motivasi; e) Tingkat kematangan bawahan tinggi.

Pada prinsipnya tidak ada satu gayapun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi. Tidak ada gaya kepemimpinan yang baik untuk semua situasi, sehingga masing-masing gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan keunggulan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku atau cara bertindak seorang pemimpin yang memiliki ke-khas-an tersendiri dalam memengaruhi bawahan tentu saja dapat terus berkembang sesuai dengan ruang dan waktu yang terus berjalan.

## **BAB IV**

### **SUMBER-SUMBER KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU PEMIMPIN**

#### **A. Sumber Kepemimpinan**

Seorang pemimpin adalah individu yang memanfaatkan kekuatan, tindakan, suara hati, dan karakter pribadinya untuk menciptakan situasi di mana orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja sama guna mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin tentunya harus memiliki kepribadian yang baik dan beragam karakter, sehingga saat memimpin anggota yang memiliki berbagai sifat, pemimpin dapat memahami karakteristik masing-masing anggota atau bawahan. Hal ini akan memudahkan pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan memberikan perintah kepada para anggota (Sukatin *et al.*, 2022).

Seorang pemimpin perlu berupaya untuk menjadi bagian dari dinamika kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Dalam mencapai tujuan dan menjalankan fungsi kepemimpinan secara internal, akan terjadi serangkaian aktivitas kepemimpinan yang, ketika dianalisis, akan memperlihatkan pola kepemimpinan yang berbeda-beda. Sebagai makhluk Tuhan yang memiliki karakter beragam, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menentukan jalannya sendiri (Salsabilla *et al.*, 2022). Kemampuan tersebut memungkinkan seorang pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat, mengelola perbedaan dengan cara yang positif, serta merancang strategi yang sejalan dengan kebutuhan kelompok, sehingga organisasi dapat mencapai visi yang telah direncanakan.

Uraian tersebut berupaya menyampaikan, bahwa seorang pemimpin adalah individu yang memiliki keahlian khusus dalam memanfaatkan kekuatan, tindakan, suara hati, serta karakter pribadinya untuk mendorong orang lain mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan yang berhasil membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap keragaman karakter anggota, kemampuan untuk memberikan arahan dan bimbingan, serta kemampuan beradaptasi dengan dinamika kelompok, sehingga dapat membangun lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Menurut Kartini dan Kartono (2006), ada beberapa teori mengenai kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Genetis
  - a. Pemimpin tidak diciptakan, melainkan lahir dengan bakat-bakat alami sejak kelahiran.
  - b. Pemimpin ditakdirkan untuk menjadi pemimpin dalam kondisi dan situasi apapun.
  - c. Secara filosofis, teori ini berpegang pada pandangan deterministik.
2. Teori Sosial
  - a. Pemimpin harus dipersiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak lahir begitu saja.
  - b. Setiap individu berpeluang menjadi pemimpin melalui usaha, pendidikan, dan dorongan dari kemauan sendiri.
3. Teori Ekologis

Seorang akan berhasil menjadi pemimpin jika sejak lahir dia sudah memiliki bakat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan, serta sesuai dengan tuntutan lingkungan (Saifullah, 2020)

Pada dasarnya, kepemimpinan adalah anugerah dari Allah Swt. yang melekat pada setiap individu. Seiring waktu, karakter seseorang berkembang sejalan dengan visi dan misi yang dimilikinya, yang kemudian tercermin dari seberapa besar pengaruh ucapan dan tindakannya terhadap lingkungan sekitar. Ketika perubahan positif mulai terjadi, itulah momen di mana seseorang dapat dianggap sebagai pemimpin. Model

kepemimpinan menjadi salah satu elemen penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Faktor kepemimpinan sangat memengaruhi baik buruknya keadaan organisasi. Oleh karena itu, peran pemimpin menjadi krusial bagi keberlangsungan dan perkembangan organisasi (Alfaien & Vashti, 2022).

Kepemimpinan mencerminkan bagaimana sebuah organisasi dikelola, sehingga dalam organisasi tersebut terlihat adanya partisipasi menyeluruh dari individu-individu yang menjalankan tugas-tugas, menerapkan metode, pola, serta sistem dan kebijakan tertentu. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suhartono *et al.*, 2020). Oleh karena itu, peran seorang pemimpin menjadi sangat krusial dalam memastikan koordinasi yang efektif, menjaga komunikasi yang baik, serta menciptakan sinergi di antara seluruh anggota organisasi untuk mendukung keberhasilan bersama.

Kepemimpinan adalah elemen yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan, karena secara fitrah manusia cenderung membentuk komunitas, dan setiap komunitas memerlukan seorang pemimpin. Pemimpin adalah sosok yang menjadi acuan saat komunitas terbentuk, memberikan visi dan tujuan kepada kelompok atau organisasi. Tanpa tujuan yang jelas, sebuah organisasi sama saja dengan bubar. Konsep ini juga berlaku hingga pada tingkat negara, di mana hanya pemimpin yang mampu mengatur dan mengarahkan jalannya pemerintahan. Sejarah teori kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diajarkan dalam Islam merupakan model terbaik. Model ini dikenal sebagai kepemimpinan profetik, dengan contoh paling agung dalam sejarah manusia, yaitu Rasulullah Saw (Radjaang, 2022).

Aspek paling penting dalam kepemimpinan adalah bahwa kekuatan seorang pemimpin berasal dari karakter dan kekuatan pribadinya, bukan semata-mata dari kedudukan atau kecerdasannya. Seorang pemimpin sejati senantiasa berupaya

memperbaiki dirinya sendiri terlebih dahulu sebelum berusaha memperbaiki orang lain. Kepemimpinan dapat muncul dari dalam diri seseorang; bukan sekadar gelar atau posisi yang diberikan dari luar. Individu itu sendiri menjadi sumber dari kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang berkembang dari dalam diri seseorang (Tyaningsih & Nurachadijat, 2023).

Pemimpin dibutuhkan setidaknya karena empat alasan utama. Pertama, banyak individu yang membutuhkan sosok pemimpin sebagai figur panutan. Kedua, dalam berbagai keadaan, seorang pemimpin diperlukan untuk tampil mewakili kelompok yang dipimpinnya. Ketiga, pemimpin menjadi pihak yang mengambil alih tanggung jawab atas risiko jika kelompoknya menghadapi tekanan. Keempat, pemimpin juga berperan sebagai wadah tempat kekuasaan dapat diletakkan dan dijalankan (Mukhlisin, 2021). Dengan demikian, pemimpin tidak hanya menjadi penggerak utama dalam sebuah kelompok atau organisasi, tetapi juga menjadi simbol kepercayaan, pengambilan keputusan, dan penjaga stabilitas yang mampu membawa kelompoknya menuju pencapaian tujuan bersama secara efektif dan bertanggung jawab.

Menurut Kartono (2008), konsepsi tentang persyaratan kepemimpinan harus selalu terkait dengan tiga aspek penting. Pertama, kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan agar melakukan suatu tindakan. Kedua, kewibawaan, yang mencakup kelebihan, keunggulan, dan keutamaan yang membuat pemimpin mampu mengatur orang lain sehingga bawahan bersedia mematuhi serta melaksanakan perintah. Ketiga, kemampuan yang mencakup daya, kesanggupan, kekuatan, serta kecakapan atau keterampilan, baik teknis maupun sosial, yang melebihi kemampuan anggota biasa (Lande *et al.*, 2022).

Menurut Tobroni, kepemimpinan seseorang tidak dapat ditentukan oleh pangkat, jabatan, atau kedudukan, melainkan berasal dari keindahan jiwa (*inner beauty of spiritual human being*), bukan keindahan luar (*outer beauty of human being*). Kepemimpinan

terbentuk melalui proses panjang dan keputusan untuk menjadi pemimpin. Ketika seseorang menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core values*) sebagai pegangan hidupnya, menetapkan visi dan misi hidup, merasakan kedamaian batin (*inner peace*), memiliki karakter yang kuat (integrasi), ucapannya dan tindakannya memberikan pengaruh secara sukarela kepada orang lain, serta keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasi, saat itulah seseorang menjadi pemimpin sejati (Zaini, 2021).

Kepemimpinan diberikan kepada individu yang benar-benar memenuhi berbagai syarat, sifat, dan karakter berkualitas. Di antaranya, pemimpin harus memiliki komitmen yang kuat terhadap kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara, bukan semata-mata untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki kredibilitas yang unggul, seperti kemampuan menegakkan etika, memikul amanah, setia pada kesepakatan dan janji, kokoh dalam mempertahankan prinsip, jujur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, serta memiliki keimanan yang kuat untuk menolak godaan dan peluang melakukan penyimpangan (Rohimah *et al.*, 2021).

Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan suatu lembaga atau organisasi. Kepemimpinan dianggap sangat vital karena dua alasan: pertama, kenyataan bahwa pergantian pemimpin sering kali dapat mengubah kinerja suatu unit, instansi, atau organisasi; kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi kesuksesan organisasi adalah kepemimpinan, yang meliputi proses kepemimpinan di setiap level organisasi, kompetensi, dan tindakan pemimpin yang bersangkutan. Banyak ahli berpendapat bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi pada dasarnya merupakan pengaruh. Dalam proses mempengaruhi ini, tidak bisa dipisahkan dari elemen utama dalam organisasi, yaitu manusia. Dalam proses organisasi, tidak cukup hanya dilakukan oleh individu secara mandiri, melainkan membutuhkan individu lain untuk saling bekerja sama dalam

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menggerakkan semua individu dalam suatu organisasi, diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan seluruh anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi (Nurwahidah *et al.*, 2024).

Pada dasarnya, kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok agar mencapai tujuan tertentu melibatkan unsur kekuasaan. Kekuasaan ini pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mereka mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lain. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai alat untuk mempengaruhi dan mengendalikan individu atau kelompok agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Waedoloh *et al.*, 2022). Namun, pemimpin yang efektif tidak semata-mata mengandalkan kekuasaan, tetapi juga berupaya membangun kepercayaan, memberikan motivasi, serta menciptakan hubungan yang harmonis dengan anggota kelompok, sehingga upaya mencapai tujuan dapat berlangsung secara optimal dan terus berkesinambungan.

Proses menjadi seorang pemimpin autentik dimulai dengan pemahaman. Pemimpin perlu memahami keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan teknis yang diperlukan untuk mengelola tim dalam dunia kerja modern (Khan, 2021). Konsep kepemimpinan mencakup pengaruh terhadap orang lain dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut. Oleh karena itu, kepemimpinan bisa dianggap sebagai perpaduan antara seni dan ilmu dalam mendapatkan kerjasama dari orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan mewujudkan visi yang diinginkan (Maolana *et al.*, 2023).

Husaini Husman (2007:252-253) menyatakan bahwa: "Pemimpin bisa bersifat formal maupun non-formal." Pemimpin formal diangkat oleh pihak atasan melalui surat keputusan resmi, sementara pemimpin non-formal dipilih oleh anggota lain tanpa melalui surat keputusan resmi. Selain itu, seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan yang membedakannya dari anggota lainnya, sehingga esensi dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk tidak hanya memberikan contoh, tetapi yang

lebih penting lagi adalah menjadi teladan bagi bawahannya (Dewi, 2021). Dengan menjadi panutan, seorang pemimpin dapat membangun rasa percaya, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta mendorong anggota timnya untuk bersinergi dalam meraih tujuan bersama, baik melalui otoritas formal maupun pengaruh informal yang dimilikinya.

Dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan berasal dari perpaduan berbagai faktor internal dan eksternal dalam diri individu. Hal ini tidak hanya didasarkan pada jabatan atau kecerdasan semata, tetapi juga pada kekuatan karakter, kedalaman spiritual, serta proses pengembangan diri yang panjang. Sumber kepemimpinan mencakup kemampuan untuk memengaruhi orang lain, kewibawaan yang mencerminkan keunggulan dan nilai-nilai utama, serta keterampilan teknis dan sosial yang melampaui kemampuan anggota biasa, yang terbentuk melalui kombinasi antara bakat alami, pendidikan, dan pengalaman hidup.

Bila dikaji dari perspektif Islam, sumber kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa prinsip dasar yang diajarkan oleh Al-Qur'an dan Hadis. Beberapa sumber utama kepemimpinan dalam Islam adalah:

1. Al-Qur'an

Al-Qur'an memberikan panduan tentang kepemimpinan dalam banyak ayatnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Konsep kepemimpinan dalam Al-Qur'an mengutamakan keadilan, amanah, dan tanggung jawab. Salah satu contoh ayat yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan adalah surah Al-Baqarah ayat 30 yang menyebutkan bahwa manusia dijadikan sebagai khalifah di bumi untuk mengelola kehidupan dengan sebaik-baiknya. Firman Allah Swt.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui (QS. Al-Baqarah : 30)".*

## 2. Hadis Nabi Muhammad SAW

Hadis-hadis Nabi SAW memberikan contoh konkret tentang kepemimpinan yang adil dan penuh kasih sayang. Dalam banyak hadis, Nabi Muhammad SAW menekankan pentingnya sifat-sifat pemimpin seperti amanah, keadilan, dan menjaga kesejahteraan umat. Contohnya adalah hadis yang menyatakan bahwa pemimpin adalah pelayan bagi umatnya, bukan penguasa yang otoriter. Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَىٰ مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ وَكَلَّمْنَا يَدَيْهِ يَمِينُ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا

*“Sesungguhnya orang-orang yang berlaku adil, kelak disisi Allah ditempatkan diatas mimbar dari cahaya, ialah mereka yang adil dalam hokum terhadap keluarga dan apa saja yang diserahkan (dikuasakan) kepada mereka.(HR. Muslim).*

## 3. Akal dan Ijtihad

Dalam Islam, akal juga dianggap sebagai sumber utama dalam menentukan kebijakan dan keputusan dalam kepemimpinan. Ijtihad (upaya untuk menggali hukum dan

solusi berdasarkan pengetahuan yang ada) digunakan untuk menghadapi situasi yang tidak secara eksplisit diatur dalam Al-Qur'an atau Hadis. Kepemimpinan dalam Islam sangat mengandalkan proses pemikiran yang bijaksana dan berbasis pada prinsip-prinsip Islam.

4. Tradisi (Sunnah) dan Konsensus (Ijma')  
Selain Al-Qur'an dan Hadis, umat Islam juga memandang konsensus ulama atau ijma' sebagai sumber penting dalam menetapkan aturan dan prinsip kepemimpinan. Dalam hal ini, kepemimpinan sering kali mengedepankan prinsip musyawarah dan mufakat dalam pengambilan keputusan.
5. Keutamaan Individu dan Karakter  
Kepemimpinan dalam Islam juga menekankan pentingnya karakter individu. Pemimpin ideal dalam Islam adalah orang yang memiliki akhlak mulia, seperti sifat sabar, rendah hati, dan tidak tamak terhadap kekuasaan. Banyak tokoh dalam sejarah Islam, seperti Abu Bakr, Umar bin Khattab, dan Ali bin Abi Thalib, menunjukkan bahwa kualitas moral yang tinggi sangat penting dalam memimpin.

Secara keseluruhan, dalam Islam, kepemimpinan bukan hanya tentang kekuasaan atau posisi, tetapi lebih kepada amanah untuk menegakkan kebenaran, keadilan, dan kesejahteraan umat.

## **B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Perilaku Pemimpin**

Kouzes dan Posner (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu perilaku, bukan sekadar kepribadian yang dimiliki seseorang. Perilaku kepemimpinan ini mencakup beberapa karakteristik, seperti memberikan contoh yang baik, menginspirasi visi bersama, menantang proses yang ada, memungkinkan orang lain untuk bertindak, serta memberikan dorongan kepada anggota organisasi. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu interaksi antara pemimpin dan anggota

kelompok untuk mencapai tujuan bersama, yang melibatkan berbagai perilaku. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi (Mahidhika & Fathiyah, 2022).

Kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi dapat mengkoordinasikan dan mensinergikan sumber daya yang ada di dalamnya. Selain itu, pemimpin yang tepat juga mampu menggali dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu. Seorang pemimpin harus mengenal dan memahami orang-orang yang dipimpinnya dalam suatu organisasi. Pemimpin juga bertanggung jawab atas segala hal yang berkaitan dengan organisasi yang dipimpinnya. Organisasi akan berjalan dengan lancar apabila peran kepemimpinan dijalankan dengan optimal dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak diterapkan dengan benar sesuai dengan ketentuan yang ada, maka berbagai masalah akan muncul yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja anggota yang dipimpinnya (Julianto & Agnanditiya Carnarez, 2021).

Uraian tersebut berupaya menyampaikan, bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian perilaku yang mencakup pengaruh, motivasi, dan kerja sama untuk mewujudkan tujuan bersama. Kepemimpinan yang baik mampu memanfaatkan sumber daya secara maksimal, mengembangkan potensi individu, dan menjaga tanggung jawab organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak efektif dapat mengganggu kinerja serta menimbulkan berbagai kendala dalam organisasi.

Konsep mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan terdiri dari tiga aspek utama, yaitu:

1. Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor-faktor pribadi pemimpin yang meliputi berbagai kompetensi sangat mempengaruhi jalannya proses kepemimpinan. Secara umum, konsep kepemimpinan terfokus pada kualitas atau kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Di era modern sekarang

ini, pemimpin ditentukan berdasarkan beberapa keunggulan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, tanggung jawab, partisipasi sosial, serta status ekonomi dan sosial (Yapentra, 2021).

## 2. Faktor Jabatan

Seorang pemimpin dalam bertindak harus mengetahui dengan jelas bagaimana memposisikan dirinya. Sebagai contoh, gaya perintah seorang perwira tinggi tentu berbeda dengan gaya seorang rektor dalam memberikan arahan. Hal ini berkaitan dengan aturan dan norma yang berlaku dalam masing-masing organisasi. Yang penting untuk dipahami adalah bahwa seorang pemimpin tidak bekerja sendirian, tetapi selalu berada dalam lingkungan sosial yang dinamis, sehingga harus memiliki citra yang sesuai dengan perilaku kepemimpinan yang digunakan, yang selaras dengan situasi dan kondisi. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami konsep peran (*role concept*) dan dapat merespons situasi eksternal dengan baik (Yapentra, 2021).

## 3. Faktor Situasi dan Kondisi

Dalam setiap situasi atau kondisi tertentu, dibutuhkan tipe kepemimpinan yang sesuai. Pemimpin harus memiliki fleksibilitas tinggi dalam menghadapi situasi dan kondisi yang dihadapi oleh bawahannya. Jika tidak, yang muncul bukanlah komitmen (kepatuhan), melainkan resistensi (perlawanan) dari bawahan yang dapat mengarah pada ketidakefektifan kepemimpinan (Yapentra, 2021).

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya, dan perilaku tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini berpengaruh besar terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya, dalam hal ini, merujuk pada sikap, gerakan, tingkah laku, serta gerak-gerik yang baik, dan kekuatan atau kemampuan untuk melakukan hal-hal positif. Sedangkan gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai

serangkaian ciri yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan juga bisa disebut sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Heriyanti & Putri, 2021).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan yang diambil oleh pemimpin dalam menjalankan tugasnya, dan dapat menjadi cerminan dari seberapa baik atau buruk tindakan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Cara bertindak seorang pemimpin sangat erat kaitannya dengan penerapan gaya kepemimpinan yang dimilikinya (Lantu & Irfana, 2019). Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam organisasi tersebut (Burhanudin & Kurniawan, 2020).

Kepemimpinan merupakan elemen utama dalam pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang efektif, sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Ketika seorang pemimpin berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, maka ia harus mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan adalah serangkaian perilaku dan strategi, yang merupakan gabungan dari filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap, yang sering diterapkan oleh pemimpin ketika berusaha mempengaruhi kinerja bawahannya (Usman, 2022). Dengan demikian, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kebutuhan tim, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta mendorong anggota untuk berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan, proses, dan seni untuk mempengaruhi individu maupun kelompok agar memiliki keinginan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Rizky, 2022). Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Kepemimpinan itu sendiri dapat dipahami sebagai pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin ketika berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena itu,

perilaku yang ditunjukkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respons terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin mereka (Purwati & Wijaya, 2019).

Menurut Carton (2008:3), gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu karakter seorang pemimpin yang mempengaruhi kesuksesan dan ditentukan oleh kemampuan pribadi, kebiasaan yang menjadi penentu perilaku pemimpin dalam menunjukkan tindakan yang baik, karakter sebagai gaya perilaku khusus dalam memberikan umpan balik saat berinteraksi dengan orang lain, sifat subjektif karakter pemimpin yang menjadi faktor penentu dalam mempengaruhi iman, ketekunan, dan keberanian, serta kepribadian pemimpin yang menentukan keberhasilannya berdasarkan karakteristik atau sifat kepribadian yang dimiliki (Zahratulfarhah *et al.*, 2022).

Kepemimpinan dalam organisasi harus berfokus pada pengembangan karyawan dan menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan gaya kepemimpinannya. Menurut Didiks (2008), gaya kepemimpinan adalah serangkaian kode etik yang digunakan oleh seseorang saat berusaha mempengaruhi perilaku orang lain dengan caranya sendiri, serta untuk menyelaraskan persepsi di antara individu dan mempengaruhi mereka (Pangestu *et al.*, 2022). Gaya kepemimpinan yang sesuai memungkinkan pemimpin untuk mengelola interaksi antar individu dengan baik, memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat, serta membangun lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang pada gilirannya akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Robbin (2008) menambahkan bahwa ada empat pendekatan untuk membuat pemimpin menjadi efektif: 1) Berusaha untuk menemukan ciri-ciri kepribadian universal yang memiliki derajat lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bukan pemimpin, 2) Mencoba menjelaskan kepemimpinan dan perilaku individu yang terlibat di dalamnya. Kedua pendekatan ini dianggap sebagai

"awal yang salah," karena didasarkan pada pandangan tentang kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan, 3) Menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan ketidakcukupan teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan menggabungkan berbagai macam teori tersebut (Damanik, 2020).

Perilaku pemimpin dalam memimpin bawahannya dapat dibedakan menjadi komunikasi searah dan komunikasi dua arah. Komunikasi searah mencakup sejauh mana pemimpin terlibat dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya, termasuk dalam menetapkan tugas, meminta mereka untuk melakukan apa yang ingin dikerjakan, dan mengawasi mereka secara ketat. Sedangkan komunikasi dua arah dipahami sebagai perilaku manajer dalam mendukung bawahannya, seperti mendengarkan, memberikan dukungan, memperbolehkan interaksi, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan eksekutif tetap membutuhkan inovasi sebagai terobosan yang dapat mempengaruhi, memotivasi, atau membimbing karyawan dengan antusiasme kerja, agar dapat memenuhi harapan organisasi (Wahyuni *et al.*, 2023).

Menurut Prastiwi (2021), kepribadian seseorang mempengaruhi cara pengambilan keputusan mereka, yang dapat dijelaskan melalui beberapa gaya berikut:

1. Gaya Direktif

Gaya ini menggambarkan pengambil keputusan yang cenderung cepat, di mana individu dengan karakter ini tidak ingin membuang waktu lama untuk menganalisis pilihan yang ada dan langsung mengambil tindakan yang sistematis.

2. Gaya Analitik

Gaya ini menggambarkan pengambil keputusan yang sangat hati-hati dan cenderung rentan terhadap kesalahan jika mengambil keputusan terburu-buru, merasa tidak nyaman jika harus membuat keputusan dalam waktu singkat.

### 3. Gaya Konseptual

Gaya ini menggambarkan pengambil keputusan yang terbuka terhadap cara-cara baru dan berani menghadapi risiko, serta memiliki visi jangka panjang dalam mengambil keputusan, namun terkadang kurang cepat dalam menetapkan rencana tindakan jangka pendek yang perlu segera diterapkan.

### 4. Gaya Perilaku

Gaya ini menggambarkan pengambil keputusan yang sangat memperhatikan dampaknya terhadap orang lain. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, dan berusaha keras untuk menjaga hubungan baik dengan semua pihak (Lande *et al.*, 2022).

Dapat disimpulkan, bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan individu (yang mencakup kompetensi, kecerdasan, pendidikan, dan status sosial-ekonomi), faktor jabatan (yang berkaitan dengan posisi dan peran dalam organisasi yang mempengaruhi gaya pemberian arahan), serta faktor situasi dan kondisi (yang memerlukan fleksibilitas untuk menanggapi berbagai situasi). Selain itu, faktor-faktor ini didorong oleh karakteristik pribadi seperti kepribadian, kebiasaan, karakter dalam berinteraksi, dan kemampuan komunikasi, baik searah maupun dua arah, dengan bawahannya.

## **BAB V**

### **KEPEMIMPINAN PROFETIK**

#### **A. Konsep Dasar Kepemimpinan Profetik**

Kepemimpinan profetik terdiri dari dua kata, yaitu "kepemimpinan" dan "profetik," yang masing-masing memiliki definisi berbeda. Konsep kepemimpinan selalu terkait dengan interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Dari sudut pandang bahasa, kata "kepemimpinan" berasal dari kata dasar "pemimpin" yang diberi imbuhan ke- dan -an. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepemimpinan diartikan sebagai perilaku memimpin atau cara memimpin (E. R. Dewi *et al.*, 2020). Kepemimpinan ini tidak hanya fokus pada keterampilan memimpin dengan efektif, tetapi juga pada penerapan nilai-nilai profetik yang mencakup aspek moralitas, integritas, dan tanggung jawab spiritual dalam setiap dimensi kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah elemen krusial dalam menentukan arah serta tujuan yang ingin dicapai oleh suatu instansi atau organisasi. Istilah kepemimpinan berasal dari kata pemimpin dan merupakan padanan dari kata *leadership*, yang akarnya adalah *leader*. Pemimpin (*leader*) mengacu pada individu yang memimpin, sedangkan pimpinan merujuk pada jabatannya. Kepemimpinan (*leadership*) sendiri mencerminkan proses mengarahkan dan memengaruhi orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan berbagai aktivitas di sebuah instansi atau organisasi. Dalam perspektif Islam, konsep kepemimpinan memiliki nilai unik yang melampaui sekadar ketaatan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi (Faishol, 2020).

Menurut pandangan Islam, kepemimpinan berarti aktivitas menuntun, membimbing, dan memandu untuk menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah SWT. Aktivitas tersebut bertujuan untuk mengembangkan kemampuan orang-orang yang dipimpin agar

dapat bertindak mandiri dalam usaha mencapai ridha Allah SWT, baik selama kehidupan di dunia maupun di akhirat. Dalam Islam, kepemimpinan dipahami secara proporsional sebagai karakter yang mampu membawa masyarakat menuju tujuan yang telah disepakati, dengan mengartikulasikan dan mengharmoniskan berbagai kepentingan dalam masyarakat. Pada dasarnya, kepemimpinan dalam Islam didasarkan pada prinsip kepercayaan, yang sering kali berbentuk kontrak sosial (secara eksplisit) antara pemimpin dan yang dipimpin, sebuah kontrak yang menekankan integritas dan keadilan (Adriansyah *et al.*, 2023).

Istilah profetik di Indonesia diperkenalkan oleh Kuntowijoyo (1991) melalui gagasannya tentang pentingnya ilmu sosial transformatif yang disebut Ilmu Sosial Profetik. Ilmu sosial profetik tidak hanya bertugas menjelaskan dan mengubah fenomena sosial, tetapi juga memberikan arahan mengenai tujuan transformasi, cara pelaksanaannya, serta pihak yang melakukannya. Konsep ini mengusulkan perubahan yang didasarkan pada reorientasi epistemologi, yaitu penyesuaian terhadap *mode of thought* dan *mode of inquiry*, dengan menekankan bahwa sumber ilmu pengetahuan tidak hanya berasal dari rasio dan pengalaman empiris, tetapi juga dari wahyu (Wahab *et al.*, 2024). Pendekatan ini menjadikan wahyu sebagai sumber utama nilai dan pedoman moral, sehingga transformasi yang dilakukan tidak hanya berfokus pada perubahan struktural, tetapi juga pada pembentukan masyarakat yang berlandaskan prinsip keadilan, kemanusiaan, dan transendensi.

Kepemimpinan profetik berasal dari kata *prophet* yang berarti Nabi, sehingga kepemimpinan profetik diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan, sebagaimana yang dilakukan oleh para Nabi dan Rasul (Fadliah, 2022). Profetik secara faktual berupaya menghadirkan nilai-nilai kenabian dalam konteks masa kini. Istilah profetik mengacu pada seseorang yang memiliki kualifikasi, sifat, atau karakteristik sebagaimana yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Oleh karena itu, nilai kepemimpinan profetik

merujuk pada esensi cara memimpin yang memengaruhi bawahan dengan mengadopsi sifat dan karakteristik yang dicontohkan Rasulullah SAW sebagai pemimpin (Wahidin *et al.*, 2022).

Dalam hal ini, profetik atau kenabian mencakup dua misi: seseorang yang menerima wahyu, diberikan agama baru, dan diperintahkan untuk menyebarkannya kepada umat disebut rasul (*messenger*), sementara seseorang yang menerima wahyu berdasarkan agama yang sudah ada tetapi tidak diperintahkan untuk mendakwahnya disebut nabi (Falah, 2019). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa meskipun setiap rasul merupakan nabi, tidak semua nabi adalah rasul. Kedua misi ini memiliki kesamaan dalam menyampaikan nilai-nilai ilahiah, namun peran dan tanggung jawabnya berbeda dalam hal ruang lingkup dakwah dan penyampaian ajaran kepada umat.

Kepemimpinan profetik merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. Teori ini mendefinisikan kepemimpinan sebagai bentuk yang sangat inspiratif dan memiliki pengaruh besar. Kepemimpinan profetik merujuk pada jenis kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, arahan, serta membawa perubahan positif pada individu maupun organisasi (Indayanti & Malik, 2023). Konsep ini menggabungkan nilai-nilai moral, visi transformatif, dan kemampuan untuk menginspirasi pengikut agar secara bersama-sama mencapai tujuan yang tidak hanya bersifat praktis, tetapi juga memiliki nilai etis dan spiritual.

Kepemimpinan profetik menekankan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan, sebagaimana yang dilakukan oleh para nabi dan rasul (*prophet*). Secara teoritis, kepemimpinan profetik didasarkan pada pengalaman hidup para nabi. Kepemimpinan ini mencakup semua aspek dan elemen kehidupan, serta berlaku dalam segala situasi. Hal ini mencakup proses pengambilan keputusan dan keahlian manajerial yang dimiliki nabi. Para nabi membangun model kepemimpinan yang kuat, menciptakan hubungan pemimpin-

pengikut yang dilandasi kerjasama saling menguntungkan (Susanto *et al.*, 2021).

Kepemimpinan profetik dalam setiap organisasi memperjuangkan nilai-nilai transendental yang menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas kepemimpinan. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai landasan utama dalam proses memimpin. Kepemimpinan profetik tidak hanya berorientasi secara horizontal-formal dalam hubungan dengan sesama manusia atau *hablun minannas*, tetapi juga mencakup dimensi vertikal-moral atau *hablun minallah*, yaitu tanggung jawab moral dan kepemimpinan yang harus dipertanggungjawabkan kepada Sang Pencipta (Faishol, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan profetik menekankan pada pengembangan diri pemimpin yang tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan duniawi, tetapi juga berusaha meraih keberkahan dan keridhaan Tuhan melalui tindakan yang penuh amanah, keadilan, dan kasih sayang terhadap sesama.

Kepemimpinan profetik memainkan peran yang sangat penting dan menjadi inti dalam ajaran Islam. Konsep ini merujuk pada jenis kepemimpinan yang meneladani dan mengikuti ajaran Nabi Muhammad SAW sebagai utusan terakhir Allah SWT. Kepemimpinan profetik memberikan pedoman serta contoh nyata bagi umat Islam mengenai cara menjalani kehidupan yang benar, menjunjung tinggi etika, moralitas, serta perilaku yang sejalan dengan ajaran Allah SWT (Indayanti & Malik, 2023). Dengan meneladani Nabi Muhammad SAW, kepemimpinan profetik mengajarkan nilai-nilai seperti keadilan, kasih sayang, pengorbanan, dan integritas, yang menjadi landasan bagi pemimpin untuk memimpin umat dengan penuh tanggung jawab, serta menjaga kesejahteraan dan keharmonisan dalam masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

Paradigma kepemimpinan profetik adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada konsep kepemimpinan para nabi atau Rasul Allah SWT. Nabi adalah individu pilihan Allah yang dianugerahi kitab, hikmah, serta kemampuan untuk berkomunikasi dengan-Nya dan dengan malaikat-Nya. Nabi juga

memiliki kemampuan untuk menerapkan ajaran dalam kitab tersebut, baik untuk dirinya sendiri, umat manusia, maupun lingkungannya (Nasukah *et al.*, 2020). Pengembangan kepemimpinan profetik dimulai dengan pembentukan kepribadian yang saleh, baik dalam aspek individu maupun dalam konteks sosial (Abidin, 2023). Kepemimpinan profetik merupakan kepemimpinan yang berlandaskan pada Al-Qur'an dan Sunnah, serta menjadikan kepemimpinan Nabi Muhammad SAW sebagai teladan utama (Yanti *et al.*, 2023).

Menurut Moejiono, tujuan utama dari kepemimpinan profetik adalah untuk mengajarkan kepada manusia cara meraih kebahagiaan dan keselamatan, baik di dunia maupun di akhirat. Agar manusia dapat meraih kebahagiaan, Nabi mengajarkan keyakinan yang benar, tata cara hidup bermasyarakat, serta membimbing umat untuk memahami hukum baik dan buruk, sekaligus memberikan teladan agar mereka dapat melaksanakan hukum-hukum tersebut. Nabi tidak hanya memberikan ajaran yang baik, tetapi juga menjadi teladan yang baik bagi umatnya (Pamungkas *et al.*, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan profetik tidak hanya mengajarkan konsep moral dan etika, tetapi juga mendorong umat untuk mengaplikasikan ajaran tersebut dalam kehidupan sehari-hari, sehingga mereka dapat mencapai kebahagiaan sejati dan keselamatan yang abadi, baik di dunia maupun di akhirat.

Kepemimpinan Muhammad SAW dianggap sebagai yang paling ideal dan terbaik sepanjang sejarah umat manusia. Bahkan, Michael H. Hart dalam bukunya *100 Tokoh Paling Berpengaruh dalam Sejarah Peradaban Manusia* menempatkan Muhammad di posisi pertama. Michael H. Hart, seorang Profesor Astronomi, Fisika, dan Sejarah Sains, dalam karyanya *The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History*, menyatakan: "Pilihan saya untuk menempatkan Muhammad di urutan teratas daftar tokoh paling berpengaruh di dunia mungkin mengejutkan pembaca dan dipertanyakan oleh banyak orang. Namun, dia adalah satu-

satunya manusia dalam sejarah yang sangat berhasil di dua ranah sekaligus, yaitu agama (*ukhrawi*) dan sekuler (*duniawi*). Berasal dari keluarga sederhana, Muhammad mendirikan dan menyebarkan salah satu agama terbesar di dunia, yaitu Islam. Pada saat yang sama, dia juga tampil sebagai pemimpin yang tangguh, autentik, dan efektif. Hingga tiga belas abad setelah wafatnya, pengaruhnya tetap kuat, mendalam, dan berakar." (Ma'sum, 2020).

Kepemimpinan profetik adalah bentuk kepemimpinan yang menegakkan hak-hak dengan baik dan adil. Namun, dalam realitas negara saat ini, masih banyak terjadi pelanggaran dan penindasan terhadap hak asasi manusia. Oleh karena itu, kepemimpinan profetik sangat dibutuhkan, terutama bagi para pemimpin generasi mendatang. Kepemimpinan profetik didasarkan pada sifat-sifat kenabian, yaitu *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *fathanah* (cerdas), dan *tabligh* (menyampaikan) (Fatimah *et al.*, 2022). Sebagai pemimpin profetik, salah satu peran dan tanggung jawab utama adalah menjadi contoh yang baik bagi umat. Pemimpin harus memberikan teladan dalam perilaku dan tindakannya, sehingga dapat diikuti oleh umatnya (Sholeh *et al.*, 2023). Kepemimpinan profetik adalah seni karismatik dalam membangun interaksi antara pemimpin dan bawahan dalam sebuah kelompok atau organisasi, di mana pemimpin berperan sebagai teladan, inspirator, serta mampu mengelola pemikiran, persepsi, dan struktur kondisi, untuk mencapai tujuan bersama tanpa mengabaikan prinsip *amar makruf nahi munkar*. Kepemimpinan profetik sangat dibutuhkan karena tergerusnya nilai-nilai kemanusiaan, hilangnya esensi nilai-nilai tersebut yang lama-kelamaan terkikis, serta penyusunan peraturan perundang-undangan yang hanya menjadi formalitas belaka. Banyak pemimpin yang menyalahgunakan kekuasaan, sehingga sangat penting untuk kembali mengingat dan meneladani kepemimpinan Nabi Muhammad SAW dalam membimbing umatnya (Dewantoro *et al.*, 2021).

Dapat disimpulkan, kepemimpinan profetik adalah model kepemimpinan yang mengikuti teladan sifat-sifat kenabian, terutama Nabi Muhammad SAW, dengan menerapkan empat sifat utama: shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), fathanah (cerdas), dan tabligh (menyampaikan). Model ini mengharmoniskan hubungan horizontal (dengan sesama) dan vertikal (dengan Allah), dengan tujuan membimbing umat menuju kebahagiaan dunia dan akhirat, serta menjadi solusi atas krisis kepemimpinan modern dengan menekankan integritas dan keadilan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah.

## **B. Karakteristik dan Sifat Kepemimpinan Profetik**

Kepemimpinan profetik dianggap sebagai model kepemimpinan yang paling berhasil dalam menciptakan tatanan kehidupan manusia yang berkualitas. Nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan profetik seharusnya dapat diterapkan dalam berbagai jenis kepemimpinan, baik dalam organisasi sosial, keagamaan, pendidikan, maupun dalam sistem pemerintahan (Rouf, 2022). Dengan menerapkan nilai-nilai kepemimpinan profetik, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang harmonis, adil, dan penuh kasih sayang, di mana setiap individu merasa dihargai dan diberdayakan untuk mencapai tujuan bersama yang mendukung kesejahteraan umat manusia secara keseluruhan.

Menurut Al-Farabi, kepemimpinan profetik merupakan dasar bagi aktivitas, aturan, dan keseimbangan hidup dalam masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan memiliki karakteristik tertentu, seperti sifat adil, pengetahuan yang luas, kesehatan fisik dan mental yang baik, kecerdasan, keberanian, serta kemampuan untuk berkomunikasi dengan Tuhan melalui petunjuk-petunjuk yang ada. Al-Qur'an dan Hadits telah memberikan teladan tentang kepemimpinan profetik, yang tercermin pada diri Nabiyullah dan Rasulullah sebagai contoh kepemimpinan yang sejati (Dewantoro *et al.*, 2021). Karakteristik-karakteristik tersebut memungkinkan pemimpin untuk tidak hanya

melaksanakan tugas kepemimpinan dengan bijaksana, tetapi juga menjadi teladan dalam mengimplementasikan nilai-nilai keadilan, kebenaran, dan kemanusiaan, yang pada akhirnya membawa masyarakat menuju kesejahteraan dan kebahagiaan yang seimbang di dunia dan akhirat.

Pokok utama dari kepemimpinan profetik adalah bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya harus mencerminkan nilai, prinsip hidup, serta sifat-sifat yang dimiliki oleh Rasul, yaitu: *sidik* (benar), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan), dan *fathonah* (cerdas) (Rahman & Hamdi, 2021).

#### 1. *Shiddiq*

*Shiddiq* berarti benar, jujur, dan memiliki integritas tinggi dalam menjaga kesesuaian antara tindakan dengan nilai, prinsip, hukum, atau peraturan dalam mencapai tujuan yang mulia. *Shiddiq* dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *honest*. Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin yang berintegritas hanya akan memikirkan bagaimana melayani mereka yang dipimpinnya, bukan sebaliknya. Pemimpin akan berlaku adil kepada anggota atau pengikutnya, dan ini menjadi teladan yang baik. Kejujuran adalah syarat utama bagi seorang pemimpin. Masyarakat akan merasa yakin dan percaya pada pemimpin tersebut ketika mereka mengetahui bahwa pemimpin itu memiliki kapasitas kejujuran yang tinggi. Seorang pemimpin yang menerapkan prinsip *shiddiq* ini akan menjadi panutan dan tempat harapan bagi anggota atau bawahannya. Para pemimpin akan menyadari bahwa kepercayaan anggota atau bawahannya diperoleh dari kualitas kepemimpinan yang diterapkannya (I. Kusuma Dewi, 2019).

#### 2. *Amânah*

*Amânah*, yang juga dikenal dengan istilah *trust*, adalah sifat dapat dipercaya, tidak curang, serta memiliki legitimasi dan akuntabilitas dalam menggunakan kewenangan yang

diberikan kepadanya dalam segala hal. Pemimpin harus memiliki sifat *Amânah*, karena tanggung jawab yang diemban seorang pemimpin jauh lebih besar dibandingkan dengan yang lainnya. Jika pemimpin tidak bersifat *Amânah*, maka penyalahgunaan jabatan dan wewenang akan terjadi untuk kepentingan yang tidak baik (I. kusuma Dewi, 2019). Kepercayaan dalam suatu lembaga atau organisasi sangat dibutuhkan oleh setiap anggotanya, terutama oleh para pemimpin. Kepercayaan yang diberikan anggota lembaga kepada pemimpin akan membuat organisasi berjalan sesuai dengan harapan (Fatimah *et al.*, 2022).

3. *Tabligh*

*Tabligh* adalah sifat yang dimiliki oleh Rasulullah SAW, yaitu menyampaikan hukum dan wahyu Allah SWT dengan tidak menyembunyikan kebenaran. Menyampaikan informasi untuk kepentingan umat dan agama Islam, bukan untuk kepentingan pribadi. Salah satu contoh adalah ketika seorang perempuan hamil mendatangi Rasulullah SAW dan mengaku telah berzina. Perempuan tersebut menyampaikan hal ini karena Rasulullah SAW dalam kepemimpinannya terbuka kepada umatnya, sehingga umat tersebut bersedia mengakui kesalahannya di hadapan Rasulullah SAW. Pemimpin yang terbuka kepada rakyatnya akan mendapatkan simpati dan rasa cinta dari rakyat. Keterbukaan di sini bukan berarti pemimpin menceritakan segala aspek kehidupan pribadinya, tetapi pemimpin dapat membangun kepercayaan masyarakat agar mereka mau berkomunikasi dengan baik (I. kusuma Dewi, 2019).

4. *Fathânah*

*Fathânah* adalah kecerdasan emosional dan spiritual, berpengetahuan, intelektual, profesional, serta kemampuan untuk memahami penyebab masalah atau kesulitan yang terjadi dan mencari solusi untuk menyelesaikannya. Kecerdasan yang dimiliki seorang pemimpin akan sangat

membantu dalam menyelesaikan masalah yang muncul selama perjalanan kepemimpinannya. Pemimpin yang cerdas juga tidak mudah frustrasi ketika menghadapi masalah, dan tidak memerlukan waktu lama untuk menemukan penyelesaiannya (I. Kusuma Dewi, 2019). Seorang pemimpin seharusnya bijaksana serta cerdas dalam bertindak dan memecahkan masalah, dengan wawasan yang luas dan mendalam. Hal ini dapat dilihat dari kinerja pemimpin tersebut. Sifat *Fathânah* tidak hanya ditujukan kepada pemimpin, tetapi juga seluruh umat manusia seharusnya memiliki kecerdasan, kebijaksanaan, dan menggunakan intelektualitas dengan cara yang tepat (Fauzi *et al.*, 2021).

Kepemimpinan profetik menurut Sari dan Arif (2020) memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

1. Hidup berlandaskan iman. Firman Allah Swt.

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ  
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

*“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah” (QS. Al-Anbiya : 73).*

Ayat ini menggambarkan bahwa pemimpin yang hidup berlandaskan iman tidak hanya berfungsi sebagai pengatur atau pengarah, tetapi juga sebagai pembimbing yang menuntun umat menuju kebaikan dengan menjalankan ajaran agama, seperti melaksanakan shalat, zakat, dan amal sholeh lainnya.

2. Berorientasi pada ibadah sebagai visi dan misi. Firman Allah Swt.

قُلْ إِنْ كَانَ آبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ وَإِخْوَانُكُمْ وَأَزْوَاجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَالٌ  
اقتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَارَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسَاكِينُ تَرْضَوْنَهَا أَحَبَّ إِلَيْكُمْ مِنَ اللَّهِ  
وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرَبَّصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ  
الْفَاسِقِينَ

*“Katakanlah: "jika bapa-bapa, anak-anak, saudara-saudara, isteri-isteri, kaum keluargamu, harta kekayaan yang kamu usahakan, perniagaan yang kamu khawatiri kerugiannya, dan tempat tinggal yang kamu sukai, adalah lebih kamu cintai dari Allah dan Rasul-Nya dan dari berjihad di jalan-Nya, maka tunggulah sampai Allah mendatangkan keputusan-Nya". Dan Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang fasik” (QS. At-Taubah : 24).*

Ayat ini menekankan bahwa kepemimpinan harus berorientasi pada ibadah kepada Allah dan menjalankan visi misi sesuai dengan petunjuk-Nya, mengutamakan Allah dan Rasul-Nya di atas segala hal lainnya.

3. Mencontoh sifat-sifat serta keteladanan Rasulullah. Firman Allah Swt.

قَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

*“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (QS. Al-Ahzab : 21).*

Ayat jelas menggambarkan bahwa Rasulullah SAW adalah role model yang sempurna dalam segala aspek kehidupan umat manusia, sebagai teladan terbaik dalam konteks kepemimpinan.

4. Bersifat humanis. Allah berfirman.

بِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (QS. Ali Imran : 159).*

Ayat ini mengajarkan cara-cara kepemimpinan yang sangat humanis sebagaimana telah dipraktikkan oleh Rasulullah SAW dalam kepemimpinannya.

Kepemimpinan profetik juga mengacu pada pendekatan yang berorientasi pada visi masa depan dan inovasi. Para pemimpin profetik memiliki kemampuan untuk memimpin dengan pandangan jauh ke depan, memahami tren yang akan datang, serta mengenali perubahan yang perlu dilakukan dalam konteks pendidikan. Selain itu, kepemimpinan ini mendukung terciptanya budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi, serta mendorong pendidik dan staf untuk terus mengembangkan diri dan mengikuti perkembangan terkini (Usanto *et al.*, 2023).

Kepemimpinan profetik berfokus pada keteladanan, keadilan, kepedulian sosial, keterbukaan, konsultasi, keteguhan, pendidikan, pembinaan, serta komunikasi yang efektif. Dalam pandangan ini, pemimpin dianggap sebagai figur panutan bagi umatnya. Pemimpin yang mengikuti prinsip kepemimpinan profetik diharapkan mampu menunjukkan keteladanan melalui

tindakan dan perilakunya, menjaga integritas moral, serta menjadi contoh yang baik dalam semua aspek kehidupan. Keterbukaan dan konsultasi menjadi elemen penting dalam kepemimpinan profetik. Pemimpin harus mendengarkan pandangan, masukan, dan saran dari anggota umat sebelum mengambil keputusan yang berdampak luas. Mereka juga perlu melibatkan umat dalam proses pengambilan keputusan serta mempertimbangkan berbagai perspektif dan kepentingan umat secara menyeluruh (Usanto *et al.*, 2023).

Kepemimpinan profetik mengandung nilai-nilai seperti humanisasi, liberasi, dan transendensi. Humanisasi dalam konteks kepemimpinan profetik berarti menyetarakan kedudukan antara pemimpin dan anggota, sehingga keduanya diperlakukan sejajar dalam hal penghormatan dan perlakuan. Liberasi dalam kepemimpinan profetik mencerminkan pengakuan atas keahlian yang dimiliki setiap individu, sekaligus menekankan pentingnya menghargai kelebihan mereka tanpa merendahkan atau menertawakan kekurangan yang ada. Sementara itu, transendensi merujuk pada penerapan nilai-nilai keimanan dalam dunia organisasi, dengan tujuan menciptakan peradaban yang autentik dan berlandaskan moral spiritual (Fatimah *et al.*, 2022).

Bachtiar Firdaus berpendapat bahwa kepemimpinan profetik harus didukung oleh pengetahuan yang mendalam, terutama dalam memahami ilmu pengetahuan dan hikmah. Kedua elemen ini sangat penting bagi seorang pemimpin untuk menghadapi berbagai tantangan dan membuat keputusan yang tepat (Falah, 2019). Dengan pengetahuan yang mendalam dan kebijaksanaan, pemimpin profetik dapat melihat situasi secara lebih luas, mempertimbangkan berbagai faktor, dan mengambil keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara praktis, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai spiritual dan moral yang terkandung dalam ajaran agama.

Nilai-nilai dasar kepemimpinan menurut Warren Bennis juga telah tercermin dalam karakteristik kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, yaitu:

1. *Guiding visions*, yaitu Nabi Muhammad SAW kerap memberikan kabar gembira tentang keberhasilan dan kemenangan yang akan diraih oleh para pengikutnya di masa depan. Pandangan visioner ini mampu memotivasi para sahabat untuk tetap sabar, tabah, dan kuat meskipun menghadapi berbagai rintangan berat.
2. *Passions* (berkemauan kuat). Nabi memiliki kemauan kuat yang tak tergoyahkan oleh berbagai upaya musuh untuk menghentikan perjuangannya. Rasulullah SAW tetap tabah, sabar, dan gigih dalam mencapai tujuan;
3. *Integrity* (berintegritas). Rasulullah dikenal sebagai pemimpin yang berintegritas tinggi, selalu berkomitmen pada ucapannya, konsisten dalam melaksanakan keputusan, dan piawai membangun kerja sama tim yang solid, seperti yang terbukti dalam berbagai ekspedisi militer;
4. *Trust* (amanah). Rasulullah diakui sebagai sosok yang sangat terpercaya (*al-Amin*), tidak hanya oleh para pengikutnya, tetapi juga oleh lawan-lawan beliau;
5. *Curiosity*. Wahyu pertama yang diterima Rasulullah adalah perintah untuk membaca (*iqro*). Kata ini secara implisit mengandung makna mengetahui, meneliti, dan memahami, yang menunjukkan dorongan rasa ingin tahu yang besar.
6. *Courage* (berani). Nabi Muhammad SAW memiliki keberanian luar biasa dalam menjalankan amanah sebagai utusan Allah, dengan segala risiko yang harus dihadapi. Sikap ini menunjukkan kualitas kepemimpinan yang penuh keberanian (Luluk Maktumah & Minhaji, 2020).

Dapat disimpulkan, kepemimpinan profetik adalah model kepemimpinan yang dianggap paling efektif dalam menciptakan tatanan kehidupan berkualitas, yang berlandaskan pada empat

sifat utama Rasulullah SAW: shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (menyampaikan), dan fathanah (cerdas). Model ini mengintegrasikan nilai-nilai humanisasi, liberasi, dan transendensi, serta memiliki karakteristik utama seperti hidup berlandaskan iman, berorientasi ibadah, dan bersifat humanis. Dalam praktiknya, kepemimpinan profetik mencerminkan nilai-nilai yang dikemukakan oleh Warren Bennis, seperti visi yang membimbing, kemauan yang kuat, integritas, kepercayaan, rasa ingin tahu, dan keberanian, yang semuanya telah dicontohkan dengan sempurna oleh Nabi Muhammad SAW dalam kepemimpinannya.

### **C. Implementasi Kepemimpinan Profetik dalam Organisasi**

Proses kepemimpinan profetik tidak hanya bertujuan untuk membantu seorang pemimpin mencapai sasaran organisasinya, tetapi juga memastikan bahwa pencapaian tersebut selaras dengan nilai-nilai yang diajarkan oleh nabi dan rasul. Keberhasilan Rasulullah Muhammad SAW dalam memimpin, membimbing, dan mengarahkan umatnya menjadi inspirasi utama bagi seorang pemimpin profetik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya (Rahman & Hamdi, 2021). Oleh karena itu, kepemimpinan profetik menekankan harmonisasi antara aspek spiritual dan praktis, dengan setiap kebijakan dan langkah pemimpin didasarkan pada nilai-nilai etika, kesetaraan, dan kemaslahatan masyarakat, sambil tetap berpegang teguh pada ajaran dan teladan yang diwariskan oleh para nabi dan rasul.

Kepemimpinan profetik sangat diperlukan di tengah situasi terkikisnya nilai-nilai kemanusiaan, yang perlahan-lahan mulai terabaikan. Selain itu, peraturan perundang-undangan sering kali hanya dijadikan formalitas tanpa pengamalan yang nyata. Fenomena penyalahgunaan kekuasaan oleh banyak pemimpin semakin menegaskan pentingnya kembali mengingat dan meneladani kepemimpinan Nabi Muhammad SAW dalam membimbing umatnya (Dewantoro *et al.*, 2021). Meneladani

kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, seorang pemimpin profetik dituntut untuk mengutamakan prinsip-prinsip kemanusiaan yang fundamental, dan berjuang demi kesejahteraan umat dengan penuh dedikasi dan kelembutan.

Penerapan kepemimpinan profetik melibatkan sejumlah langkah dan prinsip penting guna memastikan pemimpin memberikan pengaruh positif pada lingkungan dan masyarakat. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam mengimplementasikan kepemimpinan profetik:

1. Menetapkan visi dan misi yang jelas. Pemimpin harus memiliki visi dan misi yang tegas serta dipahami oleh semua pihak, sehingga kolaborasi dapat dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.
2. Membangun komunikasi yang efektif. Kemampuan berkomunikasi yang baik sangat penting bagi pemimpin untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan anggota. Hal ini memastikan semua pihak memahami tugas masing-masing dan cara melaksanakannya.
3. Merancang kebijakan dan strategi. Pemimpin perlu menyusun kebijakan dan strategi yang terarah untuk menangani persoalan sosial yang ada, memberikan panduan yang jelas dalam mencapai solusi terhadap permasalahan.
4. Menjamin transparansi dan akuntabilitas. Pemimpin wajib memastikan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam menangani masalah sosial, sehingga dapat dipertanggungjawabkan serta terhindar dari penyalahgunaan wewenang atau perlakuan yang tidak adil.
5. Mendorong budaya dan nilai-nilai positif. Pemimpin harus menanamkan budaya dan nilai-nilai positif di lingkungan kerja. Ini akan meningkatkan motivasi dan semangat anggota untuk bekerja sama dalam meraih tujuan bersama.
6. Mengembangkan budaya dan nilai-nilai positif. Seorang pemimpin perlu membangun budaya serta nilai-nilai yang konstruktif dalam lingkungan kerja. Hal ini berperan penting

dalam memastikan bahwa setiap anggota memiliki dorongan dan antusiasme untuk berkolaborasi serta meraih tujuan bersama (Candra Sangaji & Agus Triono, 2023).

Berdasarkan pada pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan profetik adalah model kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memastikan setiap langkah sesuai dengan nilai-nilai kenabian. Berdasarkan teladan Nabi Muhammad SAW, model ini sangat relevan di tengah krisis kepemimpinan dan terkikisnya nilai-nilai kemanusiaan saat ini. Penerapannya mencakup langkah-langkah penting seperti penetapan visi dan misi yang jelas, pembangunan komunikasi yang efektif, perancangan kebijakan strategis, penjaminan transparansi dan akuntabilitas, serta pengembangan budaya dan nilai-nilai positif dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, pemimpin diharapkan tidak hanya terampil dalam manajemen organisasi, tetapi juga mampu membawa perubahan positif bagi kesejahteraan masyarakat dengan berpegang teguh pada prinsip-prinsip kemanusiaan dan ajaran kenabian.

#### **D. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Profetik**

Prinsip kepemimpinan profetik didasarkan pada keteladanan yang diambil dari sifat-sifat mulia para nabi, seperti keberanian Nabi Ibrahim, kesabaran dan kejujuran Nabi Idris, serta keteguhan Nabi Nuh dalam menghadapi intervensi keluarganya. Nilai-nilai tersebut digabungkan dalam konsep kepemimpinan profetik dengan harapan bahwa belajar dan meneladani sifat-sifat tersebut akan membuat tujuan serta proses kepemimpinan selaras dengan kehendak dan ridha Allah (Fatimah *et al.*, 2022). Dengan meneladani sifat-sifat mulia para nabi, seorang pemimpin profetik tidak hanya mementingkan pencapaian materi atau kekuasaan, tetapi juga fokus pada keberlanjutan moral dan spiritual dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan yang harmonis, adil, dan penuh

kasih sayang, serta memastikan bahwa kepemimpinan yang dijalankan memberikan dampak positif bagi masyarakat dan memperoleh keridhaan dari Allah SWT.

Dasar utama kepemimpinan Rasulullah adalah keteladanan, atau yang dikenal sebagai *Uswah Al Hasanah*. Rasulullah memimpin para sahabat dan umat manusia secara umum dengan lebih mengutamakan contoh melalui akhlaknya yang mulia. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam firman Allah Swt.

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

“Dan sesungguhnya kamu (Muhammad) benar-benar berbudi pekerti yang agung” (QS. Al-Qalam : 4).

Keteladanan Rasulullah juga terlihat melalui sifat-sifat *shidiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan), dan *fathanah* (cerdas). Sifat-sifat ini merupakan karakter yang melekat pada Rasulullah sebagai pemimpin umat. Menurut Muhammad Syafi'i Antonio, kepemimpinan Rasulullah mencakup berbagai aspek, seperti kepemimpinan dalam keluarga, dakwah, bisnis, sosial-politik, pendidikan, hukum, dan militer (Ningsih *et al.*, 2024).

Sebagai landasan dalam menerapkan kepemimpinan profetik, terdapat prinsip-prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam, antara lain:

1. Prinsip Tauhid. Tauhid merupakan prinsip fundamental dalam kepemimpinan Islam, karena perbedaan akidah yang mendasar dapat menjadi sumber kekacauan dalam suatu masyarakat. Oleh karena itu, Islam mengarahkan umat menuju kesatuan akidah berdasarkan nilai-nilai tauhid yang dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat.
2. Prinsip Musyawarah (*Syuro*). Musyawarah berarti menyampaikan atau mengemukakan pendapat. Dalam konteks organisasi dan kehidupan bermasyarakat, musyawarah dilakukan untuk membahas berbagai persoalan

tertentu bersama anggota masyarakat, termasuk dalam pengambilan keputusan organisasi.

3. Prinsip Keadilan (*Al-'Adalah*). Keadilan menjadi elemen penting dalam kepemimpinan karena salah satu tujuan pembentukan kepemimpinan adalah menciptakan masyarakat yang adil dan makmur. Kepemimpinan Islam yang ideal mencerminkan keadilan, meliputi kesetaraan hak di hadapan umum serta keseimbangan dalam mengelola para pemangku kepentingan.
4. Prinsip Persatuan Islamiyyah (*Ukhuwah Islamiyah*). Prinsip ini bertujuan untuk memperkuat dan mengokohkan semangat persatuan dan kesatuan di kalangan umat Islam (Susanto *et al.*, 2021).

Prinsip-prinsip kepemimpinan profetik selalu didasarkan pada nilai-nilai Islam (al-Qur'an dan hadist). Menurut Saleh Subagyo, prinsip-prinsip kepemimpinan profetik dalam lembaga pendidikan Islam mencakup:

1. Pendekatan Normatif. Dalam pendekatan normatif, kepemimpinan profetik dilihat melalui sumber ajaran Islam yang berlandaskan pada al-Quran dan al-Hadits. Penggalian makna yang terkandung dalam ayat-ayat al-Quran dan al-Hadits (as-Sunah) menjadi hal yang sangat penting untuk memahami konsep kepemimpinan. Melalui pendekatan ini, dilakukan pengkajian untuk mengungkap nilai-nilai kepemimpinan kenabian yang terdapat dalam kedua sumber ajaran Islam tersebut (al-Quran dan Hadits).
2. Pendekatan Sejarah. Pendekatan ini berfokus pada pengkajian ayat-ayat al-Quran yang secara tidak langsung mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan profetik. Meskipun terdapat keterbatasan ruang, nilai-nilai tersebut tetap dapat terungkap dalam ayat-ayat al-Quran.
3. Pendekatan Teoritik. Pendekatan ini juga menunjukkan sifat terbuka dalam Islam. Meskipun dasar-dasar konseptual

dalam ideologi Islam sudah sempurna, Islam tetap membuka kesempatan untuk mengkomunikasikan atau mendialogkan ide-ide dari berbagai sumber lainnya (Aminuddin, 2021).

Dapat disimpulkan, kepemimpinan profetik didasarkan pada contoh sifat-sifat mulia yang dimiliki oleh para nabi, seperti kejujuran, keberanian, dan keteguhan, yang bertujuan menciptakan lingkungan yang harmonis, adil, dan penuh kasih sayang. Dengan meneladani sifat-sifat tersebut, pemimpin profetik tidak hanya mengejar tujuan materi atau kekuasaan, tetapi juga memastikan bahwa setiap tindakannya menjaga kelangsungan moral dan spiritual. Keteladanan menjadi landasan utama dalam kepemimpinan ini, yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW dalam berbagai aspek kehidupan, mengutamakan prinsip tauhid, musyawarah, keadilan, dan persatuan Islamiyyah. Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan profetik dalam lembaga pendidikan Islam melibatkan pendekatan normatif, sejarah, dan teoritik, yang bertujuan menggali nilai-nilai kepemimpinan dari al-Quran dan Hadits untuk mewujudkan kesejahteraan umat dan meraih keridhaan Allah SWT.

## **BAB VI**

### **KEPEMIMPINAN PESANTREN DAN MADRASAH**

#### **A. Kepemimpinan Pesantren**

Aspek kepemimpinan pesantren memiliki karakteristik yang sangat khas dan memiliki perbedaan dari satu lembaga pesantren dengan pesantren lainnya, satu wilayah dengan wilayah lainnya bahkan dari masa ke masa. Pondok pesantren juga terkenal dengan kebudayaannya yang khas, baik dari pola hidup yang bersahaja dan asketik, hingga tradisi pendidikan yang berkarakter. Tradisi pesantren ini selalu dijaga dengan hati-hati, bahkan dari awal berdirinya sampai hari ini. Seiring perputaran zaman, sistem yang dulu masih menjadi sesuatu yang kontemporer, sekarang telah menjelma menjadi sesuatu yang konvensional, dari yang paling modern menjadi tradisonal dan ortodoks (Yusuf, 2011). Dalam hal ini, Steenbrink mengatakan bahwa hampir semua pelapor Barat selalu memberikan laporan pertama kepada pembaca yang belum pernah mengunjungi pesantren, atau mengenalnya lewat tulisan. Pada umumnya mereka memberikan gambaran dan kesan aneh dan khusus menekankan adanya perbedaan dengan sekolah-sekolah barat (Steenbring, 2002).

Sejarah mencatat bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan tertua, maka dapat dikatakan bahwa pondok pesantren merupakan sistem pendidikan yang asli (*indigenous*) di Indonesia (Mustaqim, 2003), yang aktivitas dasarnya adalah mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pada pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Di sisi lain, pesantren juga merupakan lembaga pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan transformasi *civil society* secara efektif (Wahid, 2000). Tidak diragukan lagi bahwa pesantren telah memainkan peranan krusial sebagai pemelihara kontinuitas tradisi

keislaman yang telah banyak melahirkan intelektual muslim sekaligus sebagai pusat pengembangan pembangunan masyarakat.

Pesantren adalah lembaga pendidikan yang berperan penting dalam membentuk karakter, wawasan keagamaan, dan moral para santri. Selain itu, pesantren juga berfungsi sebagai pusat pembelajaran agama Islam yang mendalam, yang melibatkan para ulama atau kiai sebagai figur sentral dalam memimpin. Kepemimpinan pesantren memiliki peran yang sangat vital dalam mewujudkan kualitas pendidikan yang baik dan memadai. Oleh karena itu, dalam konteks ini, kepemimpinan pesantren sangat berbeda dengan kepemimpinan lembaga pendidikan pada umumnya. Kepemimpinan biasanya berfokus pada manajemen dan administrasi semata, tetapi kepemimpinan pesantren lebih menekankan pada nilai-nilai keagamaan, spiritual, dan dakwah.

### **1. Pengertian Kepemimpinan Pesantren**

Kepemimpinan pesantren adalah kemampuan seseorang, terutama kyai sebagai pemimpin pesantren, dalam memimpin dan mengarahkan pesantren agar dapat mencapai tujuan-tujuan pendidikan, sosial, dan dakwah yang diinginkan. Kepemimpinan ini tidak hanya terbatas pada aspek administratif, namun juga mencakup pengelolaan spiritual dan moral para santri, guru, serta lingkungan pesantren.

Kepemimpinan pesantren menurut para ahli umumnya didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang memimpin dengan nilai-nilai agama Islam, khususnya dalam konteks pendidikan Islam yang berorientasi pada pengembangan spiritual, sosial, dan intelektual santri. Kepemimpinan ini melibatkan pemimpin pesantren (biasanya seorang kiai atau ustadz) yang memiliki tanggung jawab tidak hanya dalam manajerial lembaga, tetapi juga dalam membentuk karakter dan akhlak santri sesuai dengan ajaran Islam.

Menurut M. A. M. Soelaiman (1992) Menurut M. A. M. Soelaiman, kepemimpinan pesantren adalah kemampuan seorang kiai atau pemimpin pesantren untuk mengelola sumber daya yang

ada, baik itu dalam aspek keagamaan maupun sosial, sehingga menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan pendidikan dan pembentukan karakter santri. Kepemimpinan ini menekankan pada keseimbangan antara pemahaman agama dan keterampilan manajerial dalam organisasi pesantren (Soelaiman, 1992). Menurut Syaiful Bahri, kepemimpinan pesantren tidak hanya bersifat formal atau administratif, tetapi juga mengedepankan pendekatan spiritual dan keilmuan. Seorang pemimpin pesantren harus memiliki visi yang jelas dalam menjalankan lembaga, yaitu mengembangkan santri menjadi pribadi yang berakhlak mulia dan berilmu. Kepemimpinan ini lebih banyak menekankan pada contoh yang baik dan teladan dari sang pemimpin, serta pengelolaan pesantren yang berbasis pada nilai-nilai agama Islam (Bahri, 2011).

Adapun Taufiqurrahman menyatakan bahwa kepemimpinan pesantren harus berorientasi pada pengembangan karakter dan akhlak santri dengan menjadikan nilai-nilai Islam sebagai dasar dalam mengelola pesantren. Pemimpin pesantren harus memiliki integritas moral yang tinggi, serta mampu mengatasi tantangan dan dinamika yang ada di dalam pesantren, termasuk pengelolaan sumber daya manusia dan pengajaran agama (Taufiqurrahman, 2013). Kepemimpinan pesantren dapat dipahami dalam beberapa dimensi, yaitu:

- a. Kepemimpinan spiritual  
Kiai sebagai pemimpin pesantren harus mampu menjadi teladan dalam aspek spiritual dan moral. *Spiritual leader* (pemimpin kerohanian) ketika kiai menjadi pemimpin peribadatan, menjadi *mursyid thariqah* serta panutan moral masyarakat.
- b. Kepemimpinan pendidikan  
Sebagai lembaga pendidikan, pesantren membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengelola kurikulum dan sistem pendidikan dengan baik. Kepemimpinan kiai sebagai *administratif leader* (pemimpin administratif) saat kiai

berperan sebagai penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan yang dibinanya.

c. **Kepemimpinan sosial**

Pemimpin pesantren harus mampu menjaga hubungan harmonis antarsantri, guru, dan masyarakat sekitar pesantren. Kiai dianggap sebagai *community leader* (pemimpin masyarakat) manakala tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik, pemimpin keilmuan dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum (Suharto, 2011).

Berdasarkan pada pendapat di atas, pengertian kepemimpinan pesantren menurut para ahli menunjukkan bahwa kepemimpinan di pesantren sangatlah kompleks dan komprehensif, tidak hanya mengatur dan memimpin dalam hal administrasi, tetapi juga membentuk karakter dan spiritualitas santri, serta menjaga agar pesantren tetap berada dalam koridor ajaran Islam yang benar. Pemimpin pesantren harus mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu sebagai manajer yang baik, pemimpin sosial dan spritual serta wajib menjadi teladan moral bagi para santri dan masyarakat luas.

## **2. Karakteristik Kepemimpinan Pesantren**

Kepemimpinan pesantren memiliki karakteristik yang sangat khas dan berbeda jika dibandingkan dengan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan lainnya. Beberapa ahli memberikan pandangan yang berbeda mengenai kepemimpinan pesantren, namun pada umumnya, karakteristik kepemimpinan pesantren dapat dijabarkan melalui beberapa aspek penting berikut.

a. **Kepemimpinan Berdasarkan Nilai-Nilai Islam**

Kepemimpinan pesantren sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai Islam, karena pesantren adalah lembaga pendidikan yang berfokus pada pendidikan agama Islam (*tafaquuh fiddin*). Menurut M. Natsir (2009), kepemimpinan dalam pesantren harus mampu menciptakan lingkungan yang Islami dan mendidik santri tidak

hanya dalam aspek ilmu agama, tetapi juga dalam membentuk akhlak dan moral mereka. Pemimpin pesantren, yang sering disebut sebagai kiai atau pimpinan pondok pesantren, diharapkan dapat menjadi teladan dalam menjalankan ajaran agama dan menjadi sumber inspirasi bagi santri dan masyarakat sekitar. Pendidikan dalam pesantren tidak hanya berfokus pada ilmu pengetahuan semata, tetapi juga mencakup pendidikan akhlak dan moral yang diperoleh melalui proses pengajaran kitab kuning atau kitab-kitab klasik.

#### **b. Kepemimpinan Karismatik**

Menurut Max Weber dalam Soerjono Soekanto (2004), kepemimpinan karismatik merupakan jenis kepemimpinan yang didasarkan pada kualitas pribadi seorang pemimpin yang dihormati dan dianggap memiliki kemampuan luar biasa atau karisma. Dalam konteks pesantren, kiai atau pimpinan pondok sering kali dihormati karena kedalaman ilmu agama yang dimiliki serta sifat pribadi yang dianggap sebagai panutan. Karisma pemimpin pesantren ini menjadi daya tarik tersendiri bagi orang tua menyekolahkan anaknya di pondok pesantren untuk belajar dan mengikuti ajarannya.

#### **c. Kepemimpinan Berbasis Keteladanan**

Kepemimpinan pesantren juga sangat menekankan pada kepemimpinan berbasis keteladanan. Seorang pemimpin pesantren tidak hanya memberi perintah atau aturan, tetapi lebih kepada memberikan contoh yang baik dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam menjalankan ibadah, bermasyarakat, dan berinteraksi dengan sesama. Sebagaimana dijelaskan oleh Abu Ahmadi (2011), dalam konteks pesantren, teladan pemimpin menjadi sangat krusial karena pemimpin menjadi figur yang harus dicontoh oleh para santri dalam kehidupan mereka sehari-hari.

Kiai harus memiliki keteladanan moral dan spiritual. Seorang kiai mampu menjadi contoh dalam hal ibadah, akhlak, dan perilaku sehari-hari. Kepemimpinan pesantren menuntut

integritas tinggi yang berasal dari pemahaman agama yang mendalam.

#### **d. Kepemimpinan Partisipatif**

Selain sifat demokratis, kepemimpinan pesantren juga memiliki elemen partisipatif, yang berarti bahwa pemimpin pesantren berusaha untuk melibatkan santri dalam berbagai kegiatan yang ada di pesantren. Ini dapat berupa keterlibatan dalam musyawarah, kegiatan organisasi santri, serta peran aktif dalam pengelolaan kegiatan pesantren. Partisipasi ini dimaksudkan untuk mengembangkan rasa tanggung jawab, kepemimpinan, dan kemandirian santri di masa depan.

Kepemimpinan partisipatif kolektif kiai ditunjukkan dengan keputusan pemimpin pesantren sering kali melibatkan musyawarah dengan asatiz (pengajar) dan bahkan santri senior, yang berfungsi sebagai bentuk pengambilan keputusan bersama.

#### **e. Kepemimpinan dengan Pendekatan Humanis**

Kepemimpinan pesantren juga memegang prinsip humanisme, yang mengedepankan perhatian terhadap kesejahteraan santri baik secara fisik maupun psikologis. Pemimpin pesantren tidak hanya peduli pada aspek pendidikan, tetapi juga pada kebutuhan emosional dan sosial santri. Ini mengarah pada bentuk kepemimpinan yang lebih bersifat pembimbing (mentoring) dibandingkan otoriter.

Kepemimpinan pesantren juga sangat erat kaitannya dengan pelestarian tradisi (*al-muhâfazah 'ala al-qadimisshâleh*). Sebagian besar pesantren di Indonesia tetap mempertahankan metode dan tradisi pendidikan yang sudah ada sejak lama, seperti pembelajaran kitab kuning, sorogan, dan bandongan. Pemimpin pesantren bertanggung jawab untuk menjaga dan mengembangkan tradisi ini agar tetap relevan dengan perkembangan zaman. Pada saat yang sama, pemimpin pesantren harus bisa beradaptasi dengan perubahan sosial dan teknologi (*wa al-akhzu bi al-jadid al-*

*ashlah*), sehingga pesantren tetap mampu berkompetisi dalam dunia pendidikan modern.

Kepemimpinan pesantren memiliki karakteristik yang sangat khas dan tidak dapat disamakan dengan model kepemimpinan lain pada umumnya. Kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai agama, keteladanan, kebersamaan, dan pembentukan karakter adalah ciri khas utama yang membedakan kepemimpinan di pesantren.

### **3. Tantangan dalam Kepemimpinan Pesantren**

Kepemimpinan pesantren memegang peranan yang sangat penting dalam membentuk masa depan pesantren dan para santri. Tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pemimpin pesantren, baik dalam aspek manajerial, pendidikan, maupun sosial, memerlukan solusi yang bijaksana dan inovatif. Dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan, memanfaatkan teknologi, memperbaiki kurikulum pendidikan, serta mengelola sumber daya dengan baik, pesantren dapat terus berkembang dan memenuhi kebutuhan zaman tanpa meninggalkan esensi nilai-nilai tradisionalnya.

Kepemimpinan di pesantren memiliki tantangan tersendiri yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Kepemimpinan ini tidak hanya berbicara tentang pengelolaan organisasi dan administrasi, tetapi juga harus mencakup aspek spiritual, sosial, dan pendidikan karakter yang sejalan dengan ajaran agama Islam. Tantangan kepemimpinan pesantren dapat dilihat dari berbagai perspektif, mulai dari masalah manajerial, sumber daya manusia, hingga tantangan dalam menjaga relevansi pendidikan pesantren di tengah arus perkembangan zaman. Beberapa tantangan kepemimpinan pesantren sebagai berikut.

#### **a. Tantangan dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM)**

SDM di pesantren tidak hanya terbatas pada para pengasuh dan guru, tetapi juga para santri yang memiliki latar belakang yang

beragam. Kepemimpinan pesantren harus mampu membangun hubungan yang harmonis dan produktif di antara mereka. Selain itu, kurangnya pelatihan kepemimpinan bagi para pengasuh pesantren juga menjadi tantangan besar dalam pengelolaan pesantren.

Pemimpin pesantren dan pengurus lainnya perlu diberikan pelatihan dan pendidikan kepemimpinan yang memadai. Dengan pelatihan kepemimpinan yang baik, mereka dapat mengelola pesantren dengan lebih efektif dan profesional.

#### **b. Tantangan dalam Menghadapi Perkembangan Teknologi**

Pesantren yang terikat pada tradisi keilmuan klasik sering kali menghadapi dilema ketika berhadapan dengan perkembangan teknologi yang pesat. Banyak pesantren yang masih menggunakan metode tradisional dalam proses belajar-mengajar, padahal dunia luar berkembang dengan pesat dalam hal teknologi dan informasi. Kepemimpinan pesantren dituntut untuk mampu beradaptasi dengan teknologi dan memanfaatkan teknologi sebagai sarana pendukung pendidikan tanpa mengesampingkan nilai-nilai tradisional.

Pemimpin pesantren harus bisa memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu dalam pendidikan tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisional pesantren. Penggunaan e-learning, aplikasi pembelajaran digital, dan teknologi lainnya dapat memperkaya pengalaman belajar santri.

#### **c. Tantangan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan**

Kualitas pendidikan di pesantren sering kali menjadi perdebatan, terutama terkait dengan kurikulum yang lebih fokus pada kajian agama Islam daripada pendidikan umum. Pemimpin pesantren perlu memikirkan bagaimana menjaga kualitas pendidikan pesantren dengan menyesuaikan kurikulum dan sistem pembelajaran agar relevan dengan kebutuhan zaman tanpa mengurangi esensi dari pesantren itu sendiri.

Mengembangkan kurikulum yang menggabungkan pendidikan agama dengan pendidikan umum akan menjadi

langkah yang baik untuk meningkatkan kualitas pendidikan pesantren. Ini juga akan membantu santri memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan zaman.

**d. Tantangan Sosial dan Kultural**

Pesantren, sebagai lembaga pendidikan agama, sering kali berhadapan dengan masalah sosial yang lebih luas. Isu-isu seperti radikalisasi, intoleransi, dan perbedaan pandangan agama sering menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh pemimpin pesantren dalam menjaga kestabilan internal pesantren dan mengedepankan nilai-nilai moderasi.

**e. Tantangan dalam Pengelolaan Keuangan**

Banyak pesantren yang mengandalkan sumbangan dari masyarakat dan hasil usaha dari lembaga pesantren itu sendiri untuk mendanai operasionalnya. Pengelolaan keuangan yang transparan dan efektif menjadi salah satu tantangan besar dalam kepemimpinan pesantren, terlebih jika pesantren tersebut memiliki skala yang besar dengan jumlah santri yang banyak.

Untuk mengatasi masalah pengelolaan keuangan, pesantren perlu menerapkan prinsip manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel. Ini akan membangun kepercayaan dari masyarakat dan donor dalam mendukung keberlanjutan pesantren. Pesantren dapat menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan, pemerintah, dan sektor swasta untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mendukung pengelolaan pesantren. Kerjasama ini juga dapat membuka peluang untuk mendanai kegiatan pesantren dengan lebih baik.

**4. Peran Kepemimpinan Pesantren dalam Pembangunan Karakter Santri**

Kepemimpinan pesantren berperan besar dalam pembentukan karakter santri. Beberapa peran utama kepemimpinan pesantren dalam hal ini antara lain:

- a. Pendidikan Akhlak. Kepemimpinan pesantren bertanggung jawab dalam menanamkan nilai-nilai akhlak dan moral kepada santri, agar mereka menjadi pribadi yang berakhlak mulia dan berguna bagi agama dan negara.
- b. Pemberdayaan Santri. Pemimpin pesantren harus mampu memberdayakan santri dengan memberikan keterampilan serta pengetahuan yang bermanfaat untuk kehidupan mereka kelak.
- c. Membangun Ketahanan Spiritual. Kepemimpinan pesantren juga berperan dalam memperkuat spiritualitas santri dengan membimbing mereka dalam memahami dan mengamalkan ajaran Islam secara benar.

Kepemimpinan pesantren adalah faktor kunci dalam mengembangkan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya menghasilkan intelektual tetapi juga individu yang berbudi pekerti luhur. Oleh karena itu, pemimpin pesantren (kiai) harus memiliki keahlian dalam memimpin dan mengelola pesantren, baik dalam aspek pendidikan, sosial, maupun spiritual. Selain itu, pesantren juga harus mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai tradisional yang ada. Tantangan yang dihadapi oleh kepemimpinan pesantren harus dijawab dengan inovasi, pengelolaan yang efektif, serta kolaborasi yang baik antara pengasuh pesantren, santri, dan masyarakat.

## **5. Gaya Kepemimpinan di Pesantren**

Gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren tidak sama satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan kiai sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan sosio-kultur di mana kiai tersebut berada. Berdasarkan kajian tentang gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren, ada beberapa corak gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

- a. Gaya kepemimpinan *paternalistik-otoriter* di mana kiai bersifat pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya bawahannya dapat diteruskan atau dihentikan (Mastuhu, 1994).
- b. Gaya kepemimpinan *otoriter-paternalistik-birokratik*, di mana kiai memiliki kharisma yang sangat kuat, sementara pembagian kerja dari masing-masing unit lebih jelas dan resmi sesuai dengan aturan-aturan formal yang ada.
- c. Gaya kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan. Dalam hal ini masing-masing berperan sesuai dengan bidangnya dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga (Sukanto, 1999).
- d. Gaya kepemimpinan bercorak alami (*individual*), gaya kepemimpinan ini menutup ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenang mutlak kiai. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif (Qomar, 1996).

Gaya kepemimpinan kiai di pesantren sebagaimana hasil penelitian di atas setidaknya dipengaruhi oleh empat faktor yang melatarbelakanginya. *Pertama*, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. *Kedua*, faktor latar belakang pendidikan yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, sikap dan tingkah lakunya. *Ketiga*, faktor pengalaman yang memengaruhi kebijaksanaan dalam tindakannya. *Keempat*, faktor lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya.

Dari uraian di atas tergambar bahwa kepemimpinan kiai di pondok pesantren memiliki corak dan gaya yang beragam sesuai

dengan ruang dan waktu di mana kiai itu berada serta berbagai faktor yang mempengaruhinya. Selain itu, sifat-sifat kepemimpinan kiai di pondok pesantren secara substansi merefleksikan sebagian sifat-sifat kepemimpinan yang pernah diimplementasikan oleh Nabi Muhammad SAW.

## **B. Kepemimpinan Madrasah**

Madrasah, sebagai lembaga pendidikan yang berbasis agama Islam, memiliki peran yang signifikan dalam sistem pendidikan Indonesia. Madrasah tidak hanya menawarkan pendidikan agama yang mendalam, tetapi juga memadukan antara pendidikan agama dan umum dalam kurikulum yang diusungnya. Seiring dengan berkembangnya sistem pendidikan di Indonesia, madrasah semakin menjadi pilihan utama bagi banyak orangtua yang ingin memberikan pendidikan yang holistik bagi anak-anak mereka. Lembaga pendidikan madrasah (RA, MI, MTs dan MA) saat ini tidak lagi menjadi alternatif kedua bagi masyarakat dalam memilih pendidikan. Sudah banyak madrasah yang mampu bersaing kualitasnya dengan lembaga pendidikan umum seperti SMP atau SMA.

Kepemimpinan dalam madrasah memainkan peran yang sangat vital dalam meningkatkan kualitas pendidikan serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik tersendiri yang tidak hanya menekankan pada aspek pendidikan akademik, tetapi juga nilai-nilai agama dan moral. Oleh karena itu, kepemimpinan di madrasah tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi dan akademik, tetapi juga membentuk dan mengarahkan karakter serta akhlak para peserta didik (santri). Kepemimpinan yang efektif dan tepat dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan membantu madrasah mencapai tujuan pendidikan yang optimal.

## 6. Pengertian Kepemimpinan Madrasah

Kepemimpinan madrasah adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, baik itu kepala madrasah, guru, maupun pihak terkait lainnya, dalam mengelola dan mengarahkan seluruh potensi yang ada di madrasah agar tercapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Kepemimpinan ini mencakup berbagai aspek, seperti pengelolaan sumber daya manusia (SDM), administrasi, hubungan interpersonal, serta pengembangan kurikulum yang berbasis pada nilai-nilai Islam. Berikut adalah beberapa pengertian kepemimpinan madrasah menurut para ahli.

- a. Kepemimpinan madrasah adalah suatu proses memengaruhi dan mengarahkan seluruh warga madrasah, baik guru, siswa, maupun tenaga kependidikan lainnya, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dengan berbasis pada nilai-nilai Islam. Dalam konteks ini, kepemimpinan madrasah tidak hanya bertugas mengelola administrasi dan operasional, tetapi juga harus dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan spiritual, sosial, dan intelektual siswa (Kholiluddin, 2010).
- b. Kepemimpinan madrasah adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh warga madrasah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas, serta mengembangkan potensi spiritual dan intelektual peserta didik. Pemimpin madrasah, harus memiliki kompetensi dalam manajemen pendidikan, kemampuan komunikasi yang baik, serta integritas yang tinggi agar dapat menjadi teladan bagi warga madrasah (Mulyasa, 2013).
- c. Kepemimpinan madrasah merupakan kemampuan seorang kepala madrasah untuk memimpin dan mengelola madrasah dengan menggabungkan pengelolaan pendidikan agama dan pendidikan umum dengan baik. Kepemimpinan madrasah harus mampu menjaga keseimbangan antara kebutuhan akademik dan penguatan nilai-nilai agama. Selain itu,

kepemimpinan madrasah juga berperan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak, baik guru, siswa, maupun orang tua (Nasution, 2005).

- d. Kepemimpinan madrasah adalah proses pemberian pengaruh yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap seluruh komponen madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan pendekatan berbasis karakter dan nilai-nilai agama Islam. Kepala madrasah harus bisa menjadi teladan bagi warga madrasah dalam hal spiritualitas dan etika, serta membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh pihak terkait untuk menciptakan suasana pendidikan yang kondusif (Hasbullah, 2012).

Dari berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan madrasah mencakup banyak aspek, mulai dari kemampuan administratif, kompetensi dalam manajemen pendidikan, hingga kemampuan untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh komponen madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemimpin madrasah, dalam hal ini kepala madrasah, memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan spiritual, sosial, dan intelektual siswa. Kepemimpinan yang baik di madrasah harus berbasis pada nilai-nilai agama Islam dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dengan demikian, kepemimpinan madrasah bukan hanya sebatas pada tugas administratif, tetapi juga mencakup tanggung jawab besar dalam mendidik dan membimbing para siswa agar menjadi pribadi yang berakhlak mulia, cerdas, dan siap menghadapi tantangan global.

## **7. Karakteristik Kepemimpinan Madrasah**

Kepemimpinan lembaga pendidikan madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hampir sama dengan kepemimpinan

pesantren, kepemimpinan madrasah juga tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik semata, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai agama dan moral dalam setiap proses pendidikan. Oleh karena itu, karakteristik kepemimpinan madrasah memiliki ciri khas yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Di antara karakteristik kepemimpinan madrasah antara lain:

- a. **Visi Keagamaan yang Kuat**  
Kepala madrasah harus memiliki visi yang jelas tentang pentingnya integrasi ilmu pengetahuan dan agama. Visi ini menjadi pedoman dalam setiap keputusan yang diambil dan mengarahkan seluruh kegiatan madrasah untuk menanamkan nilai-nilai Islam dalam proses pendidikan.
- b. **Kemampuan Manajerial yang Baik**  
Kepemimpinan madrasah memerlukan kemampuan dalam pengelolaan sumber daya, baik dalam hal administrasi, keuangan, maupun sumber daya manusia. Seorang kepala madrasah harus mampu merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan seluruh aktivitas di madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- c. **Kemampuan Komunikasi yang Efektif**  
Seorang kepala madrasah harus mampu berkomunikasi dengan berbagai pihak, baik itu dengan guru, siswa, orang tua, maupun masyarakat. Kemampuan komunikasi yang baik akan membantu dalam membangun hubungan yang harmonis dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul di madrasah.
- d. **Kepedulian terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
Seorang pemimpin madrasah harus memperhatikan kesejahteraan guru dan staf. Ini meliputi peningkatan kualitas pendidikan bagi guru, pemberian penghargaan atas kinerja yang baik, serta memberikan fasilitas yang memadai untuk menunjang pekerjaan mereka. Kesejahteraan yang baik akan meningkatkan motivasi dan kinerja para guru.

- e. Penerapan Kepemimpinan Demokratis  
Kepemimpinan yang demokratis adalah salah satu karakteristik yang sangat penting dalam kepemimpinan madrasah. Seorang kepala madrasah perlu melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan, baik itu guru, siswa, maupun orang tua, agar mereka merasa dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap kemajuan madrasah.
- f. Integritas dan Keteladanan  
Kepala madrasah harus menjadi teladan yang baik bagi seluruh warga madrasah. Dengan menunjukkan integritas yang tinggi, kepala madrasah akan memperoleh kepercayaan dari para guru, siswa, dan orang tua. Keteladanan yang ditunjukkan akan mempengaruhi karakter siswa dan guru dalam menjalankan tugas sehari-hari.
- g. Kemampuan Adaptasi terhadap Perubahan  
Kepemimpinan madrasah harus mampu beradaptasi dengan perubahan zaman. Misalnya, dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, kepala madrasah perlu mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan memperbaiki sistem manajerial di madrasah.
- h. Pendidikan Karakter  
Kepala madrasah juga memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan karakter siswa agar menjadi pribadi yang berakhlak mulia dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan madrasah yang tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga memperkuat nilai-nilai moral dan agama.

Kepemimpinan madrasah adalah kepemimpinan yang sangat kompleks karena tuntutan dan harapan masyarakat yang besar terhadap lembaga ini. Di satu sisi harus ada penguatan bidang keagamaan dan karakter dan di sisi lainnya juga harus mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum pada pelajaran-pelajaran umum.

## 8. Tantangan dalam Kepemimpinan Madrasah

Kepemimpinan madrasah pada era sekarang menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola lembaga pendidikan yang tidak hanya berkaitan dengan aspek akademik, tetapi juga nilai-nilai keagamaan yang harus terintegrasi dalam setiap aktivitas pendidikan. Beberapa tantangan khusus yang dihadapi kepala madrasah pada era ini antara lain:

- a. Perkembangan teknologi yang pesat. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) membawa dampak signifikan terhadap dunia pendidikan, termasuk di madrasah. Kepala madrasah dihadapkan pada tantangan untuk:
  - 1) Menerapkan teknologi dalam proses pembelajaran guna meningkatkan kualitas pendidikan.
  - 2) Melatih dan membekali guru dengan keterampilan teknologi untuk mendukung pembelajaran yang berbasis digital.
  - 3) Mengelola platform digital yang digunakan untuk administrasi dan pembelajaran daring.
  - 4) Menghadapi risiko penyalahgunaan teknologi oleh siswa, seperti kecanduan gadget atau konten negatif yang dapat mempengaruhi perilaku mereka.
- b. Perubahan kurikulum dan pembaruan pendidikan. Perubahan kurikulum yang terus dilakukan oleh pemerintah menuntut kepala madrasah untuk:
  - 1) Menyusun rencana implementasi kurikulum yang sesuai dengan visi madrasah dan kebijakan pendidikan nasional.
  - 2) Mengatur pelatihan bagi guru agar dapat mengimplementasikan kurikulum baru dengan efektif.
  - 3) Menjaga keseimbangan antara pendidikan umum dan agama, sehingga nilai-nilai keislaman tetap terintegrasi dalam setiap aspek pendidikan.

- c. Kompleksitas manajemen Sumber Daya Manusia. Kepala madrasah perlu mengelola dan memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan yang beragam dalam hal kompetensi dan karakter. Beberapa tantangan yang dihadapi meliputi:
- 1) Mengelola guru dengan berbagai latar belakang pendidikan dan pengalaman.
  - 2) Meningkatkan kualitas profesionalisme guru melalui pelatihan berkelanjutan.
  - 3) Mengatasi masalah kekurangan tenaga pengajar, terutama di daerah-daerah tertentu, dan memastikan distribusi tenaga pengajar yang merata.
  - 4) Menjaga moral dan motivasi guru untuk tetap mengabdikan dengan sepenuh hati, terutama di tengah tantangan sosial dan ekonomi yang ada.
- d. Pengelolaan keuangan dan fasilitas. Kepala madrasah juga dihadapkan pada tantangan dalam pengelolaan keuangan dan fasilitas yang terbatas. Hal ini mencakup:
- 1) Mengelola anggaran pendidikan dengan bijak, agar dana yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan fasilitas madrasah.
  - 2) Mengupayakan peningkatan kualitas fasilitas fisik madrasah, seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan sarana ibadah.
  - 3) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana pendidikan agar dapat membangun kepercayaan dari masyarakat dan orang tua siswa.
- e. Tuntutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan prestasi. Kepala madrasah dituntut untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan prestasi akademik siswa dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Beberapa tantangan yang dihadapi antara lain:

- 1) Menciptakan suasana belajar yang kondusif dan mendukung motivasi siswa untuk belajar secara maksimal.
  - 2) Mengidentifikasi dan mengembangkan potensi siswa di berbagai bidang, baik akademik, seni, olahraga, maupun keagamaan.
  - 3) Meningkatkan peran madrasah dalam membangun karakter dan akhlak siswa agar tidak hanya berprestasi secara akademik, tetapi juga memiliki nilai-nilai moral dan keagamaan yang kuat.
- f. Menghadapi perubahan sosial dan budaya. Kepala madrasah perlu memahami dan mengatasi perubahan sosial dan budaya yang mempengaruhi siswa dan masyarakat sekitar. Beberapa tantangan yang dihadapi adalah:
- 1) Menyikapi pengaruh budaya globalisasi yang masuk melalui media sosial, yang sering kali bertentangan dengan nilai-nilai keislaman.
  - 2) Mengelola keragaman budaya dan latar belakang siswa yang berasal dari berbagai suku, agama, dan budaya yang berbeda.
  - 3) Menjaga agar nilai-nilai Islam tetap diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan madrasah maupun di masyarakat.
- g. Tantangan dalam pengembangan pendidikan karakter. Selain menekankan aspek akademik, madrasah juga memiliki tugas besar untuk membentuk karakter siswa yang sesuai dengan ajaran Islam. Tantangan yang dihadapi adalah:
- 1) Menerapkan pendidikan karakter yang sejalan dengan nilai-nilai agama Islam di tengah godaan dunia modern yang sering kali tidak sejalan dengan norma agama.
  - 2) Mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler yang dapat membangun karakter, akhlak, dan keterampilan sosial siswa.

- 3) Mengatasi perbedaan pandangan tentang pendidikan karakter di kalangan guru, orang tua, dan masyarakat.

Kepala madrasah pada era ini menghadapi berbagai tantangan kompleks yang melibatkan aspek teknis, sosial, dan kultural. Untuk menghadapi tantangan tersebut, kepala madrasah perlu memiliki kemampuan manajerial yang baik, inovatif, serta kemampuan dalam memimpin perubahan. Kepemimpinan yang efektif dan berbasis pada nilai-nilai keagamaan yang kuat akan menjadi kunci untuk menghadapi tantangan zaman dan mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas di madrasah.

## **9. Peran Kepala Madrasah dalam Kepemimpinan Madrasah**

Kepala madrasah sebagai pemimpin utama di madrasah memiliki peran yang sangat besar dalam mengelola dan memimpin madrasah. Beberapa peran utama kepala madrasah antara lain:

- a. **Pengelolaan Pendidikan.** Kepala madrasah bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pendidikan di madrasah. Kepala madrasah harus memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman, serta dapat memberikan bekal keilmuan yang lengkap bagi peserta didik.
- b. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia.** Kepala madrasah juga harus mengelola SDM yang ada di madrasah, baik itu guru, tenaga administrasi, dan staf lainnya. Kepala madrasah perlu memberikan pelatihan, motivasi, dan penghargaan yang dapat meningkatkan kinerja guru dan staf madrasah.
- c. **Manajemen Keuangan dan Fasilitas.** Kepala madrasah bertanggung jawab dalam mengelola anggaran dan sumber daya fasilitas yang ada, serta merencanakan penggunaan dana secara efisien dan efektif untuk mendukung proses belajar-mengajar yang optimal.

- d. Pembentukan Karakter Peserta Didik. Kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana yang mendukung perkembangan moral dan karakter peserta didik dengan memberikan teladan yang baik, serta menerapkan kebijakan yang mendorong pembentukan akhlak yang baik.
- e. Hubungan dengan Masyarakat dan Orang Tua. Kepala madrasah juga bertanggung jawab dalam menjalin hubungan yang baik dengan orang tua siswa dan masyarakat sekitar. Hal ini penting untuk menciptakan sinergi dalam mendukung kemajuan madrasah (Arifin, 2017).

Arvan Pradiansyah dalam Imam Machali mengungkapkan peranan pemimpin yang mendasar adalah meliputi tiga hal, yaitu: Pertama, sebagai perintis (*Path Finding*) adalah proses membuat blueprint yang dimulai dengan merumuskan tujuan, misi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Kedua, peran penyelaras (*Aligning*). Penyelaras berkaitan dengan menciptakan sistem, proses dan struktur. Peran ini untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan untuk pencapaian visi dan misi. Ketiga, pemberdaya (*Empowering*). Peran pemberdaya berkaitan dengan membangun sumber daya manusia. Peran ini untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati (Machali, 2013).

Kepemimpinan madrasah sangat penting untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas, serta membentuk karakter dan akhlak peserta didik sesuai dengan ajaran Islam. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola pendidikan, sumber daya manusia, keuangan, serta hubungan dengan masyarakat dan orang tua. Meskipun menghadapi berbagai tantangan, kepemimpinan yang efektif dan inovatif dapat membawa madrasah menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

## 10. Gaya Kepemimpinan Madrasah

Pada prinsipnya gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak absolut dan selalu dinamis sesuai dengan konteks masing-masing objek kepemimpinannya. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan pesantren bisa jadi tidak jauh berbeda dengan gaya kepemimpinan madrasah, karena keduanya adalah lembaga pendidikan berbasis agama.

Menurut berbagai pakar, gaya kepemimpinan madrasah dapat dipahami dalam beberapa pendekatan yang relevan dengan konteks pendidikan berbasis agama. Berikut ini adalah narasi mengenai gaya kepemimpinan madrasah menurut beberapa pakar.

### a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pakar pendidikan, khususnya dalam konteks kepemimpinan madrasah, seringkali menekankan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari sekadar kepentingan pribadi mereka. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong peningkatan prestasi akademik, tetapi juga memperkuat nilai-nilai moral dan keagamaan pada siswa.

Menurut Bass & Avolio (1994) dalam buku mereka yang berjudul *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, seorang pemimpin transformasional memiliki karakteristik seperti visi yang jelas, kemampuan untuk memberikan contoh, dan komitmen terhadap pengembangan pribadi serta profesionalisme para guru dan staf. Di madrasah, kepala madrasah dengan gaya transformasional akan menginspirasi guru dan siswa untuk tidak hanya mengejar prestasi akademik tetapi juga memperhatikan pengembangan spiritual dan moral yang sesuai dengan ajaran Islam. Pemimpin jenis ini akan sangat peduli pada kesejahteraan dan perkembangan guru melalui pelatihan yang berkelanjutan serta mendorong partisipasi aktif dari orang tua dan masyarakat dalam kegiatan pendidikan.

### **b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (Demokratis)**

Gaya kepemimpinan partisipatif, atau demokratis, juga sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang efektif di madrasah. Gaya ini melibatkan keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan ini akan melibatkan guru, siswa, dan orang tua dalam setiap proses pembuatan keputusan penting, baik itu yang berkaitan dengan kurikulum, pembelajaran, maupun kegiatan ekstrakurikuler.

Mulyasa (2013) dalam bukunya *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif di madrasah sangat penting untuk menciptakan keterlibatan aktif dari seluruh pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan. Kepala madrasah harus mampu memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka terkait dengan strategi pengajaran dan perbaikan kualitas pendidikan. Dengan cara ini, semua pihak merasa dihargai dan bertanggung jawab terhadap kemajuan madrasah.

Di sisi lain, kepala madrasah juga harus mampu mengelola keberagaman pandangan dan menumbuhkan rasa saling menghargai serta kerjasama di antara guru, siswa, dan orang tua. Gaya ini sangat relevan dengan semangat gotong royong dalam konteks masyarakat Indonesia, di mana setiap keputusan yang diambil akan membawa dampak yang lebih besar jika dilakukan bersama-sama.

### **c. Gaya Kepemimpinan Karismatik**

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang sering kali dikaitkan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya melalui kekuatan pribadi yang luar biasa. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang memiliki gaya kepemimpinan karismatik mampu menarik perhatian dan memotivasi guru, siswa, serta masyarakat sekitar melalui kharisma pribadinya. Kepala madrasah yang karismatik biasanya memiliki visi yang kuat, komunikasi yang efektif, dan daya tarik pribadi

yang dapat mempengaruhi perubahan positif dalam lingkungan madrasah.

Weber (1947) dalam teori kepemimpinan karismatiknya menyebutkan bahwa karisma seorang pemimpin bukan hanya datang dari kekuatan pribadi, tetapi juga bagaimana pemimpin tersebut memberikan inspirasi dan rasa percaya diri kepada para pengikutnya. Di madrasah, kepala madrasah yang memiliki karisma dapat menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai keislaman dan meningkatkan kualitas pendidikan. Karisma tersebut juga membantu kepala madrasah dalam menyatukan semua elemen madrasah untuk bekerja bersama-sama demi mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan bagi pengikut yang mencapai target yang telah ditetapkan, sementara pengikut menerima hukuman atau konsekuensi jika tidak memenuhi harapan yang telah ditentukan. Dalam madrasah, kepala madrasah dengan gaya transaksional cenderung lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan pengelolaan yang efisien dalam kegiatan administratif dan akademik.

Menurut Burns (1978) dalam bukunya *Leadership*, gaya kepemimpinan transaksional dapat sangat efektif dalam lingkungan yang membutuhkan pengelolaan yang ketat dan pencapaian tujuan yang jelas. Di madrasah, ini bisa diterjemahkan dalam hal peningkatan hasil belajar siswa, disiplin yang ketat, serta penghargaan terhadap guru yang berhasil dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Meskipun demikian, gaya ini cenderung kurang mengutamakan hubungan emosional atau pembentukan nilai-nilai moral secara mendalam, yang tentunya perlu diimbangi dengan pendekatan kepemimpinan lainnya.

#### **e. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Gaya kepemimpinan situasional mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan berdasarkan situasi yang dihadapi. Dalam madrasah, kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan situasional akan memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kondisi madrasah pada saat itu. Gaya ini sangat fleksibel dan mengutamakan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan.

Hersey & Blanchard (1969) dalam teori kepemimpinan situasional mereka menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik; pemimpin harus mampu mengidentifikasi kondisi dan menentukan gaya yang tepat untuk menghadapi tantangan yang ada. Dalam konteks madrasah, hal ini berarti kepala madrasah harus mampu berubah-ubah dalam pendekatannya, baik itu menggunakan gaya transformasional ketika ingin menginspirasi, atau gaya transaksional ketika fokus pada pencapaian tujuan yang jelas.

Gaya kepemimpinan madrasah tidak dapat dipandang hanya dari satu perspektif saja, karena madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis agama memiliki kebutuhan khusus yang harus diperhatikan. Kepala madrasah perlu memiliki kemampuan untuk mengadaptasi berbagai gaya kepemimpinan, seperti transformasional, partisipatif, karismatik, transaksional, atau situasional, sesuai dengan tantangan dan situasi yang dihadapi. Dengan demikian, kepala madrasah yang mampu mengelola gaya kepemimpinan ini dengan bijak akan mampu menciptakan madrasah yang berkualitas, tidak hanya dari segi akademik, tetapi juga dari segi pembentukan karakter dan nilai-nilai agama pada peserta didik.

# BAB VII

## MANAJER DAN PEMIMPIN

### A. Pengertian Manajer dan Pemimpin

#### 1. Manajer

Seorang manajer adalah individu yang bertanggung jawab atas berbagai aspek di dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Rianto & Amril, 2023). Manajer adalah individu yang menjalankan tugas manajemen. Dalam setiap organisasi bisnis, manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tujuan keseluruhan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai melalui berbagai aktivitas manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun operasional. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai sasaran organisasi (Laelasari *et al.*, 2022). Dengan itu, manajer adalah seseorang yang berperan penting dalam kemajuan dan kesuksesan organisasi.

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur. Istilah manajemen telah diinterpretasikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang beragam, seperti administrasi, pengurusan, ketatalaksanaan, pengelolaan, pembinaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, dan lain-lain. Dalam Webster's New Collegiate Dictionary, kata "*manage*" dijelaskan berasal dari kata "*manus*" yang berarti tangan. Dalam kamus tersebut, kata "*manage*" bermakna membimbing dan mengawasi, mengurus bisnis atau urusan-urusan, serta mencapai tujuan tertentu (Priyatna, 2017). Selain pengertian di atas, terdapat pula makna dari bahasa Prancis "*lama atau kuno*" yaitu "*managemen*," yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur (Zohriah *et al.*, 2023). Manajer sangat berkaitan dengan aktivitas manajemen, di mana manajer merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan manajemen tersebut.

Dalam menjalankan manajemen atau pengelolaan, kemampuan untuk memilih atau mendelegasikan tugas kepada orang yang tepat berdasarkan kemampuan dan keterampilannya sangat penting. Keberhasilan seseorang dalam menjalankan manajerial dapat diukur dari kemampuannya dalam memilih dan mempercayai orang lain. Jika tugas diberikan kepada orang yang tidak tepat, maka urusan tersebut dapat mengalami kerusakan. Hal ini sejalan dengan sebuah hadis “*Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat-saat kehancuran. (Abu Hurairah) bertanya: Bagaimana meletakkan amanah itu ya Rasulullah ? Beliau menjawab “ Apabila suatu perkara diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya”* (HR. Bukhari) (Y. Hidayat *et al.*, 2023).

Menurut Triyono (2010), manajer adalah individu yang bertanggung jawab mengarahkan upaya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Samsilayurni, 2023). Manajer adalah individu yang berperan sebagai perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi, serta pengendali orang dan mekanisme kerja dalam sebuah manajemen, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan berbagai tingkatan manajemen yang ada (Anisa, 2021). Menurut Bennis dan Nanus (1985: 221), mereka menyatakan bahwa "manajer adalah orang yang menjalankan segala sesuatu dengan benar, sedangkan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar" (Sahadi *et al.*, 2020). Ramayulis menyatakan bahwa konsep manajemen memiliki kesamaan dengan istilah *al-tadbir* (pengaturan). Kata *al-tadbir* ini berasal dari kata *dabbara* (mengatur), yang sering ditemukan dalam Alquran (R. Hidayat & Wijaya, 2017) seperti firman Allah Swt.:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ  
سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

*“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (QS. As-Sajdah : 5).*

Ayat tersebut membahas tentang konsep manajemen, dengan menegaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam semesta, atau *Al-Mudabbir*. Keteraturan alam semesta ini menjadi bukti kebesaran Allah dalam mengelola seluruh ciptaan-Nya. Namun, karena manusia diciptakan sebagai khalifah atau pemimpin di bumi, maka tugas manusia adalah mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya, mengikuti cara Allah dalam mengatur alam semesta ini (Ahyani *et al.*, 2021).

Setiap individu, termasuk pemimpin formal, informal, dan non-formal, perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk menjalankan tugas mereka dengan baik, sehingga keberlangsungan diri mereka dan lingkungan sekitar dapat terjaga. Hal ini mendasarkan pada firman Allah SWT dalam surah Al-Insyirah ayat 7-8 yang menunjukkan bahwa setiap manusia harus mampu menjalankan tugas pekerjaan dengan baik *“Faidza faraghtafan shab waila robbika farghab”*, *“Apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada tuhanmulah hendaknya kamu berharap”* (Y. Hidayat *et al.*, 2023). Seorang manajer harus ahli dalam bidangnya agar seluruh pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif.

Manajer merupakan seseorang yang bertanggung jawab dalam menjalankan tugas manajemen pada suatu organisasi. Mereka memastikan tujuan organisasi tercapai melalui berbagai aktivitas manajemen, baik fungsional maupun operasional. Manajer bekerja dengan mengoordinasikan kegiatan orang lain untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut beberapa sumber, manajer berperan sebagai perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi, dan pengendali mekanisme kerja. Mereka menjalankan segala sesuatu dengan benar, berbeda dari pemimpin yang fokus pada melakukan hal yang benar.

## 2. Pemimpin

Istilah "pemimpin" berasal dari kata asing "*leader*," sedangkan "kepemimpinan" berasal dari "*leadership*." Fairchild (1960) mengartikan pemimpin secara luas sebagai individu yang memimpin melalui pengawasan perilaku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha orang lain, baik melalui prestise, kekuasaan, maupun posisi. (Samcanda, 2024). Dalam konteks bahasa Arab, kepemimpinan sering diartikan sebagai *al-ri'ayah*, *al-imârah*, *al-qiyâdah*, atau *al-za'âmah*. Namun, untuk menyebut kepemimpinan pendidikan, istilah yang digunakan oleh para ahli adalah *qiyâdah tarbawiyah*. Istilah *al-ri'ayah* atau *râ'in* diambil dari hadits Nabi Muhammad Saw yang menyatakan bahwa setiap orang bertanggung jawab atas kepemimpinannya dalam menjaga dan memelihara (R. Hidayat & Wijaya, 2017).

Dalam bahasa Indonesia, pemimpin juga dapat disebut sebagai "penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya." Istilah pemimpin mengandung makna memberikan bimbingan (Hifza *et al.*, 2020). Secara fisik, pemimpin berada di garis depan. Namun, pada dasarnya, siapa pun dan di mana pun dapat menjadi pemimpin dengan menunjukkan kualitas kepemimpinannya. Hal ini sesuai dengan ungkapan yang terkenal dari Ki Hadjar Dewantoro, yaitu "*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*," yang artinya, seorang pemimpin harus berada di depan untuk memberikan contoh yang baik, di tengah untuk memberikan inspirasi dan membangkitkan semangat, dan di belakang untuk memberikan dukungan moral dan fisik (Mu'in, 2023). Seorang pemimpin harus memiliki kualitas yang mumpuni untuk berkontribusi dalam membangun dan mengembangkan perusahaan atau lembaga yang dipimpinya serta mensejahterakan rakyatnya.

Kepemimpinan adalah konsep yang mendasari istilah "pemimpin." Seorang pemimpin adalah individu yang memandu suatu kelompok dengan memengaruhi orang lain dalam upaya mencapai tujuan bersama (Julianto & Agnanditiya Carnarez, 2021). Definisi ini sejalan dengan pandangan beberapa ahli, seperti Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, yang mengatakan bahwa, "*leader is to create to essential purpose or mission of an organization and the strategy for attaining it*" (Greenberg & Baron, 1995). Artinya, seorang pemimpin adalah orang yang merumuskan tujuan penting atau misi organisasi dan merancang strategi untuk mencapainya (Julia Sari, 2019). Stephen Robbins, misalnya, mengartikan kepemimpinan sebagai "*the ability to influence a group toward the achievement of goals*". Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok untuk mencapai berbagai tujuan (Laelasari *et al.*, 2022).

Pemimpin adalah seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan usaha orang lain untuk mencapai tujuan bersama, dengan menggunakan pengaruh, kekuasaan, atau posisinya. Dalam bahasa Arab, konsep kepemimpinan mencakup istilah al-riâyah dan qiyâdah tarbawiyah. Menurut Ki Hadjar Dewantoro, pemimpin harus mampu menjadi contoh, memberikan inspirasi, dan memberikan dukungan. Pemimpin bertanggung jawab dalam merumuskan tujuan dan strategi organisasi serta memotivasi kelompok untuk mencapai berbagai sasaran.

Menurut Hasibuan (2011), seorang pemimpin adalah individu yang menggunakan kekuasaan dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas tugas mereka dalam mencapai tujuan tertentu (Yuliana & Widayati, 2018). Sementara menurut Kartono (2010), seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kecakapan dan kelebihan, terutama dalam satu bidang, yang memungkinkannya untuk memengaruhi orang lain dalam melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan (Waedoloh *et al.*, 2022). Dengan

demikian, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Pemimpin atau *leader* adalah individu yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, terutama manusia, agar bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Menurut Jack Welch dalam Anung Pramudyo, seorang pemimpin adalah seseorang yang memberikan inspirasi melalui visi yang jelas tentang bagaimana suatu hal dapat dilakukan dengan lebih baik (Utari & Hadi, 2020). Seorang pemimpin memiliki sifat visioner dan mencapai tujuan dengan menggunakan kebijaksanaan dan otoritas. Mereka menciptakan visi masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi tersebut (Hasibuan & Bahri, 2018). Seorang pemimpin harus memiliki rencana masa depan yang jelas agar tujuan yang akan dicapai dapat dirumuskan dan diwujudkan bersama-sama.

Pemimpin berperan sentral dalam suatu organisasi dan berpengaruh besar terhadap kemajuan, keberhasilan tujuan, pertumbuhan, bahkan eksistensi organisasi. Kekuatan dan kemampuan seorang pemimpin sangat berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi (Marliani & Djadjuli, 2019). Seorang pemimpin memiliki peran yang meliputi memberikan inspirasi, persuasi, pengaruh, dan motivasi kepada orang lain. Meskipun peran seorang pemimpin sangat dominan dalam suatu organisasi, namun penting untuk diingat bahwa peran tenaga kerja atau karyawan juga tidak boleh diabaikan (Isvandiari & Idris, 2018). Pemimpin penting, tapi peran karyawan juga penting.

Tugas utama seorang pemimpin adalah menciptakan keamanan, mengurangi rasa takut, dan memfasilitasi rakyatnya dalam beribadah kepada Allah Swt secara menyeluruh (R. Hidayat & Wijaya, 2017) Allah Swt. berfirman:

أَمَّنْ يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ ۗ  
إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ قَلِيلًا مَا تَذَكَّرُونَ

*“Atau siapakah yang memperkenankan (do`a) orang yang dalam kesulitan apabila ia berdo`a kepada-Nya, dan yang menghilangkan kesusahan dan yang menjadikan kamu (manusia) sebagai khalifah di bumi? Apakah di samping Allah Swt. ada tuhan (yang lain)? Amat sedikitlah kamu mengingati (Nya)” (QS. An-Naml : 62).*

Pada ayat lain Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

*“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah Swt. ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Swt. Maha Mengetahui lagi Maha Mengetahui” (QS. Al- Hujurat : 13).*

Ayat ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam tentang sosiologis dan antropologis rakyatnya, sehingga dapat memahami karakteristik dan kepribadian mereka. Peran pemimpin adalah mengelola perbedaan dan keragaman anggota organisasi sebagai kekuatan dan aset, bukan untuk memaksakan homogenitas. Perbedaan suku, ras, dan sebagainya di antara anggota harus menjadi motivasi untuk mencapai kesucian dan ketakwaan di hadapan Allah Swt. Pemimpin memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung untuk tujuan tersebut.

Menurut Hasibuan, pemimpin adalah individu yang menggunakan kekuasaan dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Kartono menekankan bahwa pemimpin memiliki kecakapan khusus yang memungkinkan mereka memengaruhi orang lain. Jack Welch menggambarkan pemimpin sebagai inspirator dengan visi yang jelas. Pemimpin berperan sentral dalam kemajuan organisasi melalui visi, kebijaksanaan, dan otoritas mereka, serta

kemampuan untuk menggerakkan sumber daya manusia. Mereka memberikan inspirasi, pengaruh, dan motivasi, meskipun peran karyawan juga tetap penting dalam mencapai tujuan organisasi.

## **B. Fungsi dan Tugas**

### **1. Fungsi dan Tugas Manajer**

Fungsi dan tugas manajer memiliki signifikansi yang krusial dalam meningkatkan dan menjaga keseimbangan dalam suatu organisasi (Zusnita Muizu & Tisnawati Sule, 2017). Tanggung jawab utama seorang manajer adalah memberikan arah kepada organisasi atau perusahaan yang ia pimpin. Hal ini melibatkan pemikiran yang mendalam terhadap misi organisasi, penetapan sasaran dan strategi, serta pengorganisasian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer bertanggung jawab atas pengaturan visi dan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien (Munawir Pohan, 2018). Maka, keseluruhan dari tugas manajer ini memiliki dampak yang signifikan dalam menjaga keseimbangan dan efisiensi operasional organisasi.

Dengan kompleksitasnya tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang manajer, terutama dalam era teknologi informasi yang maju, diperlukan kemampuan yang baik untuk menjalankan tugas dengan efektif. Salah satu aspek penting dari aktivitas dan peran ini adalah kemampuan untuk meningkatkan motivasi kerja dari para karyawan. Dalam memberikan motivasi, manajer memiliki berbagai cara seperti motivasi positif dan negatif, memperhatikan karyawan, menghargai hasil kerja, berkomunikasi dengan baik, dan memberikan kepercayaan dengan wewenang yang sesuai kepada karyawan adalah strategi-strategi yang digunakan manajer untuk meningkatkan perannya dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan karyawan yang termotivasi, manajer dapat lebih mudah mencapai tujuan perusahaan dan melaksanakan fungsi-fungsinya secara lebih efisien. (Rianto & Amril, 2023).

Sebagai pemimpin di perusahaan, seorang manajer harus mampu menjadi motivator bagi karyawan-karyawannya. Manajer juga harus berperan sebagai supervisor yang baik untuk karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan motivasi dan produktivitas yang tinggi (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Sebagai inti dari peran manajerial, seorang manajer bertindak sebagai pembuat keputusan. Mereka membuat keputusan berdasarkan penilaian terhadap kesiapan kerja atau posisi kerja saat ini, mengatur lingkungan kerja untuk mengarahkan staf mereka ke perubahan perilaku dan integrasi baru. Dalam proses pengambilan keputusan ini, manajer menggunakan manipulasi dan pengawasan terhadap perilaku staf mereka, melakukan prediksi, dan menciptakan lingkungan kerja yang menghasilkan perilaku yang diinginkan (Dalimunthe *et al.*, 2022).

Fungsi dan tugas seorang manajer sangat penting dalam menjaga keseimbangan dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajer bertugas memberikan arahan yang meliputi pemahaman misi, penetapan tujuan dan strategi, serta pengelolaan sumber daya secara efektif. Mereka juga harus mampu memotivasi dan mengawasi karyawan untuk memastikan produktivitas yang tinggi. Sebagai pembuat keputusan, manajer menilai kesiapan kerja, mengatur lingkungan, dan mengawasi perilaku staf untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam keseluruhan tugasnya, manajer bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan efisien.

George R. Terry menyajikan 7 fungsi pemimpin: (a) Para manajer membuat keputusan, yakni mereka mengembangkan proses untuk memilih langkah-langkah dari berbagai alternatif yang tersedia demi mencapai hasil yang diinginkan; (b) Para manajer memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan yang akan dicapai; (c) Para manajer merencanakan dan menetapkan kebijakan-kebijakan, yaitu mereka memprediksi masa depan dan menetapkan berbagai arah tindakan alternatif, lalu menetapkan panduan untuk keputusan-keputusan masa depan; (d) Para manajer mengorganisir dan menempatkan pekerjaan di berbagai

posisi, yaitu mereka menentukan struktur dan alokasi pekerjaan, kemudian menempatkan orang-orang di posisi-posisi tersebut; (e) Para manajer berkomunikasi dengan bawahan, rekan kerja, dan atasan, yaitu mereka menyampaikan ide-ide kepada pihak lain untuk mencapai hasil yang diinginkan; (f) Para manajer memimpin dan mengawasi, yakni mereka memastikan bahwa bawahan bekerja menuju pencapaian tujuan dan sasaran umum; (g) Para manajer mengukur dan mengarahkan hasil yang dicapai ke arah tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Bashori *et al.*, 2020)

Adapun fungsi dan peran manajer lainnya, antara lain:

1. Interpersonal, yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi ; (i) *Figurehead*/Pemimpin Simbol: Menjadi representasi simbolis dalam acara-acara perusahaan, (ii) *Leader*/Pemimpin: Memberi motivasi kepada karyawan/bawahan dan mengatasi masalah yang muncul, (iii) *Liaison*/Penghubung: Berfungsi sebagai penghubung dengan pihak internal dan eksternal.
2. Informasi adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi; (i) *Monitor*/Pemantau: Mengawasi, memantau, dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi, (ii) *Disseminator*/Penyebar: Menyebarkan informasi kepada orang-orang dalam organisasi, (iii) *Spokeperson*/Juru Bicara: Mewakili unit yang dipimpinnya dalam berkomunikasi dengan pihak luar.
3. Pengambil Keputusan adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi; (i) *Entrepreneur*/Kewirausahaan: Menciptakan ide dan inovasi kreatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja, (ii) *Disturbance Handler*/Penanganan Masalah: Mencari solusi terbaik dari masalah yang timbul, (iii) *Resource Allocator*/Pengalokasi

Sumber Daya: Menentukan penerima dan alokasi sumber daya, (iv) *Negotiator/* Negosiator: Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan (Zusnita Muizu & Tisnawati Sule, 2017).

Manajer memiliki peran krusial dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan dengan efektif. Tanggung jawab utamanya meliputi memberikan arah, menetapkan strategi, dan mengatur sumber daya untuk mencapai visi organisasi dengan efisiensi yang optimal. Dengan kemampuan mengatur dan mengarahkan ini, peran manajer menjadi krusial dalam kesuksesan dan pertumbuhan organisasi.

## **2. Fungsi dan Tugas Pemimpin**

Kepemimpinan dipandang sebagai suatu sarana atau proses untuk mengembangkan individu sehingga mereka bersedia melakukan tindakan secara sukarela (Sastrawan, 2019). Seorang pemimpin memiliki peran vital dalam proses pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas hasilnya. Pemimpin harus memiliki keterampilan teknis, yang mencakup pengetahuan dan keahlian yang mendalam dalam bidangnya, keterampilan humanistik, yang mencakup kemampuan berkolaborasi, memahami, dan menginspirasi orang lain, serta keterampilan konseptual, yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan tanggapan terhadap masalah-masalah yang muncul di organisasi, dan pemimpin harus membuat keputusan sehingga anggota organisasi dapat terlibat dalam berbagai kegiatan untuk mendukung dan memulihkan eksistensi organisasi (Arina *et al.*, 2023).

Fungsi dan tugas pemimpin sangat signifikan dalam proses pengambilan keputusan dan akibatnya. Untuk itu, mereka harus memiliki keterampilan teknis, humanistik, dan konseptual agar dapat mengelola keputusan secara efektif. Keputusan yang diambil oleh pemimpin harus mampu menangani masalah organisasi sambil melibatkan anggota organisasi dalam mendukung

pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Dengan adanya kepemimpinan yang kuat dan keterampilan yang sesuai, organisasi dapat maju dan berkembang dengan lebih baik.

Penting untuk memahami perbedaan antara pemimpin formal dan informal. Pemimpin formal adalah individu yang diberi wewenang atau tanggung jawab oleh organisasi untuk memimpin orang-orang dalam melaksanakan aktivitas organisasi. Di sisi lain, pemimpin informal adalah seseorang yang secara alami mampu memimpin dan mengontrol kelompok kerja yang sedang bekerja dan berinteraksi. Ini berarti pemimpin formal dapat memainkan peran sebagai pemimpin informal, namun sebaliknya tidak selalu terjadi. Dinamika ini sering terlihat dalam kehidupan sehari-hari (Handayani, 2020). Meski begitu, baik pemimpin formal maupun informal keduanya sama-sama memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota tim menuju pencapaian tujuan bersama.

Covey menguraikan peran kepemimpinan ke dalam beberapa bagian, yakni: (a) *Pathfinding* (pencarian alur), yang bertugas menetapkan visi dan misi yang jelas; (b) *Aligning* (penyelerasan), yang bertugas memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi mendukung pencapaian visi dan misi; (c) *Empowering* (pemberdayaan), yang bertugas menggerakkan semangat individu untuk mengungkapkan bakat, kecerdasan, dan kreativitas mereka agar dapat bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah disepakati (Bashori *et al.*, 2020). Dalam konteks ini, kepemimpinan berperan sebagai pemandu yang membantu organisasi menetapkan arah, menyelaraskan operasional, dan memberdayakan individu untuk mencapai kesuksesan bersama.

Peran pemimpin sangat penting untuk kelangsungan organisasi di masa depan, termasuk membuat perencanaan yang komprehensif terkait kegiatan dan program organisasi, mengantisipasi situasi dan kondisi mendatang untuk menentukan tindakan yang tepat, mengawasi dan mengevaluasi kinerja anggota, memberikan motivasi dan apresiasi kepada anggota agar

semangat dalam berkontribusi mencapai tujuan organisasi tetap terjaga. Selain itu, masih banyak peran lain yang dimainkan oleh seorang pemimpin dalam konteks organisasi (Arina *et al.*, 2023). Seorang pemimpin juga diharapkan memiliki peran dan tugas berikut:

1. Pemberi arah. Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk memberikan arahan sehingga dapat diukur sejauh mana efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dalam mencapai tujuan.
2. Agen perubahan. Pemimpin berperan sebagai katalisator perubahan di lingkungan eksternal. Untuk itu, pemimpin harus bisa mengantisipasi perkembangan di luar organisasi, menganalisis dampaknya, menetapkan visi yang sesuai untuk menjawab perubahan tersebut, mendorong inovasi, dan memberdayakan karyawan untuk menciptakan perubahan yang signifikan.
3. Pembicara. Pemimpin sebagai ahli dalam berbicara, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi, menjadi penasihat dan negosiator dari organisasi kepada pihak luar. Hal ini bertujuan untuk memperoleh dukungan, ide, dan sumber daya yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi.
4. Pembina. Pemimpin berperan sebagai pembina tim yang memberdayakan individu-individu dalam organisasi dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pemimpin berfungsi sebagai mentor yang mengubah visi menjadi kenyataan (Charis *et al.*, 2020).

Pemimpin memiliki beberapa tugas dan peran kunci, yakni sebagai pemberi arah yang mengukur efektivitas dalam mencapai tujuan, agen perubahan yang mengantisipasi dan mendorong inovasi, pembicara yang mendukung visi organisasi dalam negosiasi eksternal, dan sebagai pembina tim yang mengarahkan individu sesuai dengan visi organisasi untuk menciptakan

perubahan yang signifikan. Dengan demikian, pemimpin berfungsi sebagai katalisator yang memimpin organisasi menuju kesuksesan melalui strategi yang sesuai dan memberdayakan tim untuk mencapai tujuan bersama secara efisien.

### **C. Perbedaan Antara Manajer dan Pemimpin**

Pemimpin dan manajer memiliki perbedaan. Tidak semua pemimpin adalah manajer, dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain. Seorang pemimpin dapat muncul karena dipilih atau karena dorongan dari kelompok, sedangkan seorang manajer ditunjuk dan memiliki kekuasaan yang sah untuk memberikan penghargaan atau hukuman kepada bawahannya. Kekuatan dalam mempengaruhi para manajer berasal dari otoritas formal yang dimilikinya, bukan semata-mata dari kemampuan individual seperti yang dimiliki pemimpin (Sastrawan, 2019). Meskipun terdapat beberapa kesamaan antara peran pemimpin dan manajer, perbedaan inti terletak pada sumber daya pengaruh dan wewenang yang mereka miliki di dalam konteks organisasi.

Perbedaan yang utama antara manajer dan pemimpin terletak pada cara mereka memotivasi individu yang bekerja di bawah mereka atau yang mengikuti arahan mereka. Perbedaan ini memengaruhi cara mereka melaksanakan tugas-tugasnya secara keseluruhan. Umumnya, dalam situasi yang sulit, keduanya diperlukan untuk mengelola pekerjaan, terutama ketika berperan sebagai pemimpin (Laelasari *et al.*, 2022). Manajer cenderung menggunakan otoritas dan sistem aturan untuk memotivasi karyawan, sementara pemimpin lebih fokus pada mempengaruhi dan menginspirasi orang lain.

Menurut Cuban, "*leadership with change while management is seen as a maintenance activity*". Kepemimpinan terfokus pada perubahan, sementara manajemen dianggap sebagai kegiatan pemeliharaan. Artinya, kepemimpinan bertujuan untuk

mempengaruhi perilaku seseorang agar mencapai tujuan yang diinginkan, sementara manajemen berkaitan dengan menjaga efisiensi dan efektivitas organisasi. Meskipun manajemen sering membutuhkan keterampilan kepemimpinan, fungsinya lebih berorientasi pada pemeliharaan daripada perubahan. Selain itu, kepemimpinan tidak selalu terkait dengan suatu organisasi tertentu, tetapi dapat terjadi di mana saja dan kapan saja dengan syarat bahwa seseorang harus mampu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Di sisi lain, manajemen melibatkan proses pengelolaan suatu organisasi tertentu. Oleh karena itu, manajemen dan kepemimpinan harus saling terkait dan berhubungan erat untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Fauziah, 2021).

Menurut John Kotter, peran kepemimpinan adalah mengatasi perubahan, sementara manajemen berfokus pada mengatasi kerumitan. Ini ditegaskan bahwa kepemimpinan menekankan visi masa depan, sementara manajemen lebih terkait dengan pelaksanaan visi dan strategi yang telah dijelaskan oleh pemimpin. Di sisi lain, Mullins berpendapat bahwa manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas bawahan, sementara kepemimpinan menekankan komunikasi, motivasi, dan memacu semangat agar bawahan bertindak secara optimal menuju tujuan tertentu (Sahabuddin STAI Rakha Amuntai *et al.*, 2022). Dengan demikian, keduanya saling melengkapi dalam mencapai kesuksesan organisasi, di mana kepemimpinan memberikan arah dan visi, sementara manajemen memastikan pelaksanaan yang efektif dan efisien dari visi tersebut.

Veithzal, dkk (2014) menyatakan bahwa perbedaan antara pemimpin dan manajer adalah sebagai berikut: 1) Pemimpin tidak selalu berada di dalam suatu organisasi, sedangkan manajer selalu berada di dalam suatu organisasi baik itu formal maupun non formal. 2) Pemimpin bisa ditunjuk atau diangkat oleh anggotanya, sementara manajer selalu ditunjuk. 3) Pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin berasal dari kemampuan pribadinya yang lebih unggul

dibandingkan orang lain, sedangkan pengaruh yang dimiliki oleh manajer berasal dari otoritas formal yang dimilikinya. 4) Pemimpin memperhatikan organisasi secara lebih luas dan jangka panjang, sementara manajer lebih fokus pada pemikiran jangka pendek dan hanya terbatas pada tugas dan tanggung jawabnya. 5) Pemimpin memiliki keterampilan politik dalam penyelesaian konflik, sedangkan manajer menggunakan pendekatan formal dan legal. 6) Pemimpin berpikir untuk kemajuan dan perbaikan organisasi secara menyeluruh, sedangkan manajer cenderung berpikir untuk kepentingan pribadi dan kelompoknya secara sempit (K. Sellang, 2017).

Hollingsworth juga menyoroti perbedaan esensial antara manajemen dan kepemimpinan, yaitu:

1. Seorang manajer fokus pada administrasi, sedangkan pemimpin fokus pada inovasi.
2. Seorang manajer memelihara yang ada, sementara pemimpin membangun yang diperlukan.
3. Manajer lebih terfokus pada sistem dan struktur, sementara pemimpin lebih memperhatikan orang-orang yang terlibat.
4. Seorang manajer bertanggung jawab untuk pengawasan, sementara pemimpin membangun kepercayaan.
5. Manajer memperhatikan detail, sementara pemimpin melihat gambaran menyeluruh.
6. Seorang manajer melakukan hal-hal dengan benar, sedangkan pemimpin memilih hal-hal yang seharusnya dilakukan. (Sahabuddin STAI Rakha Amuntai *et al.*, 2022).

Perbedaan-perbedaan ini menunjukkan bahwa manajemen dan kepemimpinan memainkan peran yang berbeda namun saling melengkapi dalam mengelola dan mengarahkan organisasi ke arah yang sukses. Manajemen membantu menjaga stabilitas dan efisiensi dalam operasional sehari-hari, sementara kepemimpinan memberikan visi, inovasi, dan motivasi untuk menghadapi perubahan dan mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Dengan keseimbangan yang tepat antara kedua aspek ini, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal dan mempertahankan daya saingnya di pasar.

Kepemimpinan adalah proses yang serupa dengan manajemen dalam banyak hal. Kepemimpinan mencakup pengaruh, sama seperti manajemen. Kepemimpinan terkait dengan interaksi banyak arah dan bekerjasama dengan orang lain, manajemen pun demikian. Kepemimpinan memiliki orientasi atau tujuan yang efektif, dan demikian pula dengan manajemen. Pada umumnya banyak fungsi manajemen adalah aktivitas yang konsisten dan relevan dengan definisi kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan.

Bila dikaji lebih mendalam, kepemimpinan juga berbeda dengan manajemen. Dari aspek historis, kajian tentang kepemimpinan dimulai sejak masa Aristoteles, sementara kajian tentang manajemen baru muncul sekitar abad ke-20 seiring dengan kemunculan masyarakat industri. Manajemen diciptakan sebagai cara untuk mengurangi kekacauan di dalam organisasi dan untuk membuat organisasi berjalan secara lebih efektif dan efisien (Northouse, 2013). Tujuan manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program kerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan, sedangkan efisien dalam arti umum bermakna hemat waktu (Bafadal, 2003). Fungsi utama manajemen seperti pertama kali diidentifikasi oleh Fayol (1916) dalam bukunya *General and Industrial Management* adalah perencanaan, pengelolaan, penetapan staf, dan kontrol. Fungsi-fungsi ini tetap bisa diterapkan di bidang manajemen pada masa sekarang (Northouse, 2013).

Di dalam buku yang membandingkan fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen, Kotter (1990) menyatakan bahwa fungsi kedua hal tersebut cukup berbeda. Fungsi dominan manajemen adalah untuk menyediakan keteraturan dan konsistensi organisasi, sedangkan fungsi utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan dan pergerakan. Manajemen berusaha mencapai

keteraturan dan stabilitas, sementara kepemimpinan berusaha mencapai perubahan yang adaptif dan membangun.

**Bagan 4.**  
**Fungsi Manajer dan Pemimpin**

MANAJER Menghasilkan Keteraturan dan Konsistensi		PEMIMPIN Menghasilkan Perubahan dan Pergerakan	
<b>Perencanaan &amp; Anggaran</b>		<b>Menentukan Arah</b>	
*	Membuat rencana	*	Menciptakan visi
*	Menetapkan jadwal kerja	*	Menjelaskan gambaran besar
*	Mengalokasikan sumber daya	*	Menetapkan strategi
<b>Pengorganisasian &amp; Penetapan Staf</b>		<b>Menyatukan Orang-orang</b>	
*	Menyediakan struktur	*	Mengomunikasikan tujuan
*	Membuat penempatan kerja	*	Mencari komitmen
*	Membuat peraturan & prosedur	*	Membangun tim dan koalisi
<b>Mengontrol &amp; Memecahkan Masalah</b>		<b>Memotivasi &amp; Memberi Inspirasi</b>	
*	Mengembangkan insentif	*	Menginspirasi & menyemangati
*	Membuat solusi kreatif	*	Memberdayakan pengikut
*	Melakukan tindakan perbaikan	*	Memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi

Bagan di atas memberikan pemahaman bahwa aktivitas utama manajemen dilakukan secara berbeda dengan aktivitas kepemimpinan. Walaupun berbeda dalam cakupan, baik manajemen maupun kepemimpinan itu sama pentingnya bila sebuah organisasi ingin maju. Contoh, bila suatu organisasi memiliki manajemen yang kuat tanpa kepemimpinan yang handal, hasilnya bisa bersifat birokratis dan menggambat. Sebaliknya, bila organisasi memiliki kepemimpinan yang kuat tanpa manajemen,

hasilnya bisa berupa perubahan yang keliru atau tidak bermakna, yang semata-mata dilakukan demi perubahan itu sendiri. Dengan demikian, organisasi perlu memupuk manajemen yang kompeten dan kepemimpinan yang handal agar organisasi menjadi efektif.

Banyak pakar selain Kotter yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen memiliki konsep yang jelas dan masing-masing memiliki perbedaan. Sebagaimana Bennis dan Nanus yang menyatakan bahwa ada perbedaan yang nyata antara kedua hal itu. Mengelola (manajemen) berarti melakukan aktivitas dan menguasai rutinitas, sementara memimpin berarti memengaruhi orang lain dan menciptakan visi untuk berubah. Bennis dan Nanus membuat perbedaan itu sangat jelas di dalam kalimat mereka yang sering dikutip, “Manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatu dengan benar, sementara pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar” (Bennis & B. Nanus, 1985).

Pakar lainnya semisal Rost juga mendukung perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Ia menyatakan, kepemimpinan adalah hubungan pengaruh banyak arah, sementara manajemen adalah hubungan otoritas satu arah. Kepemimpinan terkait dengan proses untuk mengembangkan tujuan bersama, dan manajemen ditujukan untuk mengkoordinasikan aktivitas guna menyelesaikan suatu pekerjaan. Pemimpin dan pengikut bekerjasama untuk menghasilkan perubahan nyata, sedangkan manajer dan pengikut menggabungkan kekuatan untuk menjual barang dan jasa (Rost, 1991).

Perbedaan lainnya dikemukakan Zaleznik (1977) yang menyatakan bahwa pemimpin dan manajer merupakan jenis orang yang berbeda. Pemimpin terlibat dan aktif secara emosional. Mereka berusaha membentuk ide, bukan merespon ide, dan bertindak untuk memperluas pilihan yang tersedia dalam kerangka memecahkan masalah yang telah lama ada. Pemimpin mengubah cara pikir orang-orang tentang kemungkinan yang ada. Adapun manajer bersifat reaktif dan cenderung berkerja bersama orang

untuk memecahkan masalah, tetapi melakukannya dengan keterlibatan emosional yang rendah. Mereka bertindak untuk membatasi pilihan.

Meskipun terdapat perbedaan nyata antara kepemimpinan dan manajemen, dua konsep ini tetap saja tumpang tindih dalam aktualisasinya. Ketika manajer terlibat di dalam memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuannya, maka sebenarnya ia telah terlibat dalam kepemimpinan. Begitu juga ketika seorang pemimpin terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, penetapan staf dan kontrol, maka sesungguhnya ia terlibat dalam manajemen. Kepemimpinan dan manajemen bagaikan dua sisi mata uang, berbeda konsep tetapi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, karena kedua proses tersebut sama-sama melibatkan aktivitas untuk memengaruhi sekelompok orang guna mencapai suatu tujuan.

# BAB VIII

## PERANAN DAN TUGAS PEMIMPIN

### A. Peranan Pemimpin

#### 1. Pemimpin sebagai Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, atau mentransformasikan serta mengimplementasikan gagasan-gagasan ideal yang berasal dari dirinya atau hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan pemangku kepentingan. Gagasan-gagasan ini diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai atau diwujudkan melalui komitmen seluruh personel. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasional yang dipandu oleh visi organisasi. Untuk maju dan bersaing, sebuah organisasi harus memiliki visi yang jelas dan dipahami oleh semua anggota, mulai dari manajemen hingga petugas keamanan dan bagian kebersihan (Mukti, 2018). Maka, untuk menjadi seorang pemimpin, seseorang harus memiliki pola pikir yang terus berkembang agar dapat memiliki pandangan yang selalu maju dan membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, kepemimpinan yang visioner memiliki dampak signifikan terhadap perkembangan organisasi atau lembaga yang dipimpinya agar menjadi lebih baik di masa depan.

*Visionary leadership* muncul sebagai tanggapan terhadap pernyataan “*the only thing of permanent is change*” yang mengharuskan pemimpin memiliki kemampuan untuk menetapkan arah masa depan melalui visi. Visi adalah idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang dibagikan dengan para pemangku kepentingan dan merupakan kekuatan utama untuk perubahan organisasi yang menciptakan budaya maju dan siap menghadapi persaingan global. Visi adalah gambaran mengenai masa depan yang diinginkan bersama.

Kepemimpinan visioner didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang memerlukan pengembangan intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang andal untuk pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan untuk mewujudkan nilai komparatif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah (Kurniati *et al.*, 2023). Visi adalah elemen krusial yang dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat bergerak maju dan menciptakan perubahan. Sehingga visi harus dihadirkan sebagai panduan utama dalam setiap langkah strategis organisasi.

Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan dan penerapan visi jangka panjang yang menginspirasi dan membimbing individu serta organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini melibatkan pemikiran strategis, imajinasi kreatif, dan kemampuan untuk mengomunikasikan visi kepada orang lain (Lestari *et al.*, 2023). Kepemimpinan visioner merupakan model kepemimpinan yang fokus pada sikap kerja dan upaya anggota organisasi melalui pembinaan dan pola penggerakan yang berdasarkan pada visi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan visioner juga diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mewujudkan visi yang diyakini dapat membawa organisasi menuju masa depan yang lebih baik dengan terus tumbuh dan berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman (Henriyani, 2020).

Untuk itu, diperlukan seorang pemimpin dengan kompetensi visioner. Menurut Barbara Brown, kompetensi-kompetensi tersebut meliputi: 1. *Visualizing* (membayangkan dalam imajinasi). 2. *Futuristic thinking* (berpikir ke depan). 3. *Showing foresight* (memiliki pandangan ke depan). 4. *Proactive planning* (perencanaan proaktif). 5. *Creative thinking* (berpikir kreatif). 6. *Taking risks* (berani mengambil risiko). 7. *Process alignment* (menyelaraskan proses). 8. *Coalition building* (membangun koalisi). 9. *Continuous learning* (belajar terus-menerus). 10. *Embracing change* (mengadopsi perubahan yang mempersatukan) (Henriyani, 2020). Kompetensi-

kompetensi ini sangat penting untuk mendorong organisasi bergerak maju dan menciptakan perubahan positif.

Peran pemimpin visioner meliputi penentu arah (*direction setter*), agen perubahan (*agent of change*), juru bicara (*spokesperson*), dan pelatih (*coach*). Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan dengan melibatkan sumber daya manusia di sekolah. Sebagai agen perubahan, pemimpin memiliki peran penting dalam mempengaruhi orang lain agar mengambil keputusan sesuai keinginannya. Sebagai juru bicara, pemimpin berperan penting dalam menjelaskan situasi dan kondisi atas nama orang lain yang diwakilinya. Sebagai pelatih, pemimpin bertugas mempersiapkan fisik dan mental tim, mengatur strategi, taktik, pelatihan fisik, dan memberikan dukungan (Sugiyanto & Abdullah, 2022). Pemimpin dianggap sebagai pilar perubahan dengan segala kemampuannya dalam membangun komunikasi yang efektif dan memberikan rangsangan positif kepada anggota timnya.

Pemimpin visioner peduli tentang bagaimana mengubah sebuah institusi dari keadaan stagnan menjadi sistem pendidikan yang sangat inovatif. Pemimpin visioner juga memiliki latar belakang yang kuat dan kemampuan untuk melihat masa depan serta mendorong organisasi menuju kesuksesan. Robbins mengemukakan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan usaha untuk menciptakan dan memberi makna pada visi yang realistis, dapat dipercaya, dan mengajak anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang demi kemajuan (Adriansyah *et al.*, 2022). Pemimpin tidak hanya berfokus pada tujuan jangka pendek, tetapi juga memiliki pandangan jangka panjang yang jelas, memastikan bahwa setiap langkah diambil untuk mencapai visi tersebut dengan melibatkan dan menginspirasi seluruh anggota organisasi.

## **2. Pemimpin sebagai Motivator**

Motivasi berasal dari kata motif yang mengacu pada dorongan internal seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Motif dapat diinterpretasikan sebagai

kondisi internal atau kesiapsiagaan seseorang (Prihartini *et al.*, 2019). Motivasi merupakan kondisi yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan terarah. Terdapat hubungan positif antara motif berprestasi dan pencapaian kinerja. Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan bekerja. Konsep motivasi dalam literatur sering kali menyoroti rangsangan yang berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun dari luar (motivasi ekstrinsik) (Syahputra *et al.*, 2020).

Motivasi berperan besar dalam mendukung pemenuhan kebutuhan berprestasi. Dengan kata lain, motivasi memiliki hubungan positif dengan pencapaian kinerja yang lebih baik, dan sebaliknya. Konsep-konsep yang termasuk dalam motivasi adalah kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, kebiasaan, dan keingintahuan seseorang terhadap sesuatu (Madyarti *et al.*, 2021). Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari internal maupun lingkungan eksternal. Motivasi merupakan salah satu faktor dominan yang dapat menggerakkan faktor-faktor lain menuju efektivitas kerja. Motivasi sering diibaratkan sebagai mesin dan kemudi mobil, yang berperan sebagai penggerak dan pengarah (Darmansah, 2023).

Tanpa motivasi, seseorang tidak akan bergerak dari tempatnya berada. Hal yang sama berlaku dalam dunia kerja, di mana motivasi memainkan peran krusial dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Meskipun manajemen telah merancang rencana dengan baik, jika rencana tersebut tidak diimplementasikan oleh karyawan yang kurang atau tidak memiliki motivasi yang kuat, maka rencana tersebut tidak akan terwujud (Lumentut *et al.*, 2017). Pemberian motivasi kerja berupa penghargaan diberikan berdasarkan kemampuan sekolah, jenis tugas, hasil kerja, serta peraturan-peraturan yang berlaku (Hajar & Putra, 2021). Penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, penting untuk membangkitkan semangat kerja. Dengan karyawan yang termotivasi, organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih efisien dan sukses.

Tugas pemimpin adalah memotivasi bawahan dengan cara mengelola pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan, baik yang bersifat *transactional leadership* maupun *servant leadership*, mempengaruhi motivasi (Hamzah & Sarwoko, 2020). Ketika organisasi atau perusahaan berada dalam situasi yang kurang menguntungkan dan menghadapi berbagai masalah, peran pemimpin yang mampu memotivasi menjadi penting untuk menyemangati karyawan, sehingga mereka dapat bersama-sama mengatasi masalah yang dihadapi (Mauliyah & Sinambela, 2019). Tugas seorang pemimpin adalah memotivasi karyawan dengan mengelola pengetahuan dan keterampilan mereka, terutama saat menghadapi situasi sulit tersebut untuk mengatasi masalah secara bersama-sama dan mencapai kinerja yang optimal.

Seorang pemimpin berperan secara interaktif dalam artian bahwa komunikasi yang dilakukannya harus efektif dan satu arah. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi sehingga orang lain dapat bergantung pada mereka (Mansyur & Bunyamin, 2022). Kesuksesan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk memperlakukan bawahannya dengan baik dan memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kualitas kinerja saat menjalankan tugas (Oktarina *et al.*, 2022). Keberanian seorang pemimpin sangat penting di lembaga atau sekolah karena sikap tersebut menjadikan mereka panutan dan teladan bagi anggota lain, mendorong peningkatan motivasi dalam bekerja (Fahmi & Iskandar, 2020).

Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi dan membangun komunikasi yang efektif adalah kunci kesuksesan organisasi. Pemimpin yang mampu memperlakukan bawahan dengan baik dan menjadi teladan akan meningkatkan motivasi dan kualitas kinerja anggota tim. Keberanian dan kepemimpinan yang inspiratif menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta dapat mendorong pencapaian tujuan bersama.

### 3. Pemimpin sebagai Pengambil Keputusan

Menjadi pemimpin adalah sebuah keputusan, dan selama menjalankan tugasnya, seorang pemimpin juga harus mampu membuat keputusan yang tepat (Faqihudin, 2019). Pengambilan keputusan dalam konteks perilaku mencerminkan karakter seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk menilai apakah keputusan yang diambil baik atau buruk, evaluasi dilakukan tidak hanya setelah konsekuensinya terjadi, tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan yang matang selama prosesnya (Citraningsih & Noviandari, 2022). Maka, kemampuan seorang pemimpin membuat keputusan yang tepat bergantung pada proses dan pertimbangan yang dilakukan, bukan hanya hasil akhirnya. Integritas dan pemikiran kritis dalam kepemimpinan sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

Terry dalam Syamsi (2007) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternatif perilaku dari dua atau lebih alternatif. "*Decision making can be defined as the selection of one behavior alternative from two or more possible alternatives.*" Sementara itu, Nawawi (1993: 55-56) menyatakan bahwa organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab mereka (Suhaimi & Khalik, 2018). Kepemimpinan efektif bergantung pada kemampuan membuat keputusan yang bijak dan tepat. Pemimpin harus mengevaluasi alternatif dengan matang untuk memastikan organisasi berfungsi optimal dan mencapai tujuannya.

Menurut Robbins (Cooper, 2004) "*decision making is a process in which one chooses between two or more alternatives*". Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan melibatkan pemilihan rasional dari berbagai pilihan alternatif, serta menghindari pilihan yang tidak rasional, tidak didasarkan pada data yang cukup, atau alasannya tidak akurat (Khosyi'in, 2021). Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan berarti bahwa pemimpin bertindak sebagai penentu kebijakan, dengan mengambil strategi bisnis yang mampu

mengembangkan inovasi, memanfaatkan peluang, bernegosiasi, dan menjalankan usaha secara konsisten (Pahlawan & Onsardi, 2020). Setiap pemimpin pasti memiliki bawahan yang akan memberikan gagasan atau ide. Pemimpin kemudian dapat membuat keputusan berdasarkan gagasan atau ide tersebut (Evi Zahara, 2018).

Dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin membutuhkan informasi agar keputusannya tepat dan dapat mengatasi masalah yang dihadapi. Levin, seperti yang dijelaskan oleh Busro, menguraikan enam tahap dalam pengambilan keputusan: 1) Mengidentifikasi masalah. 2) Mengamati dan mengumpulkan data. 3) Mengklasifikasikan dan menganalisis data. 4) Mengembangkan model. 5) Merumuskan berbagai dampak yang mungkin terjadi. 6) Menguji solusi yang diusulkan. 7) Melakukan tindak lanjut terhadap pemecahan masalah (Sirojuddin *et al.*, 2022). Kepemimpinan yang efektif memerlukan pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan informasi akurat dan evaluasi matang, serta mengikuti tahapan yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin hanya dapat menjalankan kepemimpinannya, terutama dalam proses pengambilan keputusan, jika mereka memiliki kekuasaan dan otoritas. Jika kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi, maka kekuasaan adalah potensi pemimpin untuk mempengaruhi. Beberapa pandangan mengenai konsep pengambilan keputusan adalah sebagai berikut: (1) Robins menyatakan bahwa pengambilan keputusan melibatkan memilih antara dua alternatif atau lebih untuk melakukan tindakan tertentu, baik secara individu maupun kelompok; (2) Plank menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih tindakan tertentu dari sejumlah tindakan yang memungkinkan; (3) Drummond menggambarkan pengambilan keputusan sebagai usaha untuk menciptakan kejadian dan membentuk masa depan melalui peristiwa-peristiwa yang terjadi saat pemilihan dan setelahnya (Fanani, 2022). Dari pandangan-pandangan ini, terlihat bahwa pengambilan keputusan adalah proses krusial dalam

kepemimpinan yang melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan tertentu.

## **B. Tugas dan Tanggung Jawab Pemimpin**

### **1. Perencanaan Strategis**

Secara bahasa, strategi berasal dari kata "*strategic*," yang berarti sesuai dengan siasat atau rencana, dan "*strategy*," yang berarti ilmu siasat. Secara istilah, strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi terdiri dari sejumlah keputusan dan tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya, strategi adalah perencanaan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Namun, strategi tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan yang menunjukkan arah, tetapi juga harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya (Perkasa & Aditia, 2023). Strategi merupakan sebuah perencanaan yang berisi tindakan-tindakan konkret yang akan diimplementasikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam strategi terdapat perencanaan yang terpadu, menyeluruh, dan terkait erat dengan keunggulan strategis organisasi serta tantangan lingkungan. Perencanaan ini dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat. Oleh karena itu, strategi dapat dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (Kartika, 2024). Perencanaan adalah fungsi yang menentukan apa yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, dengan biaya dan fasilitas tertentu, untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Ini adalah pemikiran awal dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan memberikan tujuan bagi organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya (Perkasa & Aditia, 2023).

Menurut Hani Handoko, perencanaan strategis adalah proses memilih tujuan-tujuan organisasi, menentukan strategi, kebijakan, dan program strategis yang diperlukan untuk mencapai

tujuan tersebut; serta menetapkan metode yang diperlukan untuk memastikan strategi dan pelaksanaannya terimplementasi dengan baik. Perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Rencana strategis dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas, yaitu untuk melaksanakan misi yang menjadi alasan utama keberadaan organisasi (Talibo, 2018). Perencanaan strategis, seperti yang dijelaskan oleh T. Hani Handoko, menekankan pentingnya memilih tujuan, strategi, dan kebijakan yang tepat, serta menetapkan metode untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dalam mencapai misi organisasi.

Menurut Pearce dan Robinson (2005), tugas seorang pemimpin yang baik adalah memperjelas maksud strategis dengan menggambarkan visi masa depan dan menetapkan ekspektasi kinerja yang tinggi (Nahak & Ellitan, 2023). Strategi mencakup pola sasaran, tujuan, atau maksud serta kebijakan utama dan rencana untuk mencapainya. Konsep ini menekankan pentingnya upaya pimpinan dalam menetapkan sasaran yang harus dicapai oleh organisasi melalui perencanaan yang akurat, matang, dan sistematis. Perencanaan dalam hal ini adalah pola kebijakan tertentu untuk mengelola organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan (Nurtan *et al.*, 2022). Tugas utama pemimpin adalah memperjelas tujuan strategis dengan visi yang jelas dan ekspektasi kinerja tinggi. Strategi melibatkan penetapan sasaran dan kebijakan utama melalui perencanaan yang sistematis dan matang untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Pengorganisasian dan Distribusi Tugas**

Menurut Manullang dalam Malayu Hasibuan, pengorganisasian adalah proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta penetapan wewenang dan hubungan antar elemen organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang bekerja sama seefektif mungkin untuk mencapai tujuan (Arifandi, 2020). Pengorganisasian merupakan proses di mana tugas-tugas dibagi

menjadi tugas-tugas kecil, diberikan kepada individu berdasarkan keterampilan mereka, dan mengelompokkan individu tersebut untuk mencapai tujuan organisasi (Rahmawati, 2018). Dalam setiap organisasi, setiap anggota memiliki bidang tugas masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Pembagian kerja akan disesuaikan dengan struktur organisasi, dan setiap orang akan ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan keahliannya (Sahadi *et al.*, 2020).

Pengorganisasian pada dasarnya adalah langkah untuk menetapkan "siapa yang melakukan apa" dengan jelas dalam sebuah organisasi. Keterbukaan mengenai tugas individu atau kelompok akan menghasilkan tanggung jawab. Seorang pemimpin perlu menugaskan tugas kepada individu yang tepat, sesuai dengan posisi dan kompetensinya, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan atau diselesaikan sesuai dengan standar yang diharapkan (Maujud, 2018). Pemimpin harus memperjelas tujuan strategis, menetapkan sasaran melalui perencanaan yang sistematis, dan mengorganisasi tugas sesuai kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi memiliki peran fundamental dalam mengelola berbagai kebutuhan dan kepentingan anggotanya untuk mengelola aktivitas baik anggota maupun organisasi itu sendiri demi mencapai tujuan atau keberhasilan. Dalam konteks ini, organisasi berfungsi sebagai media atau sarana bagi setiap anggotanya. Oleh karena itu, peran pemimpin kelompok atau organisasi sangat penting. Tidak hanya kehadiran pemimpin yang diperlukan, tetapi yang paling penting adalah bagaimana pemimpin tersebut menerapkan model atau strategi kepemimpinannya (Suwarno & Bramantyo, 2019). Kualitas kepemimpinan ini sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Hikmat, dalam menjalankan tugas pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang diperhatikan oleh pimpinan organisasi, yaitu:

- a. Menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.

- b. Mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur.
- c. Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi.
- d. Menentukan metode kerja dan prosedurnya.
- e. Memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf. (Maujud, 2018).

Dalam perspektif Islam, pengorganisasian selalu mendorong para pengikutnya untuk menjalankan segala sesuatu secara terstruktur dengan baik. Sebab, bisa jadi kebenaran yang tidak terstruktur dengan baik akan mudah dihancurkan oleh kebathilan yang terorganisir dengan rapi. Didin dan Hendri menjelaskan bahwa dalam pandangan Islam, organisasi bukan hanya sekadar wadah, tetapi lebih menitikberatkan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan secara terstruktur. Organisasi ini mengedepankan pengaturan mekanisme kerja, dimana terdapat pemimpin dan bawahan di dalamnya (Husaini & Fitria, 2019). Dalam Islam, organisasi yang baik dan terstruktur sangat penting untuk memastikan efektivitas kerja dan ketahanan terhadap tantangan eksternal.

### **3. Pengawasan dan Evaluasi Kinerja**

Evaluasi secara umum merujuk pada proses pengukuran atau penilaian terhadap perencanaan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi, yang biasanya dilakukan pada berbagai periode seperti pertengahan bulan, akhir bulan, pertengahan tahun, atau akhir tahun (Arifandi, 2020). Pengawasan merupakan upaya yang dilakukan pemimpin untuk memantau secara terperinci pelaksanaan kerja oleh semua anggota, dengan tujuan menilai sejauh mana mereka menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari pengawasan ini adalah untuk melakukan kontrol, di mana pemimpin dapat mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan dan mengurangi kemungkinan terjadinya kegagalan (Setiawan *et al.*, 2021).

Evaluasi dan pengawasan oleh pemimpin memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dan potensi kegagalan diminimalkan melalui pemantauan dan penilaian berkala.

Fungsi pengawasan yang efektif adalah memastikan bahwa pekerjaan dapat dihindarkan dari kegagalan sebelum hal tersebut terjadi secara nyata, yang mana pimpinan harus memastikan hal ini melalui pengawasan yang ketat. Dengan demikian, pimpinan dapat mengevaluasi pencapaian suatu program baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya (Maujud, 2018). Pengendalian dapat dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal, di mana atasan melakukan kontrol terhadap bawahannya dan sebaliknya, bawahan dapat memberikan kritik kepada atasannya. Pendekatan ini dikenal sebagai sistem pengawasan melekat, yang lebih mengutamakan kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja. Pengawasan juga melibatkan pengamatan terhadap semua kegiatan para pekerja, dinilai berdasarkan relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Seluruh aktivitas pekerja dan proses di lembaga pendidikan diawasi secara langsung oleh pimpinan (Dewi, 2018).

Didin dan Hendri menjelaskan bahwa dalam perspektif Islam, pengawasan dilakukan untuk menyelaraskan yang tidak tepat, mengoreksi kesalahan, dan memastikan kebenaran (Husaini & Fitria, 2019). Melalui pengawasan, tercipta aktivitas yang terkait erat dengan evaluasi terhadap pelaksanaan kerja. Pengawasan juga berperan dalam mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dilaksanakan dan mengidentifikasi penyimpangan yang mungkin terjadi selama pelaksanaan kerja. Tujuan utama pengawasan adalah untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sementara kinerja mencakup hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas atau beban kerja yang mereka emban (Djadjuli, 2017).

Penilaian kinerja merupakan alat yang berguna tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja fisik karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi mereka. Evaluasi kinerja tidak

hanya memperhitungkan hasil kerja secara fisik, tetapi juga aspek-aspek lain seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang tugas masing-masing yang layak untuk dievaluasi (Ayuningtyas, 2017). Dengan memanfaatkan penilaian kinerja ini, pemimpin dapat mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap tujuan yang telah ditetapkan, serta mengenali potensi pengembangan dan memberikan motivasi kepada mereka untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi.

#### **4. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang bertujuan untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga sejalan dengan perencanaan strategis perusahaan dan dapat mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang direncanakan (Abdullah, 2017). Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses panjang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas individu. Proses ini dilakukan secara sadar, terarah, terprogram, dan terpadu dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup manusia baik secara fisik maupun nonfisik. Hal ini bertujuan agar individu-individu tersebut dapat menjadi lebih berdaya guna bagi sumber daya manusia, bangsa, dan negara, yang didasari oleh nilai-nilai moral dan agama (Murtafiah, 2021).

Pengembangan SDM adalah proses untuk meningkatkan kemampuan profesional dengan tujuan meningkatkan kinerja melalui pengembangan organisasi dan pelatihan serta pengembangan personel (Ading, 2020). Pengembangan sumber daya manusia merupakan aktivitas yang disengaja untuk meningkatkan kemampuan atau kecakapan karyawan sehingga mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan di masa depan (Apriliana & Nawangsari, 2021). Menurut Robert L. Mathius dan John H. Jackson yang diterjemahkan oleh Diana, pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui dua pendekatan.

Pertama, merencanakan dan menetapkan siapa saja yang akan dikembangkan dari segi sumber daya manusia. Kedua, merencanakan dan menetapkan arah dari pengembangan sumber daya manusia (Junaidi *et al.*, 2023). Pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga mendukung pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, dan mempersiapkan sumber daya manusia menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

Konsep pengembangan umumnya ditujukan kepada pegawai yang berperan sebagai pendorong dalam organisasi. Pengembangan pegawai harus dilakukan secara terus menerus dan terarah. Pentingnya pengembangan ini ditekankan karena pegawai yang handal tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pengembangan bertahap yang berkelanjutan (Madyarti *et al.*, 2021). Penting untuk menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan bagi SDM guna mendukung pertumbuhan keseluruhan organisasi. Fungsi pengembangan meliputi pelatihan untuk SDM baru agar dapat menjalankan peran mereka, memberikan kesempatan untuk pelatihan sesuai bidangnya, serta mempersiapkan prospek manajemen dan memberikan umpan balik kepada seluruh SDM (Shofia *et al.*, 2022).

Pengembangan pegawai yang berkelanjutan penting untuk menciptakan pegawai yang handal dan berperan penting dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya mendukung pertumbuhan individu, tetapi juga keseluruhan organisasi dengan mempersiapkan karyawan untuk peran mereka dan memperkuat prospek manajemen.

### **C. Peranan dan Tugas Pemimpin dalam Perspektif Islam**

Pemimpin dalam suatu masyarakat memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga kestabilan dan kemajuan. Dalam kajian Islam, kepemimpinan bukanlah hanya sebuah jabatan atau kedudukan, melainkan sebuah amanah yang besar. Pemimpin harus mampu menjalankan tugasnya dengan adil, bijaksana, dan

penuh tanggung jawab. Islam menekankan bahwa setiap individu yang diberikan kewenangan untuk memimpin harus senantiasa menjaga hak-hak umat, menjaga kesejahteraan, dan memimpin dengan prinsip-prinsip yang sesuai dengan syariat Islam.

Secara umum, Islam telah meletakkan dasar-dasar peran dan tugas seorang pemimpin yang patut menjadi perhatian bagi setiap pemimpin muslim, di antaranya:

### 1. Menegakkan Keadilan

Keadilan adalah salah satu prinsip utama dalam Islam, dan seorang pemimpin harus mampu menegakkan keadilan dalam semua aspek kehidupan. Hal ini termasuk dalam mengatur urusan ekonomi, politik, hukum, sosial dan pendidikan. Pemimpin yang adil akan memberikan hak-hak yang seharusnya diterima oleh setiap individu tanpa pandang bulu. Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat". (QS. An-Nisa: 58).*

### 2. Memimpin dengan Hikmah dan Kebijaksanaan

Seorang pemimpin dalam Islam tidak hanya bertindak berdasarkan kekuatan dan otoritasnya saja, tetapi juga harus bijaksana dalam mengambil keputusan. Hikmah atau kebijaksanaan sangat penting dalam setiap langkah pemimpin untuk memastikan keputusan yang diambil bermanfaat bagi masyarakat dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Setiap

keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin maka ia akan mempertanggungjawabkannya di hadapan Allah Swt.

Nabi Muhammad SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*"Seorang pemimpin adalah penggembala dan ia akan diminta pertanggungjawaban atas gembalaannya." (HR. Bukhari dan Muslim)*

Hadis ini mengajarkan bahwa pemimpin harus menjalankan tugasnya dengan penuh kebijaksanaan, seolah-olah ia adalah penggembala yang menjaga dan mengawasi rakyatnya dan kelak akan dimintai tanggung jawab terhadap kepemimpinannya.

### 3. Menjaga Kesejahteraan Umat

Pemimpin dalam Islam memiliki kewajiban untuk menjaga kesejahteraan umatnya. Ini mencakup kesejahteraan fisik, mental, sosial, dan spiritual. Pemimpin harus berusaha untuk menciptakan keadilan sosial, memastikan pemenuhan kebutuhan dasar umat, seperti pangan, pendidikan, kesehatan, dan keamanan. Pemimpin juga harus memperhatikan pembangunan moral dan spiritual umat agar mereka dapat hidup sesuai dengan ajaran Islam. Allah Swt. Berfirman:

لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ  
بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي  
الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ

*"Bukanlah kebajikan itu menghadap wajahmu ke arah timur dan barat, tetapi kebajikan itu adalah beriman kepada Allah, hari akhir, malaikat, kitab, dan nabi-nabi, serta memberikan harta yang kamu cintai kepada kerabat, anak-anak yatim, orang miskin,*

*ibnu sabil, peminta-minta, dan untuk membebaskan hamba sahaya...." (QS. Al-Baqarah : 177).*

#### **4. Mengayomi dan Melindungi**

Seorang pemimpin juga harus menjadi pelindung bagi rakyatnya. Dalam hal ini, pemimpin bertugas untuk menjaga keamanan, ketertiban, dan hak-hak rakyat. Pemimpin yang baik akan senantiasa menjaga agar tidak ada pihak yang dizalimi dan masyarakat hidup dalam suasana aman dan damai. Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Maidah : 8).*

Pemimpin dalam perspektif Islam bukan hanya seorang yang memiliki kekuasaan, tetapi seorang yang memiliki tanggung jawab besar untuk menjalankan amanah, menegakkan keadilan, serta menjaga kesejahteraan umat. Tugas pemimpin yang paling utama adalah menegakkan keadilan, memimpin dengan hikmah, serta melindungi dan mengayomi rakyat. Untuk menjadi pemimpin yang ideal, seseorang harus memiliki karakteristik yang baik, seperti ketakwaan kepada Allah, kejujuran, dan berorientasi pada kepentingan umat. Dengan menjalankan prinsip-prinsip ini, pemimpin dapat membawa masyarakat menuju kesejahteraan dunia dan akhirat.

## **D. Keterampilan dan Kompetensi yang Dibutuhkan Pemimpin**

### **1. Keterampilan Komunikasi**

Kata "komunikasi" berasal dari bahasa Latin "*communicatio*," yang digunakan untuk menggambarkan kemampuan manusia dalam memilih label dan simbol tertentu, atau untuk menjelaskan hubungan antara manusia serta hubungan manusia dengan dunia di sekitar mereka (Napitupulu, 2019). Komunikasi yang efektif merupakan bagian penting dari sebuah organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Seringkali, organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan karena faktor komunikasi yang tidak efektif. Misalnya, perintah dari seorang pemimpin, yang sebenarnya adalah bagian dari kegiatan komunikasi, sering kali menjadi tidak jelas dan sulit diimplementasikan karena komunikasi yang dilakukan tidak efektif (Nasukah *et al.*, 2020). Oleh karena itu, pengembangan keterampilan komunikasi dalam sebuah organisasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa informasi dan arahan dapat dipahami dengan jelas dan dijalankan secara efektif oleh seluruh anggota tim.

Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi secara efektif dan memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin menghabiskan 70-90 persen waktu mereka setiap hari untuk berkomunikasi. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi seorang pemimpin sangat penting. Menguasai komunikasi adalah prioritas bagi para manajer yang ingin memastikan perusahaan atau komunitas usaha mereka memiliki pemimpin yang kompeten (Mulyana *et al.*, 2019). Setiap manajer atau pemimpin perlu mengkomunikasikan kebijakan baru organisasi kepada pegawai, seperti program peningkatan mutu layanan dan produk, serta kebijakan dan program pengembangan pegawai pada tahun tertentu. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai dalam merespons peluang pasar, sehingga motivasi kerja dan loyalitas terhadap organisasi semakin meningkat (Napitupulu, 2019).

Beer (2009) menyatakan bahwa cara membangun organisasi yang tangguh untuk keuntungan berkelanjutan adalah dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen hanya bisa tercapai jika semua orang di dalam organisasi terlibat. Covey (2013) menambahkan bahwa tanpa keterlibatan, tidak akan ada komitmen. Bagaimana cara membangun keterlibatan? Melalui komunikasi. Keberhasilan dalam posisi kepemimpinan dan kemampuan seorang pemimpin yang tangguh dalam membangun hubungan melalui cara komunikasinya akan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja para guru dan staf yang bekerja di bawah kepemimpinannya (Anggorowati *et al.*, 2021).

Maka untuk membangun organisasi yang tangguh dan berkelanjutan, penting bagi setiap individu memiliki komitmen tinggi. Keterlibatan dalam organisasi dapat dibangun melalui komunikasi efektif yang dikelola dengan baik oleh pemimpin. Komitmen dan keterlibatan ini krusial dalam meningkatkan motivasi dan kinerja anggota organisasi.

## **2. Keterampilan Analisis dan Pemecahan Masalah**

Menurut Polya (dalam Syaodih, 2018), kemampuan pemecahan masalah adalah usaha untuk mencari jalan keluar dari kesulitan yang dihadapi. Syaodih, dkk (2018: 31) mengungkapkan hal serupa, yaitu bahwa pemecahan masalah adalah penemuan langkah-langkah untuk mengatasi kesenjangan atau gap yang ada. Widiastuti, dkk (2018: 242) menambahkan bahwa keterampilan pemecahan masalah melibatkan kemampuan berpikir untuk memecahkan masalah melalui pengumpulan fakta, analisis informasi, penyusunan alternatif pemecahan, dan pemilihan solusi yang efektif (Wahyuti *et al.*, 2023). Kemampuan pemecahan masalah adalah keterampilan yang penting dalam mengatasi tantangan dan mengelola kesenjangan antara kondisi saat ini dan yang diharapkan. Proses ini melibatkan berpikir kritis, pengumpulan data yang tepat, analisis mendalam, serta pemilihan solusi yang paling efektif untuk situasi yang dihadapi.

Hal lain yang perlu ditingkatkan adalah kemampuan pemimpin dalam memecahkan masalah serta menghasilkan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien. Ini penting agar dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, keterampilan, perilaku, dan pengetahuan pegawai sesuai dengan ketentuan (Zabir, 2018). Pemimpin menetapkan batasan peran bagi pengikutnya dan memberikan petunjuk mengenai apa, bagaimana, kapan, dan di mana berbagai tugas harus dilaksanakan. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan tersebut diumumkan dan pelaksanaannya diawasi dengan ketat oleh pemimpin (Aisyafarda & Sarino, 2019). Pemimpin memiliki peran penting dalam menetapkan arah dan memberikan petunjuk yang jelas kepada timnya mengenai pelaksanaan tugas. Kemampuan pemimpin dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan yang tepat sangat memengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi.

Gaya pemecahan masalah adalah cara yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam merencanakan dan melaksanakan prioritas mereka masing-masing dalam memahami, menghasilkan ide, atau mempersiapkan tindakan ketika menyelesaikan masalah (Setyowati & Etikariena, 2019). Komunikasi sangat penting dalam menyelesaikan setiap masalah. Peran pemimpin sangat krusial dalam setiap permasalahan karena dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi serta mengatasi perubahan yang terjadi, baik internal maupun eksternal (Latinapa *et al.*, 2021). Gaya pemecahan masalah mempengaruhi cara individu merespons dan menyelesaikan masalah. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam penyelesaian masalah. Peran pemimpin sangat penting dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan serta mengelola perubahan yang terjadi, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi.

### 3. Keterampilan Interpersonal

*Interpersonal skill* adalah keterampilan yang berhubungan dengan kelompok masyarakat dan lingkungan kerja serta interaksi antar individu. Contoh keterampilan interpersonal antara lain kemampuan berkomunikasi, keterampilan memimpin, keterampilan bernegosiasi, keterampilan berbicara di depan umum (*public speaking*), dan kerjasama tim (*teamwork*) (Poernomo, 2020). Keterampilan interpersonal sangat penting dalam membangun hubungan yang baik di dalam dan di luar lingkungan kerja, serta untuk mencapai tujuan bersama dalam tim. Kemahiran ini melibatkan berbagai aspek yang mendukung kolaborasi dan produktivitas dalam organisasi.

Menurut Mumford dalam Puhovichová & Jankelová (2021), keterampilan interpersonal adalah perilaku berorientasi tujuan yang digunakan dalam interaksi pribadi untuk mencapai keadaan yang diinginkan. Peled dalam Sunindijo & Zou (2013) menyatakan bahwa "keterampilan interpersonal adalah kemudahan dan kenyamanan komunikasi antara individu dengan rekan kerja, atasan, bawahan, klien, dan pemangku kepentingan lainnya". Kemampuan interpersonal memungkinkan seseorang untuk memahami dan berkomunikasi dengan orang lain, mengenali perbedaan dalam ekspresi, temperamen, motivasi, dan kemampuan, serta membentuk dan menjaga hubungan. Keterampilan ini juga mencakup kemampuan untuk mengetahui berbagai peran dalam suatu kelompok, baik sebagai anggota maupun pemimpin. Keterampilan interpersonal menjadi salah satu keterampilan yang sangat penting yang harus dikuasai oleh pemimpin atau manajer (Bakhtiar, 2022).

Pentingnya membangun komunikasi interpersonal sebagai sarana untuk menyampaikan gagasan dan pemikiran melalui lisan dan tulisan juga disebut sebagai kemerdekaan informasi publik (Prasetyo & Anwar, 2021). Seorang pemimpin juga harus memiliki keterampilan interpersonal, yaitu kemampuan untuk membina hubungan baik, berkomunikasi secara efektif, dan berinteraksi

dengan orang lain, rekan kerja, bawahan, serta para pemangku kepentingan (stakeholder). Dalam Islam, Rasulullah SAW memberikan contoh keterampilan interpersonal ini melalui keteladanan dan akhlak yang mulia. Seorang pemimpin harus berperilaku lurus, konsisten, jujur, bertanggung jawab, ikhlas, dan rela berkorban demi tugas yang diembannya (Muzammil, 2017). Kemampuan komunikasi interpersonal adalah fondasi kepemimpinan yang efektif. Rasulullah SAW menunjukkan pentingnya akhlak yang baik dalam berinteraksi, menjadi prinsip kepemimpinan dengan integritas dan keberhasilan.

Interpersonal seorang pemimpin dalam organisasi dapat diibaratkan seperti ujung panah yang tertancap di pusat sasaran, di mana seluruh kendali kerja bergantung pada profesionalitas pemimpin tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan pengetahuan dan ide-ide pemimpin kepada bawahannya, misalnya melalui evaluasi yang dilakukan setiap bulan, serta membiasakan interaksi yang baik dengan bawahan, akan memastikan bahwa pegawai melaksanakan perintah dengan tepat (Lidya & Butar, 2021). Kemampuan interpersonal seorang pemimpin adalah kunci utama dalam mengendalikan dan memastikan kinerja organisasi, dengan komunikasi yang efektif dan interaksi yang baik memastikan tugas dijalankan dengan tepat.

# **BAB IX**

## **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

### **A. Pendahuluan**

Setiap orang hidup dalam lingkungan tertentu yang berbeda dengan lainnya. Nilai-nilai sosial budaya yang ada dan tertanam kemudian diimplementasikan dalam suatu pola sikap dan perilaku komunikasi sehari-hari. Pada sisi yang lain, manusia hidup dalam sebuah lingkungan yang menjadi wadah hidupnya. Ia membutuhkan bantuan dari orang lain yang di sekitarnya baik secara individu ataupun secara organisasi. Untuk itu, manusia membutuhkan interaksi dengan pihak lain dalam bentuk komunikasi dan secara empiris dapat dinyatakan bahwa tiada kehidupan tanpa komunikasi.

Dalam kehidupan berorganisasi, komunikasi merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap anggota organisasi untuk dapat saling bekerja sama dalam melakukan tugas berorganisasi, yaitu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi adalah wadah tempat untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh banyak orang. Organisasi merupakan sekelompok manusia yang bekerja sama dengan satu perencanaan kerja dan peraturan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan sumber daya manusia juga sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan berkomunikasi seseorang dapat saling memberikan pengertian, menumbuhkan persahabatan, memelihara kasih sayang, melestarikan peradaban, dan seterusnya agar dapat membentuk hidup bersama serta saling menghargai untuk meraih tujuan tertentu. Sebab kualitas kehidupan bersama dapat dicapai melalui hubungan dengan sesama manusia dan dapat ditingkatkan dengan memahami dan memperbaiki pola komunikasi yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi. Secara institusional dapat dinyatakan bahwa komunikasi merupakan bagian dari perilaku organisasi yang

terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses.

Dalam membuat tujuan, visi, dan misi suatu organisasi bisnis, orang selalu menghadapi pertanyaan terkait “mengapa, siapa, bagaimana, apa, kapan” dan pertanyaan rutin lainnya (Febriansyah & Meliza, 2020). Pertanyaan-pertanyaan yang muncul menunjukkan adanya permasalahan yang harus dipecahkan apabila pengambil keputusan ingin mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dalam proses pemecahan masalah, individu mempunyai beberapa pilihan. Namun perlu diingat bahwa setiap pilihan memiliki arti tersendiri. Diasumsikan juga bahwa individu memilih keputusan yang memaksimalkan kepuasan mereka dalam realisasi rasional dari keinginan mereka.

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, terdapat perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar organisasi beserta administrasi dapat berjalan secara terus menerus (*sustainable*) dengan lancar dan pada kondisi inilah komunikasi yang efektif sangat diperlukan sehingga sebuah keputusan dapat berjalan dengan baik dan efektif.

Pengambilan keputusan melibatkan serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai solusi terhadap suatu masalah tertentu (Rifa'i, 2020). Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi peng-identifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan komunikasi pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang

dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pengambilan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan komunikasi dan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna membuat keputusan yang tepat dan cepat.

## **B. Definisi Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah proses memilih sesuatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi

(Salusu, 2004). Pengambilan keputusan merupakan inti dari pada kepemimpinan (*Leadership*), baik kepemimpinan terhadap dirinya sendiri (*Self Control*) maupun terhadap orang-orang lain (para pengikut) atau terhadap organisasi. Mengambil keputusan itu bersifat memilih, yakni memilih di antara berbagai alternatif. Suatu alternatif merupakan suatu tata hubungan (*relationship*) antara suatu langkah (perbuatan, tindakan) dan akibatnya (efeknya, hasilnya, konsekuensinya).

Beberapa pakar manajemen mendefinisikan tentang pengambilan keputusan. Di antaranya menurut Herbert A. Simon, pengambilan keputusan adalah proses mental yang melibatkan identifikasi masalah, penilaian alternatif, dan pemilihan pilihan terbaik untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam teori pengambilan keputusan Simon, terdapat konsep "bounded rationality" yang menggambarkan keterbatasan dalam informasi dan kapasitas manusia untuk memproses informasi secara rasional (Simon, 2004). Sedangkan James March dan Johan Olsen mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang dilakukan dalam konteks ketidakpastian, di mana pemilih akan mempertimbangkan berbagai alternatif berdasarkan nilai, aturan, dan tujuan organisasi. Kemudian Kolb menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pembelajaran melalui pengalaman. Keputusan yang diambil bergantung pada analisis pengalaman sebelumnya serta pertimbangan terhadap konsekuensi masa depan (David, 2015). Pandangan lain di kemukakan Thomas Saaty (2008) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan tindakan memilih suatu alternatif berdasarkan perbandingan kriteria dan prioritas yang telah ditentukan. Dalam konteks ini, ia lebih dikenal dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih rasional.

Kemudian Winardi (2014) memberikan definisi lain tentang pengambilan keputusan ini. Pengambilan keputusan adalah proses di mana orang harus memilih antara berbagai macam kelompok

tindakan-tindakan alternatif. Pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan *decisional*, sedangkan organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen oleh karena itu pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Dari pandangan pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan ada sesuatu yang sangat kompleks. Keputusan itu diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan dengan memperhatikan alternatif-alternatif dan konsekwensi. Masalahnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada.

### **C. Prosedur Pengambilan Keputusan**

Prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh para pemimpin memengaruhi kualitas keputusan dan penerimaan keputusan oleh orang yang diharapkan menerapkan hasil keputusan tersebut secara baik dan benar. Kedua variabel ini secara bersama-sama menentukan seberapa efektif keputusan itu telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan menyelesaikan masalah dan memiliki dampak positif yang jelas pada kinerja unit atau tim itu. Namun demikian pengaruh prosedur pengambilan keputusan atas kualitas keputusan dan penerimaan keputusan tergantung pada berbagai aspek situasi, dan prosedur yang efektif dalam beberapa situasi dapat menjadi tidak efektif pada situasi yang lainnya.

Gary Yukl (2015) yang mengutip model Vroom dan Yetton yang mengidentifikasi ada lima prosedur pengambilan keputusan yaitu yang mencakup dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratis (A1 dan AII), dua bentuk konsultasi (C1 dan CII) dan

sebuah bentuk pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai grup (GII). Penjelasan kelima prosedur tersebut sebagai berikut:

- AI : Anda memecahkan masalah tersebut atau membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
- AII : Anda mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari para bawahan dan memutuskan sendiri pemecahan masalah tersebut. Anda bisa atau tidak bisa memberitahukan kepada bawahan tentang masalah yang sebenarnya untuk mendapat informasi dari mereka. Peran yang dimainkan oleh para bawahan dalam membuat keputusan tersebut adalah dengan memberi Anda informasi yang dibutuhkan, bukan menciptakan atau mengvaluasi pemecahan alternatif.
- CI : Anda berbagi masalah dengan bawahannya yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka, tanpa mengumpulkan mereka di dalam grup. Lalu, Anda membuat keputusan, yang mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh para bawahan Anda.
- CII : Anda berbagi masalah dengan para bawahan sebagai grup, memperoleh gagasan dan saran kolektif mereka. Lalu, Anda membuat keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan pengaruh para bawahan anda tersebut.
- GII : Anda berbagai masalah tersebut dengan para bawahannya sebagai grup. Secara bersama-sama Anda menciptakan dan mengevaluasi alternatif sekaligus mencoba mencapai kesepakatan tentang pemecahan masalah tertentu. Peran Anda adalah lebih banyak sebagai ketua, Anda tidak memengaruhi grup tersebut untuk menerima solusi Anda, dan Anda bersedia menerima dan melaksanakan solusi apa saja yang memperoleh dukungan dari seluruh grup tersebut.

Dalam langkah atau proses pengambilan keputusan ini Miskel juga memberikan empat langkah-langkah yang harus ditempuh dalam proses pengambilan keputusan yaitu;

1. Mengenali dan merumuskan masalah atau isu.
2. Mengenali kesulitan di dalam situasi yang dihadapi.
3. Membangun kriteria bagi solusi yang memuaskan.
4. Menyusun rencana atau strategi aksi.

#### **D. Jenis Pengambilan Keputusan**

Menurut Salusu (2004) yang mengutip pendapat Brinckloe menjelaskan tentang jenis pengambilan keputusan ini sebagai berikut:

1. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Intuisi  
Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lainnya. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya, dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.
2. Pengambilan Keputusan Rasional  
Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang diakui

saat itu.

3. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

4. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul. Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

5. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Wewenang

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (*authority*) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi

pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

Pada bagian lain Salusu (2004) juga menyampaikan tentang hukum pengambilan keputusan yaitu (1) Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan masing-masing anggota organisasi. (2) Harus ada suasana dan iklim kerja yang menggembarakan. (3) Interaksi antara atasan dan bawahan hendaknya memadu informalitas dan formalitas. (4) Manusia tidak boleh diperlakukan seperti mesin. (5) Kemampuan bawahan harus dikembangkan terus hingga titik yang optimum. (6) Perkerjaan dalam organisasi hendaknya bersifat menantang. (7) Hendaknya ada pengakuan dan penghargaan kepada mereka yang berprestasi. (8) Kemudahan dalam pekerjaan hendaknya diusahakan untuk memungkinkan setiap orang melaksanakan tugasnya dengan baik. (9) Dalam penempatan hendaknya digunakan prinsip *the right man on the right place*, dan (10) Memperhatikan tingkat kesejahteraan dengan cara memberikan balas jasa yang setimpal.

Di samping itu G. Moorhead dan R. W. Griffin membedakan jenis keputusan ke dalam dua jenis yaitu keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Keputusan terprogram yaitu keputusan yang terstruktur dengan sasaran yang jelas dan diketahui dengan baik, prosedur pengambilan keputusan telah ditetapkan, serta sumber dan saluran informasi terdefinisi dengan jelas. Sedangkan keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang diambil dengan masalah yang tidak pernah muncul sebelumnya sehingga pengambil keputusan tidak bisa

mengandalkan aturan keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya (Griffin, 2013).

## **E. Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan**

### **1. Definisi**

Secara parsial pengertian budaya dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda. Budaya menurut Stoner dalam Ismail mendefinisikan budaya adalah sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, metos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sementara organisasi menurut Kast dan James dalam Ismail bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula. Namun demikian konsep budaya organisasi secara utuh para pakar tidak mendapat definisi yang sama sehingga banyak sekali definisi yang disampaikan oleh para ahli (Nawawi, 2013).

Untuk mendalami pemahaman tentang istilah budaya organisasi seperti yang disampaikan Ismail, bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Jadi nilai-nilai tersebut menurut Ismail akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku (Nawawi, 2013). Schein seperti yang dikutip oleh Yukl (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia. Sementara B.D. Ruben dan L.P. Stewart (2013) memberikan pengertian budaya organisasi adalah keseluruhan dari simbol, peristiwa, tradisi, standarisasi pola perilaku verbal dan non- verbal, cerita rakyat, aturan, dan ritual yang memberi organisasi ciri-ciri dan kepribadian.

Melihat definisi di atas maka budaya organisasi merupakan perilaku yang tumbuh dari kegiatan komunikasi para anggota, dalam hal ini simbol merupakan salah satu elemen yang penting dari budaya organisasi. Perubahan yang besar terhadap organisasi dengan demikian juga merupakan hasil dari perubahan budaya yang ada dalam organisasi tersebut, dengan mengubah budaya organisasi maka manajemen secara tidak langsung juga memengaruhi motivasi dan perilaku para anggota organisasi.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi dalam Pengambilan Keputusan**

Budaya organisasi dalam pengambilan keputusan mempunyai fungsi sentral dan meresap dalam dinamika pengambilan keputusan organisasi. Mereka melayani banyak fungsi penting komunikasi dan berpartisipasi dalam organisasi. Fungsi-fungsi yang dimainkan tersebut meliputi;

- a. Memberikan orang yang berada dalam organisasi merasa memiliki identitas individual dan identitas kolektif.
- b. Berkontribusi untuk pengembangan struktur dan kontrol.
- c. Membantu anggota berkenalan dengan kebiasaan dan tradisi organisasi.
- d. Memupuk keterpaduan di antara anggota organisasi.

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalamnya. Menurut Hoy dan Miskel (2013) peran dan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya meningkatkan stabilitas di dalam sistem sosial.
- e. Budaya merupakan perekat sosial yang mengikat organisasi

dengan kuat dan memberikan standart yang tepat bagi perilaku.

Budaya organisasi sangat memengaruhi pemimpin dalam pengambilan keputusan tercermin dalam tindakan yang secara garis besar terbagi ke dalam dua kelompok pendekatan. Pertama, pendekatan tindakan langsung oleh pemimpin dan kedua dengan cara melibat penciptaan atau modifikasi program, sistem, struktur organisasi, fasilitas, bentuk budaya formal. Sementara fungsi budaya organisasi adalah membantu kita dalam memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya. Permasalahan internal dan eksternal adalah sangat saling berkaitan dan pemimpin atau organisasi harus menghadapi keduanya secara simultan, dan ketika pengambilan keputusan dilakukan maka itu harus menjadi asumsi bersama yang diturunkan kepada anggota baru, maka dengan demikian fungsi budaya organisasi menurut Ismail adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.
- b. Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.
- c. Mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik.
- d. Untuk mencapai secara pasti tentang karir para karyawan dalam organisasi sehingga mereka konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing (Nawawi, 2013).

Sebagaimana dikemukakan oleh Deal & Kennedy (1982), budaya yang kuat dan positif mempunyai dampak yang signifikan terhadap efektivitas perilaku dan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan antara lain mengarah pada:

- a. Nilai-nilai penting yang saling bertautan, tersosialisasikan, terinternalisasi, dan memberi energi dalam diri anggota dan menjadi kekuatan yang tidak kasat mata.
- b. Perilaku karyawan secara tidak sadar dikendalikan dan

- diatur oleh kekuatan informal atau tidak terlihat.
- c. Anggota merasa berkomitmen dan loyal terhadap organisasi.
  - d. Konsultasi dan solidaritas atau partisipasi dalam hal-hal yang bermakna merupakan bentuk keterlibatan, pengakuan dan rasa hormat terhadap karyawan.
  - e. Semua kegiatan selaras dengan misi dan tujuan organisasi.
  - f. Karyawan merasa senang dan termotivasi tinggi karena martabat dan kontribusinya diakui dan dihargai.

### **3. Pengaruh Budaya dalam Pengambilan Keputusan**

Beberapa riset menunjukkan bahwa perilaku menekankan pentingnya budaya suatu pengambilan keputusan. Pengaruh budaya ini terlihat dalam beberapa aspek pengambilan keputusan dalam organisasi, seperti yang disampaikan oleh Yukl sebagai berikut:

- a. *Perilaku pemimpin.* Para pemimpin menyampaikan nilai mereka ketika mereka mengartikulasikan visi organisasi, membuat pernyataan tentang nilai dan prinsip yang penting, dan merumuskan tujuan dan strategi jangka panjang. Pemimpin mengkomunikasikan nilai dan harapan mereka adalah dengan tindakan yang menunjukkan loyalitas, pengobanan diri, dan layanan di luar panggilan tugas.
- b. *Program dan sistem.* Anggaran, sesi perencanaan, laporan, prosedur peninjauan kinerja, dan program pengembangan manajemen formal bisa digunakan untuk *menekankan* sejumlah nilai dan keyakinan tentang perilaku yang tepat. Program orientasi bisa digunakan untuk mensosialisasikan karyawan baru dan mengajari mereka tentang budaya organisasi.
- c. *Kriteria imbalan dan keputusan tentang karyawan.* Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan yang kasat mata memberi tanda apa yang dihargai oleh organisasi itu. Pengakuan resmi dalam perayaan dan pujian informal mengomunikasikan perhatian dan prioritas pemimpin.

- d. *Desain struktur dan fasilitas organisasi.* Rancangan struktur bisa merefleksikan nilai dan keyakinan tentang orang dan proses. Struktur terpusat mencerminkan keyakinan bahwa hanya pemimpin dapat menentukan apa yang terbaik, sedangkan struktur terdesentralisasi atau penggunaan tim yang mengelola diri sendiri mencerminkan keyakinan atas inisiatif individu dan tanggung jawab bersama.
- e. *Bentuk Budaya.* Nilai dan keyakinan juga dipengaruhi bentuk budaya, seperti simbol, slogan, ritual, dan upacara. Ritual, upacara dan perayaan penting dapat digunakan untuk menguatkan identifikasi dengan organisasi dan juga menekankan nilai inti (Yulk, 2012).

Muhammad Arifin dalam penelitiannya tentang pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi menemukan kesimpulan tentang pengaruh budaya, kompetensi, motivasi, dan kompetensi organisasi di sebuah SMA di Jayapura Papua yaitu sebagai berikut: a) Pengaruh kompetensi untuk kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif walaupun tidak signifikan sebagai bentuk penilaian terhadap potensi kepribadian. b) Pengaruh motivasi kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja dan memberikan kontribusi yang besar pada kepuasan kerja. c) Pengaruh budaya organisasi untuk kepuasan kerja merupakan bahwa pelaksanaan kejujuran, integritas, identitas, dan disiplin kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja. d) Pengaruh kompetensi untuk kinerja bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini berarti bahwa kompetensi yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja seseorang. e) Pengaruh motivasi kinerja bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap performance dan kreativitas. f) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bahwa peran budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan untuk meningkatkan penampilannya dan lain sebagainya. g) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja, yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja juga akan lebih tinggi (Arifin, 2015).

Dengan mendefinisikan bahwa budaya organisasi meliputi tentang asumsi, adaptasi, persepsi, dan pelajaran maka di sinilah budaya organisasi akan memandu individu bagaimana merasakan dan berfikir tentang pekerjaan, mencapai tujuan, hubungan manusia, dan pencapaian para rekan kerja. Secara teori sejak budaya organisasi melibatkan harapan bersama, nilai-nilai, dan sikap itu dapat mempengaruhi pada individu, kelompok, dan proses organisasi. Oleh karena itu mengomunikasikan budaya organisasi pada tahapan perkembangan organisasi sangat penting agar langkah organisasi didukung oleh anggota organisasi melalui sikap serta tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengambilan keputusan adalah proses di mana orang harus memilih antara berbagai macam kelompok tindakan-tindakan alternatif untuk dikerjakan bersama dengan tugas masing-masing, oleh karena itu prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh para pemimpin mempengaruhi kualitas keputusan dan penerimaan keputusan yang diharapkan menerapkan hasil keputusan tersebut secara baik dan benar. Kunci relasi yang harmonis adalah komunikasi yang baik (Mazrur, et al., 2024). Kedua variabel (pimpinan dan bawahan) ini secara bersama-sama menentukan seberapa efektif keputusan itu telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan menyelesaikan masalah dan memiliki dampak positif yang jelas pada kinerja unit atau tim itu.

Dalam struktur organisasi, maka tujuan pentingnya adalah memudahkan proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Dengan demikian konteks budaya komunikasi dan pengambilan keputusan dimaksudkan adalah budaya organisasi dimana organisasi merupakan sarana dalam pengambilan keputusan. Budaya organisasi dalam pengambilan keputusan mempunyai fungsi sentral dan meresap dalam dinamika pengambilan keputusan organisasi, mereka melayani banyak fungsi penting komunikasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan

organisasi. Oleh karena itu, organisasi senantiasa menghadapi persoalan pelik dan dibatasi oleh ruang dan waktu maka dalam konteks tersebut. Pemimpin hendaknya melakukan pengambilan keputusan berdasarkan komunikasi yang efektif. Selain itu, pengambilan keputusan di suatu lembaga hendaknya didasarkan pada budaya yang ada. Pengambilan keputusan organisasi tidak boleh latah, karena apa yang baik di organisasi lain, belum tentu efektif dilakukan di organisasi lainnya.

## **F. Komunikasi Efektif dalam Pengambilan Keputusan**

Komunikasi pada hakikatnya terjadi ketika seorang individu atau sekelompok orang (disebut komunikator) mengirimkan rangsangan berupa kata-kata dan simbol-simbol guna mengubah perilaku orang lain, yang disebut komunikan (Samsinar dan Rusnali, 2002). Komunikasi merupakan penyampaian suatu pernyataan pesan oleh seseorang pada orang lain, sehingga komunikasi dapat dikatakan bahwa dalam komunikasi melibatkan sejumlah orang di mana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain, maka dengan demikian yang terlibat dalam komunikasi adalah manusia. Jadi komunikasi itu sendiri dengan demikian merupakan proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima dengan harapan dapat dimengerti dan diperoleh balikan sehingga terjadi pengertian bersama. Dengan demikian proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik.

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari proses pemecahan masalah (Robbins, 1998). Bagi pemimpin dan manajer, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan bagian dari pekerjaan dan hakikat kepemimpinan (Siagian, 1987). Perspektif lain juga mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan inti dari perencanaan (Koontz, 1980). Pengambilan keputusan merupakan hasil proses komunikasi dan partisipasi yang berkesinambungan di seluruh

organisasi (Suryadi dan Ramdhani, 1998). Pengambilan keputusan adalah tugas yang perlu dilakukan manajer untuk mencapai suatu kesimpulan. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa pengambilan keputusan harus fokus pada persoalan utama pemilihan opsi tertentu terhadap suatu kegiatan (Cooke dan Slack, 1991).

Pengambilan keputusan sebagai sebuah proses memilih sesuatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan sebuah tindakan dengan melalui beberapa langkah, dengan satu kata kunci bahwa sekali kerangka yang tepat sudah diselesaikan maka keputusan harus dibuat. Dengan pernyataan ini maka penetapan dan pencapaian tujuan sebagai sebuah cita-cita harus diimplementasikan sehingga tindakan ini akan melahirkan gerakan dan perubahan.

Komunikasi efektif adalah salah satu aspek penting dalam proses pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu keputusan yang diambil. Komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi yang jelas, mengurangi kesalahpahaman, dan membantu dalam mengevaluasi serta memilih alternatif yang tepat. Komunikasi yang jelas dan terbuka sangat penting untuk membuat keputusan yang informatif dan tepat. Dalam banyak situasi, pengambilan keputusan melibatkan banyak pihak atau kelompok yang harus saling berbagi informasi dan pendapat. Tanpa komunikasi yang efektif, informasi yang dibutuhkan bisa salah dipahami, atau tidak sampai pada pihak yang memerlukannya.

Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk pengambilan keputusan yang berhasil. Hal ini memungkinkan pertukaran informasi yang lancar, membantu dalam pengumpulan perspektif yang berbeda, dan memastikan bahwa setiap pihak memahami tujuan dan alternatif yang tersedia. Sebagai hasilnya, keputusan yang diambil cenderung lebih tepat, dapat diterima oleh banyak pihak, dan lebih mudah diimplementasikan.

Unsur lain yang turut memengaruhi suatu keputusan adalah budaya organisasi. Banyak para ahli yang menyampaikan bahwa konsep budaya organisasi merupakan dasar dalam memahami

tentang sebuah kelompok masyarakat yang begitu kompleks karena ini tentu menyangkut tentang ide, nilai, tingkah laku yang menjadi satu rangkaian sehingga kita bisa memahami masyarakat tersebut secara utuh. Dalam konteks ini maka kita harus memahami tentang ide, nilai, tingkah laku serta hal lainnya yang ada dalam sebuah organisasi, inilah yang penulis maksudkan sebagai sebuah budaya organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk, 1988). Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan organisasi, sedangkan budaya yang lemah atau negatif menghalangi atau bertentangan dengan tujuan organisasi (Kamaroellah, 2014).

Dalam pengambilan keputusan, budaya organisasi sangat penting karena dapat mempengaruhi cara individu dan kelompok di dalamnya berinteraksi, berpikir, dan bertindak. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama dalam suatu organisasi. Semua ini memiliki dampak langsung terhadap cara keputusan dibuat dan diterima dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang terbentuk dalam suatu perusahaan atau lembaga menentukan bagaimana anggotanya memandang keputusan yang diambil. Misalnya, dalam budaya organisasi yang lebih terbuka dan partisipatif, keputusan cenderung diambil melalui diskusi terbuka dan melibatkan banyak pihak. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih otoriter, keputusan mungkin lebih dipusatkan pada level manajemen tertinggi dan lebih sedikit melibatkan kontribusi dari bawahannya. Budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai yang jelas dapat mempercepat pengambilan keputusan. Ketika anggota organisasi sudah memiliki pemahaman yang sama tentang nilai-nilai dan tujuan lembaga, mereka akan lebih cepat membuat keputusan yang konsisten dengan arah organisasi. Misalnya, dalam organisasi yang memiliki budaya kecepatan dan inovasi, keputusan cenderung lebih cepat diambil untuk merespon peluang pasar, karena ada dorongan untuk melakukan tindakan dengan segera.

# BAB X

## MOTIVASI

### A. Pendahuluan

Motivasi telah lama menjadi bidang kajian para psikolog, baik yang terkait dengan motivasi dalam dunia kerja maupun dalam bidang pendidikan. Diskursus tentang motivasi dalam dunia kerja terus berlanjut secara dinamis, karena perannya yang sangat krusial bagi eksistensi sebuah organisasi. Kata “motivasi” berasal dari bahasa Inggris dengan kata dasar ‘*motive*’ yang artinya power atau daya penggerak untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu (Muhyadi, 1989). Motivasi bisa juga diartikan strategi pengajaran yang efektif untuk meningkatkan hasil yang maksimal (Mazruru et al., 2024). Menurut Robbert Heller, motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh kekuatan yang berbeda (Heller, 1998). Pendapat lainnya menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Mitchell, 1997). Motivasi juga diartikan sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*) dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu, untuk sejumlah waktu tertentu terhadap tujuan tertentu (Mcshane dan Von Glinow, 2010).

Dari beberapa pendapat di atas dapat dimengerti bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai suatu tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Motivasi dalam konteks organisasi adalah sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau

bekerja, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 1991). Hal ini harus dilakukan oleh seorang pemimpin mengingat motivasi dapat meningkatkan performansi, disiplin dan prestasi kerja. Ketiga hal tersebut (performa, disiplin dan prestasi kerja) inilah yang sangat menentukan efektifitas kerja (Sulistyorini, 2009). Pendapat lain mengatakan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam konteks tertentu (Sarifah et al., 2025).

Dalam pengertian ini, seorang pemimpin seyogyanya memahami secara komprehensif hal-hal yang terkait dengan aspek motivasi dalam dunia kerja. Selain itu juga mampu memberikan dorongan kepada bawahan agar mau bekerja dengan baik, memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi dengan menerapkan teknik-teknik motivasi yang efektif.

## **B. Teori-teori Motivasi**

Tahun 1950an merupakan periode perkembangan konsep-konsep motivasi. Teori-teori terkenal yang berkembang pada masa ini adalah teori Hierarki Kebutuhan yang digagas Abraham Maslow, teori X dan Y Douglas McGregor. Teori-teori ini dikenal karena merupakan dasar berkembangnya berbagai teori yang ada hingga saat ini terkait dengan perilaku dan budaya kerja organisasi-organisasi di dunia dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Berikut ini beberapa teori motivasi menurut para pakarnya yaitu: Maslow (teori hierarki kebutuhan), McGregor (teori X dan Y), McClelland (teori motivasi prestasi), dan Alderfer (teori ERG).

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)**

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan yang digagas Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima

kebutuhan, yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisiologis) seperti (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), *security needs* (kebutuhan rasa aman) seperti rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional, *social needs* (kebutuhan sosial) seperti rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan, *self-esteem* (kebutuhan akan penghargaan) meliputi faktor penghargaan internal dan eksternal, dan *self-actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) seperti pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri) (Maslow, 1954).

Maslow membagi lima kebutuhan tersebut menjadi dua tingkatan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (Maslow, 1954). Berikut ini digambarkan teori hierarki kebutuhan Maslow yang terdiri atas lima kategori kebutuhan.



Gambar di atas mengilustrasikan baik contoh umum maupun organisasi dari setiap jenis kebutuhan. Tentu saja setiap individu memiliki kebutuhan spesifik yang sangat beragam dalam setiap kategori.

## 2. Teori X dan Y (Douglas McGregor)

Douglas McGregor menemukan teori X dan teori Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan.

Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X, yaitu:

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga.
- d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi (Robbins, 2008).

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y, yaitu:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.
- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen (Robbins, 2008).

Teori yang diungkapkan oleh Douglas McGregor ini mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep manajemen partisipasi. Konsep terkenal dengan menggunakan asumsi-asumsi sifat dasar manusia.

Pemimpin yang menyukai teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratik. Untuk kriteria karyawan yang memiliki tipe teori X adalah karyawan dengan sifat yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya karyawan yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

### **3. Teori Prestasi (David McClelland)**

Teori kebutuhan atau juga disebut teori motivasi prestasi dikembangkan oleh David McClelland dan teman-temannya. Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan berprestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan berafiliasi: keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.
- c. Kebutuhan berkuasa: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya (McClelland, 1961).

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi. Menurut McClelland seseorang dianggap mempunyai motivasi apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik dari pada yang lain pada banyak situasi. McClelland menguatkan pada tiga kebutuhan sebagaimana dikemukakan di atas.

Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Seseorang menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan

ini ditujukan dengan adanya bersahabat. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya (Hani dan Sukanto, 1986).

#### 4. Teori ERG Aldefer

Teori ERG adalah sebuah teori motivasi yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer. Dalam banyak hal, teori ERG memperluas dan menyempurnakan konsep hirarki kebutuhan Abraham Maslow, meskipun juga terdapat perbedaan penting di antara keduanya. ERG mewakili tiga kebutuhan dasar yaitu: ekstensi (*E/existence*), keterkaitan (*R/relatedness*), dan pertumbuhan (*G/growth*). Ketiga kebutuhan pokok manusia ini diurai Alderfer sebagai simplifikasi teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow sebagai berikut:

- a. *Existence* atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- b. *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.
- c. *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow

Berlawanan dengan pendekatan Maslow, teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan – sebagai contoh, kebutuhan hubungan dan pertumbuhan – dapat memotivasi seseorang pada saat yang sama.

Penjelasan tentang teori ERG Alderfer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan, misalnya pertumbuhan nampak terkendali-mungkin karena kebijaksanaan perusahaan-maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan (Danim, 2012).

Manajer harus memahami bahwa karyawan memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi pada waktu yang sama. Menurut teori ERG, jika manajer hanya memusatkan perhatian pada satu kebutuhan pada satu waktu, hal ini tidak akan efektif memotivasi karyawan. Demikian juga aspek frustrasi-regresi Teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang karyawan tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali kepada kebutuhan terhadap uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi.

Berikut ini ringkasan teori motivasi sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya.

**Tabel 3.....**

Penggagas	Teori	Inti
Abraham Maslow	Hirarki Kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebutuhan manusia tersusun dalam hirarki, mulai dari fisiologis, keamanan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri.</li> <li>- Suatu kebutuhan yang telah memuaskan tidak menjadi motivator perilaku, hanya</li> </ul>

Penggagas	Teori	Inti
		kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi motivator
Douglas McGregor	X – Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manusia memiliki sisi negatif (X) dan juga sisi positif (Y).</li> <li>- Pemimpin yang menyukai teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis.</li> <li>- Karyawan yang memiliki tipe teori X adalah karyawan dengan sifat yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya karyawan yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa banyak diperintah atau diawasi dari atasannya.</li> <li>-</li> </ul>
David McClelland	Prestasi	Manusia memiliki kebutuhan untuk selalu berprestasi, berafiliasi dan juga meraih kekuasaan.
Clayton Elderfer	ERG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebutuhan dasar manusia adalah eksistensi, hubungan dan pertumbuhan.</li> <li>- Lebih dari satu kebutuhan dapat memotivasi seseorang pada saat yang sama.</li> <li>- Konsep progresi-kepuasan dan progresi frustrasi</li> </ul>

### C. Penetapan Tujuan Sebagai Sarana Motivasi

Sebuah organisasi sudah pasti memiliki suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi yang dibuat secara baik dengan mempertimbangan berbagai aspek dapat menjadi motivasi kerja para anggota organisasi tersebut. Menurut Wibowo (2015), Teori

ekspektansi (harapan) berpandangan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Maka salah satu tugas yang paling penting dilakukan oleh manajer adalah mengelola ekspektasi. Setiap individu dan tim secara keseluruhan harus tahu apa yang harus mereka lakukan dan dicapai.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli terbukti bahwa ada korelasi positif antara motivasi dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, baik pada tingkat organisasi, tingkat satuan kerja maupun tingkat individual (Siagian, 1987). Artinya bahwa apabila seseorang atau sekelompok orang dalam satu satuan kerja mempunyai sasaran yang jelas yang ingin dicapai, motivasi kerjanya pun pada umumnya lebih tinggi dibandingkan dengan orang atau kelompok yang bekerja tanpa tujuan atau sasaran yang jelas.

*Goal setting* atau penetapan tujuan itu sendiri dapat dijadikan sebuah proses memotivasi pekerja dan mengklarifikasi persepsi peran mereka dengan menciptakan sasaran kinerja. Penetapan tujuan yang potensial dengan memperkuat intensitas dan ketekunan serta memberi pekerja persepsi peran yang lebih jelas dapat membentuk perilaku kerja yang berdampak pada perbaikan kinerja (Siagian, 1987). Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* tahun 1968, Locke menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Menurut Locke, tujuan-tujuan yang cukup sulit, khusus dan yang pernyataannya jelas dan dapat diterima oleh tenaga kerja, akan menghasilkan performa yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang biasa, tidak khusus, dan yang mudah dicapai (Locke, 1968).

Teori penetapan tujuan ini kemudian populer pada tahun 1970 dan menjadi dasar bagi munculnya istilah Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives /MBO*) dalam

bidang administrasi (Hoy & Miskel, 1987). Dalam hal ini, manajemen organisasi dikelola berdasarkan tujuan-tujuan perusahaan, secara berurutan, disusun tujuan-tujuan untuk divisi, bagian sampai satuan kerja yang terkecil dan diakhiri penetapan sasaran kerja untuk setiap karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut McShane dan Glinow (2010), terdapat enam karakteristik suatu tujuan, yaitu:

1. *Specific goal* (tujuan spesifik). Tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas.
2. *Relevan goal* (tujuan relevan). Tujuan juga harus relevan dengan pekerjaan individual dan dalam kontrol mereka.
3. *Challenging goal* (tujuan menantang). Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan adalah tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian. Tujuan yang menantang menyebabkan orang meningkatkan intensitas dan ketekunan terhadap usaha kerjanya.
4. *Goal commitment* (komitmen terhadap tujuan). Tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa mereka adalah bagian dari penciptaan tujuan tersebut.
5. *Goal participation* (partisipasi terhadap tujuan). Gagasan manajemen partisipatif terletak pada ide melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan. Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.
6. *Goal feedback* (*umpan balik terhadap tujuan*). Umpan balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan

pengakuan. Umpan balik adalah kondisi lain yang perlu untuk penentuan tujuan yang efektif.

Konsep lainnya tentang penetapan tujuan diperkenalkan oleh George T. Doran dalam *Management Review* edisi November 1981 dengan istilah *SMART*. S.M.A.R.T adalah kependekan dari 5 langkah dalam penetapan tujuan – *Specific (spesifik)*, *Measurable (terukur)*, *Assignable (dapat dicapai)*, *Realistic (Realistis)*, dan *Time-based (tenggat waktu)* (George, 1981).

Tujuan organisasi yang dibuat dengan konsep SMART, akan mempermudah setiap orang untuk melakukan pekerjaannya secara efektif. Hal ini disebabkan tujuan yang diinginkan tidak bersifat umum, tetapi terarah kepada satu tujuan yang spesifik dan jelas. Tujuan juga akan menjadi mudah bila dapat diukur dengan indikator-indikator yang tepat, sehingga pekerjaan dapat ditinjau ulang dan dievaluasi bila tidak terjadi peningkatan. Selain itu tujuan yang baik adalah yang dapat dicapai melalui usaha-usaha yang menantang dan harus berdasarkan kemampuan yang dimiliki, realistis dan juga memiliki batas waktu yang ideal.

Dengan menggunakan konsep penetapan tujuan yaitu adanya tujuan yang spesifik, relevan, menantang dan berkomitmen untuk mencapainya, partisipasi terhadap tujuan tersebut serta memberikan umpan balik pada kinerja memungkinkan manajemen untuk melakukan diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program goal setting. Selain itu motivasi kerja individu menjadi proaktif dan ia akan memiliki keterikatan atau komitmen yang besar untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

#### **D. Memotivasi Melalui Desain Pekerjaan**

Motivasi sangat penting dalam sebuah kegiatan, sebab dengan adanya motivasi akan mendorong semangat belajar dan sebaliknya kurang adanya motivasi akan melemahkan semangat

belajar (Fauzia & Surawan, 2021; Lutfi et al., 2024). Karena motivasi merupakan syarat mutlak dalam beraktivitas; seorang yang aktivitas tanpa motivasi (atau kurang motivasi) tidak akan berhasil. Dalam prose pembelajaran atau kegiatan apapun jika guru kurang maksimal dalam memotivasi siswa dan dalam menyampaikan proses pembelajaran maka hasilnya juga akan rendah (Surawan, 2019). Desain pekerjaan atau *job design* merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Desain pekerjaan merupakan suatu cara bagaimana elemen dalam suatu pekerjaan diorganisir.

Konsep tentang desain pekerjaan menurut Holy & Miskel (2011) dapat dilihat dari *job characteristics* model, suatu model yang menganjurkan bahwa setiap pekerjaan dapat dijelaskan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu: *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*, dengan penjelasan berikut:

1. *Skill variety* (variasi keterampilan), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan memerlukan variasi aktivitas yang berbeda.
2. *Task identity* (identitas tugas), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian keseluruhan dan bagian-bagian yang dapat diidentifikasi.
3. *Task significance* (signifikansi tugas), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan mempunyai dampak substansial pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. *Authonomy* (otonomi), merupakan tingkatan keadaan di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan substansial dan keleluasaan pada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam mempertimbangkan prosedur yang dipergunakan dalam menjalankannya.
5. *Feedback* (umpan balik), merupakan tingkatan keadaan di mana dalam menjalankan aktivitas pekerjaan individu

mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerja mereka (Wibowo, 2015).

Untuk meningkatkan motivasi, pekerjaan dapat dirancang ulang atau dilakukan *redesign* berdasarkan analisa kerja dengan cara:

1. *Job rotation*, yaitu pergeseran pekerja secara periodik dari satu tugas ke tugas lainnya.
2. *Job enlargement*, yang dilakukan dengan menempatkan lebih banyak variasi ke dalam pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang sama.
3. *Job enrichment*, perluasan pekerjaan secara vertikal atau memberi pekerja lebih banyak tanggung jawab (Wibowo, 2015).

#### **E. Apresiasi untuk Motivasi**

Para ahli manajemen telah mendukung pentingnya memberikan penghargaan yang berarti bagi pekerja. Sebagian besar manajer awalnya berfokus pada bayaran atau upah sebagai penghargaan dasar yang ditawarkan kepada bawahannya. Namun sekarang banyak yang memahami bahwa pekerja sebenarnya mencari dan merespon terhadap beragam penghargaan dari pekerjaan mereka (Moorhead dan Griffin, 2013).

Tujuan dari sistem penghargaan itu sendiri adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berkualitas. Struktur kompensasi organisasi haruslah adil dan konsisten untuk memastikan kesetaraan perlakuan dan kepatuhan terhadap hukum. Sistem penghargaan haruslah kompetitif terhadap pasar tenaga kerja eksternal agar organisasi mampu menarik dan mempertahankan pekerja kompeten dalam bidang yang sesuai (Boyd & Salamin, 2001).

Telah terdapat diskusi-diskusi yang cukup lama mengenai bagaimana uang dapat memotivasi para pekerja dalam meningkatkan kinerja mereka. Maslow, Herzberg dan para kritisi

modern seperti Alfie Kohn berpendapat bahwa uang tidak dapat memberikan motivasi terhadap kinerja pekerjaan atau bahwa hal tersebut akan memotivasi orang-orang untuk berfokus kepada uang itu sendiri dibandingkan dengan kinerja. Para akademisi yang membidangi imbalan, kebanyakan berpendapat bahwa uang memang pada kenyataannya berpengaruh untuk memotivasi kinerja dan bahwa sistem imbalan yang dirancang dengan baik akan memotivasi para pekerja ke arah tingkat kinerja yang diinginkan oleh organisasi (Rowley & Jackson, 2012).

Secara garis besar, setiap organisasi menggunakan beberapa jenis penghargaan yang berbeda. Penghargaan paling umum adalah bayaran dasar (upah atau gaji), sistem insentif, tunjangan, hak istimewa dan hadiah (Moorhead & Griffin, 2013). Penghargaan-penghargaan ini dapat diberikan secara parsial maupun dikombinasikan dalam upaya menciptakan kompensasi terhadap kinerja individu dalam sebuah organisasi.

Bagi sebagian besar orang, penghargaan yang paling penting dalam bekerja adalah upah atau bayaran dasar yang mereka dapatkan sebagai kompensasi sebuah pekerjaan. Orang bekerja karena ingin mendapatkan uang, karena dengan uang banyak kebutuhan manusia dapat direalisasikan. Maka dari itu sistem pembayaran sangat penting bagi sebuah organisasi. Bayaran dasar atau upah pekerja harus direncanakan dan dikelola dengan efektif agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

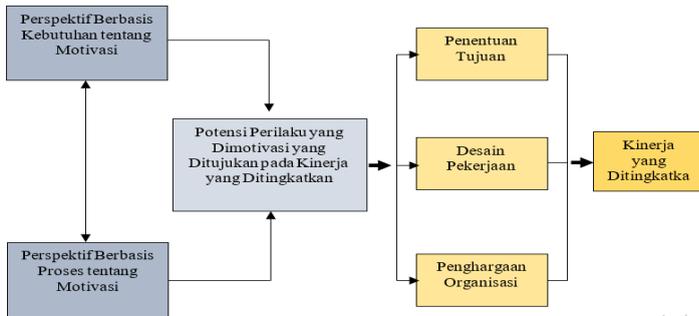
Jenis penghargaan lainnya adalah insentif, di mana seorang pekerja dimungkinkan untuk memperoleh kompensasi tambahan sebagai imbalan untuk jenis kinerja tertentu. Jenis insentif itu bisa berupa sistem bonus, pembagian keuntungan perusahaan dan lain-lain. Mengenai insentif, Sarwoto menyatakan bahwa, insentif dapat dijadikan sarana motivasi dengan memberi bantuan sebagai suatu perangsang atau dorongan yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi (Sarwoto, 1995). Dari uraian ini, maka dapat dikatakan bahwa program pemberian insentif dengan tataran yang proporsional dapat digunakan sebagai

sarana untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Selain bayaran dasar dan insentif, penghargaan lainnya dapat berupa pemberian tunjangan (*benifets*). Tunjangan ini dapat berupa pembayaran untuk waktu tidak bekerja, kontribusi jaminan sosial, kompensasi pengangguran, tunjangan cacat, asuransi jiwa dan kesehatan dan tunjangan pensiun (Moorhead dan Griffin, 2013).

Adapun hak istimewa sebagai bentuk penghargaan lainnya biasanya diberikan kepada orang-orang terpilih. Menurut majalah Forbes Edisi 6 September 1999 yang dikutip Moorhead dan Griffin, di Jepang, hak istimewa yang populer adalah pembayaran untuk keanggotaan dalam klub golf eksekutif. Di Inggris, hak istimewa yang umum adalah perjalanan kelas satu. Ada juga yang berupa sebuah mobil dan sopir (Moorhead dan Griffin, 2013). Hak istimewa ini diberikan dalam rangka memberikan apresiasi atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai dan tentu saja dapat meningkatkan motivasi dalam melakukan pekerjaan.

Meskipun pembicaraan tentang apresiasi kinerja dengan berbagai bahasannya terfokus pada organisasi profit, bukan berarti kondisi ini tidak bisa diterapkan dalam organisasi non-profit. Dasar-dasar pengelolaan sistem kompensasi yang efektif terhadap pekerjaan pegawai seyogyanya juga harus sudah dimulai di lembaga-lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dan pesantren. Hal ini mutlak dilakukan dalam upaya meningkatkan budaya organisasi ke arah yang lebih baik dan juga untuk menggairahkan kinerja individu untuk melakukan “yang terbaik” bagi organisasi atau lembaganya.

## Bagan ..... Motivasi dan Kinerja :



Activate Wi  
Go to Settings t

Setiap individu dalam melaksanakan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi bisa saja muncul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau karena adanya harapan-harapan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Maka dari itu setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda satu dengan yang lainnya.

Beberapa teori kunci tentang motivasi antara lain adalah teori Maslow (teori hierarki kebutuhan), McGregor (teori X dan Y), McClelland (teori motivasi prestasi), Alderfer (teori ERG), Vroom (Teori Harapan) dan Locke dengan Goal-Setting Theory. Motivasi kerja dapat dilakukan dengan metode penetapan tujuan yang jelas, juga melalui rancangan pekerjaan yang terorganisir serta pemberian apresiasi dengan menerapkan sistem kompensasi yang proporsional. Langkah-langkah ini diyakini sangat memotivasi pekerja dalam rangka meningkatkan kinerja pada sebuah organisasi.

# BAB XI

## KEPEMIMPINAN SEKOLAH /MADRASAH YANG MANDIRI DAN VISIONER

### A. Pengertian Kepemimpinan Mandiri dan Visioner

#### 1. Kepemimpinan Mandiri

Secara etimologis, kata "kepemimpinan" berasal dari kata dasar "pimpin" yang berarti membimbing atau menuntun. Menurut Maxwel, kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang memengaruhi kehidupan orang lain. Kepemimpinan mencakup sifat-sifat tertentu yang melekat pada seorang pemimpin, seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*) (Adam *et al.*, 2021). Dalam bahasa Inggris, istilah "kepemimpinan" diterjemahkan sebagai "*leadership*." Soehardjono menjelaskan bahwa secara etimologis, kata "*leadership*" berasal dari kata "*to lead*" dalam bahasa Inggris yang berarti memimpin. Dari kata ini, muncul istilah "*leader*" yang berarti pemimpin, yang kemudian berkembang menjadi "*leadership*" yang diterjemahkan sebagai kepemimpinan (Asyari, 2020). Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang atau kelompok menuju tujuan tertentu, dengan menggabungkan berbagai sifat pribadi dan keterampilan yang diperlukan.

Wahyudi (2009) mengungkapkan bahwa kepemimpinan melibatkan keahlian seseorang dalam mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi cara berpikir atau pola kerja setiap anggota, sehingga mereka bersikap mandiri, terutama dalam pengambilan kebijakan, guna mempercepat pencapaian tujuan yang telah disepakati (Bakar & Abdullah, 2022). Pemimpin yang kompeten adalah individu yang telah mencapai kualifikasi dan kapasitas, serta memiliki potensi yang lengkap. Mereka mampu menjadi mandiri dan memenuhi berbagai persyaratan yang dituntut, baik itu formal, personal, legal, profesional, posisional,

maupun sosial, untuk menjalankan tugas kepemimpinan secara mandiri (Tomatala, 2020).

Dalam konteks ini, seorang pemimpin tidak hanya harus memiliki keterampilan teknis dan pengetahuan yang relevan, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan tantangan yang terus berkembang. Pemimpin yang efektif memahami pentingnya memotivasi tim, mengambil keputusan yang tepat, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Mandiri adalah sikap dan perilaku yang tidak mudah bergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas (Simamora, 2018). Menjadi individu yang mandiri berarti tetap teguh pada setiap harapan untuk terus berkembang (Musa *et al.*, 2022). Kebermandirian selalu diperlukan dalam setiap bentuk kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mandiri dalam mengelola dirinya sendiri, menghadapi setiap masalah dengan mengandalkan kemampuan pribadi dan hanya bergantung pada Tuhan. Selain itu, seorang pemimpin juga harus mandiri dalam memimpin orang-orang di sekitarnya (Fathony Nur Islami *et al.*, 2020).

Kebermandirian ini mencakup kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat tanpa terlalu bergantung pada opini atau bimbingan eksternal, serta membangun kepercayaan dan rasa hormat dari tim dengan menunjukkan kepemimpinan yang kuat dan konsisten. Seorang pemimpin mandiri mampu menghadapi tantangan dengan sikap proaktif dan tidak mudah menyerah, serta dapat mendorong timnya untuk bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan bersama.

## **2. Kepemimpinan Visioner**

Menurut Paters dan Austin (1986), setiap institusi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi dan misi, atau yang dikenal sebagai visioner. Pemimpin tersebut harus dekat dengan pelanggan atau masyarakat yang membutuhkan layanan dari organisasi pendidikan, memiliki gagasan inovatif yang dikenal

baik, dan memiliki semangat kerja yang tinggi (Nabila *et al.*, 2020). Menurut Burt Nanus, seorang pemimpin yang visioner harus berperan aktif dalam melakukan komunikasi yang efektif dengan anggota tim di dalam organisasinya. Pemimpin visioner memiliki kepekaan terhadap perubahan di dunia luar dan menunjukkan respons positif terhadap peluang dan ancaman potensial. Selain itu, pemimpin harus memainkan peran kunci dalam mempengaruhi praktik-praktik organisasi, termasuk prosedur, produk, dan layanan (Hidayat *et al.*, 2023).

Pemimpin yang visioner berarti memiliki pandangan yang jelas mengenai tujuan organisasi. Dengan visi dan tujuan yang terdefinisi dengan baik, pemimpin tersebut dapat menginspirasi tim untuk bekerja dengan lebih efisien dan fokus pada pencapaian tujuan bersama. Selain itu, pemimpin dengan tujuan yang jelas mampu memberikan arahan yang tepat dalam pengambilan keputusan, sehingga mempermudah tim dalam mencapai target yang ditetapkan. Dalam situasi yang kurang ideal, pemimpin dengan tujuan yang jelas dapat memberikan stabilitas dan menanamkan kepercayaan pada tim (Nurwahidah *et al.*, 2024). Kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan visi dan mengubahnya menjadi kenyataan, yang dikenal sebagai *visionary leadership*, merupakan hal yang penting untuk menarik minat dan membangun komitmen seluruh anggota tim. Pemimpin perlu merumuskan visinya sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu dalam proses perumusan. Visi tersebut harus mencakup sasaran yang jelas (Budi, 2020).

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan, mengkomunikasikan, merumuskan, dan mengimplementasikan ide-ide ideal yang berasal dari dirinya atau hasil interaksi sosial antara anggota organisasi dan *stakeholders*. Ide-ide ini dianggap sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen seluruh anggota. Pemimpin visioner adalah sosok yang selalu berorientasi ke depan, fokus pada apa yang ingin diwujudkan di

masa depan dari realitas yang sedang dihadapi (Istiqomah, 2020). Dengan pendekatan yang proaktif dan inovatif, pemimpin visioner mendorong adaptasi dan pertumbuhan dalam organisasi, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang. Kemampuan mereka untuk melihat jauh ke depan dan merancang strategi yang efektif memungkinkan mereka untuk memotivasi dan mengarahkan tim dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul di sepanjang perjalanan menuju pencapaian visi.

Menurut Robbins, gaya kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan visi yang realistis, terpercaya, dan menarik mengenai masa depan organisasi. Pemimpin visioner memiliki keterampilan untuk menjelaskan visi kepada orang lain, mengungkapkan visi dalam praktik kepemimpinan mereka, serta memperluas visi tersebut dalam berbagai konteks kepemimpinan (Nabila *et al.*, 2020). Mereka memiliki kemampuan untuk meramalkan kejadian di masa depan dan menuangkannya ke dalam visi dan misi yang terukur. Pemimpin visioner dapat membangkitkan semangat anggota tim melalui motivasi dan imajinasi mereka, untuk membuat organisasi lebih dinamis dan berkembang (Panani *et al.*, 2024).

Kepemimpinan visioner adalah suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk memberikan makna pada kerja dan upaya yang dilakukan secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi. Ini dilakukan dengan memberikan arahan berdasarkan visi yang jelas. Kepemimpinan visioner berfokus pada memberikan arti pada kerja dan usaha yang dilakukan bersama oleh anggota organisasi dengan memberikan petunjuk dan makna berdasarkan visi yang terdefinisi dengan baik (Fiandi & Ilmi, 2022). Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menghasilkan ide atau gagasan mengenai visi, kemudian melalui dialog kritis dengan unsur pimpinan lainnya, merumuskan masa depan organisasi yang diinginkan. Visi ini harus dicapai melalui komitmen seluruh anggota organisasi, melalui proses sosialisasi, transformasi, dan implementasi gagasan-gagasan ideal (Sanusi & Astuti, 2018).

Kepemimpinan visioner adalah jenis kepemimpinan yang berusaha menginspirasi orang-orang menuju tujuan bersama dengan menciptakan suasana emosional yang sangat positif. Kepemimpinan visioner berupaya memberikan makna pada kerja sama dan upaya bersama anggota organisasi dengan memberikan arahan dan arti pada pekerjaan berdasarkan visi yang jelas (Mardizal *et al.*, 2023). Pemimpin visioner adalah sosok yang mampu menentukan arah organisasi dan cara mencapainya. Oleh karena itu, pemimpin visioner harus memiliki kemampuan berpikir prediktif, antisipatif, sistematis, holistik, integratif, dan komprehensif. Kepemimpinan visioner adalah seni dan keterampilan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, terpercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi yang terus berkembang dan membaik. Pemimpin visioner dapat mengidentifikasi tantangan dan peluang sebelum terjadi, sambil memposisikan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan terbaiknya (Asdrayany *et al.*, 2023).

Pemimpin visioner sangat penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan oleh beberapa alasan, yaitu perubahan lingkungan yang sulit diprediksi, sehingga rencana strategis organisasi seringkali tidak sesuai dengan kondisi yang telah berubah. Dan rencana strategis organisasi sering digantikan oleh visi yang lebih fleksibel, yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Sugianto, 2018). Peran pemimpin visioner adalah menjaga dan mempertahankan visi. Untuk itu, mereka harus terus memelihara arah yang jelas dengan mengarahkan visi sebagai panduan. Visi bersama memberikan arahan bagi kepala madrasah, siswa, dan seluruh staf. Karakter dan elemen dari visi mencakup tiga unsur utama: Pertama, visi terkait dengan kepribadian dan keterampilan kognitif pemimpin; Kedua, visi tersebut mencerminkan kemampuan untuk mengembangkan visi organisasi; dan Ketiga, kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi tersebut (Said *et al.*, 2023).

Kepemimpinan visioner adalah model kepemimpinan yang bertujuan memberikan makna pada kerja dan usaha kolektif seluruh anggota organisasi dengan memberikan arahan berdasarkan visi yang jelas. Kepemimpinan ini berusaha mengarahkan orang-orang menuju tujuan bersama dengan menciptakan iklim emosional yang paling positif. Model ini sangat efektif ketika perubahan memerlukan visi baru atau ketika arahan yang jelas diperlukan (Sutriyati *et al.*, 2022). Kepemimpinan visioner adalah jenis kepemimpinan yang utama berfokus pada penetapan visi yang telah dirancang untuk masa depan (Lifornita & Sholeh, 2021). Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasional kerja yang dipandu oleh visi organisasi. Organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus memiliki visi yang jelas. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menyegarkan visi sekolah agar tetap dapat memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai masalah dan tuntutan yang dihadapi sekolah. Visi pemimpin mencerminkan pemahaman tentang masa lalu dan masa depan, serta menawarkan arah dan peta menuju masa depan, yang menjadi panduan bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan (Ruhmady & Aminun, 2023).

## **B. Karakteristik Kepemimpinan Mandiri dan Visioner**

Karakter kemandirian menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mencakup etos kerja yang baik, ketahanan, daya juang tinggi, serta ketangguhan (Basyar, 2020). Selain itu, kemandirian juga melibatkan profesionalisme, kreativitas, keberanian, dan komitmen terhadap pembelajaran sepanjang hayat (Khairul Basyar, 2020). Karakter mandiri adalah sifat yang memungkinkan seseorang untuk bertindak dan mengambil keputusan tanpa bergantung pada orang lain (Maghribi & Sidik, 2023). Nilai dari karakter mandiri mencakup sikap dan perilaku yang tidak bergantung pada orang lain, serta penggunaan segala

tenaga, pikiran, dan waktu untuk mewujudkan harapan, mimpi, dan cita-cita (Labudasari & Rochmah, 2018).

Seseorang yang memiliki karakter mandiri adalah individu yang mampu berdiri sendiri, mengatasi masalah, mengambil keputusan, dan berinisiatif. Elemen utama dari karakter ini meliputi kesadaran atau pemahaman terhadap diri sendiri dan situasi yang dihadapi serta kemampuan untuk mengatur diri. Kata kunci dari karakter mandiri adalah "inisiatif sendiri." Individu ini memahami kapan dirinya membutuhkan dukungan dari orang lain, baik dalam bentuk motivasi, saran, maupun sarana belajar. Karakter mandiri berlandaskan pada *growth mindset*, yang merupakan kunci pemikiran untuk mencapai kemandirian siswa (Karyani & Astawan, 2024). Dengan memiliki pola pikir ini, individu tidak hanya berfokus pada pengembangan diri tetapi juga mampu memanfaatkan pengalaman dan umpan balik untuk terus berkembang. Hal ini memungkinkan mereka untuk lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan, sehingga menjadikan mereka lebih efektif dalam peran kepemimpinan maupun dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu sebagai seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh keterbukaan, sehingga penting bagi mereka untuk mempertahankan hubungan yang positif dengan teman sebaya dan orang dewasa untuk mendukung perkembangan sosial mereka (Aishah, 2024). Salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam merumuskan rencana yang jelas. Melalui formulasi visi tersebut, tujuan pengembangan lembaga yang dipimpin dapat terlihat dengan jelas. Proses perumusan visi tidak hanya melibatkan penelitian ilmiah, tetapi juga mendorong penggunaan imajinasi, daya khayal, dan intuisi. Hal ini memungkinkan penjelasan sasaran secara tegas dan memperkuat keyakinan dalam kemampuan untuk mencapai tujuan tersebut (Lestari *et al.*, 2023). Menurut Mappaenre, pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik utama: pertama, berpikir ke masa depan dengan memfokuskan diri pada

perencanaan masa depan yang penuh tantangan; kedua, membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta menggunakan metode untuk mencapainya; dan ketiga, terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan, menjalin hubungan, serta memperoleh pengalaman baru untuk mendukung visi (Mulyanto *et al.*, 2023).

Menurut Nasir, kepemimpinan visioner mencakup beberapa aspek: memiliki wawasan ke masa depan, berani bertindak untuk mencapai tujuan, mampu memotivasi orang lain untuk bekerja keras dan bekerja sama, merumuskan visi yang jelas, mengubah visi menjadi aksi, memegang teguh nilai-nilai spiritual yang diyakini, membangun hubungan secara efektif, serta bersikap inovatif dan proaktif (Asdrayany *et al.*, 2023). Menurut Sashkin (1998), ada tiga karakteristik kepemimpinan visioner, yakni kemampuan untuk melihat jauh ke depan, menciptakan visi yang jelas dan merancang langkah-langkah strategis untuk mewujudkannya, dan melibatkan semua elemen untuk mencapai kesuksesan visi yang telah ditetapkan (Lifornita & Sholeh, 2021).

Menurut Burt Nanus, pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif dengan karakteristik sebagai berikut: selalu memiliki rencana, berorientasi pada hasil, menghadirkan visi baru yang menantang, relevan, dan dapat dicapai, kemudian mengomunikasikan visi, mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan dukungan, dan antusias dalam memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi. (Budiman, 2017). Salah satu ciri dari kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk merancang strategi yang efektif, sehingga setelah visi dirumuskan, menjadi lebih mudah untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang perlu dicapai guna memajukan institusi yang dipimpin (Octafiani & Zohriah, 2023).

Menurut McLaughlin, pemimpin visioner memiliki ciri-ciri utama seperti komitmen terhadap nilai-nilai spiritual, yang mencerminkan integritas pribadi serta energi, vitalitas, dan kehendak. Mereka mampu menginspirasi dengan visi yang jelas, mewujudkan rencana yang telah dibuat, dan memberikan arahan

yang jelas untuk mencapai visi tersebut. Selain itu, mereka menghargai hubungan baik dengan menunjukkan kepedulian terhadap orang lain, menganggap mereka sebagai aset penting dalam organisasi, serta menerapkan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna. Pemimpin visioner juga menunjukkan rasa hormat yang besar kepada orang lain, dengan hati-hati membangun semangat tim, serta berani mengambil langkah inovatif dengan mengubah paradigma lama dan menciptakan strategi yang tidak konvensional melalui pemikiran sistemik (Ma'sum, 2019). Dengan ciri-ciri tersebut, pemimpin visioner tidak hanya memandu tim menuju tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga membangun budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan bersama, memastikan bahwa semua anggota merasa terlibat dan berkomitmen terhadap pencapaian visi bersama.

### **C. Kompetensi yang Diperlukan Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk mengembangkan dan menyampaikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang terus berkembang dan berkembang lebih baik daripada kondisi saat ini (Yanto *et al.*, 2023). Seorang pemimpin visioner dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan kejadian, mengelola masa depan, dan memotivasi orang lain untuk bertindak dengan cara yang tepat. Ini berarti bahwa pemimpin visioner mampu mengidentifikasi tantangan dan peluang sebelum muncul, sambil memposisikan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan terbaiknya (Nastain, 2021).

Menurut McLaughlin & Williams (2004), pemimpin visioner adalah mereka yang dapat menciptakan 'fajar baru' dengan mengandalkan intuisi dan imajinasi, serta penghayatan dan keberanian. Mereka menghadapi tantangan sebagai kesempatan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi dan menjadikannya motivasi untuk mencapai tujuan. Menurut

Robbins (2003), pemimpin visioner memiliki keterampilan untuk menjelaskan visi kepada orang lain, mengungkapkan visi dalam kepemimpinan mereka, dan memperluas visi dalam berbagai konteks kepemimpinan (Nugraha & Hariri, 2022). Pemimpin visioner unggul dalam menciptakan dan mengomunikasikan visi masa depan. Mereka menggunakan intuisi, imajinasi, dan keberanian untuk menghadapi tantangan, memotivasi tim, dan menerapkan visi dalam berbagai konteks kepemimpinan. Selain itu, pemberian penghargaan juga bertujuan untuk menanamkan nilai bahwa usaha dan kerja keras mereka (Surawan & Yanti, 2024). Kemampuan ini memungkinkan mereka untuk memandu organisasi menuju tujuan jangka panjang yang ambisius namun dapat dicapai.

Seorang pemimpin visioner perlu menunjukkan visinya dengan cara yang dapat diterima dan dilaksanakan oleh anggota. Keterampilan yang diperlukan untuk efektivitas dalam peran ini meliputi: kemampuan untuk menyampaikan visi kepada orang lain, baik secara lisan maupun tulisan; kemampuan untuk mengungkapkan visi tidak hanya melalui kata-kata, tetapi juga melalui perilaku yang konsisten yang mendorong pencapaian visi; serta kemampuan untuk memperluas visi ke berbagai konteks kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan dalam berbagai situasi pekerjaan di dalam organisasi (Isnaini, 2020).

Pemimpin yang visioner mampu mengidentifikasi tantangan dan peluang sebelum keduanya muncul, serta memposisikan organisasi untuk meraih tujuan-tujuan terbaiknya (Firdaus *et al.*, 2023). Untuk menjadi pemimpin yang visioner, seseorang harus memahami beberapa hal: yaitu, konsep visi, karakteristik dan unsur-unsur visi, dan tujuan dari visi tersebut. Pemahaman ini penting agar pemimpin dapat menjadi perancang masa depan, agen perubahan, penentu arah organisasi yang prioritas, serta pelatih dan pembimbing yang profesional (Nabila *et al.*, 2020). Kemampuan untuk merumuskan rencana-rencana konkrit adalah salah satu ciri dari kepemimpinan visioner, karena hal ini

memungkinkan pemimpin untuk menarik kesimpulan mengenai masa depan lembaga berdasarkan visi yang telah mereka susun (Firdhayanti *et al.*, 2022).

Barbara Brown mengidentifikasi sepuluh kompetensi penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan visioner untuk mengelola dan mengembangkan sekolah. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi kemampuan memberikan gambaran yang jelas, berpikir untuk masa depan, merencanakan masa depan, menetapkan strategi dan sasaran yang spesifik, berpikir kreatif, berani mengambil risiko, menyelaraskan sasaran pribadi dengan sasaran organisasi, membangun koalisi, serta belajar secara berkelanjutan (Hidayat *et al.*, 2023). Kepala sekolah visioner perlu menguasai sepuluh kompetensi kunci meliputi perumusan visi, perencanaan strategis, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan untuk pengembangan sekolah yang efektif.

Menurut Nanus (1992), kompetensi kepemimpinan visioner sangat penting dan mencakup empat aspek utama. Pertama, seorang pemimpin visioner harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan, memberikan panduan, dorongan, dan motivasi. Kedua, pemimpin tersebut harus memahami lingkungan eksternal dan dapat merespons ancaman serta peluang dengan tepat, termasuk menjalin hubungan yang cerdas dengan pihak-pihak kunci di luar organisasi seperti investor dan pelanggan. Ketiga, pemimpin harus berperan dalam membentuk dan mempengaruhi praktik, prosedur, produk, dan jasa organisasi, serta terlibat aktif dalam mencapai dan mempertahankan pelayanan yang berkualitas sambil memandu organisasi menuju masa depan yang sukses. Keempat, pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan kemampuan untuk mengantisipasi masa depan melalui imajinasi dan data, mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan perubahan teknologi, serta mengatur sumber daya organisasi untuk menghadapi kebutuhan dan perubahan tersebut (Asdrayany *et al.*, 2023).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan empat kompetensi utama yaitu kemampuan berkomunikasi secara efektif, pemahaman terhadap lingkungan eksternal, peran aktif dalam membentuk praktik organisasi, dan kemampuan untuk mengantisipasi masa depan. Kompetensi-kompetensi ini memungkinkan pemimpin untuk memandu organisasi dengan baik, mengatasi tantangan, dan memanfaatkan peluang untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

#### **D. Tantangan dan Solusi dalam Kepemimpinan Visioner**

Perkembangan teknologi telah membentuk dunia baru atau tatanan sosial baru yang disebut dunia maya (Anwar et al., 2024). Oleh sebab itu, dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan, karena masa kini penuh dengan transformasi yang menjadi tantangan tersendiri bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu menggerakkan diri sendiri dan berpikir tentang bagaimana menerapkan kepemimpinannya agar dapat membawa organisasi menuju perubahan yang optimal (Sufyanah, 2023). Pemimpin harus dapat berinovasi, mendorong tim untuk beradaptasi dengan cepat, dan memastikan bahwa strategi yang diterapkan selaras dengan perkembangan zaman serta kebutuhan organisasi. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan ini akan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan peluang yang ada dan memimpin tim dengan visi yang jelas untuk mencapai tujuan bersama.

Tantangan utama bagi calon pemimpin di Indonesia di masa depan adalah kemampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi serta menghadapi rendahnya tingkat kompetisi dan ketidakadaan standar kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Masalah ini mengakibatkan kurangnya pemahaman tentang integritas pemimpin saat ini. Untuk membentuk pemimpin yang berintegritas di masa depan, persiapan sejak dini sangat penting.

Pemimpin yang ideal harus siap menghadapi lima tantangan fundamental menurut Kotter (1996), antara lain: (1) Meningkatkan sensitivitas terhadap perbedaan etnis, budaya, dan gender; (2) Memiliki visi yang jelas untuk organisasi yang dipimpinnya; (3) Mampu merancang dan menerapkan proses komunikasi yang inovatif; (4) Berkomitmen penuh dalam mengelola pengikut yang beragam secara efektif; dan (5) Menjadi penghubung antara organisasi dan masyarakat luas (Ramaditya *et al.*, 2020).

Kepemimpinan yang efektif saat ini harus sesuai dengan tuntutan dan tantangan zaman, dengan fokus utama pada perancangan masa depan yang penuh tantangan. Pemimpin harus menjadi agen perubahan unggul yang dapat menentukan arah organisasi dengan memahami prioritas, serta berperan sebagai pelatih profesional yang membimbing staf menuju profesionalisme yang diinginkan. Kepemimpinan visioner diperlukan untuk menghadapi perubahan zaman dan meningkatkan peran pendidikan dalam menghasilkan sumber daya manusia berkualitas. Dengan demikian, orientasi visi harus diarahkan pada pencapaian nilai komparatif dan kompetitif peserta didik, sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah (Safrijal, 2023).

Kepemimpinan visioner adalah jenis kepemimpinan yang fokus utamanya adalah merancang masa depan yang penuh tantangan (Athiyah, 2019). Dalam pelaksanaan visi yang telah ditetapkan untuk mencapai perubahan, pemimpin visioner harus siap menghadapi berbagai tantangan. Mereka harus dapat mencari berbagai cara untuk mengatasi tantangan tersebut, dengan menganalisis posisi organisasi untuk menentukan arah dan strategi yang tepat dalam menghadapi situasi yang ada (Tampubolon, 2022). Hal ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat, mengembangkan solusi inovatif, dan memimpin tim dengan efektif menuju pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Kepemimpinan visioner menjadi semakin penting di era digital, namun para pemimpin menghadapi berbagai tantangan seperti perubahan teknologi yang pesat, kompleksitas organisasi yang tinggi, dan ketidakpastian masa depan. Untuk memenuhi

peran ini, pemimpin visioner harus mampu mengatasi berbagai isu, termasuk merumuskan visi yang jelas, mendorong inovasi, membangun tim yang efektif, memanfaatkan teknologi, mengelola perubahan, serta menjalankan tanggung jawab etika dan sosial (Musarraf *et al.*, 2024). Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan visioner di era digital menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan dengan kepemimpinan di masa lalu. Pemimpin saat ini harus mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, dengan visi yang kuat menjadi kunci untuk membimbing organisasi menuju kesuksesan. Mereka perlu mengkomunikasikan visi secara jelas dan memotivasi anggota tim. Selain itu, pemimpin harus menyediakan ruang untuk eksperimen, menghargai ide-ide baru, dan mendorong kolaborasi. Mereka juga harus mampu memberikan arahan yang efektif, memberikan bimbingan yang tepat, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Musarraf *et al.*, 2024).

Mencapai visi jangka panjang sering kali melibatkan perjalanan yang dipenuhi dengan berbagai tantangan dan hambatan. Pemimpin visioner harus mampu menghadapi kegagalan dan kemunduran, serta tetap berkomitmen pada visi mereka. Ketekunan merupakan kualitas krusial dalam mempertahankan semangat tim dan menjaga fokus pada tujuan jangka panjang (Rachman *et al.*, 2023). Kepemimpinan visioner ditandai oleh sikap dan perilaku yang fokus pada pencapaian visi, dengan pandangan jauh ke depan dan kebiasaan menghadapi berbagai tantangan dan risiko (Ma'sum, 2019).

Tantangan yang dihadapi perusahaan sering kali dipandang sebagai upaya untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan tersebut. Para pemimpin bekerja dengan potensi penuh mereka dan terinspirasi oleh makna hidup yang lebih tinggi. Mereka memiliki pandangan jauh ke depan dan, ketika menghadapi tantangan, berusaha mencari solusi alternatif baru dengan fokus pada masalah, peluang, dan tantangan (Widowati *et al.*, 2022). Mereka terus-menerus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi mereka untuk

memastikan bahwa semua anggota tim tetap termotivasi dan terarah, serta mampu mengatasi hambatan yang ada demi mencapai tujuan bersama.

Dalam menghadapi tantangan, kepala sekolah yang visioner berupaya berpikir secara inovatif dan kreatif untuk menemukan solusi alternatif, sambil memperhatikan isu, peluang, dan masalah yang ada. Sebagai pemimpin yang berpikir kreatif, kemampuan kepala sekolah terlihat saat ia menghadapi tantangan dengan mencari solusi yang inovatif dan efektif (Mukti, 2018). Faktor-faktor yang menghambat implementasi gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah meliputi beberapa hal, antara lain: kekurangan tenaga pendidik yang berkualitas, kurangnya pengetahuan masyarakat tentang upaya peningkatan mutu pendidikan, dan rendahnya keterlibatan masyarakat secara aktif (Firdhayanti *et al.*, 2022).

Kemampuan kreatif sangat membantu dalam mengatasi berbagai tantangan. Keberanian memberikan energi positif dan motivasi untuk mengatasi rintangan. Pada akhirnya, tanggung jawab menciptakan kepercayaan dan kredibilitas yang tinggi di antara anggota tim. Semua karakteristik ini bekerja bersama untuk membentuk pemimpin yang efektif, yang mampu menghadapi berbagai situasi dan memimpin tim menuju kesuksesan dalam menghadapi perubahan dan tantangan (Saebah & Merthayasa, 2023). Dengan memadukan kreativitas, keberanian, dan tanggung jawab, seorang pemimpin dapat mengarahkan tim dengan lebih baik, menginspirasi kepercayaan dan loyalitas, serta mencapai hasil yang optimal di tengah ketidakpastian dan dinamika yang cepat.

## **E. Implementasi Kepemimpinan Visioner**

Implementasi visi dalam aksi berarti bahwa visi yang dirumuskan oleh pemimpin visioner tidak hanya merupakan slogan yang tidak jelas, melainkan harus diwujudkan dalam tindakan nyata yang diterima dan diimplementasikan oleh anggota

tim. Hal ini memungkinkan terjalinnya kerja sama dan sinergi di antara mereka (Solihan *et al.*, 2024). Tugas kepemimpinan visioner adalah membimbing seluruh anggotanya dalam menentukan arah yang harus ditempuh untuk melaksanakan visi organisasi yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, semua anggota organisasi memiliki tekad yang sama untuk merealisasikan visi tersebut (Tampubolon, 2022). Implementasi yang efektif memastikan bahwa visi tidak hanya menjadi pedoman, tetapi juga panduan konkret dalam setiap langkah dan keputusan, sehingga dapat dicapai secara bersama-sama dan berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah visioner diterapkan melalui motivasi moral, kedisiplinan, serta sikap dan perilaku keteladanan dari kepala sekolah. Hal ini memungkinkan gaya kepemimpinan tersebut untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Nurlaela, 2023). Dalam proses kepemimpinan, kepala sekolah atau madrasah selalu menyampaikan visi pribadinya dan hubungannya dengan visi sekolah kepada para guru dengan bahasa yang sederhana. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan rasa saling membutuhkan dan kepentingan bersama, serta menyentuh hati secara kreatif untuk menginspirasi visi mereka. Seorang pemimpin visioner tidak hanya harus mengikuti perkembangan zaman, tetapi juga harus mampu memimpin organisasinya untuk menjadi pedoman dan acuan bagi orang lain, agar tetap relevan dan tidak tertinggal (Silawati *et al.*, 2023).

Kepemimpinan visioner mengacu pada kemampuan kepala sekolah untuk memprediksi berbagai aspek seperti kekuatan, peluang, kelemahan, tantangan, dan ancaman yang ada, serta kemampuan untuk mempengaruhi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Ciri dari kepemimpinan visioner termasuk adanya perencanaan yang jelas untuk mencapai keberhasilan. Peran kepemimpinan visioner sangat penting untuk menetapkan arah yang jelas terkait visi, misi, tujuan, dan strategi yang direncanakan dengan matang (Adriansyah *et al.*, 2022). Kepala sekolah yang visioner seharusnya telah merencanakan sejak awal

strategi peningkatan kualitas sekolah, termasuk merumuskan visi dan misi yang unggul, sehingga dapat menjadi contoh atau acuan bagi sekolah-sekolah lain (Jusnani *et al.*, 2021). Sebagai seorang pemimpin dengan karakter visioner, penting untuk memiliki tanggung jawab dalam memberikan dorongan untuk perubahan dalam lingkungan internal suatu lembaga (Yanto *et al.*, 2023).

Langkah-langkah dalam kepemimpinan visioner dimulai dengan penekanan pada visi. Visi yang dimiliki harus diciptakan, dirumuskan, dan kemudian disosialisasikan secara berulang kepada seluruh anggota sekolah. Visi yang telah disepakati harus disampaikan dalam berbagai kegiatan sebagai pengantar untuk menunjukkan bahwa semua aktivitas yang dilakukan bertujuan untuk mewujudkan visi tersebut. Sosialisasi visi ini memberikan pemahaman kepada seluruh anggota sekolah bahwa setiap tindakan yang diambil merupakan bagian integral dari upaya mencapai tujuan bersama. Implementasi visi dilakukan melalui musyawarah untuk menentukan misi, tujuan, strategi, program, atau kegiatan yang diperlukan. Kepala sekolah perlu mendampingi dan mengarahkan proses implementasi visi agar setiap program yang direncanakan dapat berjalan selaras dengan visi dan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Adriansyah *et al.*, 2022). Dengan demikian, visi yang jelas dan terintegrasi akan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil dalam organisasi tidak hanya relevan tetapi juga efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan penggerak perubahan yang menuju perbaikan dalam implementasi visi. Perubahan yang berhasil dalam suatu organisasi biasanya mengikuti empat langkah: (1) keinginan untuk berubah, di mana setiap individu harus merasakan kebutuhan, seperti kekurangan atau ketidakpuasan yang ada, serta memiliki keinginan untuk perbaikan; (2) pencairan, yang mencakup memberikan dorongan dan membujuk melalui pendekatan yang mengurangi ancaman dan penolakan, sehingga individu siap untuk berubah; (3) merubah, yaitu menerapkan perubahan dengan memperkenalkan

pembelajaran baru dan model perilaku yang berbeda, serta cara baru dalam melihat sesuatu, sehingga individu mengadopsi sikap baru; dan (4) memantapkan, yaitu membuat perubahan baru menjadi permanen (Wahib, 2024). Dengan mengikuti langkah-langkah ini, pemimpin visioner dapat memastikan bahwa perubahan yang diterapkan tidak hanya sementara, tetapi juga menjadi bagian dari kultur organisasi yang berkelanjutan.

Tahapan-tahapan untuk mencapai kepemimpinan visioner meliputi: Pertama, Penciptaan Visi, di mana visi dihasilkan dari kreativitas dan refleksi pemimpin, baik melalui pengalaman pribadi maupun diskusi mendalam dengan anggota tim, yang menghasilkan ide-ide ideal mengenai cita-cita organisasi di masa depan. Kedua, Perumusan Visi, di mana kepemimpinan visioner menyadari pentingnya merumuskan visi dalam bentuk pernyataan yang jelas untuk memastikan komitmen semua anggota dalam mewujudkannya. Ini melibatkan penggabungan informasi, cita-cita, dan gagasan pribadi dengan ide-ide personel lainnya melalui forum komunikasi yang intensif untuk menghasilkan visi organisasi yang terperinci. Ketiga, Transformasi Visi, di mana pemimpin membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif, berbagi visi dengan para pemangku kepentingan untuk menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab. Keempat, Implementasi Visi, yang merupakan kemampuan pemimpin untuk menerjemahkan dan menerapkan visi ke dalam tindakan nyata. Visi berfungsi sebagai pendorong bagi kepemimpinan visioner dan memainkan peran kunci dalam menentukan masa depan organisasi jika diimplementasikan secara menyeluruh (Diana, 2024).

Dapat disimpulkan dari tahapan untuk mencapai kepemimpinan visioner mencakup empat langkah utama: Penciptaan Visi, di mana pemimpin menghasilkan visi melalui kreativitas dan refleksi mendalam; Perumusan Visi, di mana visi dirumuskan menjadi pernyataan yang jelas untuk memastikan komitmen bersama; Transformasi Visi, yang melibatkan pembangunan kepercayaan dan berbagi visi dengan pemangku

kepentingan; dan Implementasi Visi, di mana visi diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Setiap langkah penting untuk memastikan bahwa visi tidak hanya dikembangkan tetapi juga diimplementasikan secara efektif untuk memandu organisasi menuju masa depan yang sukses.

## **BAB XII**

### **PROFIL KEPEMIMPINAN ERA REFORMASI**

#### **A. Transformasi Kepemimpinan**

Keberhasilan organisasi membutuhkan pemimpin yang kompeten dan relevan dengan tuntutan zaman saat ini, bukan lagi pemimpin tradisional yang hanya memimpin berdasarkan pengalaman (senioritas karyawan), performa, atau kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, organisasi juga memerlukan transformasi kepemimpinan (Heri, 2019). Maka hal ini memerlukan pembaruan pendekatan kepemimpinan, adaptasi cepat terhadap perubahan, dan penerapan strategi inovatif untuk memastikan keberhasilan dan daya saing di era modern.

Menurut Samuel Huntington (1968: 344), reformasi adalah perubahan dengan cakupan terbatas yang dilakukan dalam rentang waktu yang tidak terlalu cepat maupun lambat (*moderate*), bertujuan untuk mengubah kepemimpinan, kebijakan, dan institusi politik. Membahas konsep reformasi berarti membahas tujuan perubahan yang diinginkan serta cakupan dan tingkat perubahannya. Tujuan perubahan ini adalah mewujudkan kesetaraan sosial dan ekonomi, yang berdampak positif bagi kelangsungan sistem politik di sebuah negara. Reformasi biasanya terjadi karena adanya masalah atau hal yang dianggap tidak tepat dalam suatu negara (Hadi *et al.*, 2024). Dengan demikian, reformasi merupakan langkah strategis untuk memperbaiki dan menyesuaikan sistem yang ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman.

Setelah memasuki era reformasi, Indonesia mengalami perubahan signifikan dengan mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari (Fauzan *et al.*, 2021). Era reformasi, yang menggantikan era orde baru, ditandai dengan terbukanya berbagai saluran komunikasi dan informasi, meningkatnya kebebasan berpendapat di ruang publik, serta

meningkatnya partisipasi masyarakat dalam kebijakan-kebijakan negara (Syarifudin, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa reformasi tidak hanya mengubah struktur pemerintahan, tetapi juga membawa dampak mendalam pada dinamika sosial dan politik di Indonesia.

Setelah jatuhnya Orde Baru pada Mei 1998, Indonesia memasuki era baru dalam tata kelola politik yang dikenal sebagai Era Reformasi. Periode ini ditandai dengan transisi dari struktur otoriter menuju sistem demokrasi yang lebih liberal dan terbuka. Reformasi ini tidak hanya membawa harapan baru bagi demokrasi, tetapi juga menimbulkan tantangan besar dalam implementasi dan praktik demokrasi di tingkat nasional dan lokal. Era pasca-Reformasi menyaksikan berbagai perubahan signifikan dalam konstitusi dan lembaga politik Indonesia (Modami *et al.*, 2023). Oleh karena itu, proses reformasi ini menjadi momentum penting untuk memperkuat sistem demokrasi, memperbaiki mekanisme pemerintahan, dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan politik.

Masa reformasi di Indonesia dimulai setelah runtuhnya rezim Orde Baru pada 21 Mei 1998. Presiden pertama di era reformasi adalah B.J. Habibie, presiden ke-3 RI. Reformasi ini terus berlanjut hingga abad ke-21. Pada era ini, terjadi perubahan dari sistem pemerintahan yang sentralistik menjadi desentralistik, yang ditandai dengan UU RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah. Pasal 7 ayat (1) dari UU tersebut menyatakan bahwa agama merupakan salah satu urusan yang tidak diselenggarakan oleh pemerintah daerah (Kurniawan, 2019). Perubahan ini mencerminkan usaha untuk meningkatkan otonomi daerah dan partisipasi lokal dalam pemerintahan, sambil menghadapi tantangan penerapan desentralisasi.

Semangat reformasi mendorong perbaikan sistem pemerintahan yang disesuaikan dengan perkembangan zaman. Gerakan reformasi menyoroti beberapa perubahan mendasar di Indonesia, termasuk: Mengadili Suharto dan kroni-kroninya, melakukan amandemen UUD 1945, menghapus Dwi Fungsi

ABRI, menerapkan otonomi daerah seluas-luasnya, menegakkan supremasi hukum, dan menciptakan supremasi hukum. Reformasi membawa agenda demokrasi, yang juga membangun infrastruktur dan kondisi yang mendukung penguatan keindonesiaan melalui partisipasi (Widiyanta & Miftahuddin, 2023). Perubahan-perubahan ini bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan rakyat, serta memperkuat fondasi demokrasi di Indonesia.

Selama masa reformasi, terjadi perubahan signifikan dengan dimulainya penerapan demokrasi Pancasila, yang ditandai dengan penghapusan Dwi Fungsi ABRI. Hal ini mencakup larangan bagi militer untuk terlibat dalam politik guna menjaga netralitas partai politik dan masyarakat, serta larangan bagi PNS untuk berpolitik. Akibatnya, ABRI dan PNS diposisikan secara netral (Permana, 2021). Perubahan ini bertujuan memperkuat demokrasi, meningkatkan partisipasi politik inklusif, dan mengurangi konflik kepentingan antara pemerintah dan partai politik.

Bersamaan dengan era informasi, bangsa ini juga memasuki era reformasi. Era ini membawa perubahan drastis dalam iklim politik, termasuk pertumbuhan dan perkembangan kebebasan berpendapat yang sangat berbeda dari era sebelumnya. Era reformasi dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari era demokrasi, yang oleh para cendekiawan dipandang berasal dari dunia Barat (Rahman, 2017). Perubahan ini tidak hanya mendefinisikan struktur pemerintahan dan hubungan antara negara dan rakyat, tetapi juga mempengaruhi dinamika sosial dan politik, menciptakan landasan bagi masyarakat yang lebih terbuka, partisipatif, dan berorientasi pada nilai-nilai demokrasi modern.

## B. Tantangan dan Dinamika Kepemimpinan di Era Reformasi

Era reformasi membawa tantangan yang cukup besar dalam berbagai aspek kehidupan bangsa (Ridho, 2019). Dengan memasuki era globalisasi yang bersamaan dengan era reformasi, kualitas para pemimpin kembali menghadapi tantangan yang semakin berat (Azikin, 2020). Kondisi ini mengharuskan pemimpin untuk tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat, tetapi juga untuk mengelola kompleksitas yang meningkat dalam lingkungan global dan domestik. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan ini akan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menerapkan strategi yang inovatif, berkomunikasi secara efektif, dan menjaga integritas dalam menjalankan tugas mereka.

Seiring dengan berjalannya era Reformasi, terjadi pergeseran penting, termasuk munculnya gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, yang dicontohkan oleh Presiden Abdurrahman Wahid dan Megawati Soekarnoputri. Saat ini, Presiden Joko Widodo menunjukkan kombinasi antara taktik pragmatis dan populis, dengan fokus pada inklusi sosial dan pembangunan infrastruktur. Akibatnya, gaya kepemimpinan di Indonesia menunjukkan dinamika yang terus berkembang dan beradaptasi dengan kebutuhan serta perubahan (Muktamar *et al.*, 2024). Dinamika ini mencerminkan proses adaptasi yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan-tantangan baru serta kebutuhan masyarakat yang terus berubah, sehingga mempengaruhi arah dan strategi kepemimpinan di negara ini.

Para pemimpin di era milenium baru dituntut untuk menjadi serba bisa, fleksibel, adaptif, dan inovatif agar tetap efektif dan efisien. Pola kepemimpinan hierarkis yang berlaku di masa lalu tidak lagi relevan dengan kompleksitas global, perubahan yang cepat, saling ketergantungan, dan tantangan multifaset (Anissa *et al.*, 2022). Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Proses perubahan besar memerlukan

penyesuaian terhadap model kepemimpinan lama yang kini tidak lagi cocok dan perlu dikoreksi atau dikembangkan. Menjadi pemimpin yang baik di era masyarakat milenial saat ini dan di masa depan merupakan tantangan yang kritis (Peramesti & Kusmana, 2018). Oleh karena itu, pemimpin harus mengembangkan keterampilan baru, memahami dinamika sosial yang berubah, dan mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang relevan untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang.

Tantangan reformasi dan globalisasi mengharuskan seorang pemimpin untuk dapat mengelola organisasi dengan efektif sambil memperhatikan semua kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi (Putri Cahyaningsih *et al.*, 2020). Oleh karena itu, pemimpin harus memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu serta menjadi agen perubahan yang kompeten (Basuki, 2021). Tantangan modern seperti globalisasi, revolusi industri 4.0, dan dinamika perubahan sosial memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya mampu mengelola perubahan, tetapi juga memimpin proses transformasi (Suandi *et al.*, 2024). Dengan demikian, pemimpin di era ini harus mampu menerapkan strategi yang inovatif, memanfaatkan teknologi terkini, dan menunjukkan ketahanan serta kemampuan adaptasi yang tinggi untuk memastikan keberhasilan jangka panjang dan daya saing organisasi.

Di era reformasi saat ini, Indonesia memerlukan kepemimpinan transformatif ketimbang transaksional. Pemimpin transaksional biasanya membuat keputusan berdasarkan pertimbangan untung-rugi, mirip dengan proses perdagangan, bukan berdasarkan benar-salah atau tepat-tidak tepat. Mereka cenderung mengandalkan kekuatan keras seperti perintah, penghargaan, hukuman, dan kepentingan pribadi. Sebaliknya, pemimpin transformatif fokus pada perubahan untuk mencapai tujuan, dengan melibatkan pengikutnya sebanyak mungkin. Mereka menggunakan kekuatan lembut dengan memberikan teladan, memotivasi pengikut, dan menanamkan idealisme untuk mencapai tujuan (Zuhro, 2021). Dengan mengadopsi pendekatan

ini, pemimpin di Indonesia dapat lebih efektif dalam mendorong inovasi, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan dalam berbagai aspek kehidupan bangsa.

Perkembangan demokrasi di Indonesia juga menghadapi berbagai tantangan dan kendala. Masalah seperti korupsi, ketimpangan sosial-ekonomi, dan ketidakadilan masih harus diatasi. Selain itu, isu-isu terkait agama dan identitas juga menjadi perhatian penting di masyarakat yang memiliki keragaman budaya dan agama (Nurbaity & Fandana, 2023). Namun, upaya untuk memperkuat demokrasi tetap berlangsung, dengan reformasi hukum dan pemberdayaan masyarakat sipil, yang memerlukan kerjasama dari berbagai pihak untuk menciptakan keadilan dan inklusivitas.

### **C. Karakteristik Pemimpin Era Reformasi**

Pengaruh pimpinan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat besar, karena pemimpin adalah sumber inovasi dan gagasan-gagasan baru untuk pengembangan organisasi. Namun, peran bawahan juga sangat penting, karena merekalah yang akan menerapkan gagasan-gagasan pemimpin yang tercermin dalam setiap keputusan. Kualitas pelaksanaan tugas oleh bawahan sangat bergantung pada pimpinan itu sendiri. Setiap pemimpin memiliki karakter, sifat, dan watak yang berbeda, yang dipengaruhi oleh faktor bawaan sejak lahir serta lingkungan tempat mereka bekerja. Perbedaan dalam sifat dan karakter ini memengaruhi gaya kepemimpinan, yang merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai (Arsyad *et al.*, 2022). Oleh karena itu, memahami dan mengelola perbedaan ini menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana sinergi antara pemimpin dan bawahan dapat optimal untuk mencapai keberhasilan organisasi

Pada masa penjajahan, karakter para pemimpin terbentuk melalui perjuangan melawan penjajah. Mereka adalah pejuang

yang dibentuk oleh intelektualitas dan memiliki idealisme yang melahirkan rumusan ideologi bangsa, yang menjadi dasar dan pedoman dalam perjalanan serta kehidupan bangsa kita (Peramesti & Kusmana, 2018). Ideologi ini tidak hanya membentuk arah politik dan sosial, tetapi juga menjadi inspirasi bagi generasi berikutnya dalam mempertahankan dan mengembangkan kemerdekaan serta kedaulatan bangsa.

Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Negara-negara maju memiliki pemimpin yang berhasil memanfaatkan kemajuan teknologi yang mengubah pola kehidupan manusia. Selain itu, pemimpin juga perlu memiliki tingkat empati yang tinggi serta komitmen untuk membantu orang lain tanpa membedakan suku, agama, atau ras (Marlia *et al.*, 2022). Hal ini penting untuk menciptakan masyarakat yang inklusif dan harmonis, di mana semua individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Saat ini, Indonesia sedang memasuki era reformasi, di mana globalisasi mulai muncul dan sangat mempengaruhi kehidupan masyarakat. Indonesia adalah negara majemuk yang terdiri dari berbagai suku, bangsa, dan etnis. Mengingat keragaman tersebut, Indonesia sebagai negara yang majemuk di era reformasi ini lebih cocok dipimpin oleh seorang pemimpin sipil dengan tipe demokratis (Permana, 2021). Pemimpin dengan tipe demokratis diharapkan dapat mendorong partisipasi masyarakat, memastikan keadilan sosial, dan memfasilitasi dialog antar kelompok yang berbeda untuk menjaga keharmonisan dan kemajuan bangsa.

Pemimpin di era reformasi adalah mereka yang mampu menjaga kedamaian, kemajuan, kemakmuran, dan keadilan bagi bangsa Indonesia di tengah persaingan global dan regional yang semakin ketat dan menantang. Pemimpin era reformasi juga diharapkan memiliki keunggulan lebih dibandingkan dengan pemimpin dalam situasi normal. Oleh karena itu, diharapkan pemimpin di era reformasi dapat menjadi pemimpin hebat dengan kepemimpinan yang kuat untuk memandu rakyat mencapai dan mewujudkan tujuan nasional (Zuhro, 2021). Dengan

kepemimpinan yang visioner dan adaptif, mereka dapat menghadapi tantangan zaman, memanfaatkan peluang, serta membangun masa depan yang lebih baik dan berkelanjutan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Dalam perkembangan berikutnya, kepemimpinan yang diharapkan pada era pemerintahan pasca-reformasi harus mencerminkan nilai-nilai Pancasila dalam praktik kepemimpinan nasional. Semua kebijakan negara dan program pemerintah harus memuat nilai-nilai tersebut. Ini mencakup: a) pembangunan karakter bangsa yang berlandaskan Pancasila, b) penerapan sistem pemerintahan yang transparan dan akuntabel, c) pengambilan keputusan yang berorientasi pada kepentingan umum dan keadilan sosial, dan d) penguatan lembaga demokrasi yang mampu menampung serta menyalurkan aspirasi rakyat (Setyorini *et al.*, 2024). Dengan mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam setiap aspek kepemimpinan, diharapkan tercipta pemerintahan yang lebih responsif, adil, dan mampu menyelesaikan berbagai tantangan nasional dengan efektif.

Kehidupan terus berkembang pesat mengikuti kemajuan zaman, tetapi seringkali kita melupakan perjuangan masa lalu. Contohnya adalah bangsa Indonesia, yang dikenal sebagai bangsa majemuk dengan berbagai suku dan budaya, namun aspek-aspek tersebut semakin memudar seiring berjalannya waktu. Banyak media yang mempertanyakan relevansi Pancasila di era Reformasi ini. Untuk menjaga konsistensi dalam mengaktualisasikan nilai-nilai Pancasila dalam praktik kehidupan berbangsa dan bernegara, Pancasila yang formal, abstrak, dan universal perlu ditransformasikan menjadi rumusan Pancasila yang lebih konkret dan kolektif, bahkan menjadi Pancasila yang bersifat individual. Artinya, Pancasila harus menjadi bagian dari sifat-sifat individu dan kelompok, sehingga mempengaruhi semua tingkah laku dalam konteks kenegaraan, politik, dan pribadi, serta dapat membentuk karakter pemimpin di masa depan (Siska Marlina, 2022).

Karakter Pancasila merupakan sikap yang berakar dari nilai-nilai luhur seperti ketuhanan, kemanusiaan, persatuan,

musyawarah, dan keadilan. Karakter ini merupakan identitas asli bangsa Indonesia yang diwariskan secara turun-temurun dari generasi ke generasi oleh para pendiri negara (Shandy Utama, 2023). Menjaga dan mengamalkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari dan dalam pengambilan keputusan publik sangat penting untuk memastikan bahwa pembangunan dan kemajuan bangsa tetap berada pada jalur yang sesuai dengan cita-cita luhur bangsa.

#### **D. Peran Teknologi dan Media dalam Kepemimpinan Era Reformasi**

Teknologi adalah alat yang paling penting dalam menentukan kualitas sesuatu yang kemudian dapat dinikmati. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan zaman, teknologi akan semakin canggih. Saat ini, hampir semua aspek kehidupan manusia tidak terlepas dari pengaruh berbagai macam teknologi (Aziz, 2020). Oleh karena itu, penting untuk terus beradaptasi dengan inovasi teknologi dan memanfaatkan kemajuan ini secara bijak untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hidup.

Dengan kemajuan teknologi informasi, media sosial kini menjadi salah satu sarana komunikasi massa yang paling populer di kalangan masyarakat. Media sosial adalah platform daring yang memungkinkan orang untuk terhubung satu sama lain, berbagi informasi, dan berkomunikasi melalui internet (Mahruf *et al.*, 2022). Keberadaan media sosial tidak hanya mempermudah interaksi sosial, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap cara kita menerima berita, membentuk opini, dan membangun komunitas di dunia maya.

Perkembangan teknologi informasi menawarkan solusi untuk memudahkan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Penggunaan teknologi dalam sektor pemerintahan dapat meningkatkan kualitas layanan serta mempercepat prosesnya. Untuk mencapai hal ini, diperlukan

seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan visi untuk mengintegrasikan gaya kepemimpinan dengan pemanfaatan dan adopsi teknologi (Tulungen *et al.*, 2022). Pemimpin tersebut harus mampu memanfaatkan teknologi secara efektif untuk menciptakan sistem yang efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga dapat mendukung kemajuan dan keberhasilan program-program pemerintah.

Perkembangan media saat ini merupakan manifestasi dari era reformasi dan keterbukaan informasi (Anjani *et al.*, 2018). Dalam era reformasi hingga saat ini, teknologi informasi dan media sosial memiliki peran penting dalam mempengaruhi perkembangan demokrasi di Indonesia. Internet dan media sosial menyediakan platform bagi warga negara untuk terlibat aktif dalam diskusi publik, menyampaikan aspirasi mereka, dan mengorganisir gerakan sosial. Namun, perkembangan ini juga bisa berdampak negatif, karena penyebaran informasi yang tidak akurat atau provokatif dapat memicu konflik sosial atau mengancam stabilitas politik (Nurbaity & Fandana, 2023). Oleh karena itu, penting untuk menerapkan mekanisme verifikasi informasi dan regulasi yang bijaksana untuk meminimalisir dampak negatif sambil memanfaatkan potensi positif dari media digital.

Di era Reformasi ini, dengan pesatnya perkembangan teknologi, pemerintah memiliki kewajiban untuk menyampaikan informasi kepada masyarakat, sementara masyarakat memiliki hak untuk mengetahui, terutama mengenai kebijakan pemerintah yang berdampak pada kehidupan umum. Mengacu pada penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah, seperti penggunaan internet, yang memiliki kemampuan untuk menghubungkan kebutuhan penduduk, bisnis, dan berbagai aktivitas lainnya (Yovinus, 2018). Hal ini memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintah, serta memungkinkan masyarakat untuk lebih aktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan pemantauan kebijakan yang mempengaruhi kehidupan mereka sehari-hari.

Teknologi informasi telah memperbaiki efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan pemerintahan. Dengan adanya

sistem informasi yang terintegrasi, pemerintah dapat memantau dan mengawasi kinerja secara lebih efektif, serta memperbaiki prosedur administrasi dalam birokrasi pemerintah (Wastuhana & Werdiningsih, 2021). Selain itu, penerapan teknologi ini mendukung peningkatan layanan publik dengan memungkinkan proses yang lebih cepat, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan publik dan memperkuat kepercayaan terhadap pemerintah.

Era digital telah menghadirkan tantangan seperti disinformasi dan polarisasi online. Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan literasi digital di kalangan masyarakat serta memastikan transparansi dalam penggunaan algoritma media sosial. Langkah ini akan membantu mengoptimalkan peran media dalam memilih pemimpin bangsa yang berkualitas. Kemajuan teknologi digital telah mengubah cara kita berkomunikasi dan berpartisipasi dalam kehidupan politik. Platform digital dapat digunakan untuk mendorong partisipasi politik yang inklusif dan konstruktif. Dengan merancang platform untuk dialog yang sehat dan produktif, serta mengadakan inisiatif yang melibatkan warga dalam proses pembuatan kebijakan, teknologi dapat memperdalam keterlibatan demokratis (Mahruf *et al.*, 2022). Ini akan memperkuat proses demokrasi dengan memastikan bahwa semua suara didengar dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan politik.

## **E. Evaluasi dan Pelajaran dari Kepemimpinan di Era Reformasi**

Evaluasi dilakukan secara terukur dan berkala oleh pihak evaluator terhadap objek evaluasi yang menjadi sasaran, dengan tujuan untuk mengukur sejauh mana bawahan menguasai kompetensi yang telah ditetapkan serta untuk menilai efisiensi dan efektivitas metode, media, dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan kegiatan. Hasil evaluasi ini kemudian digunakan untuk melakukan perbaikan dan menjadi dasar dalam

pengambilan kebijakan di masa mendatang oleh para pemangku kepentingan (Jemani, 2020). Dengan demikian, proses evaluasi tidak hanya membantu meningkatkan kinerja saat ini tetapi juga berfungsi sebagai panduan untuk strategi dan keputusan di masa depan, memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil didasarkan pada data dan analisis yang solid.

Reformasi dilahirkan dengan tujuan untuk menciptakan pembaruan atau sistem baru yang dapat menyusun kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara ke arah yang lebih baik (Salma *et al.*, 2022). Selain itu, mengembangkan kompetensi profesional melalui kompetensi pedagogik dan keterampilan manajemen kelas sangat penting bagi pemimpin untuk memastikan proses kepemimpinan berjalan dengan baik (Jannah *et al.*, 2022). Dengan implementasi yang efektif, reformasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas demokrasi, memperkuat institusi negara, serta mendorong kemajuan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan, menjadikan masyarakat lebih adil dan sejahtera.

Era Reformasi adalah periode baru yang muncul setelah berakhirnya Orde Baru, yang membawa perubahan signifikan dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan. Di era Reformasi, sistem pendidikan Islam mengalami kemajuan yang jauh lebih baik dibandingkan dengan masa penjajahan dan Orde Baru. Beberapa kebijakan pendidikan yang telah diterapkan, seperti peningkatan pendanaan dan anggaran, penetapan pendidikan Islam sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, perubahan sifat madrasah menjadi lembaga umum, serta kebijakan wajib belajar selama 9 tahun, menunjukkan perbaikan dibandingkan sebelumnya (Hayi & Alwi, 2023). Perubahan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan tetapi juga memberikan akses yang lebih luas bagi seluruh lapisan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang layak dan berstandar tinggi.

Era Reformasi, yang menggantikan era Orde Baru, ditandai dengan ciri-ciri mencolok seperti terbukanya saluran komunikasi dan informasi, meningkatnya kebebasan berpendapat di ruang

publik, serta semakin aktifnya partisipasi masyarakat dalam kebijakan negara (Syarifudin, 2020). Selain itu, reformasi ini juga membawa perubahan dalam struktur politik dan sosial, dengan penguatan lembaga-lembaga demokrasi, peningkatan hak asasi manusia, dan desentralisasi kekuasaan untuk mendorong pemerintahan yang lebih inklusif dan akuntabel.

Era Reformasi menciptakan kondisi yang mendukung lahirnya pemimpin inovatif dengan kewenangan daerah otonom, sehingga birokrasi pemerintahan terus-menerus melakukan reformasi untuk mendukung program manajemen aparatur negara berbasis kinerja. Reformasi birokrasi bertujuan untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan agar lebih efektif, prima, dan profesional di masa depan. Dalam hal ini, substansi reformasi birokrasi, terutama dalam kepemimpinan di departemen atau lembaga, menjadi sangat penting untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik, mengingat meningkatnya tuntutan masyarakat di era globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan (Ramli, 2017). Oleh karena itu, pengembangan kapasitas dan kompetensi pemimpin serta implementasi kebijakan yang berorientasi pada hasil menjadi kunci untuk menghadapi dinamika dan tuntutan perubahan yang cepat dalam konteks pemerintahan dan pelayanan publik.

Salah satu evaluasi dan pelajaran yang dapat diambil adalah mengenai kepemimpinan pemerintahan di era globalisasi. Masyarakat Indonesia memerlukan pemimpin yang jujur dan demokratis, yang berasal dari generasi muda dan memiliki pandangan demokratis dalam menyelesaikan masalah. Kepemimpinan harus berlandaskan nilai-nilai Pancasila sebagai dasar falsafah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selain itu, dalam menghadapi perubahan, pemimpin harus dapat menempatkan dirinya secara efektif di tengah pendukung yang memiliki keinginan dan kekuatan bersama untuk melakukan perubahan. Ini memerlukan perhatian dan hubungan yang baik dengan mereka, sehingga strategi dan konsep yang diterapkan dapat menghasilkan perubahan yang efektif (Garis, 2018).

Pemimpin yang mampu menggabungkan nilai-nilai luhur dengan kemampuan adaptasi dan komunikasi yang baik akan lebih sukses dalam memimpin proses reformasi dan mencapai tujuan nasional di tengah tantangan global yang terus berkembang.

## **F. Kepemimpinan Pendidikan Islam Era Reformasi**

Era reformasi yang dimulai pada akhir abad ke-20 membawa perubahan besar di banyak bidang, termasuk dalam dunia pendidikan. Di Indonesia, gelombang reformasi memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk kebijakan pendidikan, kebebasan akademik, dan pendekatan terhadap pemimpin pendidikan. Dalam konteks ini, pendidikan Islam juga mengalami tantangan dan peluang besar untuk beradaptasi dengan dinamika reformasi. Kepemimpinan pendidikan Islam di era reformasi memerlukan pendekatan yang lebih inklusif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan zaman, dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai Islam.

Pada era reformasi ini, terjadi perubahan dalam kebijakan pendidikan yang lebih mengarah pada desentralisasi, otonomi daerah, serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan. Di sisi lain, pendidikan Islam juga dihadapkan pada tantangan besar untuk mempertahankan relevansi ajaran agama Islam dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat. Pada masa ini, pendidikan Islam di Indonesia semakin mendapat perhatian, baik dari pemerintah, masyarakat, maupun lembaga-lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan oleh kesadaran akan pentingnya pendidikan yang tidak hanya berbasis ilmu pengetahuan umum, tetapi juga dilandasi oleh nilai-nilai moral dan spiritual yang terkandung dalam ajaran Islam.

### **1. Tugas Pemimpin pendidikan Islam**

Pemimpin pendidikan Islam di era reformasi memikul tugas yang sangat penting dalam mengelola dan mengembangkan

pendidikan yang berkualitas. Beberapa tugas dan peran utama pemimpin pendidikan Islam antara lain:

**a. Menjaga Kualitas Pendidikan**

Pemimpin pendidikan Islam bertanggung jawab untuk memastikan kualitas pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Hal ini melibatkan pengelolaan kurikulum yang tidak hanya memadukan ilmu agama dan pengetahuan umum, tetapi juga mengembangkan keterampilan kritis, kreatif, dan inovatif. Pemimpin pendidikan Islam juga perlu memastikan bahwa para pendidik terus memperbarui kemampuan mereka melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan.

**b. Memimpin dengan Teladan**

Dalam Islam, pemimpin memiliki tugas untuk menjadi contoh bagi orang yang dipimpinnya. Pemimpin pendidikan Islam harus menjadi teladan dalam akhlak, integritas, dan etika. Seorang pemimpin yang baik akan memimpin dengan kasih sayang, kejujuran, dan kedisiplinan. Di era reformasi, di mana masyarakat semakin kritis dan transparan, pemimpin yang mampu memberikan contoh yang baik akan memperoleh kepercayaan dan dukungan dari semua pihak. Allah Swt. berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَدَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

*"Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu contoh teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan kedatangan hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah" (QS. Al-Ahzab : 21).*

Pemimpin pendidikan Islam yang baik harus mencontoh sifat-sifat kepemimpinan yang diajarkan oleh Nabi

Muhammad SAW, seperti keadilan, kesabaran, dan kasih sayang.

**c. Meningkatkan Keterlibatan Masyarakat**

Era reformasi menuntut adanya keterlibatan lebih besar dari masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Pemimpin pendidikan Islam harus membuka ruang bagi partisipasi masyarakat, termasuk orang tua siswa, tokoh agama, dan masyarakat sekitar untuk terlibat dalam pengambilan keputusan terkait pendidikan. Hal ini akan memperkuat rasa kepemilikan terhadap pendidikan dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

**d. Mengadaptasi Teknologi dalam Pembelajaran**

Di era reformasi dan digital ini, teknologi memegang peranan yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Pemimpin pendidikan Islam harus mendorong penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran, baik dalam aspek pengajaran, manajemen pendidikan, maupun evaluasi. Selain itu, pemimpin pendidikan Islam juga harus memperkenalkan peserta didik pada teknologi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam agar mereka dapat memanfaatkan teknologi untuk kebaikan dan menghindari penyalahgunaannya.

**2. Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Islam di Era Reformasi**

Meskipun era reformasi menawarkan banyak peluang untuk pengembangan pendidikan Islam, beberapa tantangan tetap ada, di antaranya:

**a. Persaingan Global**

Perkembangan pendidikan di tingkat global membawa tantangan tersendiri bagi pendidikan Islam di Indonesia. Peserta didik kini dihadapkan pada persaingan yang lebih ketat di dunia global, di mana keterampilan teknologi dan

pengetahuan umum sangat penting. Pemimpin pendidikan Islam harus bisa memastikan bahwa pendidikan Islam tidak hanya unggul dalam aspek agama, tetapi juga mampu mengimbangi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

**b. Keterbatasan Sumber Daya**

Sebagian besar lembaga pendidikan Islam, terutama di daerah-daerah terpencil, masih menghadapi keterbatasan sumber daya baik dari segi fasilitas, tenaga pengajar, maupun pendanaan. Pemimpin pendidikan Islam harus dapat mengelola sumber daya yang ada dengan bijaksana dan mengusahakan dukungan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

**c. Ketegangan antara Konservatisme dan Modernitas**

Beberapa pihak masih mempertahankan pandangan konservatif dalam pendidikan Islam, yang mungkin tidak selalu relevan dengan kebutuhan zaman. Pemimpin pendidikan Islam perlu mengelola ketegangan antara mempertahankan nilai-nilai Islam yang murni dengan kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman. Pemimpin harus bijaksana dalam mengintegrasikan ajaran Islam dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tanpa mengorbankan nilai-nilai inti agama.

**3. Strategi Kepemimpinan Pendidikan Islam di Era Reformasi**

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, pemimpin pendidikan Islam perlu menerapkan beberapa strategi, antara lain:

**a. Kolaborasi dan Kemitraan**

Pemimpin pendidikan Islam perlu menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, lembaga pendidikan, masyarakat, dan dunia usaha. Kerjasama ini dapat memperkuat kapasitas lembaga pendidikan Islam,

baik dalam hal pembiayaan, fasilitas, maupun pengembangan kurikulum.

**b. Pembaruan Kurikulum**

Pemimpin pendidikan Islam perlu melakukan pembaruan kurikulum untuk menyelaraskan pendidikan agama dengan perkembangan zaman. Kurikulum yang berbasis pada integrasi antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum akan menghasilkan peserta didik yang kompeten dan memiliki wawasan luas.

**c. Penguatan Pembinaan Karakter**

Pemimpin pendidikan Islam harus menekankan pentingnya pembinaan karakter, moral, dan akhlak. Pembentukan karakter ini harus dimulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Dalam dunia yang penuh dengan tantangan dan kemajuan teknologi, karakter yang kuat akan membantu peserta didik untuk menjadi individu yang berintegritas dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan pendidikan Islam di era reformasi memerlukan pemimpin yang mampu mengelola perubahan dengan bijak, menjaga kualitas pendidikan, serta memastikan pendidikan Islam tetap relevan dengan perkembangan zaman. Pemimpin pendidikan Islam harus menjadi teladan, meningkatkan keterlibatan masyarakat, serta memanfaatkan teknologi untuk kemajuan pendidikan. Meskipun dihadapkan pada tantangan besar, dengan strategi yang tepat, pendidikan Islam di era reformasi dapat berkembang pesat dan memberikan kontribusi signifikan bagi pembangunan umat dan bangsa.

## **BAB XIII**

### **PENELITIAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM**

Belakangan ini, topik kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam semakin menarik perhatian banyak peneliti dari berbagai latar belakang disiplin ilmu. Kepemimpinan pendidikan Islam, yang berfokus pada pengelolaan dan pengembangan institusi pendidikan Islam, baik di tingkat dasar, menengah, maupun tinggi (pesantren dan madrasah), telah menjadi subjek kajian yang semakin relevan dan penting di era modern ini. Seiring dengan dinamika perkembangan pendidikan global, kepemimpinan dalam pendidikan Islam tidak hanya ditinjau dari perspektif teologis dan normatif, tetapi juga dari berbagai aspek lain, seperti manajerial, sosial, budaya, dan psikologis, yang menjadikannya kajian yang komprehensif dan multidimensional. Hal ini dikarenakan era media sosial mengakibatkan pergeseran dalam pengalaman dan budaya masyarakat (Anwar & Surawan, 2024).

Penelitian tentang kepemimpinan pendidikan Islam melibatkan berbagai perspektif yang saling melengkapi, mulai dari bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Islam—seperti amanah, keadilan, dan musyawarah—dapat diterapkan dalam konteks manajemen pendidikan, hingga bagaimana pemimpin pendidikan Islam dapat menginspirasi dan memberdayakan para pendidik dan peserta didik. Banyak peneliti juga memfokuskan kajian mereka pada kualitas kepemimpinan yang diperlukan untuk mengelola sekolah atau lembaga pendidikan Islam agar dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan intelektual, moral, dan spiritual bagi para peserta didik.

Selain itu, dengan tantangan globalisasi, modernisasi, dan teknologi yang terus berkembang, banyak peneliti yang mengkaji bagaimana pemimpin pendidikan Islam dapat merespons

perubahan tersebut, sambil tetap menjaga nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar ajaran Islam. Beberapa peneliti juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan pendidikan Islam dapat mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan pendekatan pendidikan yang lebih inovatif, serta memperkenalkan model-model kepemimpinan yang berbasis pada kolaborasi dan partisipasi aktif dari seluruh komponen masyarakat pendidikan. Fenomena ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan, tetapi juga melibatkan peran penting dalam membentuk karakter dan kualitas pendidikan yang dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan umat dan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, semakin banyak peneliti yang tertarik untuk menggali dan menganalisis konsep dan praktik kepemimpinan pendidikan Islam dari berbagai perspektif, yang semakin memperkaya wacana akademik dan praktik kepemimpinan dalam dunia pendidikan. hal ini dikarenakan, revolusi telah terjadi sepanjang sejarah ketika teknologi baru dan cara baru untuk memahami dunia memicu perubahan besar dalam sistem ekonomi dan struktur social Revolusi Industri 4.0 tidak hanya mesin dan sistem cerdas, cakupannya jauh lebih luaskarena terjadi bersamaan, yaitu berupa gelombang terobosan di berbagai bidang, sekuensing gen hingga nanoteknologi, dari energi terbarukan hingga komputasi kuantum (Hamdanah et al., 2024).

Berikut beberapa contoh kajian yang telah dilakukan para peneliti dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam.

### **A. Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam**

*(Ditulis oleh Lola Fadilah dan Tasman Hamami, Tahun 2021)*

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan Islam menjadi topik yang terus menarik perhatian, mengingat dampaknya yang signifikan terhadap kemajuan institusi pendidikan. Di tengah era perubahan sosial yang pesat dan tuntutan kualitas pendidikan yang semakin tinggi, model

kepemimpinan ini dipandang sebagai kunci untuk memastikan adaptabilitas dan perbaikan berkelanjutan dalam sistem pendidikan Islam. Studi ini mengkaji peran vital dan urgensi kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam, dengan fokus pada implementasinya. Melalui analisis komprehensif terhadap literatur yang relevan, penelitian ini mengungkap bahwa prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformasional sejalan dengan nilai-nilai inti kepemimpinan dalam pendidikan Islam.

Hasil penelitian menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong institusi pendidikan Islam untuk beradaptasi secara efektif terhadap tantangan kontemporer, sambil terus meningkatkan kualitas pendidikan. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam mengelola sumber daya organisasi, tetapi juga dalam memfasilitasi perubahan positif dan mengarahkan institusi menuju pencapaian tujuan yang visioner. Karakteristik pemimpin transformasional yang visioner, inspiratif, adaptif, berpikiran terbuka, dan progresif dianggap krusial dalam membangun visi jangka panjang untuk pendidikan Islam. Pendekatan kepemimpinan ini dipercaya dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam, memungkinkan mereka untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah lanskap pendidikan yang terus berubah (L. Fadilah & Hamami, 2021).

## **B. Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Interdisipliner**

*(Ditulis oleh Hifza, Muhamad Suhardi, Aslan, dan Silvia Ekasari, Tahun 2020).*

Penelitian ini mengkaji dampak perkembangan teknologi dan perubahan sosial terhadap tantangan kepemimpinan dalam konteks modern. Melalui analisis literatur yang komprehensif, studi ini mengidentifikasi dua perspektif utama dalam memahami tantangan kepemimpinan kontemporer. Dari sudut pandang

sosiologis, kepemimpinan dihadapkan pada serangkaian tantangan yang berkembang seiring dengan kemajuan teknologi. Untuk mengatasi hal ini, penelitian ini menyarankan penerapan sistem *AGIL* (*Adaptation, Goal attainment, Integration, Latency*) yang diintegrasikan dengan nilai-nilai prinsip Islam. Sementara itu, dari perspektif politik, kepemimpinan menghadapi tantangan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk individu, lembaga, organisasi, dan partai politik. Strategi yang direkomendasikan untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan mempersiapkan diri secara komprehensif dan bersaing secara etis, menghindari praktik *money* politik atau ketergantungan pada bantuan eksternal yang tidak semestinya.

Hasil penelitian ini menekankan bahwa perubahan sosial dan teknologi membawa dampak ganda pada masyarakat dan kepemimpinan. Di satu sisi, perubahan ini membawa kemajuan positif, namun di sisi lain juga menimbulkan tantangan baru yang kompleks. Seiring dengan peningkatan kompleksitas teknologi, tantangan kepemimpinan juga semakin meningkat. Studi ini menegaskan pentingnya pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan ini sambil tetap memegang teguh prinsip-prinsip etika dan nilai-nilai Islam. Dalam menghadapi tantangan politik, penelitian ini menekankan pentingnya persiapan yang matang dan kompetisi yang sehat, tanpa mengandalkan praktik-praktik yang tidak etis seperti *money* politik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana kepemimpinan dapat tetap efektif dan berintegritas di tengah lanskap sosial dan teknologi yang terus berubah (Hifza *et al.*, 2020).

### **C. Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam**

*(Ditulis oleh Yuli Supriani, Rahman Tanjung, Annisa Mayasari, dan Opan Arifudin, Tahun 2022).*

Penelitian ini mengkaji peran krusial manajemen kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam,

dengan menggunakan pendekatan studi pustaka yang komprehensif. Melalui analisis literatur yang mendalam, studi ini mengungkapkan bahwa esensi kepemimpinan terletak pada kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam konteks kerja, menggunakan otoritas yang dimilikinya untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Temuan penelitian menekankan pentingnya jiwa kepemimpinan yang baik dalam menciptakan atmosfer positif di lembaga pendidikan Islam. Kualitas sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada gaya dan tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tertinggi, yang harus memiliki komponen manajemen yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan bijaksana.

Penelitian ini menyoroti bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpinnya dalam mengelola dan mengarahkan sumber daya organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki otoritas formal, tetapi juga kemampuan untuk menginspirasi dan membimbing bawahannya menuju pencapaian tujuan organisasi. Studi ini menegaskan bahwa manajemen kepemimpinan yang baik tercermin dalam suasana kerja yang positif dan produktif di lembaga pendidikan Islam. Kesimpulannya, penelitian ini menekankan bahwa kualitas kepemimpinan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dengan pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat dan kemampuan manajerial yang tepat mampu membawa lembaga pendidikan Islam menuju keunggulan dan keberlanjutan (Supriani *et al.*, 2022).

#### **D. Kepemimpinan Transformasional Kiai pada Lembaga Pendidikan Islam**

*(Ditulis Oleh Bashori, Tahun 2019).*

Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan transformasional Kiai dalam mengelola lembaga pendidikan

Islam, khususnya pondok pesantren, di tengah persaingan antarinstansi pendidikan. Menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi pustaka dengan analisis isi, studi ini mengungkap keunikan kepemimpinan Kiai yang menggabungkan kharisma dan spiritualitas tinggi dengan peran ganda sebagai pemimpin dan manajer. Hasil penelitian mengidentifikasi empat dimensi kunci kepemimpinan transformatif Kiai: kepemimpinan kharismatik yang menjadikan Kiai sebagai panutan, motivasi inspirasional yang menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan pesantren, stimulasi intelektual yang mendorong pengembangan ide-ide baru, dan pertimbangan individual yang menghargai aspirasi orang lain dalam pengembangan organisasi. Temuan ini menekankan bagaimana gaya kepemimpinan transformasional Kiai berkontribusi pada keunggulan dan daya saing lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ini menyoroti peran signifikan Kiai dalam membentuk karakter peserta didik dan memberikan kontribusi besar bagi kemajuan Indonesia. Kombinasi unik antara karisma dan gaya kepemimpinan paternalistik Kiai dipandang sebagai jawaban atas tantangan kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam. Studi ini menekankan pentingnya visi dan misi Kiai dalam memajukan lembaga pendidikan Islam, terutama dalam menjaga nilai-nilai religius di masyarakat melalui konsep amar ma'ruf nahi munkar. Kesimpulannya, penelitian ini menggarisbawahi kebutuhan akan pemimpin lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya mampu mempertahankan nilai-nilai tradisional, tetapi juga dapat berinovasi dan melakukan transformasi kelembagaan. Hal ini dipandang krusial untuk memastikan eksistensi dan keunggulan lembaga pendidikan Islam di tengah lanskap pendidikan yang semakin kompetitif, sambil tetap mempertahankan esensi nilai-nilai Islam yang fundamental (Bashori, 2019).

## **E. Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

*(Ditulis oleh Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Tahun 2022)*

Penelitian ini mengkaji implementasi dan kontribusi gaya kepemimpinan partisipatif terhadap efektivitas pengelolaan pesantren, dengan fokus pada Pesantren Terpadu Al-Mujaddid di Kota Sabang, Aceh. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik survei, studi ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif menjadi landasan fundamental dalam sistem pendidikan pesantren. Efektivitas gaya kepemimpinan ini tercermin dalam tiga aspek utama: proses pengambilan keputusan, penanganan konflik organisasi, dan strategi komunikasi dalam membentuk budaya pesantren yang positif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif pemimpin pesantren berpengaruh signifikan terhadap partisipasi guru dalam berbagai kegiatan pengembangan profesional, termasuk pendampingan pembelajaran dan observasi rekan sejawat. Studi ini menekankan pentingnya pengembangan profesional yang beragam dalam berbagai jenis kepemimpinan, dan merekomendasikan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di pesantren serta lembaga pendidikan Islam serupa.

Penelitian ini menggarisbawahi peran gaya kepemimpinan partisipatif dalam membentuk budaya organisasi yang efektif di pesantren. Model kepemimpinan ini, yang diterapkan oleh Kiai, bertujuan untuk menciptakan budaya pesantren yang konstruktif melalui tata kelola yang efektif, manajemen kinerja yang optimal, revitalisasi infrastruktur, dan pengembangan jaringan eksternal berbasis kemitraan. Studi ini mengungkapkan bahwa pendekatan partisipatif Kiai berperan penting dalam mengoptimalkan potensi individu untuk mencapai tujuan pesantren secara efektif dan berkelanjutan. Lebih dari itu, model kepemimpinan ini juga berkontribusi pada manifestasi dan internalisasi nilai-nilai sosial pesantren dalam perilaku organisasi yang efektif. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan efisiensi

operasional pesantren, tetapi juga memperkuat fondasi budaya dan nilai-nilai yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam (Prasetyo, 2022).

#### **F. Pengaruh Kepemimpinan Pendidikan Islam terhadap Pengembangan Kepemimpinan dan Pola Asuh Orang Tua dalam Menanamkan Kepribadian Anak Keluarga TNI**

*(Ditulis oleh Jihanna Amalia, Tahun 2022).*

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan pendidikan Islam terhadap pengembangan kepemimpinan dan pola asuh orang tua yang berprofesi sebagai anggota militer (TNI) dalam membentuk kepribadian anak. Melalui pendekatan kualitatif-deskriptif dengan teknik wawancara mendalam, studi ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam memiliki dampak signifikan pada pengembangan kepemimpinan yang terinspirasi oleh model kepemimpinan ideal Rasulullah sebagai panglima tertinggi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh ini termanifestasi dalam penerapan pola asuh yang menggabungkan elemen demokratis dan militeristik. Hasil penelitian menekankan bahwa implementasi pola asuh demokratis berkontribusi pada pembentukan kepribadian anak yang religius, teoretis, dan sosial. Studi ini tidak bermaksud menyamakan kepemimpinan pendidikan dengan kepemimpinan militer, namun menyoroti bagaimana keduanya dapat saling melengkapi, dengan nilai-nilai kepemimpinan pendidikan Islam memperkaya etika kepemimpinan militer.

Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan nilai-nilai positif kepemimpinan Rasulullah ke dalam praktik kepemimpinan militer, yang pada gilirannya mempengaruhi pola asuh orang tua dalam menanamkan berbagai aspek kepribadian pada anak. Studi ini menemukan bahwa penerapan pola asuh demokratis secara signifikan mendukung perkembangan anak, memungkinkan mereka untuk mengekspresikan diri dengan baik dan mengembangkan berbagai

aspek kepribadian. Kepribadian religius tercermin dalam kedisiplinan beribadah, kepribadian teoretis ditunjukkan melalui kemampuan memahami diri dan lingkungan dengan baik, serta sifat-sifat seperti kemandirian, kebijaksanaan, dan tanggung jawab. Sementara itu, kepribadian sosial termanifestasi dalam kemampuan anak untuk berinteraksi positif dengan orang lain dan lingkungan sekitar. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti bagaimana integrasi nilai-nilai kepemimpinan pendidikan Islam dalam konteks militer dapat membentuk pola asuh yang efektif dalam mengembangkan kepribadian anak yang komprehensif dan seimbang (Amalia, 2022).

#### **G. Tafsir Tematik Manajemen Pendidikan Islam: Leadership dan Administrasi Pendidikan dalam Perfektif Al-Qur'an**

*(Ditulis oleh Zulfahmi, Asnil Aidah Ritonga, Azmar, Sri Rahayu Nasution, dan Mhd. Fuad Zaini, Tahun 2022).*

Penelitian ini mengkaji konsep kepemimpinan dan administrasi pendidikan Islam melalui perspektif Al-Quran, menggunakan metode studi kepustakaan dengan pendekatan tematik (*maudu'iy*). Hasil penelitian menekankan bahwa kepemimpinan Islam harus berlandaskan pada ajaran Al-Quran dan Sunnah, dengan teladan utama dari Rasulullah SAW dan Khulafaurrasyidin. Studi ini mengungkapkan bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam, yang dikenal dengan istilah *qiyadah tarbawiyah* dalam konteks pendidikan, memiliki akar kuat dalam tradisi Islam, sebagaimana tercermin dalam hadits "*kullukum ra'in wa kullukum masulun 'an ra'iyatihi*". Penelitian ini juga menyoroti peran penting administrasi pendidikan dalam perspektif Islam, yang dipandang sebagai serangkaian proses yang melibatkan kerja sama dan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien, dengan berlandaskan pada nilai-nilai keislaman yang bersumber dari Al-Quran dan Hadits.

Penelitian ini menggarisbawahi konsep kepemimpinan dalam Islam sebagai amanah dari Allah SWT kepada manusia

sebagai khalifah di muka bumi. Studi ini menekankan bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam perspektif Islam adalah memberdayakan seluruh potensi manusia dan sumber daya alam untuk kemakmuran dan kesejahteraan seluruh makhluk. Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan dan administrasi dipandang sebagai instrumen penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik sekolah maupun madrasah, dengan tujuan untuk menegakkan nilai-nilai Islam dan mencapai tujuan pendidikan yang selaras dengan ajaran Islam. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi nilai-nilai kepemimpinan dan administrasi Islam dalam konteks pendidikan tidak hanya penting untuk efektivitas operasional lembaga pendidikan, tetapi juga untuk mewujudkan visi pendidikan Islam yang lebih luas, yaitu membentuk individu yang mampu menjalankan perannya sebagai khalifah Allah di muka bumi dengan penuh tanggung jawab dan kebijaksanaan (Zulfahmi *et al.*, 2022).

#### **H. Strategi Kepemimpinan Profetik dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Islam di Masa Krisis**

*(Ditulis Oleh Dicky Artanto, Zainal Arifin, Dan Diningrum Citraningsih, Tahun 2022).*

Pada masa krisis pandemi COVID-19, seluruh aspek kehidupan, termasuk lembaga pendidikan Islam, dipaksa untuk beralih dari model konvensional ke digital. Artikel ini membahas strategi kepemimpinan profetik yang diterapkan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi perubahan selama pandemi, serta bagaimana lembaga tersebut dapat bertahan di tengah berbagai perubahan yang dipimpin oleh pemimpin mereka. Penelitian ini menggunakan *field research* di STAIT BIAS Yogyakarta dengan metode wawancara beberapa responden, observasi lapangan, serta analisis dokumentasi melalui data dokumen dan sumber-sumber relevan di lembaga tersebut. Data dianalisis menggunakan metode Miles dan Huberman, yang

meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan profetik dalam mengelola STAIT BIAS Yogyakarta selama krisis pandemi COVID-19 didasarkan pada keputusan yang membawa kemaslahatan bagi seluruh civitas akademika. Contohnya, kebijakan yang diambil dengan mengutamakan prinsip *sidiq* (kejujuran). Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk menjaga eksistensi lembaga di masa krisis, pemimpin harus mampu hadir dengan solusi. Pimpinan STAIT BIAS Yogyakarta menerapkan prinsip-prinsip kenabian dalam pengambilan keputusan selama krisis, seperti dialog terbuka, demokratis, dan berlandaskan pada nilai-nilai *sidiq*, amanah, *tablig*, dan *fatanah* dalam proses pengambilan kebijakan. Penelitian ini berfokus pada bagaimana lembaga pendidikan Islam swasta mampu bertahan di masa krisis. Ke depan, penelitian lanjutan diharapkan dapat mengkaji lebih mendalam tentang efektivitas kepemimpinan profetik dalam mengembangkan institusi, karena lembaga pendidikan Islam perlu terus melakukan pembaruan mengikuti perkembangan zaman dan teknologi pasca krisis (Artanto *et al.*, 2022).

## **I. Kepemimpinan Otoriter dalam Manajemen Pendidikan Islam**

*(Ditulis Oleh Nisfu Kurniyatillah, Shafa Editya Rachmawati, Amirah, dan Nondini Saputri Sulaiman, Tahun 2020).*

Tipe pemimpin merupakan elemen penting dalam manajemen pendidikan Islam, sehingga kepemimpinan yang diterapkan seharusnya memiliki karakteristik khusus yang mampu membawa manfaat bagi lembaga atau organisasi yang dipimpinya. Para penyelenggara pendidikan umumnya memahami bahwa kepemimpinan yang efektif akan membawa lembaga pada peningkatan kualitas. Penelitian ini berfokus pada eksistensi kepemimpinan otoriter dalam manajemen pendidikan Islam. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi bentuk

kepemimpinan otoriter dan dampak penerapannya di lembaga pendidikan Islam. Dengan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini mengkaji literatur terkait untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter tidak cocok diterapkan dalam jangka waktu lama di lembaga pendidikan Islam, karena dampak positifnya sangat minim dan lebih banyak menghasilkan dampak negatif. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan adanya perubahan untuk menghilangkan kepemimpinan otoriter di lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan otoriter ditandai dengan pemusatan pengambilan keputusan dan kebijakan pada pemimpin, tanpa melibatkan pendapat atau masukan dari orang lain. Pemimpin otoriter cenderung mengabaikan gagasan bawahan, menolak saran, dan memaksakan kehendak secara sepihak. Karena kepemimpinan ini lebih banyak mendatangkan mudarat daripada manfaat, diperlukan perubahan gaya kepemimpinan agar tercipta lingkungan organisasi yang kondusif dan produktif. Walaupun ada sedikit manfaat dari kepemimpinan otoriter, nilainya jauh lebih kecil dibandingkan kerugiannya. Dalam konteks pendidikan Islam, diperlukan pendekatan musyawarah dan sikap humanis sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam dan teladan kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Dengan demikian, kepemimpinan otoriter sebaiknya dihapuskan dari lembaga pendidikan Islam (Kurniyatillah *et al.*, 2020).

## **J. Demokrasi di Pesantren (Kajian Kepemimpinan Perempuan di Pondok Muslimat NU Jawa Tengah)**

*(Ditulis Oleh Khuriyyatul Hilalin Nisaa, Septi Dewi Cahyawati, Tafsir, Ahmad Fauzan Hidayatullahd, Thyas Tono Taufiq, Tahun 2022).*

Demokrasi dapat dipahami dari dua sudut pandang utama, yakni hubungan antara negara dan masyarakat atau antara pemerintah dan rakyat. Pada dasarnya, demokrasi dirumuskan sebagai bentuk pemerintahan oleh rakyat. Meskipun demokrasi

memiliki sisi baik dan buruk, demokrasi yang ideal diharapkan mampu menciptakan pemerintahan yang jujur dan adil. Pondok pesantren sebagai lembaga non-formal juga memberikan kontribusi dalam menciptakan perdamaian. Namun, untuk mewujudkan perdamaian tersebut diperlukan proses yang panjang, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Di pesantren, para santri juga diajarkan tentang kepemimpinan melalui struktur organisasi yang disusun untuk melatih kemampuan mereka dalam memimpin dan berorganisasi. Penelitian ini mengambil objek Pondok Pesantren Muslimat NU di Jawa Tengah dengan fokus pada demokrasi pesantren dalam kepemimpinan damai di pesantren tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan observasi, wawancara, serta partisipasi langsung di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan damai dalam struktur kepengurusan Pondok Pesantren Muslimat NU Jawa Tengah berjalan dengan baik, dan sistem demokrasi juga diterapkan dengan kuat, baik di kalangan pengurus maupun para santri dalam kehidupan sosial mereka.

Nilai-nilai demokrasi yang diterapkan di Pondok Pesantren Muslimat NU mencakup kebebasan berpendapat, kebebasan berpartisipasi, dan kebebasan berkelompok. Nilai-nilai ini diterapkan dalam kegiatan sehari-hari, baik dalam proses belajar mengajar maupun dalam interaksi sosial para santri. Nilai-nilai demokrasi tersebut diajarkan melalui berbagai pembelajaran di pesantren, baik yang bersumber dari kitab-kitab kuning maupun referensi lainnya, serta melalui praktik diskusi dan musyawarah yang sering diadakan. Dengan demikian, para santri terbiasa dengan sikap demokratis dalam kehidupan sehari-hari mereka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendidikan demokrasi di pondok pesantren mampu melatih santri menjadi warga masyarakat yang lebih demokratis (Nisa' *et al.*, 2022).

## **K. Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam Perspektif Muhammad Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Mishbah**

*(Ditulis oleh Anis Zulfiah Mauludah, Toha Ma'sum, Juni Iswanto, Tahun 2023).*

Rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup tiga aspek utama: bagaimana konsep kepemimpinan pendidikan dalam perspektif Islam, bagaimana konsep kepemimpinan pendidikan Islam menurut pandangan Muhammad Quraish Shihab, serta relevansi antara kedua konsep tersebut. Penelitian ini menggunakan metode pustaka (*library research*) dengan sifat penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Konsep kepemimpinan pendidikan dalam perspektif Islam merupakan sebuah proses pengelolaan dan pengendalian di mana terjadi interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, dengan tujuan memberikan inspirasi agar mereka menjalankan perintah yang diberikan, sehingga mencapai hasil maksimal sesuai dengan syariat yang berlaku. 2) Menurut Muhammad Quraish Shihab, kepemimpinan pendidikan Islam adalah proses di mana pemimpin memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan petunjuk Allah, serta menjalankan pendidikan yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-Sunnah. 3) Relevansi antara kedua konsep tersebut terletak pada pandangan kepemimpinan sebagai tugas seorang khalifah yang bertujuan membimbing bawahannya untuk membina hubungan baik dengan Allah (*hablu minallah*), sesama manusia (*hablu minannas*), dan alam (*hablu minal 'alam*) dengan berpedoman pada Al-Qur'an dan As-Sunnah.

Dalam konsep kepemimpinan pendidikan Islam, pemimpin bertindak sebagai pengelola yang mengendalikan proses interaksi dengan bawahan, mempengaruhi, serta menginspirasi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai syariat. Quraish Shihab menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam harus mengacu pada Al-Qur'an dan As-Sunnah, di mana pemimpin memiliki tugas untuk memandu orang lain menuju tujuan yang diridhoi-Nya. Relevansi antara kedua konsep ini

menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu menyeimbangkan hubungan vertikal dengan Allah, horizontal dengan manusia, dan ekologis dengan alam, sesuai dengan nilai-nilai Islam yang terkandung dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah (Mauludah *et al.*, 2023).

**L. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Berbasis Islam (Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Islam Waladun Shalih)**

*(Ditulis oleh Syarifah Yusmairoh, Emilda Sulasmi, dan Indra Praselia, Tahun 2023).*

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pola kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Yayasan Pendidikan Islam Waladun Shalih. Penelitian ini juga menganalisis dampak dari pola kepemimpinan tersebut terhadap peningkatan kinerja guru, serta menggambarkan upaya kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Teknik pengumpulan data melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan analisis data kualitatif yang mencakup tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Keabsahan data diperiksa menggunakan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang terlihat dari perilaku seperti mendengarkan aspirasi bawahan, memberdayakan mereka, dan menciptakan suasana kerja yang saling percaya serta menghargai. Kepala sekolah berperan dalam meningkatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, sehingga terbentuk hubungan saling respek dan hormat antara bawahan dan pimpinan, yang berdampak pada pelaksanaan tugas dengan baik.

Kepemimpinan kepala sekolah di SD Waladun Shalih memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah mampu memotivasi guru melalui pendekatan psikis, memahami karakter pribadi mereka, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini juga dibuktikan dengan

peningkatan kompetensi profesional guru, terutama sejak SD tersebut dipimpin oleh kepala sekolah yang baru, Syahrifal Fadhly. Guru-guru merasa lebih bebas dan terdorong untuk lebih kreatif serta inovatif dalam mengembangkan metode pembelajaran. Kedekatan emosional antara guru dan kepala sekolah, serta apresiasi yang diberikan, semakin memperkuat semangat guru untuk berkinerja lebih baik. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan fokus pada pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, yang semuanya berkontribusi pada suasana kerja yang harmonis dan produktif (Yusmairah *et al.*, 2023).

#### **M. Model Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Pondok Pesantren Kebon Jambu Ciwaringin Cirebon**

*(Ditulis oleh Mohammad Fadilah, Tahun 2021).*

Model Kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Babakan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon, berperan penting dalam mempertahankan eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan komprehensif yang mampu mengikuti perkembangan zaman, termasuk teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model studi kasus, serta metode observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy bersifat kolektif dan demokratis, dimana Kiai memberdayakan santri melalui pembelajaran kitab kuning menggunakan metode bandungan dan sorogan. Metode bandungan dilakukan secara berkelompok, sementara sorogan digunakan untuk santri yang membutuhkan perhatian khusus. Strategi pendidikan Kiai melibatkan nilai-nilai Islam dan kegiatan keagamaan yang secara konsisten diterapkan kepada santri.

Kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dinilai sangat baik dalam membina santri, baik di jalur formal maupun *takhasus*, dengan pendekatan yang menyeluruh terhadap ajaran agama Islam. Santri didorong untuk memahami materi-materi agama secara mendalam melalui pembelajaran kitab kuning, yang dilaksanakan dengan pendekatan musyawarah serta penekanan pada unsur perbaikan berkelanjutan. Selain itu, Kiai memainkan peran penting dalam menjaga hubungan baik dengan masyarakat, yang turut mendukung peningkatan kualitas pendidikan di pesantren. Masyarakat memberikan kepercayaan kepada santri untuk mengisi pengajian di mushola atau masjid, sehingga pendidikan yang diperoleh santri di pesantren juga memberikan dampak positif bagi masyarakat (M. Fadilah, 2021).

#### **N. Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Kualitas Manjerial Kepala Madrasah**

*(Ditulis Oleh Euis Ratna N.H, Sri Aeni, Nurasih, Dan Nurul Hidayati Murtafiah, Tahun 2023).*

Pendidikan Islam memegang peran penting dalam pembangunan masyarakat dan negara, khususnya melalui madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang berfokus pada penyebaran nilai-nilai agama dan pengetahuan Islam. Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam menjamin kualitas pendidikan dan manajemen di madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah secara signifikan mempengaruhi efektivitas operasional dan perkembangan akademik serta karakter siswa. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran kepemimpinan pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas manajerial kepala madrasah. Metode yang digunakan adalah deskriptif-analitis melalui analisis literatur, data sekunder, dan wawancara dengan kepala madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang kuat berdampak positif terhadap kualitas manajerial kepala madrasah, khususnya dalam pengambilan keputusan, etika kepemimpinan, dan pembangunan

madrasah secara berkelanjutan. Kepala madrasah yang memahami prinsip-prinsip Islam dalam pendidikan cenderung menciptakan budaya partisipatif dan pembelajaran kolaboratif yang mendukung nilai-nilai keadilan di lingkungan madrasah.

Penelitian ini juga mengungkapkan pentingnya kepala madrasah untuk terus mengembangkan pemahaman mereka tentang prinsip-prinsip Islam dalam konteks pendidikan, serta menerapkannya secara konsisten dalam operasional madrasah. Kolaborasi dengan guru, siswa, orang tua, dan komunitas menjadi faktor kunci dalam mencapai kualitas manajerial yang optimal. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai agama Islam dalam manajemen, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang adil dan beretika. Hal ini berdampak positif pada pengelolaan sumber daya, pengembangan kurikulum, evaluasi kinerja, dan pemberdayaan staf. Studi ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana kepemimpinan pendidikan Islam dan strategi peningkatan kualitas manajerial kepala madrasah dapat saling mendukung, sehingga menghasilkan pendidikan madrasah yang berkualitas dan relevan di era modern. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para pemangku kebijakan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah (Ratna N. H *et al.*, 2023).

#### **O. Implementasi Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam: Analisis Skema, Capaian dan Hambatan**

*(Ditulis Oleh Wahid Muhammad Zukhruf Dan Mohammad Zakki Azani, Tahun 2023).*

Penentuan model kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah sangat penting untuk mendukung pengembangan mutu dan pelayanan di sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengamalan model kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMP Daarul Quran Surakarta. Dengan metode penelitian kualitatif berbasis fenomenologi, data

dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan situasional diterapkan dalam empat skema, yaitu: 1) *telling*, yang melibatkan instruksi satu arah dari kepala sekolah kepada bawahan terkait tugas yang harus dilakukan; 2) *selling*, di mana terdapat komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan bawahan mengenai pembagian tugas; 3) *participating*, yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan; dan 4) *delegating*, yang memberikan wewenang kepada bawahan dengan kompetensi yang memadai untuk menyelesaikan tugas tertentu. Model kepemimpinan ini terbukti berhasil dalam meningkatkan mutu pendidikan, meskipun dihadapkan pada hambatan, seperti motivasi bawahan yang rendah dan pemahaman yang belum maksimal tentang kepemimpinan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Daarul Quran Surakarta diterapkan dengan memperhatikan kesiapan anggota serta situasi dan kondisi di sekolah. Empat bentuk kepemimpinan situasional yang diamalkan meliputi *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Implementasi kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengidentifikasi kondisi sekolah, membangun iklim kepemimpinan, serta membuat keputusan tepat waktu dan melakukan evaluasi berkelanjutan. Namun, hambatan yang dihadapi antara lain adalah kebijakan internal yang kaku, resistensi terhadap perubahan dari pendidik dan tenaga kependidikan, serta kurangnya dukungan dari pihak-pihak terkait. Faktor eksternal, seperti perubahan kebijakan pendidikan dan situasi darurat, juga dapat mengganggu penerapan kepemimpinan situasional (Zukhruf & Azani, 2023).

## **P. Kepemimpinan yang Kuat Dalam Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Hadis**

*(Ditulis oleh Dadan F. Ramdhan, Tahun 2023).*

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kepemimpinan yang kuat dalam manajemen pendidikan Islam dari perspektif hadis. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif studi pustaka. Hasil dan pembahasan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang kuat dalam manajemen pendidikan adalah mereka yang mampu memikul tanggung jawab, amanah, dan menunjukkan profesionalitas dalam bekerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang kuat adalah suatu anjuran dalam ajaran Islam, seperti yang tercermin dalam hadis yang menyatakan bahwa seorang mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai oleh Allah daripada mukmin yang lemah. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan bahwa pemimpin harus menguasai prinsip-prinsip manajemen dalam pendidikan.

Pemimpin yang kuat ditandai oleh semangat dan tanggung jawab, yang membedakannya dari pemimpin yang biasa atau situasional. Pemimpin yang memiliki semangat terhadap pekerjaannya atau hidupnya akan selalu mendapat respons positif dari orang lain. Seorang pemimpin juga harus memiliki sifat amanah dan tanggung jawab. Amanah adalah kepercayaan yang diberikan oleh Allah atau makhluk lain kepada seseorang untuk dilaksanakan, sedangkan tanggung jawab adalah sesuatu yang dibebankan kepada seseorang. Dengan memiliki sifat amanah dan tanggung jawab, seorang pemimpin akan membuat langkah dan kebijakan yang selaras dengan nurani dan nilai-nilai spiritualitas, sehingga tindakannya selalu sesuai dengan prinsip moral dan etika (Ramdhan, 2023).

## **Q. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Yayasan Pendidikan Islam Al-Anwar**

*(Ditulis oleh Amiruddin Siahaan, Adelia Fitri, Fitra Amalia Harahap, Togu Yunus Hidayatullah, dan Rizki Akmalia, Tahun 2023).*

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Yayasan Pendidikan Islam Al-Anwar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Peran kepala sekolah sebagai pemimpin mencakup pemantauan interaksi antara guru dan siswa, memberikan motivasi, menciptakan inovasi, menjadi penghubung dengan pihak eksternal, membimbing siswa secara berkelanjutan, mengambil keputusan, serta membina dan meningkatkan kapasitas guru. (2) Peran kepala sekolah sebagai manajer terlihat dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan evaluasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan meliputi dukungan yayasan dan relasi yang luas, sementara hambatan mencakup kebijakan pemerintah, sertifikasi, pergantian guru yang sering, rendahnya kesadaran warga sekolah, tantangan dalam penerapan pembelajaran digital, serta masalah dana. (3) Peran kepala sekolah sebagai administrator mencakup kerja sama dengan wakil kepala sekolah dalam mengelola administrasi sekolah.

Profesi kepala sekolah menuntut penguasaan sejumlah kompetensi tertentu. Calon kepala sekolah harus mengikuti pelatihan khusus untuk mempersiapkan diri dalam menjalankan peran ini. Kepala sekolah harus mampu bekerja sama dengan seluruh komponen sekolah agar setiap pihak dapat menjalankan fungsinya dengan baik, serta harus menerapkan transparansi dalam pengelolaan sekolah. Kemampuan berpikir sistematis juga penting, karena hal ini membantu dalam mengatasi kompleksitas

dan memahami hubungan antar elemen yang memengaruhi peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu memperkenalkan cara berpikir baru yang mendorong dinamika dalam organisasi sekolah (Siahaan *et al.*, 2023).

## **R. Kepemimpinan pada Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam di MTs Al-Ma'tuq Cisaat Sukabumi**

*(Ditulis oleh Abdul Hakim Zawawi dan Maemunah Sa'diyah, Tahun 2021).*

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam kehidupan sosial, terutama dalam konteks organisasi atau lembaga. Pengaruh seorang pemimpin akan menentukan kualitas manajemen yang dipimpinnnya. Penelitian ini membahas kepemimpinan dalam Manajemen Mutu Terpadu berdasarkan prinsip-prinsip pendidikan Islam di MTs Al-Ma'tuq Cisaat, Sukabumi. Dengan menggunakan metode pengumpulan data dan studi kepustakaan serta mengacu pada lima tipe kepemimpinan Islam, penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik kepemimpinan di manajemen mutu pendidikan Islam di MTs Al-Ma'tuq sudah berjalan secara efektif, meskipun masih perlu dikembangkan lebih lanjut. Selain itu, diperlukan survei evaluasi terhadap kinerja manajemen untuk menjadi acuan pengembangan di masa mendatang.

Penelitian ini berfokus pada penerapan kepemimpinan yang efektif dalam manajemen mutu terpadu di MTs Al-Ma'tuq, yang diukur melalui lima tipe kepemimpinan Islam yang baik. Berdasarkan analisis penelitian, MTs Al-Ma'tuq telah menerapkan sistem manajemen yang efektif, terutama dalam hal kepemimpinan. Kepala sekolah berhasil mengatur struktur di bawahnya dan terlibat dalam berbagai aspek manajemen. Kegiatan pelatihan rutin serta pengembangan kompetensi guru juga telah dilaksanakan dengan efisien. Kurikulum yang menggabungkan ilmu umum, agama, dan bahasa juga terbukti efektif, bahkan diintegrasikan dalam aktivitas sehari-hari para siswa. Hal ini dibuktikan dengan keikutsertaan MTs dalam berbagai perlombaan

dan perolehan prestasi terbaik. Namun, MTs Al-Ma'tuq belum melaksanakan survei kepuasan terkait kinerja manajemen atau tingkat kepentingannya, sehingga belum ada tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan mengembangkan manajemen. Temuan ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna bagi MTs Al-Ma'tuq dalam meningkatkan kepemimpinan dan manajemen mutu pendidikan Islam. Dengan memahami lima tipe kepemimpinan yang ideal dalam pendidikan Islam, diharapkan mutu manajemen pendidikan Islam di MTs Al-Ma'tuq akan terus berkembang sehingga mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain, baik di tingkat nasional maupun internasional (Zawawi & Sa'diyah, 2021).

#### **S. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta**

*(Ditulis oleh Faiz Auliya Rohman dan Nailatul Muna, Tahun 2019).*

Penelitian ini mengkaji tipe, gaya, dan model kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan Islam Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ummah Kota gede Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami implementasi kepemimpinan tersebut dalam lingkungan pendidikan madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki karakter disiplin, tegas, dan demokratis. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kepala sekolah berupaya agar manajemen program pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa hal mendasar yang dilakukan kepala sekolah antara lain menyusun program kegiatan madrasah, meningkatkan kemampuan pendidikan, menerapkan ide-ide baru, meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), serta menjaga disiplin dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, tipologi kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor kunci

dalam menghadapi tantangan dan memajukan madrasah agar mampu bersaing dalam pendidikan Islam.

Kepemimpinan kepala MI Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta yang demokratis tercermin dalam pengambilan keputusan melalui musyawarah atau diskusi bersama, sehingga masalah yang muncul dapat diatasi secara kolektif. Kepala madrasah menunjukkan ketegasan dan keberanian dalam memberikan arahan untuk meningkatkan kinerja diri sendiri serta bawahan, dengan fokus pada pengembangan program pendidikan di madrasah. Selain itu, kepala madrasah juga mendorong pelaksanaan program kegiatan yang terstruktur, meningkatkan kualitas SDM, serta menunjukkan perilaku disiplin dan tanggung jawab. Kepemimpinan yang demokratis ini melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, meskipun tetap mengikuti prosedur dan aturan yayasan yang menaungi madrasah. Kepala madrasah menjadi teladan bagi guru, staf, dan siswa dengan memperlihatkan perilaku positif yang patut ditiru, seperti datang lebih awal dan melayani semua pihak dengan sikap penuh tanggung jawab (Rohman & Muna, 2019).

#### **T. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Otonomi Sekolah yang Berkelanjutan di Lingkungan Pendidikan Islam**

*(Ditulis Oleh Yusuf Priyadi, Tahun 2024).*

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan otonomi sekolah yang berkelanjutan di lingkungan pendidikan Islam. Menggunakan pendekatan gabungan kualitatif dan kuantitatif, data diperoleh melalui wawancara, survei, analisis dokumen, dan studi kasus. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemahaman konsep otonomi sekolah di kalangan pemangku kepentingan pendidikan Islam masih terbatas. Namun, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam memfasilitasi implementasi otonomi sekolah. Beberapa tantangan utama yang

diidentifikasi adalah kurangnya keterampilan kepemimpinan, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan sumber daya. Untuk mengatasi tantangan tersebut, strategi seperti peningkatan pelatihan kepemimpinan, pembentukan komite sekolah inklusif, dan penguatan kerjasama antar sekolah diusulkan sebagai solusi yang potensial.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi signifikan dalam memperdalam pemahaman tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi otonomi sekolah di pendidikan Islam. Hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dan otoriter cenderung lebih efektif dalam mewujudkan otonomi sekolah, terutama dalam memotivasi dan memfasilitasi kolaborasi. Di sisi lain, pentingnya meningkatkan kesadaran akan konsep otonomi sekolah menjadi fokus utama dalam memperkuat sistem pendidikan Islam. Selain itu, peningkatan keterlibatan orang tua dan komunitas juga dianggap penting dalam mendukung efektivitas otonomi sekolah. Implikasi dari penelitian ini diharapkan menjadi dasar pengembangan kebijakan dan praktik yang lebih efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam dan mempersiapkan generasi yang mampu bersaing di masa depan (Priyadi, 2024).

## DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Mangunhardjana, (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LkiS, 2013).
- Abdullah, T. (1987). *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Abdullah, T. (2008). *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Abidin, Z. (2003). Tradisi Pendidikan Pesantren Dalam Mengembangkan Jiwa Kepemimpinan Profetik. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 84–97. <https://Doi.Org/10.31538/Munaddhomah.V5i1.773>
- Adam, A., Machasin, M., & Efni, Y. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Kiat*, 32(1), 48–56. [https://Doi.Org/10.25299/Kiat.2021.Vol32\(1\).7407](https://Doi.Org/10.25299/Kiat.2021.Vol32(1).7407).
- Ading, S. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Berbasis Inovasi Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. <http://Www.Journal.Stiemb.Ac.Id/Index.Php/Mea/Article/View/504>.
- Adriansyah, H., Handayani, I. F., & Maftuhah, M. (2022). Peran Pemimpin Visioner Dalam Mewujudkan Budaya Sekolah Berkarakter. *Journal of Islamic Education and Innovation*, 23–35. <https://Doi.Org/10.26555/Jiei.V3i1.6162>.

- Agoes Kamaroellah. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi : Konsep, Strategi, Implementasi dan Manfaat*. Surabaya: Pustaka Radja
- Ahmad, D. (2015). *Manajemen Pendidikan Pesantren: Pendekatan Sistem dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Kencana.
- Ahmadi, A. (2023). *Kepemimpinan Pesantren, Pola Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya*. Yogyakarta; Ruas.
- Ahmadi, A., & Lestari, M. A. (2023). *Komunikasi Organisasi, Perspektif Barat dan Islam*. Yogyakarta: K.Media.
- Aishah, F. (2024). Dynamics of Wellbeing On Emerging Adolescence Fatherless InMTs Darul Ulum Palangka Raya. *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 10(2), 1214-1228.
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 228. <https://Doi.Org/10.17509/Jpm.V4i2.18018>.
- Alfaien, N. I., & Vashti, R. P. (2022). Kepemimpinan Siti Walidah Dalam Pendidikan. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 90. <https://Doi.Org/10.32832/Tadibuna.V11i1.6933>.
- Aminuddin, M. Y. (2021). Model Kepemimpinan Profetik Dalam Membentuk Karakter Religius Peserta Didik Di Smp Mamba'us Sholihin 8 Katerban Senori Tuban. *Jurnal Kajian Islam Al Kamal*, 145.
- Anggorowati, R., Komariah, A., Permana, J., Nurdin, D., & Prihatin, E. (2021). Peran Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Relasi Educational Leadership Communication's Role In Relationship Building. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 21(3), 9–16.

- Anissa, D., Mochammad, R., Firdaus, F., & Prihantoro, K. (2022). Kompetensi Kepemimpinan Militer Di Era Society 5.0. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2), 2798–2808.
- Anjani, A., Ratnamulyani, I. A., & Kusumadinata, A. A., (2018). Penggunaan Media Komunikasi Whatsapp Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Komunikatio*, 4(1). <https://Doi.Org/10.30997/Jk.V4i1.1211>.
- Anwar, K., & Surawan, S. (2024). Traditional Versus Digital Media in Predicting the Impact of Islamic Religious Knowledge on Life Satisfaction and Well Being. *International Journal of Arts and Social Science*, 7(3), 119-133.
- Anwar, K., Surawan, S., & Awang, S. (2024). SOCIAL MEDIA AND RELIGIOUSITY: SHIFTING THE LIFESTYLE PARADIGM OF URBAN MUSLIM STUDENTS. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 29(2), 195-204.
- Anwar, M. (2018). *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*. Jakarta Raja Grafindo Persada.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Berbasis Kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://Doi.Org/10.30872/Jfor.V23i4.10155>.
- Ardiansyah, A., Hasri, S., & Sohiron, S. (2023). Implementasi Kepemimpinan Profetik Kepala Madrasah (Studi Mts Al Manar). *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5(2), 73–78. <https://Journal.Universitaspahlawan.Ac.Id/Index.Php/Jpdk>.
- Arifandi, A. S. D., (2020). Evaluasi Kinerja Guru. *Edukais: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 4(2), 106–119.
- Arifin, I. (1993). *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada Press.

- Arifin. (2000). *Ilmu Pendidikan Islam Suatu Tinjauan Teoretis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arsyad, M., Syahrir, M., & Basir, Z. P. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Takalar. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 433–445. <https://doi.org/10.37531/Mirai.V7i3.2492>.
- AS. Hornby. (1990). *Oxford Edvanced Dictionary of English*. London: Oxford University Press.
- Asdrayany, D., Mulyani, S., & Gunawan, A., (2023). Model Kepemimpinan Pendidikan Enterpreneurship Dan Visioner. *Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(2), 1594–1601.
- Asyari, S., (2020). Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru. *Jieman: Journal Of Islamic Educational Management*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.35719/Jieman.V2i1.14>.
- Athiyah, F., (2019). Perspektif Kepemimpinan Pendidikan. *An-Nidhom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.32678/Annidhom.V4i1.4424>.
- Ayuningtyas, D., (2017). Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 1–29.
- Azikin, H. I. S., (2020). Optimalisasi Kompetensi Kepemimpinan Nasional Di Kabupaten Bantaeng Yang Visioner Dapat Memperkuat Otonomi Daerah. *Jurnal Lemhannas RI*, 7(4), 29–34. <https://doi.org/10.55960/Jlri.V7i4.109>.
- Aziz, M. H., (2020). Konglomerasi Media Antara Konvergensi Media Dan Kebebasan Berpendapat. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 16(3), 209. <https://doi.org/10.31315/Jik.V16i3.3203>.

- Badriyatus Salma, Syavina Damar Rosi, Zhafirah Khatir, & Riska Andi Fitriyono. (2022). Studi Tentang Dinamika Pancasila Dari Masa Ke Masa. *JURNAL EKONOMI, SOSIAL & HUMANIORA*, 4(03), 130-136. Retrieved from <https://www.jurnalintelektiva.com/index.php/jurnal/article/view/877>
- Bafadal, I. (2003). *Manajemen Mutu Peningkatan Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Baharuddin, B., & Umiarso, U. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bakar, M. A., & Abdullah, A. (2022). Kepemimpinan Ayah Muntasir Dalam Keberhasilan Pendidikan Pondok Pesantren Dayah Jamiah Al-Aziziyah. *Jurnal Seumubeuet*, 1–11. <https://Ejournal.Iaialaziziyah.Ac.Id/Index.Php/Yayasanmadinahjsmbt/Article/View/457>.
- Bakhtiar, B. (2022). Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan. *Bidayah: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, 13(7).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, (Free Press. 1990)
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Basuki, J. (2021). Tantangan Ilmu Administrasi Publik: Paradigma Baru Kepemimpinan Aparatur Negara. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 160–181. <https://Doi.Org/10.22225/Pi.6.2.2021.160-181>.
- Basyar, M. K. (2020). Membentuk Karakter Kepemimpinan dan Kemandirian pada Siswa Boarding School dengan Strategi

Musyrief. *Journal Of Administration and Educational Management (Alignment)*, 3(2), 120-136. <https://Doi.Org/10.31539/Alignment.V3i2.1375>.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

Blanchard, K & Broadwell, R. Servant. (2019). *Leadership in Action: Kepemimpinan yang Memberdayakan dan Mengutamakan Orang Lain*. Jakarta: BPK. Gunung Mulia.

Boyd, B. K., & Salamin, A. (2001). Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design. *Strategic Management Journal*, 22(8), 777–792. <http://www.jstor.org/stable/3094385>

Brent D. Ruben & Lea P. Stewart (2013). *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Raja Grafindo Persada.

Budi, M. H. S. (2020). Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah MIN 13 Ngawi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam*, 1(4), 152–170. <https://Ejournal.Iaifa.Ac.Id/Index.Php/Salimiya>.

Budiman, H. (2017). Kepemimpinan Visioner Dalam Perspektif Islam Haris Budiman Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Raden Intan Lampung. 37–38.

Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18. <https://Journal.Ikopin.Ac.Id/Index.Php/Coopetition/Article/View/58>. 2020.

Burns, J. M. (2008). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.

- Candra Sangaji, R., & Agus Triono, T. (2023). Implementasi Kepemimpinan Profetik Dalam Memecahkan Masalah Sosial Di Indonesia: Study Literatur Profetik *Leadership Journal Of Society Bridge*, 1(2), 7–13. <https://Doi.Org/10.59012/Jsب.V1i2.9>.
- Citraningsih, D., & Noviandari, H. (2022). Interaksionisme Simbolik: Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Social Science Studies*, 2(1), 072–086. <https://Doi.Org/10.47153/Sss21.3152022>.
- Ciulla, J. B., (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Praeger Publishers.
- Cooke, S. & Slack, N. (1991). *Making Management Decisions*. New York: Prentice-Hall.
- Crish Rowley, & Keith Jackson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concept*. terj. Elviyola Pawan Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Damanik, R. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi Mahasiswa. *Jurnal Serunai Ilmu Pendidikan*, 9(1).
- Darmansah, T. (2023). Peran Pengawas Pendidikan Dan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Mudabbir Journal Reserch And Education Studies*, 2(1), 11–21. <https://Doi.Org/10.56832/Mudabbir.V2i1.179>.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company
- Dewantoro, M. H., Madjid, A., Wasim, A. T., & Hamami, T. (2021). Liberasi Kepemimpinan Propetik Dalam Satuan Sekolah Dasar Dan Menengah Muhammadiyah. *Millah*, 20(2), 385–416. <https://Doi.Org/10.20885/Millah.Vol20.Iss2.Art8>.

- Dewi, B. (2018). Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Program Unggulan Madrasah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 3(1), 77–88. <https://Doi.Org/10.15575/Isema.V3i1.3284>.
- Dewi, E. R., Hidayatullah, C., Oktaviantari, D., & Raini, M. Y. (2020). Konsep Kepemimpinan Profetik. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 5(1), 147–159. <http://Dx.Doi.Org/10.31604/Muaddib.V5i1.147-159>.
- Dewi, I. K. (2019). Implementasi Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja Di Perguruan Tinggi Islam Swasta Kota Metro. *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 12(1), 47–76. <http://Ejournal.Radenintan.Ac.Id/Index.Php/Ijtimaiyya/Index>.
- Dewi, P. Y. A. (2021). Peran Dan Posisi Pemimpin Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Purwadita: Jurnal Agama Dan Budaya*, 5(2), 145–156. <http://Www.Jurnal.Stahnmpukuturan.Ac.Id/Index.Php/Purwadita/Article/View/1806>.
- Dhofier, Z. (2015). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* Jakarta: LP3ES.
- Diana, D., (2024). Realisasi Kompetensi Manajerial Dalam Kepemimpinan Yang Efektif Dan Visioner. *Alacrity: Journal Of Education*, 64–78. <https://Doi.Org/10.52121/Alacrity.V4i2.306>.
- Djadjuli, D. (2017). Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 4(4), 565–573. DOI: <http://dx.doi.org/10.25157/dinamika.v4i4.879>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

Drath, W. H., & Palus, C.J. Making. (1994). *Commun Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dwi Wahyuni, A. ., Sapto Bagaskoro, D. ., Ramadhani, N. ., Nur Pangestu, R. ., Ramadhan, S. ., & Zen, A. . (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja, Pengambilan Keputusan : Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 975–989.  
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1616>

Fadliah, I. R. (2022). Kepemimpinan Profetik Pada Lembaga Pendidikan Di Era Disrupsi. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(12), 5713–5720.  
<https://Doi.Org/10.54371/Jiip.V5i12.1247>

Fahmi, F., & Iskandar, W. (2020). Tipologi Kepemimpinan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Di Madrasah. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 1–10.  
<https://Doi.Org/10.35673/Ajmpi.V10i1.852>.

Faishol, L. (2020). Kepemimpinan Profetik dalam Pendidikan Islam. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 2(1), 39–53.  
<https://Doi.Org/10.47453/Eduprof.V2i1.30>.

Falah, M. S. (2019) Kepemimpinan Profetik Dalam Menumbuhkan Karakter Peserta Didik. *Menara Tebuireng : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 15(01), 33–44.  
<https://Doi.Org/10.33752/Menaratebuireng.V15i01.926>.

Fanani, Z. (2022). Kekuasaan Dan Otoritas Kepemimpinan Kyai Dalam Proses Pengambilan Keputusan Di Ponpes Ppai Daarussalam Wagir Malang. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(2), 221–230.  
<https://Doi.Org/10.47766/Idarah.V5i2.72>.

Faqihudin, M. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah. *Jurnal*

*Dirosah Islamiyah*, 1(1), 51–63.  
<https://doi.org/10.47467/Jdi.V1i1.60>.

- Fathony Nur Islami, Utari, E. D., Masykur, A. D. A., & Arrohim, M. H. (2019). Penanaman Karakter Kepemimpinan Di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri Mantingan. *Al-Muaddib :Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 5(1), 175–181.
- Fatimah, R. A., Setiawan, F., & Tajuddin, M. A. N. (2022). Kepemimpinan Profetik Dalam Manajemen Pendidikan Bagi Pemimpin Masa Depan. *Anwarul*, 2(6), 447–454.  
<https://doi.org/10.58578/Anwarul.V2i6.700>.
- Fauzan, A., Kurniawansyah, E., & Salam, M. (2021). Pengembangan Buku Revitalisasi Dan Reaktualisasi Pancasila Dalam Kehidupan Berbangsa Dan Bernegara Menghadapi Tantangan Globalisasi. *Jurnal Civic Education: Media Kajian Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 4(2), 43.  
<https://doi.org/10.36412/Ce.V4i2.2373>.
- Fauzan, F. (2021). Kepemimpinan Kharismatik Versus Kepemimpinan Visioner. *Al'adalah*, 22(1), 68–79.  
<https://doi.org/10.35719/Aladalah.V22i1.11>.
- Fauzi, S., Fajrin, N., & Zainal, A. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Rasulullah Dan Kepemimpinan di Era Modern Dalam Bidang Pendidikan. *The 3rd Annual Conference on Islamic Education Management "Transformasi*, December, 591–606.
- Fauzia, I., & Surawan, S. (2021). KEMAMPUAN PEDAGOGISITAS USTADZ DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI SANTRI UNTUK MEMBACA AL-QUR'AN. *Geneologi PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 8(2), 357–367.  
<https://doi.org/10.32678/geneologipai.v8i2.5333>

- Fiandi, A., & Ilmi, D. (2022). Perumusan Visi Yang Visioner Dan Perumusan Misi Pendidikan Yang Ideal. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 57–63. <https://Doi.Org/10.34125/Jmp.V7i2.786>.
- Firdaus, D. R., Khairunnisa, K., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik Dan Visioner di Pondok Pesantren. *Journal On Education*, 5(4), 15038–15049. <https://Doi.Org/10.31004/Joe.V5i4.2588>.
- Firdhayanti, F., Ginanjar, M. H., & Sarifudin, S. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Menjadikan Sekolah Juara di SMAIT Bina Bangsa Sejahtera Bogor. *Cendikia Muda Islam: Jurnal Ilmiah*, 3(01), 83–98. Retrieved from <https://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/cendikia/article/view/4145>
- Fred Luthans, (2005). *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. Terj. Vivin Andika Yuwono, et al., Yogyakarta: ANDI.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Univer. Michigan.
- Garis, R. R. (2018). Kepemimpinan Pemerintahan Pada Era Globalisasi (Kajian Tentang Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia). *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 1–11.
- Griffin, M. ed., (2013). *Perilaku Organisasi*, (Penerjemah ; Diana Angelica). Jakarta: Salemba Empat.
- H.M. Ridlwan Nasir, (2010). Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- H.M. Yunus Abu Bakar, (2007). Konsep Pemikiran Pendidikan K.H. Imam Zarkasyi dan Implementasinya pada Pondok

Pesantren Alumni”, *Disertasi*, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

- Hadi, Q. M., Salsabila, S., Hidayat, R., & Ribawati, E. (2024). Dinamika Ekonomi Indonesia Era Reformasi: Perubahan, Tantangan Dan Prospek Masa Depan. *Cendekia Pendidikan*, 5(6), 1–10.
- Hajar, S., & Putra, E. D. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kedisiplinan Guru Di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(4), 2256–2262. <https://Doi.Org/10.31004/Basicedu.V5i4.1191>.
- Hamdan Farchan & Syarifuddin. (2005). *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*. Yogyakarta: Pilar Religia.
- Hamdanah, H., Surawan, S., & Sarifah, S. (2024). Pendidikan Islam di Abad 21: Konsep, Metode & dinamisasi Human Resources. Yogyakarta: K-Media.
- Hamzah, M. I., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kinerja: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 41–53. <https://Doi.Org/10.21067/Jem.V16i1.4775>.
- Handoko, H. T. & Reksohadiprodjo Sukanto. (1996). *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Hayi, A., & Alwi, M. (2023). Analisis Kebijakan Pendidikan Islam Indonesia Di Era Reformasi. *Fitrah: Jurnal Studi Pendidikan*, 14(1), 85–95. <https://Doi.Org/10.47625/Fitrah.V14i1.447>.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E., “Development of The Leader Behavior Description Questionnaire”, In Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State Univer., Bureau of Busin.

- Hendiyat Soetopo & Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984).
- Henriyani, E. (2020). Peran Pemimpin Visioner Dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik. *Jurnal Moderat*, 6(2), 436–443. <https://Jurnal.Unigal.Ac.Id/Index.Php/Moderat/Article/View/3427>.
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan Sdm Polri Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 16. <https://Doi.Org/10.35879/Jik.V13i2.159>.
- Heriyanti, S. S., & Putri, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Nt Cikarang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 915–925. <https://Doi.Org/10.36778/Jesya.V4i2.459>.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*, Edisi Ketiga. New York: enggelwod cliffs.
- Hidayat, A., Anif, S., & Maryadi, M. (2023). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Program Unggulan Di Sma Al-Abidin Bilingual Boarding School (Abbs) Surakarta. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(3), 2147. <https://Doi.Org/10.35931/Aq.V17i3.2139>.
- Hikmat. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw- Hill.

- Husaini, H., & Fitria, H. (2019). Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jmksp (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 43. <https://Doi.Org/10.31851/Jmksp.V4i1.2474>.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1159–1175. <https://doi.org/10.2307/1556343>
- Indayanti, A. N., & Malik, A. (2003). Pengaruh Kepemimpinan Profetik Terhadap Motivasi Kinerja Di Institusi Perguruan Tinggi. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(2), 113–125. <https://Doi.Org/10.59373/Kharisma.V2i2.33>.
- Ismail Nawawi, (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.
- Isnaini, L. (2013). Strategi Kepemimpinan Abad 21: Visioner, Kreatif, Inovatif, Dan Cerdas Emosi. *Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2). <https://Doi.Org/10.15548/P-Prokurasi.V1i2.1845>.
- Istiqomah, H. (2020). Analisis Kepemimpinan Visioner Dalam Mewujudkan Visi Misi Sekolah Di Min I Bantul. *Ibtida'iy : Jurnal Prodi Pgmi*, 5(1), 15. <https://Doi.Org/10.31764/Ibtidaiy.V5i1.2625>.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281–295). Leadership Library of America.
- Jamal Lulail Yunus, (2009). *Leadership Model : Konsep Dasar, Dimensi Kerja dan Gaya Kepemimpinan*. Malang: UIN Malang Press.
- Jemani, A. (2020). Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam Berbasis Total Quality Management Di Era Disrupsi.

*Fikroh: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, 13(2), 170–200. <https://Doi.Org/10.37812/Fikroh.V13i2.112>.

Jannah, R., Surawan, S., & Yusuf, M. (2022). Teacher's Innovation in Class Management to Increase Student Learning Motivation in Pandemic Era. *INSIS*, 3(1).

Julianto, B., & Agnanditiya Carnarez, T. Y. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Professional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676–691. <https://Doi.Org/10.31933/Jimt.V2i5.592>.

Junaidi, J., Zalisman, Z., Yusri, Y., Amin, K., & Wismanto, W. (2023). Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 5(3), 10041–10052. <https://Doi.Org/10.26594/Dirasat.V9i1.3295>.

Jusnani, H., Isjoni, I., & Natuna, D. A. (2021). Pengaruh Literasi Digital Dan Optimisme Terhadap Kepemimpinan Visioner Kepala SMP Kota Pekanbaru. *Jurnal Jumped (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, 9(2), 206. <https://Doi.Org/10.31258/Jmp.9.2.P.206-215>.

Kartika, I. (2024). Strategi Pengawas Pendidikan Agama Islam Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) Di Sekolah Dasar. *Jurnal Al-Amar*, 5(1), 88–103. <https://Doi.Org/10.24952/Multidisipliner.V9i1.5459>

Karyani, N. P. S., & Astawan, I. G. (2024). Hubungan Karakter Beriman, Bertakwa Kepada Tuhan, Dan Berakhlak Mulia Serta Mandiri Dengan Prestasi Belajar Pendidikan Pancasila Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 8(1), 815–824. <https://Doi.Org/10.31004/Basicedu.V8i1.7199>.

- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations (2nd ed)*. New York: John Wiley.
- Khairul Basyar, M. (2020). Strategi Musyrif Dalam Membentuk Karakter Kepemimpinan Dan Kemandirian Siswa Boarding School (Studikasusdi Smainsancendekiamandiri Boarding School, Sidoarjo). *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 3(2), 82–95
- Khan, A. (2021). Optimalisasi Pelayanan Publik Bagi Pemimpin Di Era Digitalisasi Di Provinsi Riau. *Jurnal Niara*, 14(2), 9–14. <https://Doi.Org/10.31849/Niara.V14i2.6246>.
- Kholiluddin, A. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Press.
- Khosyi'in, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja. *Chalim Journal Of Teaching And Learning (Cjotl)*, 1(1), 45–55. <https://Doi.Org/10.31538>.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: FT Press.
- Koontz Harold, O'Donnel, C., & Wehrich, H. (1980). *Management*, Tokyo: Mc Graw-Hill.
- Kotter, J. P. (1990). [A Force for Change: How Leadership Differs from Management](#). New York: Free Press.
- Kurniati, Chumaidah, S., Sudarti, Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Visioner. *Equity In Education Journal*, 5(1), 88–95. <https://Doi.Org/10.37304/Eej.V5i1.8250>.
- Kurniawan, S. (2019). Tantangan Abad 21 Bagi Madrasah Di Indonesia. *Intizar*, 25(1), 55–68. <https://Doi.Org/10.19109/Intizar.V25i1.3242>.

- Lande, A., Ferliandre, A., & Anggraini, M. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan: Gaya Kepemimpinan, Kepribadian Dan Strategi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 2(1), 13–22. <https://Doi.Org/10.38035/Jihhp.V2i1.853>.
- Lantu, R. Z., & Irfana, T. B. (2019) Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 1(1). <https://Doi.Org/10.31599/Jmu.V6i1.494>.
- Latinapa, M. M., Arsyad, A., & Sucing, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Komunikasi Interpersonal Guru, Dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Pengendalian Konflik di SDN Kecamatan Ratolindo Kabupaten Tojo Una-Una. *Jurnal Normalita*, 9(3), 386–401. <http://Ejurnal.Pps.Ung.Ac.Id/Index.Php/Jn/Article/View/983>.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Lestari, A. ., Ajahari, A., & Surawan, S. (2024). Self Happiness Sebagai Media Menaggulangi Self Harm:: Studi Kasus Mahasiswa FTIK IAIN Palangka Raya. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 3281 –. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1385>
- Lestari, S., Mulyanto, A., Gustami, B. A. (2023). Kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Innovative: Journal Of ...*, 3, 199–205. <http://J-Innovative.Org/Index.Php/Innovative/Article/Download/2152/1574>.
- Lidya, E. S., & Butar, E. (2021). Optimalisasi Kualitas Kerja Organisasi Melalui Pendekatan Interpersonal Pemimpin.

*Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(4), 812–820.  
<http://Jurnal.Um-Tapsel.Ac.Id/Index.Php/Nusantara/Index>.

- Lifornita, V., & Sholeh, M. (2021). Penerapan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(2), 7. [Ejournal.Unesa.Ac.Id](http://Ejournal.Unesa.Ac.Id).
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Luluk Maktumah, & Minhaji, M. (2020). Prophetic Leadership Dan Implementasinya Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 4(2), 133–148. <https://Doi.Org/10.35316/Jpii.V4i2.196>.
- lumentut, G. F., Pantow, J. T., & Waleleng, G. J. (2017). Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota Di LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat. *ACTA DIURNA KOMUNIKASI*, 6(1). Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/15480>
- Lutfi, S., Surawan, S., & Zanuba, A. A. (2024). Regulation Learning Qur'an: Upaya Membangun Kemandirian Belajar Abad 21. *Anterior Jurnal*, 23(1), 75–80. <https://doi.org/10.33084/anterior.v23i1.6618>
- Ma'sum, T. (2019). Persinggungan Kepemimpinan Transformational dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional. *Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 1–23.
- Madyarti, G. M., Universitas, P., Kalimantan, I., & Arsyad, M. (2021). Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Dan Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional*, 1(1), 291–297.

- Maghribi, A. N., & Sidik, A. (2023). Analisis Profil Pelajar Pancasila Dalam Bahan Ajar Ipa Materi Pencemaran Lingkungan Guna Mendukung Education For Sustainable Development. *Jurnal Tadris Ipa Indonesia*, 3(1), 55–68. <https://Doi.Org/10.21154/Jtii.V3i1.1526>.
- Mahidhika, K. R., & Fathiyah, K. N. (2022). Hubungan Growth Mindset Dengan Perilaku Kepemimpinan Pada Mahasiswa. *Acta Psychologia*, 4(1), 11–20. <https://Doi.Org/10.21831/AP.V4i1.51706>.
- Mahruf, R., Aqdam Fidayah, N., & Fajria Dakila, N. (2022). Peran Media Digital Dalam Meningkatkan Komunikasi Dan Partisipasi Politik Masyarakat. *Youth Communication Day*, 165(01), 165–172. <https://Doi.Org/10.12928/Ycd.V1i1.12248>.
- Maman Ukas, (1999). *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.
- Mansyur, A. R., & Bunyamin, A. (2022). Wawasan Kepemimpinan Guru (Teacher Leadership) Dan Konsep Guru Penggerak. *Education And Learning Journal*, 2(2), 101. <https://Doi.Org/10.33096/Eljour.V2i2.131>.
- Maolana, I., Darmiyanti, A., & Abidin, J. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kualitas Guru Di Lembaga Pendidikan Islam . *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 83–94. Retrieved from <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3493>
- Mardiyah, (2015). *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Mardizal, J., Handayani, E. S., Ghazali, A., Al Haddar, G., Anggriawan, F., & Arifudin, O. (2023). Model Kepemimpinan Transformational, Visioner Dan Authentic Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Era 4.0. *Innovative: Journal Of Social Science Research*,

3(5), 2994–3003. <https://J-Innovative.Org/Index.Php/Innovative/Article/View/5195>.

Marlia, C., Ginting, S., & Lubis, M. J. (2022). Kepemimpinan Pemerintahan Di Era Bonus Demografi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(1), 4319–4324.

Martinus Nahak, & Lena Ellitan. (2023). Peran Perencanaan Strategik dan Kepemimpinan Strategik dalam Membangun Kinerja Organisasi Publik. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(9), 3986–3999. <https://doi.org/10.56799/jim.v2i9.2073>

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Mastuhu, (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.

Maujud, F. (2018). Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan). *Jurnal Penelitian Keislaman*, 14(1), 31–51. <https://Doi.Org/10.20414/Jpk.V14i1.490>.

Mauliyah, N. I., & Sinambela, E. A. (2019). Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis. *An-Nisa' : Jurnal Kajian Perempuan Dan Keislaman*, 12(1), 45–57. <https://Doi.Org/10.35719/Annisa.V12i1.7>.

Mazrur, M., Surawan, S., & Norhidayah, S. (2024). Teknologi Komunikasi dalam pembelajaran PAI: Sarna membangun relasi guru dan murid. Yogyakarta: K-Media

Mazrur, Surawan, & Sarifah, S. (2024). Application of the Problem Based Learning Model: Efforts to Improve Student Learning Outcomes. *Journal for Lesson and Learning Studies*, 7(3). <https://doi.org/10.23887/jlls.v7i3.83783>

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D Van Nostrand Company. <https://doi.org/10.1037/14359-000>
- Mcshane & Von Glinow, (2010). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R. (1997). *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich: CT: JAI Press.
- Muhyadi, (1989). *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: Depdikbud.
- Mukhlisin, A. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Kunci Keberhasilan Dalam Pencapaian Kualitas Pendidikan. *Journal Of Administration And Educational Management (Alignment)*, 4(2), 193–199. <https://Doi.Org/10.31539/Alignment.V4i2.2566>.
- Muktamar, A., Yassir, B. M., Safira Syam, W., & Wahyu Ningsi, S. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(1), 181–190.
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1), 71–90. <https://Doi.Org/10.24090/Jk.V6i1.1697>.
- Mulyana, A., Hamid, F., Mansur, S., & Susilawati, S. (2019). Kepemimpinan Efektif Melalui Kompetensi Komunikasi Di Media Nusantara Citra Group. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 7(2), 184. <https://Doi.Org/10.24198/Jkk.V7i2.23853>.
- Mulyanto, A., Komara, E., Hendriawan, E., Wiedjanarko, F. X. W. B., & Naisabur, C. A. P. (2023). Penerapan Kepemimpinan Visioner Dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Kesetaraan. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5), 3658–3665. <https://Doi.Org/10.54371/Jiip.V6i5.2073>.

- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murtafiah, N. H. (2021). Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Handal Dan Profesional (Studi Kasus : Iai An-Nur Lampung). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 789-812. <https://Doi.Org/10.30868/Ei.V10i02.2358>.
- Musa, S., Nurhayati, S., Jabar, R., Sulaimawan, D., & Fauziddin, M. (2022). Upaya Dan Tantangan Kepala Sekolah Paud Dalam Mengembangkan Lembaga Dan Memotivasi Guru Untuk Mengikuti Program Sekolah Penggerak. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(5), 4239–4254. <https://Doi.Org/10.31004/Obsesi.V6i5.2624>.
- Musarraf, H. A., Aziz, M. R., & Fathoni, T. (2024). Tugas Dan Tanggung Jawab Kepemimpinan Visioner. 2(1), 534–540.
- Mustaqim, Abd. (2003). Menggagas Pesantren Transformatif dalam Majalah Aula No. 09 Tahun XXV, September 2003.
- Muzammil, M. (2017). Konseptualisasi Kepemimpinan Islami Dalam Pengembangan Pendidikan Islam. *At-Turas: Jurnal Studi Keislaman*, 4(2), 256–278. <https://Doi.Org/10.33650/At-Turas.V4i2.335>.
- Nabila, F. S., Husna, I., & Makrifatullah, N. H. (2020). Hubungan Kepemimpinan Dengan Lembaga Pendidikan. *Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 11–25. <https://Doi.Org/10.15548/P-Prokurasi.V2i1.2245>.
- Najd E. Shobirin. (1985). “Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren” dalam Rahardjo (ed.) *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Napitupulu, D. S. (2019). Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 11(2), 127–136.

- Nastain, N. (2021). Persinggungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 1–10. <https://Doi.Org/10.21009/Jmp.V10i1.21950>.
- Nasukah, B., Harsoyo, R., & Winarti, E. (2020). Internalisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik Di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 6(1), 52–68.
- Ningsih, W., Wasmin, A., & Azhari, S. (2024). Konsep Kepemimpinan Profetik Dalam Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Kajian Islam Dan Sosial Keagamaan*, 01(3), 126–134. <https://Jurnal.Ittc.Web.Id/Index.Php/Jkis/Index>.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7th ed.)*. SAGE Publications.
- Nugraha, S. P., & Hariri, H. (2022). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah di SMA IT Insan Mulia Boarding School Pringsewu. *Jurnal Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 2(1), 25–32. <https://Doi.Org/10.35912/Jahidik.V2i1.1646>.
- Nur Effendi. (2015). *Islamic Educational Leadership, Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Nur, M. (2018). *Pendidikan Islam dan Tantangan Kepemimpinan di Madrasah*. Malang: UMM Press.
- Nurlaela, N. (2023). Strategi Kepemimpinan Visioner Dalam Implementasi Visi Dan Misi Berbasis Rapor Pendidikan Di Sma Negeri 2 Cepu. *Jurnal Manajemen Pendidikan (Jmp)*, 12(2). <https://Doi.Org/10.26877/Jmp.V12i2.17168>.
- Nurtan, N., Bahrudin, I., Isnain, T., Susilo, M. E., Wardani, D. R. K., & Anggela, M. (2022). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan Di Smkn 2 Sangatta Utara. *Jipmuktj: Jurnal Ilmu Pendidikan Muhammadiyah Kramat Jati*, 3(1), 17–27.

- Nurwahidah, I., Nisa, R., Nurjamaludin, & Nurhidayat, R. (2024). Karakteristik Kepemimpinan Efektif. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(4), 449–456. <https://Doi.Org/10.59996/Jurnalpelitanusantara.V1i4.300>
- Octafiani, T., & Zohriah, A. (2023). Peran Kepemimpinan Visioner Dan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. *Journal On Education*, 6(1), 2.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*, 766-788.
- Oktarina, W., Hadijah, A., Wahyuni, S., & Arianti, P. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Slb Permata Bunda Kecamatan Vii Koto Sungai Sariak. *Enggang: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Dan Budaya*, 2(2), 240–250. <https://Doi.Org/10.37304/Enggang.V3i1.4948>.
- Pahlawan, A., & Onsardi, O. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada Pt. Agung Toyota Bengkulu. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 1(2), 153–163. <https://Doi.Org/10.25105/Mrbm.V6i3.1048>.
- Pamungkas, O., Diarsi, S., & Supandi, M. (2021). Model Kepemimpinan Profetik Kh. Ahmad Dahlan Dalam Pendidikan Islam. *Masaliq*, 1(3), 87–103. <https://Doi.Org/10.58578/Masaliq.V1i3.50>.
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., & Farhah, Z. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas Dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.

- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73–84. <https://Doi.Org/10.33701/Jt.V10i1.413>.
- Perkasa, T. A., & Aditia, R. (2023). Strategi Komunikasi Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *Journal Of Student Research*, 1(2), 367–377. <https://Doi.Org/10.55606/Jsr.V1i2.1042>.
- Permadi. (1996). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Permana, D. (2021). Model Kepemimpinan Masa Depan Indonesia Dalam Perspektif Sipil Dan Militer. *Jurnal Academia Praja*, 4(1), 277–294. <https://Doi.Org/10.36859/Jap.V4i1.394>.
- Peter G. Northouse. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6th edition. Terj. Ati Cahayani. Jakarta: PT. Indek.
- Poernomo, B. (2020). Peran Perguruan Tinggi Dalam Menyiapkan Pemimpin Masa Depan Menghadapi Era Vuca. *Prosiding Seminar Stiami*, 7(2), 70–80.
- Prasetyo, M. A. M., & Anwar, K. (2021). Karakteristik Komunikasi Interpersonal Serta Relevansinya Dengan Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 5(1), 25. <https://Doi.Org/10.32585/Jkp.V5i1.1042>.
- Prihartini, Y., Buska, W., Hasnah, N., & Ds, M. R. (2019). Peran Dan Tugas Guru Dalam Melaksanakan 4 Fungsi Manajemen Emaslim Dalam Pembelajaran Di Workshop. *Islamika: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 19(02), 79–88. <https://Doi.Org/10.32939/Islamika.V19i02.327>.
- Purwati, A. A., & Wijaya, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Golden

Riau Jaya Pekanbaru. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 16(2), 132.  
<https://Doi.Org/10.24014/Sitekin.V16i2.10443>.

Putri Cahyaningsih, I., Widya Aprilia Elsani, N., Ilma Santi, A., & Jariyah Dan Fadillah Ahmad Nur, A. (2020). Peran Kepemimpinan Wanita Di Era Modern. *Al Yasini Jurnal Hasil Kajian Dan Penelitian Dalam Bidang Keislaman Dan Pendidikan*, 5(1), 168–181.

Qomar, M. (1996). *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.

Rachman, E. A., Humaeroh, D., Sari, D. Y., & Mulyanto, A. (2023). Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Karakter. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, 9(2), 1024–1033.  
<https://Doi.Org/10.31949/Educatio.V9i2.5053>.

Radjaang, N. (2022). Kepemimpinan Penyuluh Agama Islam Dalam Pembinaan Pendidikan Informal Masyarakat Muslim Di Kota Sorong. *Transformasi: Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan Islam*, 6(1), 122–152.  
<https://Doi.Org/10.47945/Transformasi.V6i1.821>.

Rahman, L. Z., & Hamdi, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Profetik Dalam Manajemen Berbasis Sekolah Di Mi Miftahul Ulum Anggana. *Jurnal Kependidikan Islam*, 11(1), 84–95.  
<http://Ejournal.Radenintan.Ac.Id/Index.Php/Idaroh>

Rahmawati, A. D. (2018). Manajemen Pengorganisasian Program Kursus Bahasa Arab Di Pare Kediri. *Arabi : Journal Of Arabic Studies*, 3(1), 52.  
<https://Doi.Org/10.24865/Ajas.V3i1.71>.

Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, dan Roy Serpa. (1988). *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Fransisco: Josey-Bass Publishers.

- Ramaditya, M., Effendi, S., & Faruqi, F. (2020). Pelatihan Kepemimpinan Dan Pembinaan Untuk Meningkatkan Kemampuan Para Pengurus Osis SMA dan SMK Negeri di Jakarta Utara. *Celebes Abdimas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 72–79. <https://Doi.Org/10.37541/Celebesabdimas.V2i2.446>
- Ramli, M. (2017). Kepemimpinan Inovatif Dalam Implementasi Kebijakan Strategis Pemerintah Kota Makassar. *Jurnal Politik Profetik*, 5(2), 168-184. <https://doi.org/10.24252/profetik.v5i2a2>
- Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>
- Richards D., & Engle, S., (1986). “After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions”, In J.D. Adams (Ed), *Transforming Leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press
- Ridho, M. A. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Efektif Di Sekolah Dasar. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 3(2), 114. <https://Doi.Org/10.26740/Jdmp.V3n2.P114-129>.
- Rifa'i, M. (2020). *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Kencana
- Rizky Eka Febriansah dan Dewi Ratiwi Meiliza. (2020). *Teori Pengambilan Keputusan*. Sidoarjo: Umsida Press.
- Rizky, M. (2022). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301. <https://Doi.Org/10.31933/Jimt.V3i3.832>.

- Robbert Heller. (1998). *Motivating People*. London: Dorling Kindersley Book.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Mexico: Printice Hall.
- Rohimah, R. B., Atqiyya, P. Y., & Maharani, D. (2021). Peran Masyarakat Dalam Membentuk Karakter Kepemimpinan Islam. *Jurnal Pendidikan Karakter "Jawara" (Jpkj)*, 7(1), 1–12.
- Rouf, M. (2022). Kepemimpinan Moral Dalam Pendidikan Islam; Telaah Model Spiritual Dan Profetik. *Al Kamal: Jurnal Kajian Islam* 2(2), 421–433.
- Ruhmady, & Aminun, O. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Guru Di Madrasah Aliyah Al-Ikhlash Tinabogan. *Journal Of Educational Management And Islamic Leadership*, 03(02),
- Rukmana, D. (2019). *Kepemimpinan Pesantren dan Dinamika Sosial Keagamaan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saaty, T. (2008). Decision Making with Analytical Hierarchy Process, *Intenational Journal Service Science.*, Vol. 1 No. 1, 83-98.
- Saebah, N., & Merthayasa, A. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Mengelola Perubahan Bisnis Yang Disebabkan Oleh Krisis Global. *Syntax Idea*, 5(7), 865–871. <https://Doi.Org/10.46799/Syntax-Idea.V5i7.2517>.
- Sahadi, Husni Taufiq, O., & Kusumah Wardani, A. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Jurnal Moderat*, 6(3), 513–524. <https://Doi.Org/10.61938/Fm.V15i2.164>.
- Said, M., Amin, S., Amin, S., & Abdillah, F. (2023). Kepemimpinan Visioner Kepala Masdrasah Aliyah Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Transformasi : Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan*

*Islam*, 6(2), 67–80.  
<https://doi.org/10.47945/transformasi.v6i2.1348>

- Saifullah, S. (2020). Determinasi Motivasi Dan Kinerja Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru (Studi Kasus di SMAN Negeri 1 Kota Bima) Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2). <https://Doi.Org/10.38035/Jmpis>.
- Salsabilla, B. ., Lestari, F. I. ., Erlita, M. ., Insani, R. D. ., Santika, R. ., Ningsih, R. A. ., ... Mustika, D. . (2022). Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 9979–9985.  
<https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4002>
- Salusu. (2004). *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Grasindo.
- Sanusi, H. P., & Astuti, A. (2018). Model Kepemimpinan Kepala Madrasah. 3(1), 99–107.
- Sari, N., & Arif, D. B. (2020). Membangun Kepemimpinan Profetik Kader Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah. *Jurnal Ilmiah Civis*, 1x(1), 31–39.
- Sarifah, S., Hamdanah, H., & Surawan, S. (2024). Self-Efficacy: In-Depth Study of PAI Students' Teaching Readiness Through Teaching Practices 1 (Microteaching). *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(1), 593-599.  
<https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i1.1525>
- Sarwoto. (1995). *Dasar-dasar Organisasi Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Schein, E. H. & Schein, P.A. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd ed)*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Setiawan, F., Riyadi, D. S., Ledia, S., & Duandanto, Y. B. (2021). Peran Pendidik Dalam Meningkatkan Manajemen Sekolah

Pada Masa Pandemi. *Masaliq*, 1(3), 33–49.  
<https://doi.org/10.58578/Masaliq.V1i3.43>.

Setyorini, I., Yahya, I., & Sukendar, S. (2024). Revitalisasi Nilai Nilai Pancasila Dalam Membangun Kepemimpinan Negara Pasca Reformasi. *Jurnal Kewarganegaraan*, 8(1), 682–689.

Setyowati, S., & Etikariena, A. (2019). Peran Gaya Pemecahan Masalah Dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Diversita*, 5(2), 115–125.  
<https://doi.org/10.31289/Diversita.V5i2.2857>.

Shandy Utama, A. (2023). Urgensi Penguatan Pendidikan Karakter Pancasila Di Indonesia. *Andrew Law Journal*, 2(1), 10–14. <https://doi.org/10.61876/AJ.V2i1.14>.

Shofia, A., Syarifa, H., & Prahardika, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni Its*, 11(1), 143–148.  
[https://ejournal.its.ac.id/index.php/sains\\_seni/article/download/67483/6991](https://ejournal.its.ac.id/index.php/sains_seni/article/download/67483/6991).

Sholeh, M. I., Tanzeh, A., & Fuadi, I. (2023). Kepemimpinan Profetik ( Study Proses Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia ). *Jurnal Manajemen, Pendidikan, Dan Pemikiran Islam*, 1(1), 27–44. 2023.

Siagian, P. S. (1997). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

Siagian, S. P. (1987). *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Jakarta : CV. H. Masagung.

Siagian, S. P. (2019). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Silawati, S., Hidayati, D., Ulya, L. K., & Zakiyah, R. H. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam

- Pendidikan Karakter Peserta Didik Di Era Digital 4.0. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Keislaman*, 3(2), 232–240. <https://Doi.Org/10.55883/Jipkis.V3i2.74>.
- Simamora, K. (2018). Model Kepemimpinan Postmodern Berbasis Karakter Untuk Membangun Hubungan Kerja Yang Baik. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(2), 396–403.
- Sirojuddin, A., Amirullah, K., Rofiq, M. H., & Kartiko, A. (2022). Peran Sistem Informasi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Di Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Pacet Mojokerto. *Zahra: Research And Thought Elementary School Of Islam Journal*, 3(1), 19–33. <https://Doi.Org/10.37812/Zahra.V3i1.395>.
- Siska Marlina, S. M. (2022). Implementasi Nilai Keadilan Dalam Pancasila Guna Membangun Karakter Dan Etika Pendidik Di Perguruan Tinggi. *Berdikari: Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 4(2), 35–43. <https://Doi.Org/10.11594/Bjpmi.04.02.01>.
- Soekanto, S. (2004). *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Solihan, A., Hasanah, N., Salsabila Ervani, A. N., & Mu'alimin, M. (2024). Kepemimpinan Visioner Dalam Membangun Budaya Organisasi Yang Unggul Di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Lingkaran Pembelajaran Inovatif*, 5(6).
- Steenbring, K. A. (2002). *Pesantren Madrasah Sekolah*. Jakarta: LP3ES.
- Suandi, S., Andriyani, D., Purwanti, U., & Sueztra Canaldhy, R. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Merespons Tantangan Modern Di Lingkungan Birokrasi Publik Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan. *Journal Of Administration And Educational Management*, 7(1), 535–543.

- Sudarman, D. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*. Bandung : Alfabeta.
- Sudarwan, D. (2008). *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyanto, E., & Abdullah, G. (2022). Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Sekolah Adiwiyata di SMP Negeri 1 Lasem Kabupaten Rembang. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 1707–1715.
- Suhaimi, & Khalik, A. (2018). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Pada Smp Muhammadiyah 4 Banjarmasin. *Jurnal Penelitian Tindakan Dan Pendidikan*, 4(1), 37–46. <http://Eprints.Ulm.Ac.Id/Id/Eprint/5232>.
- Suharto, B. (2011). *Dari Pesantren untuk Umat, Reinventing eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*. Surabaya: Intiyaz.
- Suhartono, S., Arsyad, N., & Amelia, F. (2020). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (Studi Pada Pemerintah Desa Tonasa Dan Desa Mamampang, Tombolo Pao). *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(3), 336–353. <https://Doi.Org/10.31842/Jurnalinobis.V3i3.142>.
- Sukamto. (1999). *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sulistryorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Suparjo, (2013). “Komunikasi Interpersonal Kiai-Santri: Studi tentang Keberlangsungan Tradisi Pesantren di Era Modern”, Disertasi, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

- Surawan, S. (2019). Peningkatkan Motivasi dan Prestasi Belajar PAI Menggunakan Model Pembelajaran Pakem Pada Siswa Kelas VI SD Muhammadiyah Sumbermulyo Bantul Yogyakarta. *Journal of Classroom Action Research*, 1(1), 29–30. <https://doi.org/10.29303/jcar.v1i1.239>
- Surawan, S., & Yanti, F. (2024). Pendampingan Menjaga Kebersihan Melalui Program Kerja Visit To School Pada MIS Darul Muallaf Palangka Raya. *Mestaka: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(5), 519–527. <https://doi.org/10.58184/mestaka.v3i5.456>
- Suriati, Samsinar, dan Nur Aisyah Rusnali. (2022). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Tulungagung: Akademia Pustaka.
- Suryadi, A. (2017). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Suryanto, T. (2019). *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Islam*. Pustaka Al-Kautsar.
- Susanto, H., Suyono, H., Bashori, K., & Situmorang, N. Z. (2021). Kepemimpinan Profetik Satgas Penanganan Covid-19 Di Kota Yogyakarta. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 774. <https://Doi.Org/10.36418/Syntax-Literate.V6i2.2176>.
- Sutriyati, S., Yuliejantiningasih, Y., & Sudana, I. M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Perwujudan Sekolah Efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan (Jmp)*, 11(3). <https://Doi.Org/10.26877/Jmp.V11i3.15024>.
- Suwarno, S., & Bramantyo, R. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Transparansi Hukum*, 2(1). <https://Doi.Org/10.30737/Transparansi.V2i1.338>.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja

- Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Pamator Journal*, 13(1), 110–117. <https://Doi.Org/10.21107/Pamator.V13i1.7017>.
- Syamsudin, A. (2016). *Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syarifudin, A. (2020). Pilkada Dan Fenomena Politik Uang: Analisa Penyebab Dan Tantangan Penanganannya. *Jurnal Keadilan Pemilu*, 1(2), 25–34. <https://Doi.Org/10.55108/Jkp.V1i2.169>.
- Syukron Ma'mun. (2021). *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*. Dawatuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting Volume 2 Nomor 1. 59-70 E-ISSN 2798-6683 P-ISSN 2798-690X DOI: 10.47476/dawatuna.vii2.557.
- Talibo, I. (2018). Fungsi Manajemen Dalam Perencanaan Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 7(1). <https://Doi.Org/10.7788/Boehlau.9783412217785.161>.
- Tampubolon, M. (2022). Model Kepemimpinan Visioner Dalam Mendukung Perkembangan Organisasi. *Jebit Mandiri-Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Teknologi*, 2(1), 1–7.
- Tomatala, Y. (2020). Pemimpin Human Capital 4.0 Dan Kepemimpinan Global Di Era Milenial. *Jurnal Christian Humaniora*, 4(1), 18–32. <https://Doi.Org/10.46965/Jch.V4i1.12>.
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 1116–1123. <https://Doi.Org/10.35794/Emba.V10i2.41399>.
- Tyaningsih, S., & Nurachadijat, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Dalam Suatu Organisasi. *Journal On Education*, 6(1), 3286–3299. <https://Doi.Org/10.31004/Joe.V6i1.2999>.

- Usman, I. (2022). Meneliti Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jesya*, 5(2), 1178–1192. <https://Doi.Org/10.36778/Jesya.V5i2.717>.
- van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <http://www.jstor.org/stable/977592>
- Vethzal Rivai. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif. *Social, Humanities, And Educational Studies (Shes): Conference Series*, 5(1), 144. <https://Doi.Org/10.20961/Shes.V5i1.57783>.
- Wahab HS, Abd. & Umiarso. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Wahab, M. I., Romelah, & Humaidi, N. (2024). Kepemimpinan Profetik: Urgensi Mengkaji Model Kepemimpinan Kh Ahmad Dahlan Di Era Abad 21. *Jurnal Paris Langkis*, 5(1), 56–73. <https://Doi.Org/10.37304/Paris.V5i1.15306>.
- Wahib, A.(2024). Kepemimpinan Visioner Sebagai Langkah Strategis Dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(4), 2381. <https://Doi.Org/10.35931/Aq.V18i4.3595>.
- Wahidin, K. (2001). “Pembaharuan Pondok Pesantren Masa Orde Baru: Studi Komparatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos dan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon”, *Disertasi*, Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

- Wahidin, K., Sukhet, D., & Alfarizi, F. R. (2022). Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik Perspektif Pendidikan. *Al-Mufassir*, 4(1), 48–57. <https://Doi.Org/10.32534/Amf.V4i1.2672>.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyuti, E., Purwadi, P., & Kusumaningtyas, N. (2023). Analisis Kemampuan Pemecahan Masalah Melalui Pembelajaran Literasi Baca Tulis Dan Numerasi Pada Anak Usia Dini. *Enggang: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Dan Budaya*, 3(2), 1–12.
- Wastuhana, Y., & Werdiningsih, R. (2021). Reformasi Birokrasi Era Informasi Teknologi. *Jurnal Media Administrasi*, 3(1), 8–15.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1974). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Wibowo, (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widiyanta, D., & Miftahuddin, M. (2023). Nasionalisme Indonesia Dalam Perubahan Masa Reformasi Dan Tantangan Globalisasi. *Mozaik: Kajian Ilmu Sejarah*, 14(2), 73–152. <https://Doi.Org/10.5055/Jom.2018.0442>.
- Widowati, I. Y., Sarjito, A., & Royke, G., (2022.). Kepemimpinan Visioner Demi Terwujudnya Organisasi Yang Kuat Dan Taguh Dalam Menghadapi Vuca. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 9(5), 1774–1785. <http://Jurnal.Um-Tapsel.Ac.Id/Index.Php/Nusantara/Index>.
- Winardi, (2014). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.

- Wrong, D. H. (1968). Some Problems in Defining Social Power. *American Journal of Sociology*, 73(6), 673–681. <http://www.jstor.org/stable/2775773>
- Yanti, I., Sumarni, W., Simbolon, A. M. Y., Aldri, A., & Iswantir, I. (2023). Implementasi Kepemimpinan Profetik Di Pondok Pesantren Madrasah Tarbiyah Islamiyah (Mti) Canduang. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 8(1), 16–23. <https://Doi.Org/10.34125/Kp.V8i1.924>.
- Yanto, T., Syaodih, C., Puspitasari, D., Septima, D., & Restiana, R. (2023). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sdn Bojongsoang 1. *Al-Afkar: Journal For Islamic Studies*, 6(2), 366–377. <https://Doi.Org/10.31943/Afkarjournal.V6i2.574..Visionary>.
- Yapentra, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pasang Baru Pt. Telkom Akses Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis*, 12(1), 98.
- Yovinus, Y. (2018). Peran Komunikasi Publik Media Sosial Dalam Implementasi Kebijakan Keterbukaan Informasi Publik Di Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja*, 1(01), 185–211. <https://Doi.Org/10.36859/Jap.V1i01.47>.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Journal of Leadership Quarterly* 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th ed.)*. Pearson Education.
- Yuslianto, Y., Annurrahman, A., & Sukmawati, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru Madrasah Kabupaten Kayong Utara. *Khatulistiwa* 8(9), 1–11. DOI: <https://doi.org/10.26418/jppk.v8i9.35927>

- Zabir, M. (2018). Kebijakan Pimpinan Dalam Memotivasi Kerja Pegawai Baitul Mal Aceh. 6(1), 81–104.
- Zahara, E. (2018). Peranan Komunikasi Organisasi Pimpinan Organisasi. *Jurnal Warta Dharmawangsa*, 56. DOI: <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i56.8>
- Zahratulfarhah, Z., Anggun Rika Mandasari, Dhea Septia Rani, Maysaroh Maysaroh, Muhammad Asyharul, & Zaqiyah Nur Afifah. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja (Literature Review Metodologi Riset Bisnis). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 118–130. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i2.1198>
- Zaini, M. (2021). Manajemen Kepemimpinan Profetik Upaya Meningkatkan Kinerja Dan Tanggung Jawab Guru Di Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management*, 2(1), 74–85. <https://Doi.Org/10.21154/Sajiem.V2i1.45>.
- Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25–31. <http://www.jstor.org/stable/26815584>
- Zuhro, S. (2021). Demokrasi Dan Kepemimpinan Transformatif. *Himmah: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 5(2), 359. <https://Doi.Org/10.47313/Jkik.V5i2.1463>.

## PROFIL PENULIS



**Ahmadi**, lahir di Palangka Raya pada tanggal 10 Oktober 1972, Menempuh pendidikan dasar dan menengah di Banjarmasin, tamat SDN tahun 1986, Ponpes Al-Falah tahun 1989, Pondok Modern Darul Hijrah tahun 1992, Ponpes Manba'ul Ulum tahun 1994. Lulus Program Sarjana (S1) pada Jurusan Tarbiyah Program Studi

Pendidikan Agama Islam (PAI) IAIN Antasari Banjarmasin tahun 2000. Lulus Program Magister (S2) pada konsentrasi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2009. Lulus Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember Jawa Timur tahun 2020.

Pada tahun akhir tahun 2003 menjadi ASN (formasi dosen) di IAIN Palangka Raya dan mengajar Bahasa Arab. Semenjak berkarier di IAIN Palangka Raya pernah menjabat Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber Belajar dan Praktikum, Ketua Prodi Pendidikan Bahasa Arab dan Ketua Jurusan Bahasa di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palangka Raya, dan Kepala Unit Pengelola Ma'had al-Jami'ah IAIN Palangka Raya, Wakil Dekan Bidang AUAK pada Fakultas Ushuludin, Adab dan Dakwah dan Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama IAIN Palangka Raya. Aktif di organisasi profesi sebagai Ketua IMLA (*Ittihad Mudarris al-Lughah al-Arabiyyah*) Cabang Prov. Kalteng (2015-2019 & 2021-2026) dan anggota Dewan Pengurus Pusat IMLA Indonesia (2019-2023). Aktif di organisasi kemasyarakatan sebagai Pengurus Wilayah NU Provinsi Kalimantan Tengah (2021-2026, pengurus ISNU Provinsi Kalimantan Tengah (2020-2025), Dewan Pakar Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam Indonesia (2024-2029).

Adapun karya tulis yang pernah dipublikasikan berupa buku antara lain: Buku Ajar Bahasa Arab (2013), Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren (2019), Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab Konvensional hingga Era Digital (2020), Kepemimpinan Pesantren, Pola Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya (2021), Manajemen Karir (2022), Manajemen Komunikasi Organisasi (2023), Inventarisasi Ulama se-Kalteng (2023), Moderasi Beragama di Pesantren (Manajemen, Wawasan, Sikap dan Internalisasi Nilai (2024). Karya dalam bentuk jurnal antara lain: *Khasâish al-Lughah al-Arabiyyah wa Musykilâtuhâ*, Transfigurasi “Pesan Kedua” Islam (Refleksi Pemikiran Mahmud Muhammad Taha tentang Epistemologi Hukum Islam, Menjejak Kecerdasan Seksual Nabi Yusuf (Tafsir Semiotis Surat Yusuf ayat 20-35), Konsep Repetisi Dalam Proses Belajar Mengajar : Kajian Linguistik Tematik dan Kritik Praksis Matan Hadis, Pembelajaran Istima’ dan Kalam Melalui Eksplorasi Media Film, Optimalisasi Penggunaan Laboratorium Bahasa dalam Meningkatkan Pembelajaran Bahasa Arab. Wawasan dan Strategi Alternatif Pembelajaran *Muhadatsah, Ta’dil Manahij al-Lughah al-‘Arabiyyah bi al-Madaris wa al-Jami’at al-Islamiyyah, Al-Qiyadah al-Ma’hadiah: Dirasaat at-Takamul baina al-Tsaqaf al-Ma’hadî wa al-Tsaqaf al-Dayaki, The Use of Teaching Media in Arabic Language Teaching During Covid-19 Pandemic, The Existence of Arabic Learning in Universities Amid the Covid-19 Outbreak: Opportunities and Challenges, The Problem of Implementation of Islamic Education Curriculum in the Aspect of Moderation Learning and Hots Evaluation*, dan lain-lain.



**Cindy Marcellina Putri**, lahir di Palangka Raya pada tanggal 4 Juli 2003, Menempuh pendidikan dasar dan menengah di Palangka Raya, tamat SDN tahun 2016, MTsN 2 Kota Palangka Raya tahun 2019, MAN Kota Palangka Raya tahun 2022, dan sedang menjalani Program Sarjana (S1) pada Jurusan Tarbiyah Program Studi Manajemen

Pendidikan Islam (MPI) di IAIN Palangka Raya.

Selama menempuh pendidikan tingkat menengah, prestasi yang pernah diraih meliputi juara 2 lomba PKS HUT ke-63 Lalu Lintas Bhayangkara Polda Kalteng (2018), juara 1 lomba cipta puisi dan juara 3 lomba baca puisi pada Bulan Bahasa XIV MAN Kota Palangka Raya (2020), serta juara harapan 1 cabang Fahmil Qur'an Puteri MTQ ke-XLIV Kota Palangka Raya (2020). Di jenjang perkuliahan, kontribusi aktif diberikan sebagai presenter pada The 7th Borneo Undergraduate Academic Forum (BUAF) dan parallel speaker pada The 6th International Conference on ELT (INACELT) di IAIN Palangka Raya tahun 2023, serta presenter International Webinar on Islamic Education Management di IAIN Palangka Raya (2024). Peran organisasi mencakup posisi volunteer dan wakil kepala divisi moderator Komunitas Majelis Gerakan Ilmu Indonesia (PT. Mageriin Muda Indonesia) sejak tahun 2023 serta Sekretaris Umum LDK Darul Mujaddid IAIN Palangka Raya (2024-2025). Karya yang telah dipublikasikan meliputi Antologi Puisi "Menapak Jejak Sukma" (2022), "Satu Dalam Keberagaman" (2022), serta buku Manajemen Pemasaran Jasa Pendidikan dan Manajemen Madrasah (2024).

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

## Menjaga Tradisi Menuju Kualitas Global

Kepemimpinan dalam pendidikan berperan penting dalam menciptakan sistem yang efektif dan berkualitas. Dalam Islam, kepemimpinan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan manajemen, tetapi juga membentuk karakter, etika, dan nilai spiritual peserta didik. Seorang pemimpin pendidikan Islam harus mampu mengelola institusi sekaligus menanamkan nilai-nilai Islami dalam pembelajaran.

Konsep kepemimpinan dalam Islam berakar pada tugas manusia sebagai khalifah di bumi, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an. Kepemimpinan Islam menekankan pembinaan karakter berbasis nilai moral dan akhlak. Prinsip utama kepemimpinan Islam mencakup sifat Rasulullah SAW: Siddiq (integritas), Amanah (tanggung jawab), Tablig (komunikatif), dan Fathonah (cerdas). Kepemimpinan bukan sekadar kekuasaan, melainkan amanah yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT.

Buku ini membahas kepemimpinan dalam pendidikan Islam secara komprehensif dengan menggabungkan nilai tradisional dan prinsip manajemen modern. Beberapa topik utama meliputi teori kepemimpinan, kepemimpinan profetik, serta strategi kepemimpinan di pesantren dan madrasah. Selain itu, buku ini membahas strategi pengambilan keputusan dan motivasi dalam kepemimpinan pendidikan. Dengan pendekatan ini, buku ini menjadi referensi penting bagi akademisi dan praktisi pendidikan Islam untuk menghadapi tantangan global tanpa kehilangan identitas keislaman.

Penerbit K-Media  
Bantul, Yogyakarta  
@penerbitkmedia  
✉ kmedia.cv@gmail.com  
🌐 www.kmedia.co.id

