

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI PONDOK PESANTREN  
KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh  
MALIKHAH SA'ADAH  
NPM. 1686031034**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021**

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI PONDOK PESANTREN  
KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh  
MALIKHAH SA'ADAH  
NPM. 1686031034**



**Promotor : Prof. Wan Jamaluddin, M.ag., Ph.D.  
Co-Promotor 1 : Prof. Dr. Deden Makbullah, M.Pd.  
Co-Promotor 2 : Dr. H.M. Akmansyah, M.Ag.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021**

## ABSTRAK

Kepemimpinan situasional dapat meningkatkan mutu pendidikan lembaganya dengan meningkatkan kinerja dan komitmen orang-orang dalam lembaga tersebut. Oleh karena itu perlu kiranya melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dengan rumusan masalah pokok bagaimana kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah? Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di pondok pesantren yang ada di Kabupaten Lampung Tengah, yaitu Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim. Sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, diantaranya adalah pimpinan pondok pesantren, pengurus dan pengelola pondok pesantren, dan santri. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian hasilnya menggunakan analisis induktif dengan melakukan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan memberitahukan secara rinci tugas yang diberikan, mengawasi pelaksanaan tugas, memberikan bimbingan, menetapkan standar kerja, memberikan penghargaan, dan membantu menemukan solusi, (2) Kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan menerangkan tugas yang diberikan, memberikan pengarahan, terbuka akan pertanyaan (konsultasi), memberikan bimbingan, memenuhi kebutuhan, komunikasi dan interaksi langsung, pemantauan dan pengendalian, (3) Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan terbuka akan masukan/ide/pendapat/kritikan, memberikan motivasi, musyawarah dan mufakat, transferan, lomba prestasi kerja, pengakuan dan penghargaan, mengembangkan ide dan kreativitas, dan (4) Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan memberikan tanggung jawab pribadi, memberikan kepercayaan pengelolaan tugas, menyerahkan pengambilan keputusan, bebas dalam kreatifitas, dan mendukung pengembangan kompetensi. Akan tetapi dari keempat dimensi kepemimpinan situasional tersebut dimensi *delegating* tidak dilaksanakan secara sepenuhnya. Selain itu kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* tidak hanya diberikan kepada pengasuh dan pengelola pondok pesantren dengan tingkat kematangan M4, tetapi juga diberikan kepada tingkat kematangan M3. Dari keempat dimensi kepemimpinan situasional, dimensi *participating* lebih banyak digunakan.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, situasional, pondok pesantren

## ABSTRACT

Based on the results of relevant previous research, it was found that situational leadership can improve the quality of education in an institution by increasing the performance and commitment of people in the institution. Therefore, it is necessary to conduct further research on situational leadership in Islamic boarding schools in Central Lampung Regency with the formulation of the main problem of how is situational leadership in Islamic boarding schools in Central Lampung Regency? This research is a descriptive research using a qualitative approach. This research was conducted in Islamic boarding schools in Central Lampung Regency, namely the Walisongo Islamic Boarding School, the Roudlotus Sholihin Islamic Boarding School, and the Baitul Mustaqim Islamic Boarding School. The data sources were selected purposively and were snowball sampling in nature, including the boarding school leadership, board and management of the boarding school, and the students. Collecting data using interview, observation, and documentation techniques, then the results are analyzed by triangulating sources, techniques, and time.

The results of the study found that: (1) situational leadership in the telling dimension in Islamic boarding schools in Central Lampung Regency was carried out by giving detailed information about the assigned tasks, supervising the implementation of tasks, providing guidance, setting work standards, giving awards, and helping find solutions, (2) Situational leadership in the selling dimension in Islamic boarding schools in Central Lampung Regency is carried out by explaining the tasks given, giving directions, being open to questions (consultation), providing guidance, meeting needs, direct communication and interaction, monitoring and controlling, (3) situational leadership on the dimensions participating in the Islamic boarding school in Central Lampung Regency is carried out openly by going forward / ideas / opinions / criticism, providing motivation, deliberation and consensus, transparency, work performance competitions, recognition and awards, developing ideas and creativity, and (4) situational leadership in the delegating dimension in Islamic boarding schools in Central Lampung Regency is carried out by giving personal responsibility, giving confidence in task management, submitting decision making, being free in creativity, and supporting competency development. However, from the four dimensions of situational leadership, the delegating dimension is not fully implemented. In addition, situational leadership in the delegating dimension is not only given to the caregivers and managers of Islamic boarding schools with an M4 maturity level, but also given to the M3 maturity level. Of the four dimensions of situational leadership, participating dimensions are more widely used.

**Keywords:** leadership, situational, Islamic boarding school

## التجريد

انطلق هذا البحث من أن القيادة الظرفية قادرة على تحسين جودة التعليم من خلال ترقية الأداء والتزام الأفراد بالنظام داخل المؤسسات التعليمية. ومن أجل ذلك، ترى الباحثة أنه من الضروري إجراء مزيد من الدراسات عن القيادة الظرفية في المعاهد الإسلامية *بيسانترين* في لامبونج الوسطى. وبناء على ذلك تبلورت إشكالية الدراسة في: كيف تجري القيادة الظرفية في ظل المعاهد الإسلامية داخل لامبونج الوسطى؟ وهذا البحث وصفي تنتهج الباحثة فيه منهجا نوعيا. وقد تم إجراؤه في المعاهد الإسلامية داخل نطاق لامبونج الوسطى المتمثلة في معهد "والي سونغو" الإسلامي، ومعهد "روضة الصالحين" الإسلامي، ومعهد "بيت المستقيم" الإسلامي. كما تم اختيار مصادر البيانات بشكل هادف وأخذ العينات بأسلوب "كرة الثلج"، التي من ضمنها قادات المعاهد، ومدبروها، ومديروها، وطلبة العلم فيها. وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة والتوثيق، ومن ثم تم تحليلها تحليلا استقرائيا عن طريق تثليث المصادر والطرائق والزمان.

وفي النهاية، توصلت الباحثة إلى نتائج تالية: (1) تجري القيادة الظرفية في المعاهد الإسلامية ب لامبونج الوسطى على بعد "الإلقاء" من خلال تكليف المهمات بشكل مفصل، ومراقبة تنفيذها، وإرشادها، ووضع معايير جودتها، ومنح التقدير للقائمين بها، وحل مشاكلها. (2) كما تجري القيادة الظرفية على بعد "عرض المبيع" من خلال بيان المهمات، وتوجيهها، وفتح المجال للاستشارة، والقيام بالإرشاد، وتوفير المتطلبات، والتواصل، والتفاعل المباشر، والمراقبة والضبط. (3) وأما القيادة الظرفية على بعد "المشاركة" فتجري من خلال فتح المجال للاقتراحات والأفكار والآراء والانتقادات، ومن خلال تعزيز الدافعية، والتشاور للاتفاق، والشفافية، وعقد المسابقة لجودة الأداء، والاعتراف، والتقدير، وتطوير الأفكار والإبداعات. (4) وأما القيادة الظرفية على بعد "التفويض" فتجري من خلال تفويض المسؤولية الفردية، وتفويض إدارة المهمات، وتفويض اتخاذ القرار، وفتح المجال للإبداع، والدعم لتعزيز الكفاءة. غير أنه لم يتم تنفيذ القيادة الظرفية بشكل كامل على بعد التفويض من هذه الأبعاد الأربعة. كما لم يقتصر إسناد القيادة الظرفية على بعد التفويض إلى قادة المعاهد ومديريها الذين في مستوى النضوج M4، بل إلى الذين لا يزالون في مستوى النضوج M3 أيضا. ويمثل بعد المشاركة أكثر الأبعاد الأربعة استعمالا.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الظرفية، المعاهد الإسلامية

## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga dakwah Islamiyah memiliki persepsi yang plural. Pesantren dapat dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah dan yang paling penting sebagai institusi pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas mensyaratkan pesantren harus meningkatkan mutu sekaligus memperbaiki manajemen serta model pendidikannya (Umiarso & Nur Zazin, 2011: 6). Sebagai lembaga pendidikan yang masih *survive* pondok pesantren telah membuka diri dengan berbagai pertimbangan dan musyawarah yang sangat ketat oleh para pemimpinnya serta menerapkan manajemen yang inovatif dengan dibarengi oleh strategi kepemimpinan yang lebih efektif.

Namun pada zaman moden ini, eksistensi pesantren dihadapkan pada tantangan baru sebagai akibat dari arus globalisasi dan modernisasi. Agaknya pesantren yang *indigenous* (Nurcholish Madjid, 1997: 3) sedikit tertatih-tatih dalam merespon tuntutan zaman yang ditandai dengan cepatnya perubahan di semua sektor saat ini. Beberapa pesantren masih ada yang secara kaku (*rigid*) mempertahankan tradisi lama yang dianggapnya masih *sophisticated* dalam menghadapi persoalan-persoalan yang muncul dari luar.

Kekakuan tersebut, yang paling esensial, berasal dari aspek kepemimpinan pesantren yang notabene masih bersifat kedinastian dan terpola pada kepemimpinan sentralistik dan hierarkis (Alamsyah, 2000: 139). Bak sebuah kerajaan, secara hierarki, tahta kepemimpinan kyai akan diserahkan kepada putra pertama. Dan pewarisan ini akan terus dilanjutkan oleh keturunan-keturunan berikutnya. Sehingga pesantren dapat diibaratkan sebagai sebuah kerajaan kecil di mana kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren, sedangkan pihak lain hanyalah sebagai

pelengkap bahkan hampir tidak pernah diberikan kesempatan mengelola pesantren (Dhofier, 1997: 56).

Kekuasaan mutlak bersifat tunggal ini menyebabkan dominasi personal terlalu besar. Pola semacam ini akan melahirkan implikasi manajemen yang *otoritarianistik*. Pembaruan menjadi hal yang sangat sulit dilakukan karena sangat tergantung pada sikap sang kyai (Nurcholish Madjid, 1997: 114). Selain pelaksanaannya di lapangan sangat sulit dalam menghadapi kompleksitas masalah yang dihadapi pondok pesantren, kepemimpinan otoriter seperti ini mengganggu keberlangsungan pondok pesantren di masa yang akan datang (Djauhari, 2003: 57). Pola kepemimpinan kyai yang karismatik-individualistik dianggap kurang kondusif dan prospektif dalam menghadapi tantangan-tantangan modernisasi, sehingga tidak bisa dipungkiri pesantren akan rawan terhadap kematian.

Bila menengok ke luar, banyak pesantren yang sebelumnya populer, tiba-tiba hilang begitu saja setelah sang kyai meninggal dunia karena kyai tidak melakukan regenerasi dengan baik yang mampu mempertahankan kehidupan pesantrennya. Adanya permasalahan internal yang muncul serta tidak adanya inisiatif dari para penerus untuk bekerja sama secara tim ditambah ke-eksklusif-an yang masih mewarnai, menjadikan pesantren ini tidak mampu mempertahankan keberadaannya.

Namun fenomena yang berbeda terjadi di lingkungan Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim yang ada di Kabupaten Lampung Tengah. Setelah wafatnya pimpinan atau kyai pondok pesantren yang ada di Kabupaten Lampung Tengah, hanya ketiga pondok pesantren tersebut yang tetap mampu bertahan dan semakin berkembang maju pesat. Setelah wafatnya pimpinan di ketiga pondok pesantren tersebut, yang kemudian digantikan oleh putra mereka untuk memangku pimpinan pondok pesantren.

Pada umumnya setelah pergantian pimpinan setelah kyai pondok pesantren wafat, terjadi penurunan kualitas, jumlah santri, bahkan ada yang akhirnya tutup. Akan tetapi hal tersebut tidak terjadi pada tiga pondok besar yang ada di Kabupaten Lampung Tengah, yaitu Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus

Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim. Pada ketiga pondok yang ada di Kabupaten Lampung Tengah tersebut, bukan penurunan kualitas yang terjadi, namun justru perkembangan yang sangat pesat dalam segala bidang khususnya pembaharuan dan strategi manajemen pondok pesantren termasuk dalam hal strategi kepemimpinan. Respon dari seluruh pengurus, kepala sekolah, santri dan siswa, bahkan masyarakat sekitar sangat baik dalam bekerjasama mengelola Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di bawah pola kepemimpinan yang baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pengasuh Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah, untuk meningkatkan kualitas pondok pesantren, pimpinan melakukan perombakan terhadap pola kepemimpinan. Merombak pola kepemimpinan yang mulanya cukup kaku dan mendasarkan keputusan kebijakan pada pengalaman yang lalu, menjadi pola kepemimpinan situasional yang lebih mengedepankan adaptasi dan fleksibilitas dalam mencari solusi dan strategi baru dalam menentukan masa depan kelembagaan.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di pondok pesantren yang ada di Kabupaten Lampung Tengah Provinsi Lampung yaitu Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim. Sumber data dalam penelitian kualitatif ini, dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, di antaranya adalah pimpinan pondok pesantren, pengurus dan pengelola pondok pesantren, dan santri. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi.



### C. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan memberitahukan secara rinci tugas yang diberikan, mengawasi pelaksanaan tugas, memberikan bimbingan, menetapkan standar kerja, memberikan penghargaan, dan membantu menemukan solusi, (2) Kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan menerangkan tugas yang diberikan, memberikan pengarahan, terbuka akan pertanyaan (konsultasi), memberikan bimbingan, memenuhi kebutuhan, komunikasi dan interaksi langsung, pemantauan dan pengendalian, (3) Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan terbuka akan masukan/ide/pendapat/kritikan, memberikan motivasi, musyawarah dan mufakat, transaran, lomba prestasi kerja, pengakuan dan penghargaan, mengembangkan ide dan kreativitas, dan (4) Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah dilaksanakan dengan memberikan tanggung jawab pribadi, memberikan kepercayaan pengelolaan tugas, menyerahkan pengambilan keputusan, bebas dalam kreatifitas, dan mendukung pengembangan kompetensi.

Akan tetapi dari keempat dimensi kepemimpinan situasional tersebut dimensi *delegating* tidak dilaksanakan secara sepenuhnya. Selain itu kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* tidak hanya diberikan kepada pengasuh dan pengelola pondok pesantren dengan tingkat kematangan M4, tetapi juga diberikan kepada tingkat kematangan M3. Dari keempat dimensi kepemimpinan situasional, dimensi *participating* lebih banyak digunakan.

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor



Prof. Wan Jamaluddin, M.ag., Ph.D.  
Agustus 2021

Co-Promotor 1




Prof. Dr. Deden Makbullah, M.Pd  
Agustus 2021

Co-Promotor 2



Dr. H.M. Akmansyah, M.Ag  
Agustus 2021

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag  
Agustus 2021








Nama : Malikhah Sa'adah

NPM : 1686031034

Angkatan : 2016

## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah**” ditulis oleh: Malikhah Sa’adah, Nomor Pokok Mahasiswa: 1686031034 telah diujikan pada sidang ujian tertutup Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag.	(  )
Sekretaris	: Dr. Koderi, M.Pd.	(  )
Penguji I	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.	(  )
Penguji II	: Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag.	(  )
Penguji III	: Prof. Dr. H. Deden Makbuloh, M.Ag.	(  )
Penguji IV	: Dr. H. M. Akmansyah, M.A.	(  )
Penguji V	: Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag.	(  )

Direktur Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag  
NIP. 19601020198803 1 005

## SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Malikhah Sa'adah  
NPM : 1686031034  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Disertasi : Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren  
Kabupaten Lampung Tengah.

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

### TIM PENYELARAS

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

(  )

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.

(  )

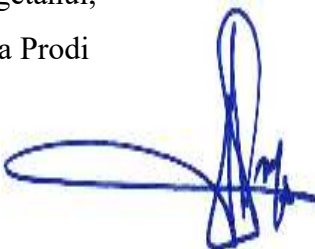
Dr. Koderi, M.Pd.

(  )

Bandar Lampung, Agustus 2021

Mengetahui,

Ketua Prodi



**Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.**

**NIP. 197211211998032003**

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Malikhah Sa'adah  
NPM : 1686031034  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Agustus 2021

Yang menyatakan,



Malikhah Sa'adah  
NPM 1686031034

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan hurub Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

### A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	DI		

## B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = Â misalnya قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang = Î misalnya قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang = Û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya' nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya' nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya' setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = نو misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = يي misalnya خير menjadu khayrun

## C. Ta'marbûthah (ة)

*Ta'marbûthah* ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta'marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalat li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya فى رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

#### **D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah**

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat terakhir untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kuantitatif yang meneliti tentang **”Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah”**, dengan tujuan utama untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepemimpinan di pondok pesantren khususnya di Kabupaten Lampung Tengah.

Dengan rendah hati disadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan namun peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu memberi bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis supaya cepat menyelesaikan disertasi ini.

4. Prof. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D., Selaku Promotor yang selalu memberikan bimbingan, motivasi dan semangat kepada peneliti untuk selalu sabar dan terus semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
5. Prof. Dr. Deden Makbullah, M.Pd., Selaku Co-Promotor 1 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
6. Dr. H.M. Akmansyah, M.Ag, Selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
7. Dr. Koderi, M.Pd., selaku Sekretaris Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu memperlancar dan memfasilitasi kebutuhan penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
8. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
9. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, *security*, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.
10. Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Kakemenag Kabupaten Lampung Tengah.
11. Pimpinan pondok pesantren, pengurus dan pengelola, serta keluarga besar Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah yang

selalu mendorong penulis untuk terus maju dan semangat dalam penyelesaian studi bagi penulis. Juga telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk membantu pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

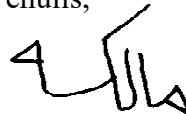
12. Terkhusus kepada suami dan anak-anakku tercinta juga orangtuaku, dan seluruh keluarga besarku yang dengan ikhlas selalu memberikan do'a, perhatian, kesabaran, semangat serta motivasi hingga selesainya studi dan disertasi penulis.

13. Juga Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan angkatan 2016, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu dan rekan-rekan semua dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin...

Bandar Lampung, Agustus 2021

Penulis,



Malikhah Sa'adah

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
ABSTRAK .....	iii
RINGKASAN .....	vi
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING .....	x
PENGESAHAN .....	xi
SURAT KETERANGAN .....	xii
LEMBAR PERNYATAAN .....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	xiv
KATA PENGANTAR .....	xvii
DAFTAR ISI .....	xx
DAFTAR TABEL .....	xxiii
DAFTAR GAMBAR .....	xxiv
DAFTAR DIAGRAM .....	xxv

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian .....	19
C. Rumusan Masalah .....	20
D. Tujuan Penelitian .....	20
E. Manfaat Penelitian .....	21

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan .....	23
1. Pengertian Kepemimpinan .....	23
2. Kepemimpinan dalam Islam .....	28
3. Kriteria Kepemimpinan .....	37
4. Fungsi Kepemimpinan .....	42
5. Prinsip Kepemimpinan .....	46
6. Tipe Kepemimpinan .....	50

7. Kepemimpinan yang Efektif .....	59
8. Peran Kepemimpinan .....	67
B. Kepemimpinan Situasional .....	70
1. Pengertian Kepemimpinan Situasional .....	70
2. Karakteristik Kepemimpinan Situasional .....	76
a. S1 <i>Telling</i> (Memberitahukan).....	78
b. S2 <i>Selling</i> (Menjajakan).....	86
c. S3 <i>Participating</i> (Mengikutsertakan).....	93
d. S4 <i>Delegating</i> (Mendelagasikan).....	106
C. Pondok Pesantren .....	117
1. Pengertian dan Tujuan Pondok Pesantren .....	117
2. Sejarah Perkembangan Pondok Pesantren .....	120
3. Karakteristik Pondok Pesantren .....	126
4. Sistem Pembelajaran Pondok Pesantren .....	131
D. Penelitian yang Relevan .....	134
E. Kerangka Pikir Penelitian .....	149

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Prosedur Penelitian.....	150
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	152
C. Data dan Sumber Data.....	153
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	158
E. Prosedur Analisis Data.....	164
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	166

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	168
1. Kabupaten Lampung Tengah .....	168
2. Lokasi Penelitian .....	174
B. Temuan Penelitian .....	186
1. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Telling</i> .....	186
2. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Selling</i> .....	220

3. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Participating</i> .....	247
4. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Delegating</i> .....	274
C. Pembahasan Temuan Penelitian .....	284
1. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Telling</i> .....	284
2. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Selling</i> .....	290
3. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Participating</i> .....	295
4. Kepemimpinan Situasional Pada Dimensi <i>Delegating</i> .....	304

## BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	345
B. Implikasi.....	348
C. Saran.....	349

DAFTAR PUSTAKA.....	356
---------------------	-----

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Peningkatan Santri dan Siswa Selama Tiga Tahun Terakhir di Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim Kabupaten Lampung Tengah.....	7
Tabel 1.2 Rerata Nilai Ujian Nasional .....	8
Tabel 2.1 Notasi Empat Dimensi Kepemimpinan Situasional.....	78
Tabel 2.2 Ilustrasi Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional .....	113
Tabel 2.3 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Tingkat Kematangan Bawahan .....	114
Tabel 3.1 Tempat Penelitian .....	152
Tabel 3.2 Sumber Data Penelitian .....	156
Tabel 3.3 Instrumen Wawancara Penelitian .....	159
Tabel 4.1 Dewan Asatid Pesantren Baitul Mustaqim Punggur Lampung Tengah pada saat itu .....	177
Tabel 4.2 Mata Pelajaran pada saat itu .....	177
Tabel 4.3 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	178
Tabel 4.4 Struktur Pengurus dan pengelola pondok pesantren .....	181
Tabel 4.5 Data Kyai/Asatidz .....	182
Tabel 4.6 Struktur Pengurus dan pengelola pondok pesantren .....	184
Tabel 4.7 Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	185
Tabel 4.8 Ringkasan Temuan Penelitian .....	309
Tabel 4.9 Penerapan Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah .....	313

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blanchard .....	77
Gambar 4.1 Peta Kabupaten Lampung Tengah .....	173



## DAFTAR DIAGRAM

Diagram	Halaman
Diagram 4.1 Pelaksanaan Kepemimpinan Situasional pada Dimensi <i>Telling</i> di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.....	289
Diagram 4.2 Pelaksanaan Kepemimpinan Situasional pada Dimensi <i>Selling</i> di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.....	294
Diagram 4.3 Pelaksanaan Kepemimpinan Situasional pada Dimensi <i>Participating</i> di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.....	303
Diagram 4.4 Pelaksanaan Kepemimpinan Situasional pada Dimensi <i>Delagating</i> di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.....	308
Diagram 4.5 Konsep Model Kepemimpinan Situasional.....	315

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pesantren sebagai lembaga dakwah Islamiyah memiliki persepsi yang plural. Pesantren dapat dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah dan yang paling penting sebagai institusi pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas mensyaratkan pesantren harus meningkatkan mutu sekaligus memperbarui manajemen serta model pendidikannya.<sup>1</sup> Sebagai lembaga pendidikan yang masih *survive* pondok pesantren telah membuka diri dengan berbagai pertimbangan dan musyawarah yang sangat ketat oleh para pemimpinnya serta menerapkan manajemen yang inovatif dengan dibarengi oleh strategi kepemimpinan yang lebih efektif.

Berawal dari lembaga pendidikan yang mengutamakan pendidikan agama (Islam), pondok pesantren berkembang menjadi lembaga pendidikan yang dinilai tidak kalah dengan lembaga pendidikan non-pesantren. Usaha-usaha ke arah pembaharuan dan modernisasi merupakan konsekuensi dari keberadaan pondok pesantren di lingkungan yang berkembang menjadi modern. Meskipun demikian pondok pesantren cenderung masih memiliki batasan-batasan yang kongkrit. Pembaharuan dan modernisasi yang terjadi diupayakan tidak mengubah atau

---

<sup>1</sup> Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), h. 6

mereduksi orientasi dan idealisme pesantren. Oleh karena itu ada pesantren yang cenderung masih mempertahankan tradisi sebagai lembaga pendidikan yang lebih fokus pada pendidikan agama, dan di lain pihak ada yang mengembangkan diri sebagai lembaga pendidikan semi modern. Bahkan tidak sedikit yang secara tegas menyebut diri sebagai pondok pesantren modern. Meskipun pondok pesantren telah menjadi lembaga pendidikan modern, tetapi kesederhanaan, kejuangan, kemandirian, kebersamaan dan keikhlasannya tetap menjadi roh dan semangat yang dapat mengukuhkan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak lapuk karena hujan dan tidak lekang karena panas.

Namun pada zaman moden ini, eksistensi pesantren dihadapkan pada tantangan baru sebagai akibat dari arus globalisasi dan modernisasi.<sup>2</sup> Agaknya pesantren yang *indigenous*<sup>3</sup> sedikit tertatih-tatih dalam merespon tuntutan zaman yang ditandai dengan cepatnya perubahan di semua sektor saat ini. Beberapa pesantren masih ada yang secara kaku (*rigid*) mempertahankan tradisi lama yang dianggapnya masih *sophisticated*<sup>4</sup> dalam menghadapi persoalan-persoalan yang muncul dari luar.

Kekakuan tersebut, yang paling esensial, berasal dari aspek kepemimpinan pesantren yang notabene masih bersifat kedinastian dan terpola pada kepemimpinan sentralistik dan hierarkis.<sup>5</sup> Bak sebuah kerajaan, secara hierarki, tahta kepemimpinan kyai akan diserahkan kepada putra pertama. Dan pewarisan

---

<sup>2</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 308.

<sup>3</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 3.

<sup>4</sup> *Ibid.*, h. 114.

<sup>5</sup> Andi Rahman Alamsyah, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, dan Demokrasi* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Depag RI, 2000), h. 139.

ini akan terus dilanjutkan oleh keturunan-keturunan berikutnya. Sehingga pesantren dapat diibaratkan sebagai sebuah kerajaan kecil di mana kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren, sedangkan pihak lain hanyalah sebagai pelengkap bahkan hampir tidak pernah diberikan kesempatan mengelola pesantren.<sup>6</sup>

Kekuasaan mutlak bersifat tunggal ini menyebabkan dominasi personal terlalu besar. Pola semacam ini akan melahirkan implikasi manajemen yang *otoritarianistik*. Pembaruan menjadi hal yang sangat sulit dilakukan karena sangat tergantung pada sikap sang kyai.<sup>7</sup> Malik Fajar menyebutkan ada dua aspek lagi kelemahan dari sistem pesantren yaitu kelemahan di bidang metodologi dan terjadinya disorientasi. Di bidang metodologi, telah umum diketahui bahwa pesantren mempunyai tradisi yang kuat di bidang transmisi keilmuan klasik. Namun, karena kurang adanya improvisasi metodologi, proses transmisi itu hanya melahirkan penumpukan keilmuan. Menurut Martin van Bruinessen, ilmu yang bersangkutan dianggap sesuatu yang sudah bulat dan tidak dapat ditambah. Jadi, proses transmisi itu merupakan penerimaan secara *taken for granted*. Selanjutnya, terjadinya disorientasi, yakni pesantren kehilangan kemampuan mendefinisikan dan memposisikan dirinya di tengah realitas perubahan yang demikian cepat. Dalam konteks perubahan ini, pesantren mengalami dilema antara keharusan

---

<sup>6</sup>Zamakhsary Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1997), h. 56.

<sup>7</sup>Nurcholish Madjid, *Op. Cit.*, h. 114-115.

mempertahankan jati dirinya dengan kebutuhan menyerap budaya baru yang datang dari luar pesantren.<sup>8</sup>

Selain pelaksanaannya di lapangan sangat sulit dalam menghadapi kompleksitas masalah yang dihadapi pondok pesantren, kepemimpinan otoriter seperti ini mengganggu keberlangsungan pondok pesantren di masa yang akan datang.<sup>9</sup> Pola kepemimpinan kyai yang karismatik-individualistik dianggap kurang kondusif dan prospektif dalam menghadapi tantangan-tantangan modernisasi, sehingga tidak bisa dipungkiri pesantren akan rawan terhadap kematian.

Bila menengok ke luar, banyak pesantren yang sebelumnya populer, tiba-tiba hilang begitu saja setelah sang kyai meninggal dunia karena kyai tidak melakukan regenerasi dengan baik yang mampu mempertahankan kehidupan pesantrennya. Adanya permasalahan internal yang muncul serta tidak adanya inisiatif dari para penerus untuk bekerja sama secara tim ditambah ke-eksklusif-an yang masih mewarnai, menjadikan pesantren ini tidak mampu mempertahankan keberadaannya.

Namun fenomena yang berbeda terjadi di lingkungan Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim yang ada di Kabupaten Lampung Tengah. Setelah wafatnya pimpinan atau kyai pondok pesantren yang ada di Kabupaten Lampung Tengah, hanya ketiga pondok pesantren tersebut yang tetap mampu bertahan dan semakin berkembang maju pesat. Setelah wafatnya pimpinan di ketiga pondok pesantren tersebut, yang

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, h. 115

<sup>9</sup> Idris Djauhari, *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif*, (Sumenep: Al-Amien Printing, 2003), h. 57.

kemudian digantikan oleh putra mereka untuk memangku pimpinan pondok pesantren.

Pada umumnya setelah pergantian pimpinan setelah kyai pondok pesantren wafat, terjadi penurunan kualitas, jumlah santri, bahkan ada yang akhirnya tutup. Akan tetapi hal tersebut tidak terjadi pada tiga pondok besar yang ada di Kabupaten Lampung Tengah, yaitu Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim. Pada ketiga pondok yang ada di Kabupaten Lampung Tengah tersebut, bukan penurunan kualitas yang terjadi, namun justru perkembangan yang sangat pesat dalam segala bidang khususnya pembaharuan dan strategi manajemen pondok pesantren termasuk dalam hal strategi kepemimpinan. Respon dari seluruh pengurus, kepala sekolah, santri dan siswa, bahkan masyarakat sekitar sangat baik dalam bekerjasama mengelola Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di bawah pola kepemimpinan yang baru.<sup>10</sup>

Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim bukan hanya memfokuskan pembelajaran pada aspek keagamaan semata, namun juga telah melahirkan dan menaungi lembaga pendidikan formal mulai dari MI, MTs, dan MA/SMK.<sup>11</sup> Selain itu juga melakukan pembangunan secara fisik, seperti renovasi masjid, renovasi asrama lama, penambahan asrama dan kelas, pembangunan aula, dan sarana fisik lainnya.

---

<sup>10</sup> Perkembangan Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotul Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim, *Observasi*, Januari – Februari 2020

<sup>11</sup> Gus Syaikhul Ulum Syuhadak, Pemimpin Pondok Pesantren Walisongo Kabupaten Lampung Tengah, *Wawancara*, 25 Januari 2020

Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah juga melakukan pembaharuan sistem pendidikan menjadi tiga sistem pendidikan, yaitu sistem formal, non formal dan keterampilan.<sup>12</sup> Ketiga pondok pesantren tersebut tidak hanya memberikan pendidikan keagamaan tetapi juga pendidikan umum dalam kurikulumnya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, meski telah mengadopsi sistem modern, Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah masih tetap mampu mempertahankan *ke-salafiyah-annya* hingga sekarang. Pesantren yang memiliki misi utama yaitu “*tafaqquh fi al-din*” Hal ini mampu membuktikan kaidah *al- muhafadzatu ‘ala al-qadimi al-salih wa al-akhdu bijadidi al-aslahu* (melestarikan perkara lama yang baik dan mengambil perkara baru yang lebih baik). Di satu sisi, Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah mampu mempertahankan nilai-nilai positif sebagai ciri khas kepesantrenannya, dan di sisi lain ketiga pondok pesantren tersebut juga mau menerima hal-hal baru yang dibutuhkan masyarakat modern seperti sekarang ini.

Perkembangan Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah juga dapat dilihat dari jumlah santri dan siswa yang semakin tahun semakin

---

<sup>12</sup> Kyai. Miftahuddin Al-Busthomi, Pemimpin Pondok Pesantren Roaudlatus Sholihin Kabupaten Lampung Tengah, *Wawancara*, 26 Januari 2020

meningkat membuktikan bahwa pengelolaan di ketiga pondok pesantren ini sangat baik.

Tabel 1.1  
Peningkatan Santri dan Siswa Selama Tiga Tahun Terakhir di Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim Kabupaten Lampung Tengah

No	Pondok Pesantren	TP. 2018/2019	TP. 2019/2020	TP. 2020/2021
1	Pondok Pesantren Walisongo	380	466	544
2	Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin	306	364	410
3	Pondok Pesantren Baitul Mustaqim	293	306	344

Sumber: Data santri di Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim

Data pada tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah semakin tahun mengalami peningkatan jumlah santri secara signifikan, yang menunjukkan bahwa ketiga pondok pesantren tersebut semakin maju dan diminati masyarakat walau telah mengalami pergantian kepemimpinan dan membuktikan tetap mampu mengelola kelebagaannya dengan baik.

Perkembangan pesat ini juga dirasakan dalam pengelolaan pendidikan formal di lingkungan Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah. Mulai dari jenjang Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, sampai Madrasah Aliyah juga telah menunjukkan kemajuan dan menorehkan banyak prestasi yang tidak kalah dari sekolah dan madrasah formal lainnya. Berdasarkan data yang diperoleh rerata nilai Ujian Nasional siswa/santri di Pondok Pesantren Walisongo,



Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah mengalami peningkatan yang signifikan selama tiga tahun terakhir:

Tabel 1.2  
Rerata Nilai Ujian Nasional

Pondok Pesantren	Tingkat	TP. 2016/2017	TP. 2017/2018	TP. 2018/2019
Pesantren Walisongo	MI	61,01	67,55	74,85
	MTs	62,96	73,37	81,91
	MA	69,69	72,50	80,09
Pesantren Roudlotus Sholihin	MI	67,26	75,50	81,64
	MTs	70,35	77,28	80,58
	MA	66,94	74,58	79,65
Pesantren Baitul Mustaqim	MI	64,72	69,14	77,68
	MTs	62,03	68,45	74,08
	MA	67,76	74,73	85,13

Sumber: KKM MI, MTs, dan MA di Kabupaten Lampung Tengah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 1.2 tersebut, diketahui bahwa selama tiga tahun terakhir, rerata nilai Ujian Nasional siswa dan santri di Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah mengalami peningkatan menjadi lebih baik. Data tersebut menunjukkan bahwa ketiga pondok pesantren tersebut mampu mengelola lembaga pendidikan formalnya dengan baik, sehingga mampu meningkatkan prestasi akademik siswa dan santrinya.

Kesuksesan pengelolaan kelembagaan ini tentu saja tidak terlepas dari sinergi kepemimpinan kelembagaan dan strategi pengelolaan yang tepat. Artinya kepemimpinan di suatu lembaga sangat menentukan keberhasilannya dalam mensukseskan lembaga yang dipimpinnya. Sebagaimana yang dikemukakan Mifta Thoha bahwa kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan, pemimpin

di sini adalah merupakan individu yang memiliki program atau rencana yang bersama anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut sehingga kepemimpinan dapat dipandang sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi anggota dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>13</sup>

Mendukung pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung arti bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain (bawahannya), sehingga mereka mau mengikuti petunjuk dan perintah tersebut dalam upaya mencapai tujuan. Oleh karena itu dalam Islam, seorang pemimpin harus memiliki keimanan dan ketakwaan sehingga mampu menjadi teladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya. Sebagaimana yang dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam Surat Al-Anbiya ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ  
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: 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 (Al-Anbiya: 73).<sup>14</sup>

Dalam tafsir al-Maragi surat Al-Anbiya ayat 73, Ayat ini menjelaskan tentang kelanjutan ayat terdahulu yang menceritakan Allah memuliakan Nabi Ibrahim dengan menyelamatkannya dari apai. Kemudian Allah memenuhi permintaanya dengan memberi Nabi Ibrahim keturunan Yaitu Ishak. Dan dari

<sup>13</sup> Miftah Thoha. *Kepemimpinan Manajemen*, (Rajawali Press, Jakarta. 2001), h. 36

<sup>14</sup> Departemen Agama RI., *Al-Quran dan Terjemahannya.*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 417

Ishak lahir Yakub. Dimana garis keturunan Nabi Ibrahim tersebut merupakan orang sholeh yang memiliki suritaula dan perintahnya ditaati.<sup>15</sup>

Sedangkan dalam tafsir Ibnu Katsir jilid I dalam lafats *wa waHabnaa laHuu ishaaqa wa ya'quuba naafilatan* (Dan Kami telah memberikan kepadanya (Ibrahim) Ishaq dan Ya'qub, sebagai suatu anugerah) Atha dan Mujahid berkata: "Yaitu suatu pemberian." Ibnu 'Abbas, Qatadah dan al-Hakam bin 'Uyainah berkata: "*an naafilatu*; adalah cucu yaitu Ya'qub, anak Ishaq." Selanjutnya *Wa kullun ja'alnaa shaalihiin* (Dan masing masing Kami jadikan orang orang yang shalih) yaitu seluruhnya adalah ahli kebaikan dan orang-orang shalih. *Wa ja'alnaa Huma immatan* (Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin pemimpin) yang diikuti. *yaHduuna bi amrinaa* (Yang memberi petunjuk dengan perintah Kami) yaitu mereka menyeru kepada Allah dengan izin-Nya. Untuk itu Dia berfirman: *wa auhainaa ilaiHim fi'lal khairaati wa iqaamash shalaaati wa iitaa-iz zakaati* (Dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan shalat, menunaikan zakat) termasuk penyebutan yang khusus setelah yang umum. *Wa kaanuu lanaa 'aabidiin* (Dan hanya kepada Kami lah mereka selalu beribadah) yaitu melakukan apa saja yang mereka perintahkan kepada orang lain.<sup>16</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam surat al-Anbiya ayat 73 Allah swt menjelaskan bahwa melalui kisah Ibrahim yang meminta keturunan, kemudia Allah memberikannya keturunan yang sholeh dan taat yang dijadikan pemimpin (nabi Allah) pada saat itu. Dengan demikian seorang pemimpin

<sup>15</sup> A. Mustafa, *Tafsir Al-Maragi*, (Semarang: PT. Karya Toha Putra Semarang, 1993), h. 86

<sup>16</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir jilid 1*, terj. M. Abdul Ghoffar, dkk., (Bogor: Pustaka Imam Asy syafi'I, 2005), h. 245

(khalifah) itu memiliki amanah yang harus diemban, mengerjakan kebajikan amal sholeh dan hanya beribadah kepada Allah swt.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pengasuh Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah, untuk meningkatkan kualitas pondok pesantren, pimpinan melakukan perombakan terhadap pola kepemimpinan. Merombak pola kepemimpinan yang mulanya cukup kaku dan mendasarkan keputusan kebijakan pada pengalaman yang lalu, menjadi pola kepemimpinan situasional yang lebih mengedepankan adaptasi dan fleksibilitas dalam mencari solusi dan strategi baru dalam menentukan masa depan kelembagaan.<sup>17</sup>

Sebagaimana hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah yang menyatakan bahwa beliau lebih banyak menjadikan dirinya sebagai konsultan, tempat orang-orang di pesantrennya dalam meminta saran dan pendapat. Beliau senantiasa membantu mereka untuk memahami tugas-tugas yang harus dikerjakan dengan meluangkan waktu untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara aktif dengan mereka. Akan tetapi beliau juga menempatkan dirinya sebagai pimpinan sesuai dengan keadaan orang-orang yang dipimpinnya. Karena setiap orang memiliki perbedaan, terkadang perlu diberikan motivasi, terkadang cukup diberikan instruksi-instruksi saja karena mereka sudah cukup memahami tugas tersebut, terkadang cukup

---

<sup>17</sup> KH. Muchtar Ghozali, Pemimpin Pondok Pesantren Baitul Mustaqim Kabupaten Lampung Tengah, *Wawancara*, 27 Januari 2020

memberikan tugas dan mengawasi pelaksanaan tugas tersebut. Artinya, kepemimpinan yang mereka lakukan disesuaikan dengan bagaimana keadaan orang-orang yang dipimpinnya.<sup>18</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa kesuksesan ketiga pondok pesantren tersebut yaitu Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah, dikarenakan kepemimpinan di pondok pesantren tersebut dapat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya dengan baik. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pimpinan di ketiga pondok pesantren tersebut yang menyesuaikan dengan keadaan orang-orang yang dipimpinnya menurut beberapa teori merupakan kepemimpinan situasional. Sebagaimana yang dikemukakan Robbins mengemukakan kepemimpinan situasional adalah “kepemimpinan yang fokus pada kesiapan pengikut.”<sup>19</sup>

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa model kepemimpinan situasional muncul berdasarkan beberapa pokok pikiran sebagai berikut (1) pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi faktor-faktor situasional seperti jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi (2) perilaku kepemimpinan yang efektif adalah yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan (3) pimpinan yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang (4) perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi

---

<sup>18</sup> KH. Muchtar Ghazali, Pemimpin Pondok Pesantren Baitul Mustaqim Kabupaten Lampung Tengah, *Wawancara*, 27 Januari 2020

<sup>19</sup> Stephen P Robbins, dan Mary Coulter, *Management global edition, eleventh edition*. (New York: Jhon Willey, 2012), h. 494

ke situasi lain. Oleh sebab itu dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis dengan baik terhadap situasi (5) pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada.<sup>20</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dipahami bahwa kesuksesan tiga pondok besar di Kabupaten Lampung tengah tersebut dikarenakan menerapkan kepemimpinan situasional dengan melaksanakan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan keadaan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional yang telah dilakukan pimpinan di Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah mampu meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya.

Hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan situasional dapat meningkatkan mutu pendidikan lembaganya dengan meningkatkan kinerja dan komitmen orang-orang dalam lembaga tersebut. Diantaranya penelitian Yuniz Majidah, dkk., yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Dengan kemampuan pimpinan dalam memahami keadaan dan kebutuhan guru membuat guru semakin meningkatkan kinerjanya yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikannya.<sup>21</sup> Hasil penelitian lainnya ditemukan Heni Hikmayani Fauzia, dkk., bahwa komitmen organisasi dapat meningkat 18,75% melalui kepemimpinan situasional, sehingga komitmen terhadap organisasi dapat ditingkatkan melalui

---

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 30.

<sup>21</sup> Yuniz Majidah, dkk., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, Volume 14, Nomor 2, 2020, h. 105 – 112

kepemimpinan situasional.<sup>22</sup> Begitu juga dengan penelitian Munawir Nasir, dkk., yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barang Kabupaten Bone dan menjadi variabel paling dominan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.<sup>23</sup> Penelitian Jeinne Theresia Laurent dan Sutarto Wijono menemukan bahwa dari hasil uji korelasi adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan dengan kontribusi efektif sebesar 23,8%.<sup>24</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat dan hasil penelitian tersebut dipahami bahwa kepemimpinan situasional efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Kepemimpinan situasional bersifat lentur, fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan situasi dan kondisi kelembagaan. Kepemimpinan seperti itu sangat dibutuhkan untuk menghadapi permasalahan kelembagaan yang memiliki beberapa jenis dan jenjang pendidikan dengan orang-orang sebagai pengelolanya memiliki perbedaan karakteristik dan kemampuan. Di sinilah diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengelola manajemen kelembagaannya dalam menghadapi situasi dan kondisi yang berbeda-beda.

---

<sup>22</sup> Heni Hikmayani Fauzi, Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal dalam Meningkatkan Komitmen Guru, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Volume 6, Nomor 2, Juli 2018, h. 607 – 616

<sup>23</sup> Munawir Nasir, dkk., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, *EQ Celebes Equilibrium Journal*, Volume 1, Nomor 2, April 2020, h. 1 – 11

<sup>24</sup> Jeinne Theresia Laurent dan Sutarto Wijono, Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawab Pada PT Marga Nusantara Jaya Cabang Tegal, *Jurnal Personafikasi*, Volume 9, Nomor 1, Mei 2018, h. 9 – 19

Sebagaimana yang dikemukakan Gibson bahwa kepemimpinan situasional dilaksanakan sesuai dengan kebiasaan bawahan dan situasi kondisi disekitarnya.<sup>25</sup> Pendapat senada juga mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional paling efektif karena diterapkan sesuai dengan keadaan situasi tertentu.<sup>26</sup> Didukung pula dengan pendapat yang dikemukakan Fread Fielder bahwa kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang bergantung pada penerapan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi tertentu.<sup>27</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa kepemimpinan situasional muncul karena model-model kepemimpinan sebelumnya tidak bisa memberikan jawaban terhadap persoalan yang muncul dalam kepemimpinan. Hal ini berarti keberhasilan suatu kepemimpinan dalam organisasi termasuk dalam pendidikan tergantung dari pimpinannya dalam memahami keadaan atau situasi yang berbeda-beda dihadapinya, dan kepemimpinan situasional mampu mengatasi hal tersebut dengan baik.

Menurut Hersey dan Blanchard, ada beberapa gaya atau perilaku dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu: (1) dimensi *telling* dengan indikator pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam memberikan tugas, (2) dimensi *selling* dengan indikator pemimpin melakukan komunikasi dua arah, (3) dimensi *participating* dengan indikator pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam

---

<sup>25</sup> Ivancevich Gibson dan Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*, Diterjemahkan oleh: Djakarsih, (Jakarta, Erlangga, 1996), h. 56

<sup>26</sup> Abdul Majir, *Perkembangan Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Cipta Restu Fellynda, 2012), h. 44

<sup>27</sup> Sobry Sutikno. *Pemimpin & Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. (Lombok: Holistika, 2014), h.15.



melakukan pekerjaannya dan (4) dimensi *delegating* dengan indikator yaitu pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja.<sup>28</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dipahami bahwa kepemimpinan situasional melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan keadaan dan kondisi orang-orang yang dipimpinnya. Sebelum pimpinan menentukan gaya kepemimpinannya, pemimpin memperhatikan terlebih dahulu keadaan dan kondisi bawahannya, setelah itu baru menentukan gaya kepemimpinan apa yang efektif bagi mereka. Dengan demikian kepemimpinan situasional adalah pemimpin yang mengerti dan memahami kondisi karakteristik orang-orang yang dipimpinnya dengan melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan mereka.

Dalam Al-Quran juga ditegaskan bahwa seorang pemimpin harus memahami berbagai karakteristik orang-orang yang dipimpinnya, ia harus mampu bekerjasama dengan mereka, dengan berlaku adil dan bersikap sabar, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja dengan komitmen yang tinggi di bawah kepemimpinannya. Oleh karena itu dalam surat Shad ayat 26, Allah SWT menjelaskan bahwa seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu. Karena tugas kepemimpinan adalah tugas *fi sabilillah* dan kedudukannya pun sangat mulia.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ  
شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا الْحِسَابَ ﴿٢٦﴾

<sup>28</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996), h. 201 – 205

Artinya: Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan (Shad: 26).<sup>29</sup>

Asbabun nuzul ayat tersebut al-Sayuthi berpendapat ayat ini diturunkan berkaitan ayat sebelumnya tentang kisah keistimewaan dan pengalaman Nabi Daud. Rangkaian kisah tersebut agar Rasulullah mengambil pelajaran untuk mengetahui bagaimana menghadapi orang sombong dan permusuhan orang musrik. Dengan demikian tujuan ayat tersebut agar menguatkan semangat dan jiwa Rasulullah untuk melawan orang-orang musrik di Mekah pada saat itu.<sup>30</sup>

Dalam tafsir Al-Misbah IV karya Quraish Shihab menjelaskan Allah swt mengangkat Nabi Daud sebagai khalifah, Allah berfirman “Hai Daud sesungguhnya Kami menjadikanmu Khalifah..” yaitu penguasa di bumi yakni Baitul Maqdis. Maka putuskanlah semua persoalan yang engkau hadapi di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau menghadapi hawa nafsu antara lain dengan kesesatan. Sesungguhnya orang-orang yang terus-menerus sesat akan mendapat siksa yang berat atas kesesatannya karena Allah tidak akan melupakan mereka pada hari perhitungan.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 212

<sup>30</sup>J. Al Sayuti, *Asbabun Nuzul*, terjem. Qamarudin Saleh dkk., (Bandung: PT. Diponegoro, 1975), h. 158

<sup>31</sup>Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Volume IV, (Jakarta: Penerbit Lentera Hati, 2011), h. 368

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ayat ini merupakan peringatan dari Allah kepada para penguasa untuk menerapkan hukum dengan adil kepada manusia sesuai dengan kebenaran yang diturunkan dari sisi Allah, serta tidak berpaling darinya, hingga mereka sesat dari jalan Allah. Sesungguhnya Allah mengancam orang yang sesat dari jalan-Nya serta melupakan hari hisab dengan ancaman yang keras dan adzab yang pedih.

Berdasarkan uraian tentang gaya kepemimpinan situasional maka dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan situasional adalah cara mempengaruhi orang lain atau kelompok sesuai dengan tingkat kematangannya. Dengan demikian dapat dipahami, kepemimpinan situasional merupakan kegiatan level manajerial dalam usahanya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang, guru, karyawan dengan melakukan pendekatan sesuai situasi tertentu dan tingkat kematangan atau kedewasaan para bawahan yang dipimpinnya.

Kepemimpinan situasional akan sangat dibutuhkan dalam menghadapi permasalahan kelembagaan yang memiliki beberapa jenis dan jenjang pendidikan sehingga membutuhkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan fleksibel. Di Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah yang telah memperluas cangkupan manajemennya bukan hanya dalam pendidikan agama non formal semata, namun banyak yang mengembangkan pendidikan formal. Pondok pesantren ini bahkan dapat membangun sekolah formal dari berbagai jenjang, mulai dari sekolah dasar sampai pada sekolah menengah atas, yang

kesemuanya masih dinaungi oleh pondok pesantren. Dalam hal ini, pengelolaan manajemen kelembagaannya pastinya menjadi semakin kompleks dan membutuhkan strategi yang luar biasa dalam manajemennya. Di sinilah pengambilan keputusan seorang pemimpin yakni kyai pondok pesantren dalam menghadapi situasi dan kondisi naik maupun turun telah menorehkan keberhasilan dalam kemajuan pondok pesantren yakni dengan mengaplikasikan gaya kepemimpinan situasional secara efektif.

Berangkat dari pertimbangan inilah, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut khususnya mengenai efektifitas dari kepemimpinan situasional yang diaplikasikan di Pondok Pesantren Walisongo, Pondok Pesantren Roudlotus Sholihin, dan Pondok Pesantren Baitul Mustaqim di Kabupaten Lampung Tengah baik dalam pendidikan non formalnya, maupun pada pendidikan formal mulai dari tingkat sekolah dasar sampai pada sekolah menengah atas.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah. Sedangkan subfokus permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling*
2. Kepemimpinan situasional pada dimensi *selling*
3. Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating*
4. Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating*

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus dan sub fokus permasalahan tersebut, maka rumusan masalah pokok dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah?”, yang kemudian dirinci dalam beberapa rumusan masalah khusus sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah?
2. Bagaimana kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah?
3. Bagaimana kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah?
4. Bagaimana kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah?

### D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah. Sedangkan tujuan khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.
2. Untuk menganalisis kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.

3. Untuk menganalisis kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.
4. Untuk menganalisis kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Sebagai kontribusi pemikiran sekaligus dalam rangka memperluas wawasan bagi kajian ilmu pendidikan dalam meningkatkan pemahaman tentang manajemen pendidikan Islam, khususnya tentang kepemimpinan situasional.
- b. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu dalam manajemen pendidikan Islam tentang kepemimpinan situasional.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan secara teoritis berguna bagi pengembangan wacana ilmu ke-Islaman, terutama yang berkaitan dengan pengembangan manajemen pendidikan Islam pada kajian kepemimpinan situasional.

### **2. Kegunaan Praktis**

- a. Memberikan informasi bagi penyusun kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren mengenai kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah.

- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pembaca terutama bagi pendidik dan pimpinan pondok pesantren dalam memahami secara spesifik tentang kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah.
- c. Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan situasional khususnya di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah.
- d. Dapat dijadikan sebagai media bagi pimpinan dan pengelola pondok pesantren khususnya di Kabupaten Lampung Tengah untuk mengoptimalkan peran, fungsi, dan kinerja serta kemampuan dalam meningkatkan manajemen kepemimpinan lembaganya melalui implementasi kepemimpinan situasional.
- e. Pengembangan penelitian khususnya tentang kepemimpinan situasional, sehingga ditemukan model kepemimpinan situasional yang baru, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan, khususnya di pondok pesantren.
- f. Ditemukannya model kepemimpinan situasional yang efektif dan efisien terutama pada lembaga pendidikan pondok pesantren, sehingga semakin meningkatkan pengelolaan dan eksistensi pondok pesantren di Kabupaten Lampung Tengah yang maju dan unggul.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan.<sup>1</sup> Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *Leadership* dan dalam bahasa Arab disebut *Zi'amah* atau *Imamah*. Dalam terminologi yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.<sup>2</sup>

Soehardjono memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata “*to lead*” (bahasa Inggris) yang artinya memimpin, Selanjutnya timbullah kata “*leader*” artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan.<sup>3</sup> Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan,

---

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ( Jakarta: PN Balai Pustaka, 1990), h. 684

<sup>2</sup> Hamzah Ya'qub, *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*, (Bandung: Diponegoro, 1984), h. 124

<sup>3</sup> Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu Tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*,(Malang: APDN Malang Jawa Timur,1998), h.127



mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagaimana.<sup>4</sup>

Anoraga mengartikan “Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”.<sup>5</sup> Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>6</sup>

Kepemimpinan dapat pula di definisikan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.<sup>7</sup> Sedangkan menurut Stephen P. Robbins “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”.<sup>8</sup>

Kepemimpinan dapat di artikan proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada pegawainya.<sup>9</sup> Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas

---

<sup>4</sup> Anoraga, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1990), h. 349

<sup>5</sup> *Ibid.*, h. 2

<sup>6</sup> Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2012), h.48

<sup>7</sup> Vietzal Rivai, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Cahaya Ilmu, 2003), h. 3

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983), h.

<sup>9</sup> A. Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997), h. 2

yang berhubungan dengan penugasan karyawan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.<sup>10</sup>

Sementara itu Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.<sup>11</sup> Kepemimpinan didefinisikan oleh Gary Yukl adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>12</sup>

Sedangkan menurut Wahjosumidjo, Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “Kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi didalam situasi tertentu”.<sup>13</sup> Nawawi dan Martini mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Clara Rosa Pudjiyogyanti, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991), h. 143

<sup>11</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 1987), h. 81

<sup>12</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, (Jakarta, PT. Indeks, 2010), h. 6

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, ( Jakarta : Ghalia Indonesia 1994.) h. 26

<sup>14</sup> Hadari Nawawi dan Martini Hadari., *Kepemimpinan yang Efektif*. (Yogyakarta : Gajahmada University Press, 1995), h.9

Danim mendefinisikan kepemimpinan sebagai setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan, memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.<sup>15</sup> Kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.<sup>16</sup>

George R. Terry merumuskan “ *Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*” (Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang – orang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin).<sup>17</sup>

Menurut Kae H. Chung dan Leon C Megginson kepemimpinan didefinisikan sebagai kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu.<sup>18</sup> Sedangkan menurut Edwin A. Fleishman kepemimpinan diartikan suatu usaha mempengaruhi orang antar

---

<sup>15</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*,(Jakarta:Bumi Aksara, 2003), h. 9

<sup>16</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Perilakunya*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007), h. 259

<sup>17</sup> George R.Terry, *Principles of Management*, Edisi ke-6, Richard D.Irwin Homewood, (Illionis,1972), h. 458

<sup>18</sup> Stan Kossen, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, (Terj), (Jakarta: Penerbit Erlangga1986), h.181

perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.<sup>19</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai satu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>20</sup>

Menurut Yukl, beberapa definisi tentang kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi antar pribadi dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang di organisasi kearah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarah yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesetiaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ivancevich Gibson and Donnely, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1987), h. 263

<sup>20</sup> Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Bina Aksara, Jakarta, 1984), h. 4

<sup>21</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 279

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk tercapainya suatu tujuan tertentu. Apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka pengertian kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif demi mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran.

## 2. Kepemimpinan dalam Islam

Secara etimologi, kepemimpinan ialah *Khilafah*, *imamah* dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas memimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Akan tetapi yang sudah lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah seperti *ulil amri*, *imam* dan *malik*.<sup>22</sup>

Istilah khalifah mulai populer setelah Nabi Muhammad SAW wafat. Hal ini berkaitan dengan pergantian kepemimpinan Rasulullah. Kata *khilafah* berasal dari kata *khalafa-yakhlifu-khalfun* yang berarti *al-'aud* atau *al-balad* yakni mengganti, yang pada mulanya berarti

---

<sup>22</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Op. Cit.*, h. 80

belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafa'* yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.<sup>23</sup>

Menurut M. Dawam Rahardjo, istilah khalifah dalam al-Qur'an mempunyai tiga makna. *Pertama*, Adam yang merupakan simbol manusia sehingga kita dapat mengambil kesimpulan bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dalam kehidupan. *Kedua*, khalifah berarti pula generasi penerus atau generasi pengganti; fungsi khalifah diemban secara kolektif oleh suatu generasi. *Ketiga*, khalifah adalah kepala negara atau pemerintahan.<sup>24</sup>

Istilah lain yang dapat digunakan sebagai sebagai pemimpin adalah imam yang berarti pemuka agama dan pemimpin spritual yang diteladani dan dilaksanakan fatwanya. Kata Imam atau *Imamah* sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan atau pemimpin sepiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Dalam beberapa redaksi hadis Nabi, imam sering di artikan dengan pemimpin, penguasa atau amir yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat.<sup>25</sup>

Adapula yang menyebutnya amir, yaitu pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewenangan untu mengatur masyarakat. Dikenal pula

---

<sup>23</sup> Depdikbud, *Op. Cit.*, h.68.

<sup>24</sup> Ahmad al-Hasyimi, *Muhtaru al - Hadis Nabawiyyah wa-al hikam* (Indonesia: Maktabah Samilah, 1948), h. 130.

<sup>25</sup> Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), h. 10.

dengan sebutan *Ulil Amri* (jamak *umara'*) sebagaimana disebut dalam Q.S An-Nissa ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ  
فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ  
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: 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 (An-Nisa: 59).<sup>26</sup>

Pada ayat di atas *ulil amri* bermakna penguasa, pemerintah, ulama, cendekia, pemimpin atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan ummat. Muhammad Quraish Shihab menyebutkan bahwa pesan itu ayat diatas adalah penekanan pada pentingnya mengembalikan segala urusan kepada Allah dan Rasul-Nya, dalam tafsirnya itu ia juga menjelaskan kata *uly amr* adalah orang-orang yang berwenang dalam mengurus urusan-urusan kaum Muslim. Orang-orang berwenang itu bisa saja pemerintah, ulama, dan juga orang-orang yang mewakili kelompok profesinya. Ia juga menyebutkan, karena kata *amr* adalah ma'rifat maka

<sup>26</sup> Departemen Agama RI., *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 69

wewenangn para penguasa itu hanya terbatas pada persoalan-persoalan kemasyarakatan, bukan pada persoalan keagamaan murni.<sup>27</sup>

Ayat di atas memerintahkan kepada umat Islam untuk taat kepada Allah, Rasul dan *ulil amr* (pemimpin). *Ulil amr* sengaja diambil dari al-Quran sebagai petunjuk bahwa setiap pemimpin harus bertanggungjawab atas segala urusan umat atau pengikutnya. *Ulil amr* juga diartikan sebagai bentuk kekuasaan yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain, oleh sebagian ahli tafsir *ulil amr* diartikan dengan ‘Ulama.<sup>28</sup>

Kepemimpinan dikenal juga dengan istilah *wali*, sebagaimana tersebut dalam Q.S Al-Maidah ayat 55:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya: Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah) (Al-Maidah: 55).<sup>29</sup>

Demikian Al-Qur’an menjelaskan cara memimpin, sikap dan garis-garis yang harus dijaga dan dilaksanakan oleh seorang pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya. Berkenaan dengan ayat ini, Imam Fakhrur Razy menerangkan, bahwa ayat ini memuji akhlak Rasulullah SAW setelah beliau mengalami kejadian yang sangat pahit dalam

<sup>27</sup> Muhammad Quraish Shihab. *Tafsir Al-Mishbah, Pesan: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an*. (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 484

<sup>28</sup> Mohammad Ali Aziz. *Kepemimpinan Islam di Indonesia*. (Yogyakarta: Harakat Media, 2009), h. 4-5

<sup>29</sup> Departemen Agama RI., *Op, Cit.*, h. 93



peperangan Uhud. Sebagian sahabatnya telah melanggar disiplin, meninggalkan tempat pertahanan karena mengharapkan harta rampasan dan kemenangan.<sup>30</sup>

Peristiwa ini tidak menyebabkan Rasulullah SAW marah, berlaku keras dan kasar terhadap para sahabat yang dipimpinnya. Bahkan ia bersikap lemah lembut kepadanya, memaafkan kesalahannya, dan memintakan ampun atas kesalahan-kesalahannya itu. Nabi juga senantiasa bermusyawarah dengan para sahabat dalam urusan-urusan kemasyarakatan, urusan-urusan kenegaraan, maupun urusan-urusan yang lainnya. Segala yang dilakukan Nabi merupakan suri tauladan bagi umat Islam, terutama bagi mereka yang diberi amanah oleh Allah swt. Untuk menjadi seorang pemimpin. Berdasarkan akhlakul karimah itulah yang menjadikan kepemimpinan Rasulullah SAW mencapai keberhasilan.<sup>31</sup>

Dalam ayat-ayat di atas dapatlah dipahami bahwa pemimpin dalam makna *khalifah* di atas adalah orang yang menjadi wakil Allah dalam menegakkan aturan-aturan Allah di dunia ini. Pemimpin dalam konteks imam adalah seseorang yang menjadi contoh dalam melaksanakan tugasnya dan juga sekaligus menunjukkan jalan yang benar yang harus dilalui pengikutnya. Sedangkan pemimpin dalam konteks *uly amr* adalah mereka yang diberikan wewenang dalam mengurus kebutuhan orang yang berada dalam tanggungannya. Jika demikian, maka kepemimpinan yang diartikan sebagai gaya, hal atau keadaan dalam

---

<sup>30</sup> M.K Chizbulloh, *Dasar Kepemimpinan Berakhlak*, (Jakarta : Pustaka Amani, 1982), h.

<sup>31</sup> *Ibid.*, h. 59

memimpin adalah mereka yang memegang urusan orang yang berada dalam tanggungannya, yang memiliki kemampuan dalam menjalankan aturan sebagaimana seharusnya, serta menjadi contoh dalam melaksanakan aturan tersebut sekaligus sebagai petunjuk jalannya.

Adapun menurut Ali Muhammad Taufiq, syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin sesuai dengan ajaran Islam adalah sebagai berikut<sup>32</sup>:

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan organisasi.
- b. Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibandingkan orang lain:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا  
 قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ  
 وَلَمْ يُوْتِ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ  
 وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن  
 يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya: "Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui." (Al-Baqarah: 247).<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Quran*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), h. 37 - 41

<sup>33</sup> Departemen Agama RI, *Al-Op. Cit.*, h. 60

- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ<sup>ط</sup>  
فِيضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ<sup>ج</sup> وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ



Artinya: "Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyatukan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dialah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana." (Ibrahim: 4).<sup>34</sup>

- d. Mempunyai karisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain:

قَالُوا يَدْعُبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرُّكَ فِيْنَا  
ضَعِيفًا<sup>ط</sup> وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ<sup>ط</sup> وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بَعِزِينَ<sup>ج</sup>

Artinya: "mereka berkata: "Hai Syu'aib, Kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya Kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah Kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami." (Hud: 91).<sup>35</sup>

- e. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu:

يٰۤاٰدٰمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ  
بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ<sup>ج</sup> اِنَّ الَّذِيْنَ  
يُضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ

الْحِسَابِ<sup>ج</sup>

<sup>34</sup> *Ibid.*, h. 379

<sup>35</sup> *Ibid.*, h. 341

Artinya: "Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan." (Shaad: 26).<sup>36</sup>

- f. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ<sup>ط</sup> فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي  
الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ



Artinya: "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 ma'afkanlah 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. (Ali Imran: 159).<sup>37</sup>

- g. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.
- h. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka
- i. Menertibakan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakkal kepada Allah
- j. Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah sehingga terbina sikap ikhlas dimanapun, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.

<sup>36</sup> *Ibid.*, h. 736

<sup>37</sup> *Ibid.*, h. 103

- k. Memberikan santunan sosial kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak:
- l. Mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atau pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ  
وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (Al-Hajj: 41).<sup>38</sup>

- m. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan:

وَإِذَا تَوَلَّى سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ  
وَالنَّسْلَ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ ﴿٢٠٥﴾

Artinya: ”dan apabila ia berpaling (dari kamu), ia berjalan di bumi untuk mengadakan kerusakan padanya, dan merusak tanam-tanaman dan binatang ternak, dan Allah tidak menyukai kebinasaan.” (Al-Baqarah: 205)<sup>39</sup>

- n. Bersedia mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh:

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ ۗ فَحَسِبُهُمْ جَهَنَّمَ  
وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾

Artinya: ”dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada

<sup>38</sup> *Ibid.*, h. 518

<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 50

Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya.” (Al-Baqarah: 206).<sup>40</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa jika kepala sekoah memenuhi persyaratan yang ada di atas, maka pelaksanaan manajemen akan dapat berhasil dengan baik sesuai dengan apa yang direncanakan. Oleh karena itu, seorang pemimpin sekolah harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

### 3. Kriteria Kepemimpinan

Menurut Vietzal Rivai dan Boy Raffi Amar dalam buku pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi mengatakan Seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki kriteria tertentu layaknya seorang pemimpin yang sejati kriteria tersebut, yaitu;

- a. Pengaruh; seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh itu menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
- b. Kekuasaan/power; seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, tanpa itu ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.

---

<sup>40</sup> *Ibid.*

- c. Wewenang; wewenang disini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/ kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segi sang pemimpin.
- d. Pengikut; seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/ power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.<sup>41</sup>

Menurut George R Terry dalam buku Manajemen sumber daya manusia mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah;

- a. Energi  
Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.
- b. Memiliki stabilitas emosi  
Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.
- c. Motivasi pribadi  
Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginankeinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

---

<sup>41</sup> Vietzal Rivai, Bahtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2013), h.21

- d. Kemahiran mengadakan komunikasi  
Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.
- e. Kecakapan mengajar  
Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.
- f. Kecakapan sosial  
Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.
- g. Kemampuan teknis  
Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.<sup>42</sup>

Menurut Didin Hafidudin dalam buku *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, mengatakan ada beberapa kriteria pemimpin sukses dalam sebuah organisasi.

- a. Pertama, ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahannya. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinakhodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahannya.
- b. Kriteria Kedua adalah pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya.
- c. Kriteria Ketiga adalah pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan tauiyah atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah ini ditunjukkan untuk saling bertukar pendapat dan pemikiran. Jika

---

<sup>42</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 2000),h. 184-186



musyawarah berjalan dengan perusahaan dan kehidupan mereka. Dengan musyawarah, ada unsur penghargaan yang tersirat dari seorang pemimpin untuk menerima masukan-masukan dari para karyawan hal ini akan memberi dampak positif bagi berjalannya kepemimpinannya.<sup>43</sup>

Menurut Ahmad Ibrahim dalam buku *Manajemen Syariah* mengatakan bahwa seorang pemimpin yang beriman harus memiliki sifatsifat yang mulia yang tertanam dalam jiwanya agar dapat menjadi pemimpin yang bisa dijadikan panutan untuk bawahannya, sifat-sifat tersebut antara lain adalah;

- a. Akidah  
Seorang muslim ketika memimpin, ia ingat bahwa Allah swt. Adalah penciptanya. Ia memberikan kepadanya kemampuankemampuan untuk memimpin, maka sudah menjadi kewajiban untuk memimpin sesuai dengan perintah penciptanya, menuju tujuan-tujuan yang telah ditentukan olehnya sesuai dengan aturan-aturan dan batasan-batasan yang telah digariskan.
- b. Ketaatan  
Teladannya adalah Rasulullah saw. Allah telah memerintahkan kita untuk mengikuti Rasul-Nya, jika kita benar-benar mencintai allah. Mengikuti sejarah hidup Rasulullah saw. Dan selalu berusaha untuk meneladani dan mengikuti beliau dalam semua urusan kehidupan karena itulah jalan untuk mencintai allah juga karena beliau merupakan suri tauladan yang harus kita lalui.
- c. Kebersihan hati  
Pemimpin harus konsisten dalam setiap tindakannya. Ia merupakan panutan bagi yang lain. Konsisten berarti senantiasa berpegang pada prinsip-prinsip dalam semua keadaan. Konsisten adalah semangat bekerja dan berkorban demi nilai kehidupan.
- d. Menunjukkan Sebagai Khalifah di bumi  
Manusia diciptakan di bumi sebagai khalifah untuk mengatur segala apapun yang ada di bumi. Jika manusia mampu menjalankan itu semua maka sudah terpenuhi maka sunatullah

---

<sup>43</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta, Gema Insani, 2003), h.119

rasulullah yang menjadikan manusia sebagai pemimpin di bumi dapat benar- benar dijalankan.<sup>44</sup>

Menurut Buchari Menurut Sofyan S. Harahap Rasulullah SAW dalam memimpin memiliki beberapa karakter utama yang bisa dijadikan tauladan untuk kepemimpinan saat ini. Beberapa karakter yang dimiliki Rasulullah SAW sebagai pemimpin adalah;

- a. Siddiq  
Seorang pemimpin yang selalu menyatakan kebenaran, jujur, atau memiliki integritas pribadi yang tinggi.
- b. Amanah  
Seorang pemimpin harus dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan selalu dapat menyelesaikan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya secara memuaskan, bahkan melebihi panggilan tugas yang yang diberikan tanpa memikirkan imbalan.
- c. Fathanah  
Seorang pemimpin yang profesional serta mengutamakan keahlian, kecerdasan, kebijaksanaan, kompetensi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.
- d. Tabligh  
Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk dapat menyampaikan, berkomunikasi secara benar, menyampaikan kebenaran, serta mampu mendidik dan mengarahkan orang mematuhi peraturan.<sup>45</sup>

Terkait dengan prasyarat pemimpin lembaga pendidikan (kepala madrasah), A. Ghozali dalam buku "Administrasi Sekolah" menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi madrasah yang meliputi:

- a. Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran
- b. Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah
- c. Kemampuan dalam pengorganisasian

---

<sup>44</sup> Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h. 155- 156

<sup>45</sup> Sofyan S. Harahap, *Etika Bisnis dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h.76

- d. Kemampuan dalam perencanaan. Berbagai pelaksanaan, dan pengawasan.
- e. Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.<sup>46</sup>

Sedangkan menurut Burhanuddin, syarat-syarat kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- a. *Personality*, yang mana melalui sifat-sifat kepribadian tersebut, seseorang dapat memperoleh pengakuan dari orang lain sekaligus menjadi penentu bagi kepemimpinannya.
- b. *Purposes*, yaitu seorang Kepala Madrasah harus benar-benar memahami tujuan pendidikan itu sendiri secara jelas.
- c. *Knowledge*, yaitu suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada sang pemimpin, apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya dilengkapi dengan skop pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan yang mantap.
- d. *Profesional skill*, yaitu Kepala Madrasah harus memiliki ketrampilan- ketrampilan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.<sup>47</sup>

Bila semua prasyarat kepribadian sebagaimana tersebut di atas dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia akan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Oleh karena itu, setiap pemimpin pendidikan hendaknya berusaha memiliki sifat-sifat kepribadian tersebut

#### 4. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi, fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan.

---

<sup>46</sup> A. Ghazali, dkk., *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Cahaya Budi, 1997), h. 37

<sup>47</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 78 – 80

Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu;

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.<sup>48</sup>

Menurut Ahmad Ibrahim dalam buku Manajemen Syariah mengatakan Fungsi atau peranan kepemimpinan Islam jelas berbeda dengan fungsi kepemimpinan pada umumnya, berikut fungsi kepemimpinan dalam Islam adalah;

- a. Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dalam prinsip keadilan, persamaan, tidak cenderung terhadap kekerasan dan kelembutan, tidak sewenang-wenang dan berbuat aniaya.
- b. Kepemimpinan yang konsen terhadap nilai-nilai kemanusiaan, memperhatikan kemuliaannya dan menyertakan dalam setiap persoalan krusial, memperlakukan dengan sebaik mungkin.
- c. Kepemimpinan yang konsen terhadap kehidupan rakyatnya, dan tidak membedakan mereka kecuali berdasarkan beban tanggung jawab seorang pemimpin.
- d. Kepemimpinan yang konsen terhadap tujuan dan memberikan kepuasan kepada bawahan dengan memberikan suri tauladan yang baik, konsisten dan tetap bersemangat serta rela berkorban untuk mewujudkan tujuan.
- e. Kepemimpinan yang memiliki kemampuan strategis, konsen terhadap faktor internal dan eksternal yang melingkupi organisasi dan perusahaan.<sup>49</sup>

Secara mendasar kepala Madrasah melakukan tiga fungsi yaitu:

- a. Membantu para guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai.

---

<sup>48</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta; PT Raja Grafindo, 2011), h. 188-189

<sup>49</sup> Ahmad Ibrahim, *Op. Cit.*, h. 155- 156

- b. Menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program-program pendidikan di Madrasah.
- c. Menciptakan Madrasah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktifitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.<sup>50</sup>

Menurut Mulyasa, fungsi kepemimpinan kepala madrasah antara

lain:

- a. Educator. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai educator (pendidik). Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah. Menciptakan iklim Madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga Madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal
- b. Manajer: Kepala Madrasah adalah manajer, sebagai manajer, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan kemampuan dalam profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Madrasah.
- c. Administrator: Kepala Madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program Madrasah. Secara khusus kepala Madrasah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.
- d. Supervisor: Kepala Madrasah sebagai supervisor, memiliki hak dan kewajiban dalam pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, sehingga betul-betul menjadi kontrol kegiatan pendidikan di Madrasah agar terarah pada tujuan Madrasah yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan

---

<sup>50</sup> Kusmintarjo dan Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah*, (Jakarta : Depdikbud, 1997), h. 5

- preventif untuk mencegah adanya penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Leader: Kepala Madrasah sebagai leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Menurut Wahjosumijo, sebagai leader, kepala Madrasah harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, dan pengetahuan administrasi dan pengawasan.
  - f. Innovator: Kepala Madrasah sebagai innovator harus memiliki strategi yang Tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibe
  - g. Motivator: Kepala Madrasah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.<sup>51</sup>

Kepala Madrasah adalah pemimpin yang harus mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Di antara fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah sebagai berikut:

- a. Penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan sebagai sasarannya
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi terutama mereka yang tergolong sebagai stakeholders.
- c. Komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang andal.
- e. Integrator yang rasional dan objektif.<sup>52</sup>

Dari beberapa fungsi tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga fungsi pokok kepemimpinan pendidikan yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai

---

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung : Rosdakarya, 2004 ), h. 98 - 120

<sup>52</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 22

- b. Fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dalam rangka mencapai tujuan kelompok.
- c. Fungsi yang berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan lancar, penuh semangat, sehat dan dengan kreativitas yang tinggi.

Dengan demikian fungsi seorang pemimpin dalam pendidikan yaitu kepala madrasah yaitu berusaha membantu para guru dan staf-stafnya untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan yang akan dicapai. Kemudian menggerakkan seluruh guru dan stafnya untuk memenuhi tuntutan madrasah dan untuk mendukung keberhasilan kegiatan menggerakkan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, perlu diciptakan suatu iklim organisasi yang sehat.

## **5. Prinsip Kepemimpinan**

Menurut Bernes dalam buku Prilaku Dalam Keorganisasian mengatakan seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor. Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernes dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip, yaitu:

- a. Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.

- b. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- c. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- d. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- e. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.
- f. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
- g. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.
- h. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.
- i. Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.<sup>53</sup>

Menurut Siswanto Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang ketika seorang pemimpin memberikan tugas kepada

---

<sup>53</sup> Nasharuddin Baidan & Erwati Aziz, *Etika Islam dalam Berbisnis*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), h. 127



bawahan dan bawahan tersebut mampu merespon karena mereka ingin melakukan tugas tersebut dan menemukan kompensasinya, tetapi dari otoritas yang mempribadi, lalu bawahan menghormati, patuh, dan taat kepada manajer, dan dengan senang hati bekerja sama dengannya, kemudian merealisasikan bahwa permintaan manajer konsisten dengan tujuan pribadi bawahannya.<sup>54</sup>

Adapun kemampuan teknik kepemimpinan menurut James L. Perry antara lain meliputi; (1) Skill (2) Responsiveness to democratic institution (3) Network ability (4) Focus on result (5) Balance.<sup>55</sup> Prinsip kepemimpinan menurut pendapat lainnya adalah: 1. Jujur (Amanah) 2. Adil 3. Musyawarah (Syura 4. Etika Tauhid dan Amr Ma'ruf Nahi Munkar.<sup>56</sup>

Pemimpin yang efektif harus memiliki ciri khusus menurut Kirkpatrick sebagai berikut:

- a. *Drive* (dapat mengarahkan).  
Seorang pemimpin adalah motor penggerak yang harus dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Para pemimpin adalah orang-orang yang mempunyai motivasi pencapaian tujuan yang tinggi. Pemimpin harus bersikap ambisius terhadap tujuannya dan memiliki banyak energi. Mereka bukan tipe orang yang ingin menyerah dalam mencapai tugasnya dan selalu memperlihatkan inisiatif dalam menciptakan suatu perubahan.
- b. *Desire to Lead* (keinginan untuk memimpin).  
Seorang pemimpin harus memiliki harus keinginan yang kuat untuk mempengaruhi pengikutnya dan memimpin mereka. Para pemimpin yang baik seharusnya memunculkan sebuah keinginan atau kemauan untuk bersedia bertanggung jawab

---

<sup>54</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2005), h.163

<sup>55</sup> Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games*, (Yogyakarta, Gava Media, 2008), h.78- 80

<sup>56</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Op. Cit.*, h. 26

untuk mempertanggungjawabkan semua perbuatannya. Posisi sebagai seorang pemimpin disadari membawa tanggung jawab yang besar.

- c. *Honesty* dan *Integrity* (kejujuran dan integritas).  
Seorang pemimpin membangun sebuah hubungan dengan pengikutnya yang dilandasi dengan rasa saling percaya satu sama lain. Pemimpin yang baik harus selaras dengan apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan. hal seperti ini akan menciptakan rasa selaras yang tinggi dari pengikut terhadap pemimpinnya.
- d. *Self-Confidence* (rasa percaya diri)  
Seorang pemimpin harus mempunyai rasa percaya diri yang tinggi. Para pengikutnya tanpa ada sedikitpun keraguan. Rasa percaya diri yang tinggi perlu ditunjuk untuk memberikan kepastian bagi para pengikutnya bahwa mereka melakukan sesuatu yang benar dan sedang mencapai sebuah tujuan yang berarti. Para pengikut akan merasa yakin dan percaya terhadap segala keputusan yang dibuat oleh pemimpinnya.
- e. *Intelligence* (kecerdasan)  
Seorang pemimpin perlu kecerdasan yang cukup untuk melakukan proses pengumpulan, sintesis, analisis dan interpretasi dari sekian banyak informasi yang masuk. Mereka juga diharapkan mampu membuat sebuah visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
- f. *Job Relevant Knowledge* (pengetahuan yang relevan tentang pekerjaan).  
Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan yang tinggi tentang perusahaannya. Industri dan hal-hal teknis dalam melakukan pekerjaannya. Tingkat pengetahuan yang tinggi dan mendalam memungkinkan seorang pemimpin membuat keputusan berdasarkan informasi yang tepat dan kemampuan untuk menyadari dampak dari keputusan yang dibuatnya.
- g. *Extraversion* (energik)  
Seorang pemimpin haruslah penuh energi, mudah bersosialisasi, dan jarang sekali bersikap diam. Mereka harus menunjukkan energi yang positif terhadap pengikutnya.<sup>57</sup>

Selain hal di atas prinsip dasar yang penting sebagai landasan

kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut.

- a. Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* pendidikan dengan penuh hikmah dalam

---

<sup>57</sup> Anni Yudiastuti Angelina Vita, dkk., *Manajemen dalam Konteks Indonesia*, (Yogyakarta, PT kanisius, 2013), h. 99-100

- mencapai tujuan hidup dan organisasi
- b. *Qudwah*, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya.
  - c. Ikatan hati, kelembutan hati dan saling mendoakan agar bisa sukses bersama dalam menjalin organisasi.
  - d. Keadilan, ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apa pun tidak boleh memihak pada satu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi.<sup>58</sup>

Jika prinsip-prinsip yang mendasar ini dapat dilakukan secara maksimum kepemimpinan akan menjadi lebih sempurna karena empat prinsip ini jika diimplementasikan akan berpengaruh besar terhadap bawahan yang dipimpinnya adanya kerjasama antar anggota organisasi, adanya prinsip keadilan memandang sama tidak ada perbedaan terhadap bawahan sehingga komunikasi dapat terus terjalin.

## 6. Tipe Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan pemimpin. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan, Paul Hersey dan Kenneth yang dikutip oleh Saifuddin bahwa, penelitian membuktikan bahwa mayoritas pemimpin mempunyai gaya utama dan gaya sampingan, gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam kerangka mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya kepemimpinan

---

<sup>58</sup> Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2013), hal. 233-235.

yang paling disukai sedangkan gaya sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain. Vethzal berpendapat lain mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan dari seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.<sup>59</sup> Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai.<sup>60</sup>

#### a. Tipe Otokratik.

Tipe pemimpin otokratik adalah tipe pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus berlangsung dan kurang mau memperhatikan kritik dari bawahannya. Ia berfikir bahwa mereka yang dipimpin itu semata-mata bawahannya. Oleh sebab itu, biasanya ia tertutup terhadap kritik, saran dan pendapat orang lain. Ia beranggapan bahwa seolah-olah pikiran dan pendapatnya yang paling benar, karena itu harus dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak.<sup>61</sup>

Tipe kepemimpinan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang

---

<sup>59</sup>Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 305.

<sup>60</sup>Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN Kalijaga, 2007), h. 38.

<sup>61</sup> Sondang P. Siagian, *Tipe-Tipe Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), h.63

pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dikategorikan dengan istilah diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkan.<sup>62</sup> Artinya segala ketetapan, ketentuan dan keputusan berada di tangan pemimpin bawahan tidak memiliki kekuasaan sama sekali.

**b. Tipe Paternalistik**

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pimpinan menganggap orang yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan model ini telah menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh. Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris.<sup>63</sup>

**c. Tipe Kharismatik**

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan yang melekat pada diri individu atau perseorangan. Ini menunjukkan bahwa aspek tertentu dari seseorang telah memberikan suatu “penampilan berkuasa” dan sebagai akibatnya orang lain menerima perintahnya sebagai sesuatu yang harus diikuti (sang pemimpin dianggap memiliki

---

<sup>62</sup>Veithzal Rivai, *Op. Cit.* h. 136.

<sup>63</sup>Sondang P.Siagian, *Op. Cit.*, h. 64

anugrah luar biasa). Pemimpin tersebut diyakini mendapat bimbingan wahyu, memiliki kesakralan dan dapat menghimpun masyarakat. Dalam hal ini Stephen J Carrol dan Henry L. Tosi dalam Sukamto mengatakan “*Charismatic: they have the loyalty and commitment of their followers, not because they a particular skill or are in a particular position, but because their followers respond to them as indivuals. Like the skill and the expertise power base, their power in unique to the individual and the situational. Charismatic influence cannot be transferred to another person.*”(karismatik: tipe ini mereka memiliki kesetiaan dan komitmen dari pengikutnya, karena mereka memiliki ketrampilan khusus atau posisi khusus, tetapi pengikutnya merespon secara individual sebagai pusat kemampuan dan keahlian. Pada kekuatan khusus ini menjadikan individu simpatik sedangkan kharisma tidak dapat ditransfer ke orang lain).<sup>64</sup>

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>65</sup> Sedangkan Gingrich dalam Winkler berpendapat bahwa, “*Charisma is defined as the quality of an individual's personality that is considered extraordinary, and followers may consider this quality to be endowed whit supernatural, superhuman or exeptional powers*

---

<sup>64</sup>Max Weber, *The Theory of Sosial and Economic Organization*, (New York: The Free Press, 1966), h. 358.

<sup>65</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h.65

*or qualities.*”<sup>53</sup> (kharisma didefinisikan sebagai kualitas dari sebuah kepribadian individu yang dipertimbangkan secara luar biasa dan pengikutnya boleh mempertimbangkan kualitas ini menjadikan kekuatan (ghaib) manusia yang luar biasa).

Mujamil Qomar mengungkap bahwa kepemimpinan karismatik ini perlu dimiliki lembaga pendidikan Islam namun disisi lain memiliki sisi negatif dan positif terhadap kepemimpinan jenis ini. Dampak positif dari pimpinan karismatik ini antara lain adalah mampu mempengaruhi orang lain khususnya bawahan, maupun menggerakkan orang lain atau bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan, mempercepat proses komando atau instruksi pimpinan kepada bawahan, dihormati orang lain atau bawahan, keberadaan kepemimpinannya kokoh dan tak terusik dan relatif sepi dari hambatan-hambatan dari kelompok oposisi yang diekspresikan melalui demonstrasi. Sedangkan dampak negatif dari pemimpin karismatik yang sering dirasakan bawahan selama ini cukup banyak, antara lain: pemimpin cenderung berjalan semaunya sendiri yang tidak jarang keluar dari jalur yang semestinya, pemimpin mudah tersinggung oleh tindakan-tindakan yang sepele sehingga mudah marah dan memarahi bawahan, bawahan tidak berani memberi masukan-masukan yang penting sekalipun. Apabila terdapat kesalahan terhadap pemimpin yang dipandang salah maka bawahan tidak berani mengingatkan dan melemahkan proses kaderisasi drastisnya

melemahkan dan bahkan mematikan demokrasi.<sup>66</sup> Termasuk menjadi penghambat bagi tumbuh berkembangnya organisasi.

Lebih lanjut tentang tipe pimpinan karismatik ini Kartini Kartono mengungkapkan bahwa, pemimpin tipe ini memiliki energi, daya tarik dan kewibawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Pemimpin ini dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan *superhuman* yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Lebih lanjut Kartini menisbatkan tokoh-tokoh semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margarete Teacher, Ghandi, Gorbache. Pandangan ini menganggap tokoh tersebut memiliki karisma.<sup>67</sup>

Dari beberapa pendapat di atas kepemimpinan karismatik menganggap sang pemimpin memiliki kekuatan yang luar biasa yang ghaib yang kekuatan tersebut berasal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Dengan kepemimpinannya seolah-olah memiliki daya tarik dan pancar yang sangat besar sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk

---

<sup>66</sup>Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), h. 210.

<sup>67</sup>Kartini Kartono, *Op. Cit.*, h. 81.



mencapai tujuan organisasi. Kewibawan tersebut terlihat dari pola kepemimpinannya dalam mengorganisasikan, memimpin dan mengambil sebuah putusan organisasi.

**d. Tipe Laissez Faire**

Pola kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinanan otokrasi, Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku kompromi. Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini Berkedudukan sebagai simbol atau perlambang organisasi, Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaanya meburut kehendak masig-masing Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali.<sup>68</sup>

Dalam kepemimpinan jenis ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggungjawab. Dalam praktiknya si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pimpinan. Segalanya diserahkan pada bawahannya.<sup>69</sup>

Baharuddin dan Umiarso mengungkap bahwa pemimpin tipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahanya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk

---

<sup>68</sup> *Ibid*, h.67

<sup>69</sup> Veithzal Rivai, *Pemimipin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, *Op. Cit.*, h. 136.

menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya.<sup>70</sup>

*Laissezfaire* (berasal dari bahasa Prancis yang sebetulnya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinya untuk melakukan apa saja yang hendak mereka kehendaki.<sup>71</sup> Pemimpin jenis ini menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan ini bukanlah kepemimpinan dikarenakan pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja.<sup>72</sup>

Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan. Kenyataannya betul tipe kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpinnya dalam berbagai macam organisasi dan salah satunya adalah bidang pendidikan. Selain itu kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik apabila secara fungsional secara

---

<sup>70</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Op. Cit.*, h. 57.

<sup>71</sup>Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Op. Cit.*, h. 306-307.

<sup>72</sup>Sukanto, *Kepemimpinan Kiai* (Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999), h. 22.

fungsional pemimpin dapat berperan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggungjawabnya.

**e. Tipe Demokrasi**

Kepemimpinan demokrasi adalah sebuah model kepemimpinan yang mana pemimpinnya berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang di pimpinya. Pemimpin model ini biasanya lebih mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat dari orang lain dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih mengutamakan musyawarah.<sup>73</sup>

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara yang demokratis, dan bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Dapat di contohkan pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.<sup>74</sup> Pendapat yang lainnya, pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian.<sup>75</sup>

Berarti jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan sebelumnya, pemimpin jenis demokratis ini memposisikan bawahan memiliki

---

<sup>73</sup> *Ibid*, h.67

<sup>74</sup> Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, *Op. Cit.*, h. 137.

<sup>75</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Op. Cit.*, h. 56.

potensi yang besar dalam usaha pencapaian tujuan, adanya kerjasama dalam segala kegiatan yang ada diorganisasi dapat terjalin. Maju dan tidaknya organisasi menjadi tanggungjawab semua anggota tidak hanya terletak pada pimpinan termasuk pengawasan, penyelenggaraannya, tentunya kesannya kepemimpinannya tidak kaku sehingga konflik dapat di minimalisir karena adanya sifat demokratis.

### **7. Kepemimpinan yang Efektif**

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang menyebabkan sesuatu yang tepat terlaksana melalui orang yang tepat, pada saat dan tempat yang tepat. Kepemimpinan yang efektif dinilai melalui apa yang dihasilkannya. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, seorang harus menyebabkan sesuatu terlaksana salah satu tugas pemimpin yang paling menantang adalah menempatkan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan memotivasi untuk melakukan dengan baik setelah menentukan apa yang tepat dalam bentuk hal yang harus dilaksanakan dan orang yang melaksanakan pemimpin yang efektif juga memikirkan secara serius masalah saat yang tepat.

Pemimpin yang efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran, mengetahui kapan saatnya adalah untuk kepemimpinan yang sangat menguntungkan.<sup>76</sup> Menurut Goodwin” para pemimpin yang efektif mewujudkan prinsip-prinsip organisasi yang ada “. Adalah penting

---

<sup>76</sup> Goodwin, *Theoris of Leadership*, (New Jersey : Mc Graw Hill Company, 1996), h.11-

sekali bahwa orang-orang yang ingin memimpin secara efektif, menjadi teladan baik yang mewakili citra kelompok atau organisasi mereka.<sup>77</sup> Pemimpin-pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauhmana mereka telah mencapai tujuan tersebut.

Pemimpin yang efektif bukan saja menghayati prinsi-prinsip kelompok dan bersahabat dengan orang lain secara positif, mereka juga bertanggungjawab bahwa kelompoknya telah menjalankan fungsi-fungsi utamanya.<sup>78</sup> Pemimpin yang efektif juga merekrut orang tertentu mereka tidak asal mengundang orang melakukan tugas. Mereka mencari orang yang memiliki kecakapan-kecakapan dan kemampuan tertentu yang dapat menggunakan atau dilatih menggunakan talenta, kemampuan dan sumber daya lainya untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang telah diketahui.<sup>79</sup>

Pemimpin atang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasaranya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahanya, melaksanakan kontrol dan seterusnya.<sup>80</sup>

Fiedrer dan charmer dalam kata pengantar yang berjudul *leadership and effective management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan yang dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu ;

---

<sup>77</sup> *Ibid*, h.25

<sup>78</sup> *Ibid.* 27

<sup>79</sup> *Ibid.*, h. 34

<sup>80</sup> Husaini Usman , *Manajemen Teori Penerapanya*, (Bandung:sinar baru, 1989), h. 293

(1) bagaimana seorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) Apa yang membuat itu berhasil.<sup>81</sup>

Sehubungan dengan masalah di atas study kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung didalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh peneliti kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh, kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional<sup>82</sup>:

**a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)**

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, Sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Kewibawaan merupakan unggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin, kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan pemimpin. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin dimungkinkan untuk menggunakan

---

<sup>81</sup> Fred E. Fiedler and Martin M. Charmer, *Leadership and Effective Management*, (Glenview illinois: Scott, Foresman and Company, 1974), h. 55

<sup>82</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, h.19

pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan.

**b. Pendekatan sifat (*the trait approach*)**

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak dikenal lelah, intuisi yang ajam, wawasan masa depan yang luas dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; “ *The heredity approach states that leaders are born and not made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.<sup>83</sup>

Selanjutnya Stogdil, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), h.31

<sup>84</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. (Bandung: Angkasah, 1993), h. 258

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi dan keterampilan (skill) pribadi pemimpin.<sup>85</sup> Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.<sup>86</sup>

**c. Pendekatan perilaku ( *the behavior approach* )**

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara komunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan.<sup>87</sup>

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu menggunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan

---

<sup>85</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, h. 20-21

<sup>86</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Prenhalindo, 2001), h. 70

<sup>87</sup> Ngalim Purwanto, *Op.Cit.*, h.32.



kedalam istilah a“ pola aktivitas”, “ peranan manajerial”atau “ Kategori perilaku”.

**d. Pendekatan situasional (*situational approach*)**

Pendekatan situasi biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.<sup>88</sup>

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya azas-azas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda –beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi komplikasi kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk

---

<sup>88</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, h. 29

menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan . pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan persyaratan situasi sosial.<sup>89</sup>

Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.<sup>90</sup> Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan Yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut.<sup>91</sup> Sementara Fattah berpandangan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, kompetensi dan perspsi.<sup>92</sup>

Menurut Tracey, keefektifan kepemimpinan tergantung pada keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: conceptual skills, human skills dan technical skills:

---

<sup>89</sup> *Ibid*, h. 29

<sup>90</sup> Yukl, Op.cit., h. 260

<sup>91</sup> *Ibid.*, h. 260

<sup>92</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 9

- a. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seseorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh secara keseluruhan.
- b. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinya.
- c. *Technical skills*, yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis halhal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.<sup>93</sup>

Sebagai seorang pemimpin, kepala Madrasah harus dapat menjalankan organisasinya secara efektif agar tujuan Madrasah dapat tercapai. Berkaitan dengan hal ini, menurut Mulyasa, kepala Madrasah yang efektif adalah :

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan Madrasah dan pendidikan
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di Madrasah
- e. Bekerja dengan tim manajemen
- f. Berhasil mewujudkan tujuan Madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah diterapkan.<sup>94</sup>

Berdasarkan uraian di atas dipahami bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki

---

<sup>93</sup> Willian R Tracey, *Managing training an Development System*, (USA: AMACOM, 1974), h. 53-55.

<sup>94</sup> E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum 2004: Panduan Pembelajaran KBK*, (Bandung Remaja Rosdakarya, 2004 ), h. 65

persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.

Jika seseorang kepala Madrasah dapat menjalankan kepemimpinannya dengan Tipe yang tepat sesuai dengan ketentuan, mengikuti kaidah-kaidah yang berlaku, mempertimbangkan situasi atau kondisi bawahannya, niscaya kepemimpinan kepala Madrasah dapat berhasil, dan tujuan Madrasah dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Dengan keberhasilan Madrasah sebagai lembaga pendidikan, berarti meningkatnya sumber daya manusia yang ada dalam dunia pendidikan saat ini.

## **8. Peran Kepemimpinan**

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya, tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur, peraturan, standar operasi, sumber daya manusia atau infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, model kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin juga akan menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berapa banyak perusahaan yang bangkit, setelah memiliki manajemen kepemimpinan yang handal, dan berapa banyak perusahaan yang tumbang, karena ditinggalkan oleh seorang pemimpin.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Op. Cit.*, h. 127

Menurut Burt Nanus yang dikutip lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen Jakarta . Seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut:

- a. Pemberi arah  
Seorang pemimpin diharapkan mampu memberi pengarahannya, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana efektifitas maupun efisiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan.
- b. Agen Perubahan  
Seorang pemimpin sebagai katalisator perubahan pada lingkungan eksternal. Untuk itu, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, serta menganalisis implikasinya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal yang utama dan prioritas atas perubahan tersebut, mempromosikan penelitian, serta memberdayakan karyawan menciptakan perubahan-perubahan yang penting.
- c. Pembicara  
Pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi merupakan penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, agar memperoleh informasi dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.
- d. Pembina  
Pemimpin adalah pembina tim yang memberdayakan individu-individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang telah dirumuskan. Dengan kata lain ia berperan sebagai mentor, yang menjadikan visi menjadi realitas.<sup>96</sup>

Menurut Soebagio Atmodiwiro, kepemimpinan pendidikan memerlukan pengertian utama karena melalui kepemimpinan yang baik akan lahir tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang, baik sebagai pemikir maupun pekerja. Dalam pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mampu menyiapkan tenaga-tenaga yang

---

<sup>96</sup> Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2009, h.101-102

berkualitas, tenaga yang siap latih dan siap pakai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.<sup>97</sup>

Pendapat lainnya juga menyatakan bahwa kepemimpinan diperlukan untuk membawa perubahan-perubahan konstruktif dalam program pengajaran sesuai dengan berbagai nilai dan tujuan para pembuat keputusan.<sup>98</sup> Bahkan menurut H.A.R. Tilaar, pemimpin adalah jenderal lapangan yang mengendalikan berbagai strategi dan taktik untuk melaksanakan program yang telah disepakati.<sup>99</sup>

Menurut E. Mulyasa, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif maka akan mampu:

- a. Memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
- b. Menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah
- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), h. 161

<sup>98</sup> Wasti Soemanto dan Hidayat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), h. 47

<sup>99</sup> H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 158

<sup>100</sup> E. Mulyas, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 18

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa dengan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan dapat meningkatkan profesionalisme kerja para pengikutnya, sehingga tujuan pendidikan akan dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

## **B. Kepemimpinan Situasional**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Situasional**

Ngalim Purwanto menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.<sup>101</sup>

Robbins mengemukakan kepemimpinan situasional adalah “kepemimpinan yang fokus pada kesiapan pengikut”. Menurut Stephen P. Robbins faktor faktor yang mempengaruhinya adalah: *telling* (memberitahu), *selling* (menjual), *participating* (berpartisipasi), *delegating* (mendelegasikan) serta tingkat kesiapan pengikut yang meliputi: kemampuan dan kemauan pengikut.<sup>102</sup>

Definisi kepemimpinan situasional sebagaimana yang dikemukakan oleh Schermehorn, yaitu : “kepemimpinan yang fokus pada situasi tingkat kedewasaan dan kesiapan pengikut” . Ada 4 faktor dimensi

---

<sup>101</sup> Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 38 – 39

<sup>102</sup> Stephen P Robbins, dan Mary Coulter, *Management global edition, eleventh edition.* (New York: Jhon Willey, 2012), h. 494 – 495

menurut Schermehorn et al , yaitu : a. Memberitahu artinya pimpinan memberikan arahan dengan jelas apa yang harus dilakukan, b. Menjual artinya pemimpin memberitahu namun ada komunikasi dua arah dengan bawahan, c. Partisipasi artinya pemimpin tidak banyak memerintah namun lebih banyak pola hubungan dan kerja sama tim serta , d. Mendelegasikan, pemimpin memberi tanggung jawab tidak banyak terlibat hanya mengawasi saja.<sup>103</sup>

Menurut Don Hellrieger, ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu : (1) gaya memberitahu yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan kesiapan bekerja yang rendah, (2) gaya menjual yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan kesiapan kerja yang sedang, (3) gaya partisipasi yaitu gaya yang diterapkan pada bawahan dengan tingkat kesiapan yang baik, (4) gaya mendelegasikan yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan tingkat kesiapan kerja yang paling baik/tinggi.<sup>104</sup>

Gibson (mengemukakan tentang teori kepemimpinan situasional adalah “kepemimpinan yang membantu pimpinan mengerti kebiasaan bawahan dan situasi kondisi disekitarnya sebelum menerapkan model kepemimpinan yang akan digunakan.” Faktor faktor yang mempengaruhinya adalah : (1) mengerti karakter bawahan, (2) mencermati situasi yang

---

<sup>103</sup> Jhon R Schermehorn, et al., *Organization Behavior; twelfth edition*, (New Jersey: Jhon Willey & Sons, 2012), h. 301

<sup>104</sup> Don Hellriegel, *Organizational Behavior*, (Mason: Cengage Learning, 2011), h. 304 –



sedang berlangsung sebelum menentukan pola kepemimpinan yang akan diambil.<sup>105</sup>

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara lain sebagai berikut (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.<sup>106</sup>

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan Hersey dan Banchard tersebut, maka kepemimpinan situasional didasarkan pada dua hal yang saling berpengaruh yaitu sebagai berikut:

#### **a. Perilaku Kepemimpinan**

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, bahwa dalam gaya kepemimpinan situasional, terdapat dua perilaku kepemimpinan yang utama yaitu sebagai berikut:

##### **1) Perilaku tugas**

Perilaku tugas merupakan sejumlah petunjuk dan pengarahan yang pimpinan berikan. Sebagaimana yang dikemukakan Hughes bahwa “*initiating structure changed to task behaviors, which where difined as the extent to which the leader spells out the responsibilities of and individual or*

---

<sup>105</sup> James L Gibson, *Organization Behavior, Structure, Processes*, (New York: Mc Graw-Hill, 2012), h. 323 – 324

<sup>106</sup> Miftah Toha, *Op. Cit.*, h. 63

*group. Task behaviors include telling people what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it.*<sup>107</sup> Perilaku tugas merupakan perilaku dimana pemimpin member penjelasan tentang tanggung jawab individu atau kelompok mengenai tugas tersebut. Perilaku tugas ini meliputi penjelasan tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan, dan siapa yang akan melakukannya.

Sutarto mengemukakan bahwa perilaku tugas cocok dilaksanakan pada saat-saat seperti situasi pegawai malas, sering mangkir pekerjaan tidak pernah selesai tepat pada waktunya, para pegawai lamban dalam bekerja, sering terjadi penolakan terhadap perintah, hanya mau bekerja kalau diperintah dan ditunggu, tanpa perintah dan tanpa ditunggu pegawai menganggur, sendau gurai, bahkan mengganggu pegawai lain yang sedang bekerja, dan lain-lain perilaku negative, berulang kali diperingatkan tetap tidak berubah bahkan makin menjadi-jadi.<sup>108</sup>

## 2) Perilaku hubungan

Perilaku hubungan merupakan sejumlah dukungan emosional yang diberikan pemimpin pada bawahan. Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak

---

<sup>107</sup> Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experiencei*, (New York: McGraw-Hill, 2006), h. 368

<sup>108</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*,(Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 1991), h. 106 – 107

terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa percaya diri, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.<sup>109</sup>

Perilaku yang berorientasi hubungan ini menurut Yukl menganjurkan agar manajer memperlakukan tiap bawahan dengan cara yang sedmikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman itu sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.<sup>110</sup>

Hughes, Ginnedtt, dan Curphy mengemukakan bahwa “*Relationship behavior include listening, encouraging, facilitating, clarifying, explaining why the task is important, and giving support.*”<sup>111</sup> Oleh karena itu perilaku hubungan menyangkut komunikasi dua arah seperti mendengarkan,

---

<sup>109</sup> Gary Yukl, *Op. Cit.*, h. 66

<sup>110</sup> *Ibid.*

<sup>111</sup> Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Op. Cit.*, h., 368

member harapan, member kemudahan, serta memberikan dukungan pada karyawan dalam melaksanakan tugas.

Mengenai situasi yang cocok untuk melaksanakan perilaku hubungan bagi pemimpin, Sutarto mengemukakan bahwa disaat situasi pegawai rajin, pandai, pekerjaan selalu selesai tepat pada waktunya, tanpa perintah pegawai bekerja sesuai dengan bidang tugasnya, tanpa ditunggu pun pegawai sadar tetap bekerja, disiplin, dan lain-lain perilaku positif, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan.<sup>112</sup>

#### **b. Tingkat Kematangan Bawahan**

Tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu *job maturity* (kematangan kerja) dan *psychological maturity* (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *ability* (kemampuan), sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan *willingness* (kemauan),<sup>113</sup>

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi 4 (empat) tingkat yaitu:

- 1) Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap.

---

<sup>112</sup> Sutarto, *Op. Cit.*, h. 107

<sup>113</sup> *Ibid.*, h. 139

- 2) Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, yang diberi kode M2, dengan ciri tidak mampu tetapi mau atau yakin.
- 3) Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M3, dengan ciri mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap.
- 4) Tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M4, dengan ciri mampu/cakap dan mau/yakin.<sup>114</sup>

Berdasarkan uraian tentang gaya kepemimpinan situasional maka dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan situasional adalah cara mempengaruhi orang lain atau kelompok sesuai dengan tingkat kematangannya. Dengan demikian dapat dipahami, kepemimpinan situasional merupakan kegiatan level manajerial dalam usahanya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang, guru, karyawan dengan melakukan pendekatan sesuai situasi tertentu dan tingkat kematangan atau kedewasaan para bawahan yang dipimpinnya.

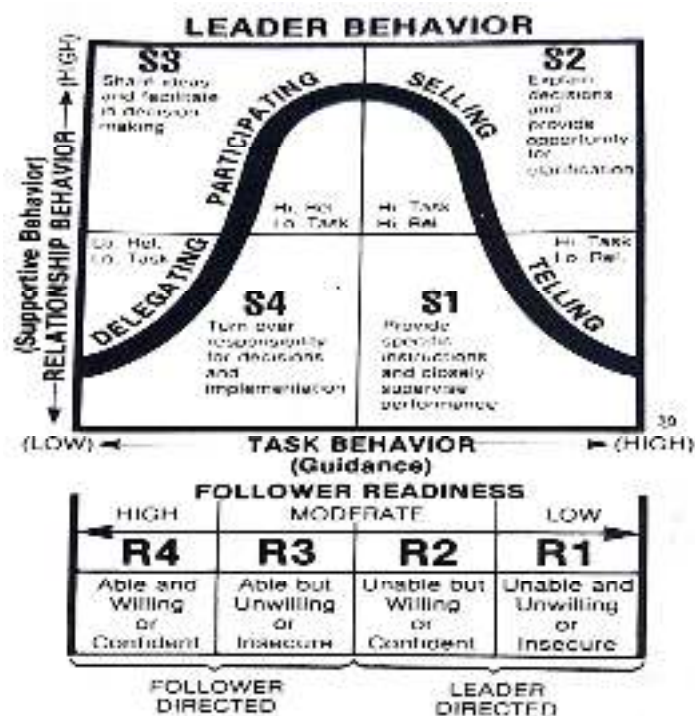
## 2. Karakteristik Kepemimpinan Situasional

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969. Selanjutnya dari hasil pemikiran Ken Blanchard, merumuskan ada 4 perilaku dasar kepemimpinan situasional, yaitu ((1) dimensi *telling* dengan indikator pemimpin memberikan

---

<sup>114</sup> *Ibid.*, h. 140

arahan yang jelas dalam memberikan tugas, (2) dimensi *selling* dengan indikator pemimpin melakukan komunikasi dua arah, (3) dimensi *participating* dengan indikator pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam melakukan pekerjaannya dan (4) dimensi *delegating* dengan indikator yaitu pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja.<sup>115</sup> Gaya kepemimpinan situasional yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin akan menentukan keberhasilan tugas yang dilakukan oleh orang yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blanchard<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996), h. 201 – 205

<sup>116</sup> *Ibid.*, h. 200

Pada gambar tersebut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengemukakan empat dasar gaya (*styles*) kepemimpinan situasional berdasarkan interaksi antara *direction* dengan *support*. Secara universal, pola hubungan tersebut dapat dideskripsikan sebagai suatu pola hubungan antara tinggi rendahnya hubungan perilaku (*relationship behavior*) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (*tasks behavior*). Berdasarkan pola hubungan tersebut, maka notasi dimensi kepemimpinan situasional dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1  
Notasi Empat Dimensi Kepemimpinan Situasional<sup>117</sup>

Notasi	Deskripsi
S1	<i>Telling</i> (memberitahukan)
S2	<i>Selling</i> (menjajakan)
S3	<i>Participating</i> (Mengikutsertakan)
S4	<i>Delegating</i> (Mendelegasikan)

Keempat dimensi kepemimpinan situasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. S1 Telling (Memberitahukan)**

Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* adalah “perilaku yang diterapkan apabila bawahan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut.”<sup>118</sup> Dalam pendapat lainnya menjelaskan kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* atau

<sup>117</sup> Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003), h. 33

<sup>118</sup> Ramadhan, *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*. (Tkt: Armico 2004), h. 22.

disebut juga gaya intruksi pemimpin yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah.<sup>119</sup>

Don Hellrieger bahwa bawahan yang memiliki kesiapan bekerja yang rendah dikarenakan kurang memiliki kemampuan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, maka kepemimpinan situasional yang dilaksanakan dengan menggunakan gaya *telling*.<sup>120</sup> Senada dengan pendapat yang dikemukakan Sutarto bahwa, apabila pegawai lambat dalam bekerja, kurang memiliki pengalaman, sering terjadi penolakan terhadap perintah, maka kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* merupakan teknik yang efektif bagi pegawai yang demikian.<sup>121</sup> Pendapat lain juga mengemukakan bahwa apabila bawahan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan belum memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas, maka gaya kepemimpinan memberitahu atau *telling*, harus dilakukan pimpinan.<sup>122</sup>

Hersey dan Blanchard juga menegaskan bahwa untuk bawahan yang kurang memiliki pengalaman dalam bekerja dan kurang memiliki motivasi bekerja, maka kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* akan lebih efektif.<sup>123</sup> Djokosantoso Moeljono juga mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi

---

<sup>119</sup> Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 50

<sup>120</sup> Don Hellriegel, *Organizational Behavior*, (Mason: Cengage Learning, 2011), h. 304

<sup>121</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 1991), h. 106 – 107

<sup>122</sup> Ramadhan, *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*. (Jakarta: Armico 2004), h. 22

<sup>123</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Op. Cit.*, h. 201 – 202



*telling* tepat digunakan apabila situasi bawahan merupakan orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas, tidak memiliki motivasi, dan kurang percaya diri.<sup>124</sup>

Konsep dasar kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* ini memposisikan keberadaan bawahan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pimpinan menjelaskan apa yang perlu dan harus dikerjakan. Kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut kecenderungan sistem sentralisasi wewenang.

Dikatakan gaya memberitahukan atau disebut juga “direktif” karena perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahukan orang-orang tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Dalam hal ini, seorang pemimpin mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada bawahan yang tidak melaksanakannya sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.<sup>125</sup>

Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Oleh karena itu, perilaku intruksi pemimpin yang dirujuk, karena dicirikan dengan peranan pemimpin

---

<sup>124</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 33

<sup>125</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 201 – 202

yang mengintruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.<sup>126</sup>

Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pemimpin ialah “bawahan adalah untuk pimpinan atau atasan“. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat.

Orientasi kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

Hughes, Ginnett, dan Curphy dalam bukunya yang berjudul “*leadership*” mengemukakan bahwa “*initiating structure changed to task behaviors, which were defined as the extent to which the leader*

---

<sup>126</sup> Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, h. 50

*spells out the responsibilities of and individual or group. Task behaviors include telling people what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it.*<sup>127</sup> Perilaku memberitahukan merupakan perilaku dimana pemimpin member penjelasan tentang tanggung jawab individu atau kelompok mengenai tugas tersebut. Perilaku tugas ini meliputi penjelasan tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan, dan siapa yang akan melakukannya.

Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* adalah:

- 1) Kekuatannya adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya.
- 2) Kelemahannya adalah pemimpin selalu mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahannya tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepadanya sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi pada pimpinan.<sup>128</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* ini tepat digunakan apabila situasi bawahan adalah sebagai berikut:

- 1) Orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta.

---

<sup>127</sup> Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, (New York: McGraw-Hill, 2006), h. 368

<sup>128</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 33

- 2) Orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan.
- 3) Orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri.
- 4) Orang yang bekerja di bawah “standar yang telah ditentukan.”<sup>129</sup>

Pendapat senada dikemukakan Harbani Pasolong bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* diterapkan pada (1) bawahan yang tidak mampu, dan (2) tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakinginan bawahan merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang berkenaan dengan suatu tugas.<sup>130</sup>

Hasil penelitian Saleem, dkk., bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* atau memberitahu mempunyai pengaruh terhadap kinerja pengurus dan pengelola pondok pesantren.<sup>131</sup> Penelitian Choughri, dkk., juga menemukan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling*, mempengaruhi produktivitas karyawan di rumah sakit.<sup>132</sup> Hasil penelitian Dwiyani dan Sarino juga diperoleh bahwa kepala pondok pesantren yang melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan situasi keadaan

---

<sup>129</sup> *Ibid.*

<sup>130</sup> Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, h. 50

<sup>131</sup> Saleem, A., Aslam, S., Yin, H.B., & Rao, C., Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability* (Switzerland), 2020. <https://doi.org/10.3390/SU12083390>.

<sup>132</sup> Choughri, R., Ghazzawi, K., Shoughari, R.E., & Osta, B.E. Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization. *Human Resource Management Research*. 2017. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20170703.02>.

pengurus dan pengelola pondok pesantren-pengurus dan pengelola pondok pesantrennya membawa pengaruh positif terhadap kinerja pengurus dan pengelola pondok pesantren.<sup>133</sup> Ria Ika Rahmawati juga menemukan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* kepala pondok pesantren dengan memberitahu rincian tugas kepada pengurus dan pengelola pondok pesantren dapat meningkatkan kinerja pengurus dan pengelola pondok pesantren menjadi lebih baik.<sup>134</sup>

Temuan Mwaisaka, bahwa ada pengaruh kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* dari perspektif bank komersial Kenya dalam menambahkan dorongan kepada karyawan, manajemen dan pembuat kebijakan untuk mengatasi masalah yang menghambat kepuasan kerja karyawan. Dari hasil analisis regresi linier berganda diketahui bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan,  $R^2 = .228$ ,  $F(1, 362) = 53.396$ ,  $p < .05$ ;  $\beta = .454$ ,  $p < .05$ .<sup>135</sup>

Hasil penelitian Clement Bell, dkk., juga membuktikan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* berpengaruh

---

<sup>133</sup> Dwiyani, D., & Sarino, A. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Pengurus dan pengelola Sebagai Determinan Kinerja Pengurus dan pengelola. *Jurnal MANAJERIAL*. 2018. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9763>.

<sup>134</sup> Ria Ika Rahmawati dan Karwanto, Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pengurus dan pengelola, *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 08, Nomor 04, 2020, h. 257 - 270

<sup>135</sup> Davidson Mghanga Mwaisaka, et.all., Influence of Supportive and Directive Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in Commercial Banks in Kenya, *International Journal of Human Capital Management*, Volume 3, Nomor 2, Desember 2019, h. 42 – 60

positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan semangat karyawan untuk bekerja, bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan professional.<sup>136</sup> Didukung pula dengan hasil penelitian Dana Al Rahbi, dkk., bahwa kepemimpinan yang selalu memberikan informasi secara jelas kepada bawahannya mengenai tugas yang dilakukan, mampu meningkatkan motivasi kerja para karyawannya.<sup>137</sup> Penelitian Martin, dkk., juga relevan dengan temuan dalam penelitian ini bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* meningkatkan kemampuan tugas inti unit kerja.<sup>138</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* dilakukan apabila bawahan memiliki pengalaman yang terbatas, tidak memiliki motivasi, kurang percaya diri, dan bekerja berdasarkan standar yang telah ditentukan. Orang-orang yang demikian memerlukan pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* ini, dengan memberitahukan secara jelas dan terperinci tugas yang akan mereka kerjakan serta selalu mengawasi dengan ketat pelaksanaan tugas tersebut.

---

<sup>136</sup> Clement Bell, The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Volume 5, Nomor 23, November 2014, h. 1970 – 1985

<sup>137</sup> Dana Al Rahbi, et.all., The Effects of Leadership Styles on Team Motivation, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 16, Nomor 3, 2017.

<sup>138</sup> Scott L. Martin, et.all., Directive Versus Empowering Leadership A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity, *The Academy of Management Journal*, Volume 56, Nomor 5, Oktober 2013, h. 1372 – 1395

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *telling*, seorang pemimpin harus mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan keliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran. Oleh karena itu pemimpin haruslah mempunyai karisma atau wibawa agar apa yang disampaikannya didengarkan dan ditaati orang-orang yang mengikutinya sebagaimana dijelaskan dalam surat Huud ayat 91 berikut:

قَالُوا يَشْعَبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِّمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرُّكَ فِينَا ضَعِيفًا  
وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ ﴿٩١﴾

Artinya Mereka berkata: "Hai Syu'aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami" (Hud: 91).<sup>139</sup>

#### **b. S2 Selling (Menjajakan)**

Kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* atau konsultatif adalah "perilaku yang diterapkan ketika bawahan telah termotivasi dan namun kurang berpengalaman dalam menghadapi

<sup>139</sup> Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 185

suatu tugas.”<sup>140</sup> Pendapat lain menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan.<sup>141</sup>

Pendapat yang dikemukakan Ramadhan bahwa gaya kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* efektif diterapkan kepada bawahan yang memiliki motivasi dan kurang berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas.<sup>142</sup> Begitu juga dengan pendapat yang dikemukakan Hersey dan Blanchard bahwa bawahan yang kurang berpengalaman dalam melaksanakan suatu tugas namun memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada dirinya, maka perilaku kepemimpinan yang efektif dengan menawarkan bantuan dan arahan, serta mengajak pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan.<sup>143</sup> Pendapat lainnya juga mengemukakan bahwa bawahan yang memiliki respek terhadap pemimpinnya, mau berbagi tanggung jawab, mempunyai motivasi, akan tetapi belum mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ada, maka

---

<sup>140</sup> Ramadhan, *Op. Cit.*, h. 26.

<sup>141</sup> Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, h. 51

<sup>142</sup> Ramadhan, *Op. Cit.*, h. 26.

<sup>143</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 202



gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan situasional pada dimensi *selling*.<sup>144</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* ini disebut sebagai menjajakan atau konsultatif karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut” andil dalam perilaku yang diinginkan. Para pengikut pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpinnya juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan.<sup>145</sup> Kepemimpinan situasional pada dimensi *telling* ini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk mengerti dengan meluangkan waktu membangun hubungan yang baik dengan mereka.

Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* ini adalah:

- 1) Kekuatannya adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsure ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili tim daripada pribadi.

---

<sup>144</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 33

<sup>145</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 202 – 203

- 2) Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.<sup>146</sup>

Berdasarkan kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* ini, maka tepat digunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- 1) Orang yang respek terhadap kemampuan dan kondisi pemimpin.
- 2) Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin.
- 3) Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku.
- 4) Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau traning agar dapat bekerja dengan lebih baik.<sup>147</sup>

Dengan demikian kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Perilaku konsultasi yang dirujuk karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung

---

<sup>146</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 33

<sup>147</sup> *Ibid.*

jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.<sup>148</sup>

Hasil penelitian Azman Ismail, dkk., bahwa hasil analisis regresi bertahap menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan elemen perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (yaitu konsultatif) berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya *selling* dengan benar telah memotivasi pengikut untuk berkomitmen pada organisasinya dan hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator penting dalam model kepemimpinan organisasi yang diteliti. Selain itu, pembahasan dan implikasi dari temuan tersebut juga diuraikan.<sup>149</sup>

Penelitian Fei Yu, dkk., menemukan bahwa merancang layanan manajemen data riset berdasarkan siklus hidup riset dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan situasional pada dimensi *selling*, efektif dalam mencapai keberhasilan dalam merancang layanan tersebut. Karena dengan menerapkan kepemimpinan situasional pada dimensi *selling*, pelaksana tugas membuat rancangan tersebut merasa lebih percaya diri dengan adanya dukungan

---

<sup>148</sup> Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, h. 51

<sup>149</sup> Azman Isman, et.all., Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment As An Antecedent of Job Satisfaction, *UNITAR e-Journal*, Volume 6, Issue 1, 2010, h. 11 – 26

pimpinan dan membuat pelaksana dapat melibatkan pimpinan secara aktif dalam kegiatan tersebut.<sup>150</sup>

Penelitian Farvoodi dilakukan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* dan perilaku warga organisasi. Populasi statistik dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Ahromsazeh Kota Masyhad yang diambil 103 sampel secara acak. Untuk menganalisa data, menggunakan software Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* dan perilaku warga organisasi.<sup>151</sup>

Begitu juga dengan hasil penelitian Diana E. Krause, bahwa implementasi kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* mendorong terjadinya inovasi pada proses. Dengan demikian, kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* akan mendorong pegawai/melakukan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas kerjanya.<sup>152</sup> Penelitian Campbell menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* meningkatkan kesediaan seseorang bekerja untuk pemimpinnya. Pemimpin yang

---

<sup>150</sup> Fei Yu, et.all., Designing Research Data Management Services Based on the Research Lifecycle – A Consultative Leadership Approach, *Journal of the Australian Library and Information Association*, Volume 66, Nomor 3, 2017, h. 287 – 298

<sup>151</sup> Javad Asa Kohne Farvoodi, et.all., Investigation of Relationship between Leadership Style of Consultative, Leadership Style of Participative and Organizational Citizenship Behavior (A Case Study of Ahromsazeh Mashhad Company), *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Volume 5, Issue 2, 2016, h. 140 – 143

<sup>152</sup> Diana E. Krause, Implementing Process Innovations: The Benefits of Combining Delegative-Participative With Consultative-Advisory Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 14, Nomor 1, 2007.

selalu mengajak bawahannya berkonsultasi akan meningkatkan kemauan bawahannya melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik.<sup>153</sup>

Penelitian Denise M. Kennedy, menemukan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* akan dapat meningkatkan pengalaman pasien mereka dalam pengaturan khusus dan perawatan primer. Upaya yang dilakukan pimpinan dalam menggunakan pendekatan *selling* adalah (1) menyiapkan berbagai sumber data, (2) akuntabilitas kualitas layanan, (3) menyiapkan alat konsultasi dan peningkatan layanan, (4) nilai dan perilaku layanan, (5) pendidikan dan pelatihan, (6) pemantauan dan pengendalian berkelanjutan, dan (7) pengakuan dan penghargaan.<sup>154</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan situasional dengan perilaku *selling* atau konsultatif dilakukan apabila orang-orang yang dipimpinnya memiliki motivasi, berkomitmen pada organisasi, percaya akan kemampuan pemimpinnya, memiliki pengalaman dalam mengerjakan tugas yang diberikan dan mau bekerjasama dengan pemimpinnya. Apabila pemimpin memiliki bawahan dengan karakteristik demikian, maka perilaku kepemimpinan yang dapat dilakukan adalah mempersiapkan

---

<sup>153</sup> Donald J Campbell, et.al., Perceptions of appropriate leadership style: participation versus consultation across two cultures, *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 10, April 1993, h. 1 – 19

<sup>154</sup> Denise M. Kennedy, et.al., Creating and intergrating a new patient experience leadership role: A consultative approach for partnering with executive and clinical leaders, *Patient Experience Journal*, Volume 2, Issue 1, 2015, h. 155 – 159

dirinya sebagai tempat konsultasi para bawahan. Pemimpin dapat menawarkan bantuan dan arahan apabila bawahannya menginginkannya dan bawahan yang memiliki tingkat kematangan seperti ini akan menyetujui setiap keputusan yang dibuat pimpinan apabila memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pimpinan juga menawarkan bantuan dan arahan.

Dengan demikian dalam kepemimpinan situasional pada dimensi *selling* ini seorang pemimpin haruslah memiliki sifat kepedulian kepada bawahannya. Pemimpin dipilih atau diangkat untuk menolong yang mengalami kesulitan, membimbing yang menyimpang, dan menunjukkan jalan bagi yang tersesat. Allah SWT berfirman dalam Surat At-Taubah ayat 128 berikut:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ  
حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

Artinya: Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi penyayang terhadap orang-orang mukmin (At-Taubah: 128).<sup>155</sup>

### c. *S3 Participating* (Mengikutsertakan)

Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* digunakan

<sup>155</sup> Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 165

apabila bawahan memiliki tingkat kematangan mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.<sup>156</sup> Moejiono juga mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang.<sup>157</sup> Lebih lanjut Moeljono juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* tepat digunakan apabila situasi bawahan bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja, mempunyai motivasi yang kuat, dan mempunyai keahlian serta pengalaman.<sup>158</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* adalah dimensi kepemimpinan situasional yang digunakan untuk bawahan dengan tingkat kematangannya sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini “mampu” tetapi “tidak mau” (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan bawahan seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Terhadap bawahan yang tingkat kematangannya seperti ini, pemimpin perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah dimilikinya.

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki

---

<sup>156</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 204

<sup>157</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 33

<sup>158</sup> *Ibid.*, h. 34

kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan, Oleh sebab itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas.<sup>159</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* ini disebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin paling utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.<sup>160</sup>

Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat

---

<sup>159</sup> Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, h. 52

<sup>160</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 204



diputuskannya. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang.

- 2) Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk melakukan diskusi dengan bawahan.<sup>161</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* tepat digunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- 1) Orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja.
- 2) Orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan
- 3) Orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman bekerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.<sup>162</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* diterapkan apabila pegawai telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka, untuk lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan untuk mendengarkan saran-saran mereka

---

<sup>161</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 33

<sup>162</sup> *Ibid.*, h. 34

mengenai peningkatan kinerja. Konsep sederhanya dari perilaku dasar dari kepemimpinan ini kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasife, menciptakan suasana kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki keberadaan lembaga pendidikan.

Hasil penelitian Clement Bell menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional pada dimensi *participating* memiliki efek yang lebih kuat pada budaya organisasi dibandingkan dengan kepemimpinan direktif. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan para manajer untuk menggunakan kepemimpinan partisipatif dalam upaya mereka menyesuaikan budaya organisasi mereka untuk mencapai budaya kompetitif yang berkelanjutan.<sup>163</sup>

Bell dan Mjoli meneliti pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi: membandingkan pengaruhnya pada dua kelompok gender di antara pegawai bank. Data studi dikumpulkan dari sampel 70 pegawai bank di Alice dan King William's Town, menggunakan kuesioner kepemimpinan partisipatif yang diadopsi dari Arnold et al. dan Mowday et al. kuesioner

---

<sup>163</sup> Clement Bell, The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Volume 5, Nomor 23, November 2014, h. 1970 – 1985

komitmen organisasi. Kepemimpinan partisipatif diukur sebagai konsep kesatuan sementara komitmen organisasi (oc) diukur dengan empat cara berikut: sebagai penerimaan nilai dan tujuan (nilai) organisasi; sebagai loyalitas kepada organisasi (loyalitas); sebagai kesiapan untuk mengeluarkan usaha ekstra untuk keuntungan organisasi (usaha); dan sebagai kombinasi dari tiga skor komponen (total oc). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang berbeda di antara dua kelompok gender, dan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hanya untuk laki-laki, kepemimpinan partisipatif ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap nilai; dan hanya untuk wanita, hal itu berpengaruh positif secara signifikan terhadap upaya. Selanjutnya, kepemimpinan partisipatif ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi total untuk kedua kelompok gender.<sup>164</sup>

Penelitian lainnya yang relevan dengan temuan ketiga dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Usadolo, yaitu keterlibatan karyawan telah menarik banyak perhatian karena efek positifnya pada kinerja karyawan, tetapi minat tersebut belum menghasilkan studi mendalam tentang bagaimana variabel seperti kepemimpinan partisipatif menentukan keterlibatan karyawan. Dalam studi ini, peran kepemimpinan partisipatif pada tiga dimensi

---

<sup>164</sup> Clement Bell and Themba Mjoli, The effects of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks, *African Journal of Business Management*, Volume 8, Nomor 12, Juni 2014, h. 451 – 459

keterlibatan yang dialami oleh penyuluh pertanian diperiksa. Data dari survei cross-sectional terhadap 189 penyuluh pertanian dari empat provinsi di Afrika Selatan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Seperti yang dihipotesiskan, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif mempengaruhi tiga dimensi keterlibatan. Implikasi dari hasil dibahas, menekankan kemungkinan cara praktik kepemimpinan partisipatif dapat digunakan untuk memfasilitasi keterlibatan petugas penyuluh pertanian.<sup>165</sup>

Riyas Anggun Putri Cahyani juga meneliti tentang kepemimpinan partisipatif ini dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif pada Community Relations Officer (CRO) PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap - Pabrik menuju Posdaya (Pusat Pemberdayaan Keluarga) di Cilacap Utara. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang berjumlah 96 sampel. Itu diukur dengan menggunakan formulasi slovin dengan derajat kesalahan 5% untuk 126 komunitas. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proporsional sampling dan dianalisis dengan SPSS for windows 16.00, meliputi uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kuesioner. Uji t, Uji F dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) merupakan bagian dari analisis regresi sederhana untuk membuktikan hipotesis penelitian.

---

<sup>165</sup> Sam Erevbenagie Usadolo, The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers' Engagement, *Journals SAGE*, 2020, h. 1 – 14

Berdasarkan analisis data diperoleh persamaan regresi linier sederhana yaitu  $Y = 11,370 + 0,423X$ , artinya terdapat pengaruh linier dan positif gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja masyarakat Posdaya. Kesimpulannya, jika gaya kepemimpinan partisipatif CRO ditingkatkan maka kinerja Posdaya juga akan meningkat.<sup>166</sup>

Penelitian Zandi, dkk., mengungkapkan hasil studi dampak gaya kepemimpinan partisipatif dan pelatihan karyawan terhadap produktivitas organisasi di sektor E&E Malaysia. Populasi sasaran penelitian ini adalah karyawan dan supervisor yang saat ini bekerja di organisasi E&E dengan jumlah sampel 220. Teknik sampling probabilitas yang digunakan dalam penelitian ini dan peneliti mendapatkan umpan balik berupa metode kuantitatif untuk mengumpulkan data. Analisis data menggunakan persentase sederhana dan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan variabel yang paling signifikan dan efektif adalah kepemimpinan partisipatif yang lebih berpengaruh terhadap produktivitas organisasi. Semua variabel berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas organisasi tetapi kepemimpinan partisipatif lebih berpengaruh.<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup> Riyas Anggun Putri Cahyani, The Influence Of Participative Leadership Style Of Community Relations Officer PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap-Plant On The Performance Of Posdaya Communities In Sub-District Of North Cilacap, *Journal Komuniti*, Volume VII, Nomor 1, Maret 2015, h. 8 – 12

<sup>167</sup> Ghilamreza Zandi, et.all., Effect Of Participative Leadership And Employees Training On Organizational Productivity: A Study Of E&E Sector In Malaysia, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Volume 25, Issue 2, 2019, h. 1 – 10

Azman Ismail juga meneliti tentang pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen dan kepuasan kerja. Hasil analisis regresi bertahap menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan elemen perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (yaitu, partisipatif) berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya partisipatif dengan benar telah memotivasi pengikut untuk berkomitmen pada organisasinya dan hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator penting dalam model kepemimpinan organisasi yang diteliti.<sup>168</sup>

Hasil penelitian Diana E. ditemukan bahwa implementasi kepemimpinan partisipatif mendorong terjadinya inovasi pada proses. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif akan mendorong pegawai/melakukan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas kerjanya.<sup>169</sup> Penelitian Farvoodi dilakukan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan perilaku warga organisasi. Populasi statistik dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Ahromsazeh Kota Masyhad yang diambil 103 sampel secara acak. Untuk menganalisa data,

---

<sup>168</sup> Azman Isman, et.all., Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment As An Antecedent of Job Satisfaction, *UNITAR e-Journal*, Volume 6, Issue 1, 2010, h. 11 – 26

<sup>169</sup> Diana E. Krause, Implementing Process Innovations: The Benefits of Combining Delegative-Participative With Consultative-Advisory Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 14, Nomor 1, 2007.

menggunakan software Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dan perilaku warga organisasi.<sup>170</sup> Grasmick juga menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan partisipasi aktif lembaga dan mengembangkan iklim lembaga yang positif dan kondusif.<sup>171</sup>

Qing Miao, dkk., menguji efek mediasi dari kepercayaan kognitif dan kepercayaan afektif pada hubungan antara perilaku kepemimpinan partisipatif supervisor dan hasil kerja bawahan, menggunakan data yang diperoleh dari 247 pasangan di sebuah organisasi manufaktur yang berlokasi di Cina daratan. Pemodelan persamaan struktural mengungkapkan bahwa sementara kepercayaan afektif sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif supervisor dan kinerja kerja bawahan dan perilaku kewarganegaraan organisasi, kepercayaan kognitif memiliki efek yang tidak signifikan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya interaksi interpersonal antara atasan dan bawahan untuk menghasilkan hasil kerja bawahan. Mereka juga memberikan dukungan untuk penjelasan berbasis pertukaran (hubungan) tentang bagaimana kepercayaan meningkatkan respons bawahan terhadap

---

<sup>170</sup> Javad Asa Kohne Farvoodi, et.al., Investigation of Relationship between Leadership Style of Consultative, Leadership Style of Participative and Organizational Citizenship Behavior (A Case Study of Ahromsazeh Mashhad Company), *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Volume 5, Issue 2, 2016, h. 140 – 143

<sup>171</sup> Lauren Grasmick, et.al., Participative leadership: perspectives of community college presidents, *Community College Journal of Research and Practice*, Volume 36, Issue 2, 2012, h. 67 – 80

perilaku kepemimpinan partisipatif dari atasan langsung mereka, mengingat bahwa kepercayaan afektif melibatkan proses pertukaran sosial antara kedua belah pihak selama periode waktu yang lama.<sup>172</sup>

Benoliel dalam penelitiannya mengakui bahwa kepemimpinan partisipatif menawarkan berbagai manfaat potensial, terutama bagi kesehatan mental dan kinerja pekerja; namun, intensifikasi kerja, tantangan tambahan, dan tanggung jawab yang diperlukan sebenarnya dapat berbahaya bagi beberapa karyawan, menciptakan lebih banyak tekanan yang menimbulkan ketegangan psikologis. Mengambil pendekatan kontingensi dan berdasarkan teori Konservasi Sumber Daya, studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat menghasilkan hasil yang berbeda tergantung pada ciri kepribadian karyawan dari tipologi Lima Besar. Model yang diusulkan bertujuan untuk menyelidiki peran moderasi dari Lima Besar ciri pada kepemimpinan partisipatif-hubungan kinerja peran dan pada kepemimpinan partisipatif-hubungan ketegangan psikologis. Dalam sebuah studi terhadap 153 karyawan dan manajer mereka, analisis regresi hierarkis menunjukkan bahwa dimensi kepribadian ekstraversi, keramahan, kesadaran, dan neurotisme berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja peran karyawan dan

---

<sup>172</sup> Qing Miao, et.all., The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust, *The International journal of Human Resource Management*, Volume 25, Issue 20, 2014, h. 2796 – 2810



ketegangan psikologis. Keterbukaan terhadap pengalaman tidak ditemukan untuk memoderasi hubungan tersebut. Studi ini menunjukkan perlunya memasukkan faktor kepribadian ketika mempertimbangkan dampak kepemimpinan partisipatif terhadap hasil kerja karyawan.<sup>173</sup>

Falsafah pemimpin “pimpinan (dia) adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran atau ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya pemimpin menganut system manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Dalam Al-Quran surat Ali Imran ayat 159, Allah SWT juga menjelaskan tentang kepemimpinan dalam Islam haruslah selalu mengajak bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka:

---

<sup>173</sup> Pascale Benoliel and Anit Somech, The health and performance effects of participative leadership: exploring the moderating role of the big five personality dimensions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 23, Issue 2, 2014, h. 277 – 294

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي  
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: 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 (Ali Imran: 159).<sup>174</sup>

Selain itu Allah SWT juga mengajarkan bahwa seorang pemimpin harus bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, sebagaimana dijelaskan dalam surat Al Baqarah ayat 206 berikut:

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُ لَهُمْ جَهَنَّمُ  
وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾

Artinya: Dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. Dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya (Al-Baqarah: 206).<sup>175</sup>

<sup>174</sup> Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 56

<sup>175</sup> *Ibid.*, h. 24

#### d. S4 Delegating (Mendelegasikan)

Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* adalah gaya kepemimpinan bagi bawahan dengan tingkat kematangannya tinggi. Orang-orang yang tingkat kematangannya tinggi adalah orang yang mampu, mau, dan yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah, yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas.<sup>176</sup> Dalam kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memutuskan persoalan.

Moeljono juga mengungkapkan bahwa orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri, ahli dan berpengalaman, berani menerima tanggung jawab, akan lebih tepat apabila dilaksanakan kepemimpinan delegatif.<sup>177</sup> Don Hellriege juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan delegasi ditujukan

---

<sup>176</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 205

<sup>177</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 34

kepada bawahan dengan tingkat kesiapan kerja yang paling baik/tinggi.<sup>178</sup>

Adapun kekuatan dan kelemahan kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* adalah:

- 1) Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak.
- 2) Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan pemimpin akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya tugas pimpinan.<sup>179</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* digunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- 1) Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
- 2) Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan.

---

<sup>178</sup> Don Hellriegel, *Organizational Behavior*, (Mason: Cengage Learning, 2011), h. 304 –

<sup>179</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 34

- 3) Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas.
- 4) Orang yang kinerjanya berada di atas rata-rata para pekerja pada umumnya.<sup>180</sup>

Dengan demikian kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau pendukung memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan. Oleh karena tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku pada tugas yang rendah.<sup>181</sup>

Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjalankan tugasnya sendiri. bahwa berdasarkan pendekatan situasional tidak ada jalan yang terbaik untuk mempengaruhi atau memimpin orang lain. Pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan.

---

<sup>180</sup> *Ibid.*

<sup>181</sup> Harbani Pasolong, *Op. Cit.*, h. 53

Kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaan, sepenuhnya diserahkan pada bawahan<sup>182</sup>.

Hasil penelitian Vicky Achmad Zulfikar penelitian ini membuktikan bahwa pada tahap pertama analisis korelasi terhadap delegasi, kompetensi, kesesuaian tujuan, waktu bersama, tingkat pekerjaan dan LMX merupakan prediktor signifikan pendelegasian, pada tahap kedua analisis korelasi antara kepemimpinan delegatif, motivasi berprestasi dan komitmen berkelanjutan menunjukkan hubungan yang signifikan. Namun, laporan parsial tentang komitmen berkelanjutan tidak mendapat dukungan dari hubungan kompetensi dan waktu bersama. Pada tahap ketiga, analisis regresi (simultan) kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, tetapi hanya mendapat dukungan positif dan signifikan dari tingkat pekerjaan dan LMX. Demikian pula pada tahap keempat, analisis regresi pada kepemimpinan delegatif (simultan) memiliki pengaruh yang substansial terhadap komitmen berkelanjutan, tetapi hanya mendapat dukungan positif dan signifikan secara parsial dari

---

<sup>182</sup> Ramadhan, *Op. Cit.*, h. 29.

kesesuaian tujuan. Oleh karena itu temuan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan akan lebih produktif dengan pendekatan delegatif pada level kerja dan LMX untuk meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus meningkatkan komitmen berkelanjutan dari kepemimpinan delegatif yaitu dengan melakukan pendekatan pada fitness untuk tujuan.<sup>183</sup>

Penelitian El Zein menemukan bahwa kepemimpinan delegatif akan membawa kemakmuran organisasi dan meningkatkan produktivitas serta meningkatkan motivasi kerja karyawannya.<sup>184</sup> Hasil penelitian Schriesheim,dkk., juga menemukan bahwa kepemimpinan delegasi dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan bawahan.<sup>185</sup> Penelitian Aziz membuktikan bahwa bahwa ada hubungan positif antara derajat delegasi dengan gaya kepemimpinan otokrasi dan ada hubungan positif antara derajat delegasi dengan gaya kepemimpinan laissez-faire. Rekomendasi: Sesi pelatihan tentang pendelegasian yang efektif selain untuk memaksimalkan penggunaan gaya kepemimpinan yang mendukung rasa hormat individu sebagai gaya kepemimpinan yang otentik, demokratis, dan

---

<sup>183</sup> Vicky Achmad Zulfikar, Effect of Delegative Leadership on Achievement Motivation and Continuous Commitment, *Kontigensi: Scientific Journal of Management*, Volume 7, Nomor 1, Nopember 2019, h. 44 - 53

<sup>184</sup> Ahmad El Zein, et.all., The impact of delegation on enhancing leadership style: Case study of Banks in Lebanon, *International Journal of Current Research*, Volume 11, Issue 07, July, 2019, h.5854-5856,

<sup>185</sup> Chester A. Schriesheim, Delegation and leader-Member exchange: main effects, moderators and measurement issues, *The Academy of Management Journal*, Volume 41, Nomor 3, Juni 1998, h. 298 – 318

melayani.<sup>186</sup> Yi-Gean Chen menemukan bahwa kepemimpinan delegatif dapat lebih efektif meningkatkan kinerja pengajaran pengurus dan pengelola pondok pesantren.<sup>187</sup>

Agar kepemimpinan situasional pada dimensi *delegating* ini efektif, maka dalam pelaksanaannya, seorang pemimpin harus mampu bersikap adil. Dalam memmanage kepemimpinan, keadilan menjadi suatu keniscayaan, sebab kepemimpinan dibentuk antara lain agar tercipta masyarakat yang adil dan makmur. Jadi, sistem kepemimpinan Islam yang ideal adalah sistem yang mencerminkan keadilan yang meliputi persamaan hak di depan umum, keseimbangan (keproporsionalan) dalam memmanage stakeholder yang dipimpinya, sebagaimana dijelaskan dalam surat An-Nahl ayat 90 berikut:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾<sup>٩٠</sup>

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia

---

<sup>186</sup> Wakaa Ahmed Abdul Aziz, et.all., The Relationship between Degree of Delegation and Head Nurses Leadership Styles at Suez Canal University Hospitals, *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, Volume 9, Issue 1, 2020, h. 45 – 43

<sup>187</sup> Yi-Gean Chen, Exploring Differences from Principals' Leaderships and Teachers' Teaching Performances in Public and Private Schools, *The Journal of International Management Studies*, Volume 12 Number 2, August, 2017, h. 65 – 81



memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (An-Nahl: 90).<sup>188</sup>

Pemimpin yang efektif juga tidak hanya membolehkan diskusi di antara kelompok, tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan agar kebijakan yang ditetapkan pemimpin dapat berjalan dengan baik dan mendelagasikan mereka untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Sebagaimana juga hal ini telah dijelaskan dalam firman Allah Swt. dalam surat An-Nisa' ayat 58:

﴿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﴾

Artinya: 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 (An-Nisa: 58).<sup>189</sup>

Dalam praktik sehari-hari, sebenarnya secara tidak sadar setiap pemimpin telah memfungsikan potensi kepemimpinannya yang mencerminkan keempat dimensi kepemimpinan situasional tersebut. Demikian pula dalam kaitan usaha-usaha pengembangannya. Dalam kondisi

<sup>188</sup> Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 221

<sup>189</sup> *Ibid.*, h. 69

tertentu, ada kalanya menggunakan dimensi *telling* tetapi pada lain kesempatan menggunakan dimensi *participating*. Oleh karena proses pengembangannya secara alami, sering tidak didasari apakah perubahan gaya kepemimpinan itu sudah tepat atau tidak. Batasan tepat atau tidaknya dalam praktik dirasakan dalam bentuk efektif tidaknya penerapan gaya kepemimpinan tersebut. Dalam pengertian lebih sempit, pengertian efektif yang dimaksud adalah dalam konteks penilaian bawahan. Dengan kata lain, apakah perubahan gaya kepemimpinan tersebut justru dirasakan semakin efektif atau tidak oleh bawahannya.<sup>190</sup>

Berikut ilustrasi penerapan gaya kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard:

Tabel 2.2  
Ilustrasi Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional<sup>191</sup>

Tahap	Dimensi	Aktivitas
Orientasi	1. S1	Menjelaskan tujuan dan peranan masing-masing individu dalam melaksanakan tugasnya.
	2. S2	Mengajak kerjasama bawahan untuk mendapatkan cara-cara yang terbaik dalam melaksanakan tugasnya
Penugasan individual	1. S1	Menjelaskan tanggung jawab dan peranan.
	2. S4	Memberikan delegasi wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan memberikan dukungan yang memungkinkan bawahan dapat bekerja dengan baik.
Proses pengambilan keputusan	1. S3	Memantapkan koordinasi dan mengingatkan segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya.
	2. S2	Melakukan identifikasi masalah dan alternative pemecahannya.

<sup>190</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, h. 38

<sup>191</sup> *Ibid.*, h. 39

Berdasarkan uraian deskripsi dan ilustrasi gaya kepemimpinan situasional pada tabel 2.2 di atas, maka dapat dirumuskan bahwa dalam memilih gaya kepemimpinan, tidak ada gaya yang lebih baik. Namun dianjurkan untuk memilih salah satu gaya kepemimpinan untuk situasi dan kondisi. Ada saatnya memerlukan S1, tetapi saat lain diperlukan S4, atau yang lainnya. Pemilihan gaya kepemimpinan situasional lebih diutamakan pada persoalan dengan siapa seorang pemimpin berhadapan atau dengan perkataan lain, siapa yang menjadi bawahannya.

Tabel 2.3  
Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Tingkat Kematangan Bawahan<sup>192</sup>

Gaya Kepemimpinan Situasional	Perilaku Tugas	Perilaku Hubungan	Kematangan Bawahan	Ciri Kepemimpinan
<i>Telling</i> (S1)	Tinggi	Rendah	Rendah (M1) 1. Tidak mampu 2. Tidak mau/tidak yakin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi perintah</li> <li>• Mengawasi ketat</li> <li>• Komunikasi satu arah</li> </ul>
<i>Selling</i> (S2)	Tinggi	Tinggi	Rendah ke madya (M2) 1. Tidak mampu 2. mau/ yakin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerangkan keputusan</li> <li>• Melakukan pengarahan</li> <li>• Komunikasiduarah</li> </ul>
<i>Participating</i> (S3)	Rendah	Tinggi	Madya ke tinggi (M3) 1. Mampu 2. Tetapi tidak mau/tidak yakin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin dan bawahan saling member gagasan</li> <li>• Bersama bawahan membuat keputusan</li> </ul>
<i>Delegating</i> (S4)	Rendah	Rendah	Tinggi (M4) 1. Mampu/cakap 2. Mau/yakin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelimpahan wewenang dan keputusan pada bawahan</li> </ul>

<sup>192</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 215

Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan, agar para bawahan bisa mengendalikan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasar pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Kontek tersebut menunjukkan ada hubungan yang jelas antara level kematangan orang-orang dan atau kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam

menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat kematangan R1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya Telling (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
- b. Tingkat kematangan R2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya *Selling/Coaching*, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
- c. Tingkat kematangan R3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.
- d. Tingkat kematangan R4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *Delegating*, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem control yang baik.<sup>193</sup>

Nampak dari hal tersebut, bagaimana cara seorang pemimpin memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik haruslah mengalami *trial and error* dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin. Kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam sebuah lembaga pendidikan ataupun perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Paul Hersey dan Ken Blanchard telah

---

<sup>193</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, h. 195 – 196

mencoba melempar idenya tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja. Tentu masih banyak teori kepemimpinan lain yang baik untuk dipelajari. Dari Hersey dan Blanchard, orang tahu kalau untuk menjadi pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja, tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya. Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai.

### **C. Pondok Pesantren**

#### **1. Pengertian dan Tujuan Pondok Pesantren**

Pengertian pesantren pada dasarnya adalah "tempat belajar para santri." Secara lebih khusus pengertian pesantren yaitu suatu lembaga pendidikan Islam, yang di dalamnya terdapat seorang Kyai yang mengajar dan mendidik para santri dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pondok sebagai tempat tinggal para santri.<sup>194</sup> Pendapat lain mendefinisikan pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang dikelola untuk mengembangkan dan mewariskan ajaran Islam dengan penekanan pada metode pendidikan yang tradisional berupa pengulangan dan memorisasi sumber-sumber ajaran agama yang menjadi standarnya.<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1996), h. 112

<sup>195</sup> Laode Ida, *NU Muda; Kaum Progresif dan Sekularisme Baru*, (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 1

Dengan demikian pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkembang di Indonesia yang menjadikan pendidikan agama Islam sebagai materi utamanya dengan menggunakan metode yang tradisional dalam penyampaiannya dan pemanfaatan sarana masjid sebagai salah satu tempat aktivitas pembelajaran.

Adapun tujuan pesantren secara umum adalah "membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam yang dengan ilmu agamanya ia sanggup menjadi mubalig Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalannya."<sup>196</sup> Sedangkan tujuan pesantren secara khusus adalah "mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh Kyai yang bersangkutan serta mengamalkannya dalam masyarakat."<sup>197</sup>

Hiroko Horikoshi melihat dari segi otonominya, maka tujuan pesantren menurutnya adalah untuk melatih para santri memiliki kemampuan mandiri.<sup>198</sup> Sedangkan Manfred Ziemek tertarik melihat sudut keterpaduan aspek perilaku dan intelektual. Tujuan pesantren menurutnya adalah membentuk kepribadian, memantapkan akhlak dan melengkapinya dengan pengetahuan.<sup>199</sup>

Sedangkan menurut Mastuhu tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian Muslim, yaitu kepribadian

---

<sup>196</sup> HM. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 248

<sup>197</sup> *Ibid.*

<sup>198</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta : INIS, 1994), h. 59

<sup>199</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1986), h. 157

yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat tetapi rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad (mengikuti Sunnah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas, dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian manusia.<sup>200</sup>

Pesantren merupakan pranata pendidikan tradisional yang dipimpin oleh seorang Kyai atau ulama. Di pesantren inilah para santri dihadapkan dengan berbagai cabang ilmu agama yang bersumber dari kitab-kitab kuning. Menurut Howard M. Federspiel, salah satu sumber literatur pendidikan pesantren yang sangat menonjol adalah kitab kuning, yakni buku-buku yang berbahasa Arab karya para penulis Muslim periode pertengahan, yang isinya menyangkut sekitar jurisprudensi (fikih), tauhid, hadis, tasawuf, dan bahasa Arab.<sup>201</sup> Selain itu Imam Al-Fatta, pemahaman dan penghafalan terhadap alquran dan hadis merupakan syarat mutlak bagi para santri.<sup>202</sup>

Dengan demikian pendidikan di pesantren memberikan pendidikan keagamaan kepada para peserta didik/santrinya, sehingga diharapkan mereka dapat menjadi ahli agama dan ibadah serta dapat mengamalkan

---

<sup>200</sup> Mastuhu, *Op. Cit.*, h. 55 – 56

<sup>201</sup> Howard M. Federspiel, *A Dictionary of Indonesian Islam*, (Ohio: Southeast Asia, 1995), h. 133

<sup>202</sup> Imam Al-Fatta, *Modernisasi Pesantren dan Krisis Ulama*, (Jakarta: Panjimas, 1991), h. 23



ilmunya kepada orang lain setelah mereka terjun ke dalam kehidupan bermasyarakat. Untuk itu dalam pendidikan pesantren mereka tidak hanya diajarkan ilmu-ilmu agama secara lebih mendalam juga diberikan bimbingan dalam akhlaknya.

## 2. Sejarah Perkembangan Pondok Pesantren

Pesantren sebagai pusat penyebaran agama Islam lahir dan berkembang semenjak masa-masa permulaan kedatangan agama Islam di negeri kita. Asal-usul pesantren tidak dapat dipisahkan dari sejarah dan pengaruh Walisongo Abad 15-16 di Jawa. Lembaga pendidikan ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Maulana Malik Ibrahim, *Spiritual Father* Walisongo, dalam masyarakat santri Jawa biasanya dipandang sebagai guru-gurunya tradisi pesantren di tanah Jawa.<sup>203</sup>

Keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut (*oral history*) memberikan indikasi yang kuat bahwa pondok pesantren tertua, baik di Jawa maupun luar Jawa, tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Walisongo.<sup>204</sup> Para Wali Songo tidak begitu kesulitan untuk mendirikan pesantren karena telah ada sebelumnya Institusi Pendidikan Hindu-Budha dengan sistem biara dan asrama sebagai tempat belajar mengajar bagi para bikshu dan pendeta di Indonesia.

---

<sup>203</sup> Saifuddin Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*, (Bandung : Al-Ma'arif Bandung, 1979), h. 263

<sup>204</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren*, (Yogyakarta : LKis, 2004), h. 63

Alwi Shihab menegaskan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik merupakan orang pertama yang membangun pesantren sebagai tempat mendidik dan menggembleng para santri. Tujuannya, agar para santri menjadi juru dakwah yang mahir sebelum mereka diterjunkan langsung di masyarakat luas.<sup>205</sup> Pendapat senada juga mengemukakan bahwa pondok pesantren yang pertama didirikan adalah pondok pesantren yang didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim atau Syekh Maulana Maghribi.<sup>206</sup>

Terdapat kesepakatan diantara ahli sejarah Islam yang menyatakan bahwa pendiri pesantren pertama adalah dari kalangan Walisongo, namun terdapat perbedaan pendapat mengenai siapa dari mereka yang pertama kali mendirikannya. Ada yang menganggap bahwa Maulana Malik Ibrahim-lah pendiri pesantren pertama, adapula yang menganggap Sunan Ampel, bahkan ada pula yang menyatakan pendiri pesantren pertama adalah Sunan Gunung Jati Syarif Hidayatullah. Akan tetapi pendapat terkuat adalah pendapat pertama. Karena pendirian pesantren pada periode awal ini terdapat di daerah-daerah sepanjang pantai utara Jawa, seperti Giri (Gresik), Ampel Denta (Surabaya), Bonang (Tuban), Kudus, Lasem, Cirebon, dan sebagainya.<sup>207</sup>

Kedudukan dan fungsi pesantren saat itu belum sebesar dan sekomplek sekarang. Pada awal, pesantren hanya berfungsi sebagai alat

---

<sup>205</sup> Alwi Shihab, *Islam Inklusif*, (Bandung : Mizan, 2002), h. 23

<sup>206</sup> Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, (Jakarta : Gema Insani Press, 1997), h. 70

<sup>207</sup> Amin Haedari, dkk., *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, (Jakarta: IRD PRESS, 2004), h. 7

Islamisasi dan sekaligus memadukan tiga unsur pendidikan, yakni ibadah: untuk menanamkan iman, tabligh untuk menyebarkan ilmu, dan amal untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian maka pantaslah kalau dikatakan pesantren yang merupakan “*Bapak*” dari pendidikan Islam di Indonesia, didirikan karena adanya tuntutan dan kebutuhan zaman. Hal ini bisa dilihat dari perjalanan sejarah, dimana bila dirunut kembali, sesungguhnya pesantren dilahirkan atas kesadaran kewajiban dakwah islamiyah, yakni menyebarkan dan mengembangkan Ajaran Islam, sekaligus mencetak kader-kader Ulama atau Da’i.

Satu abad setelah masa Walisongo, abad 17, pengaruh Walisongo diperkuat oleh Sultan Agung yang memerintah Mataram dari tahun 1613-1645. Sultan Agung merupakan penguasa terbesar di Jawa, yang juga terkenal sebagai *Sultan Abdurrahman* dan *Khalifatullah Sayyidin Panotogomo ing Tanah Jawi*, yang berarti *Khalifatullah* pemimpin dan penegak agama di tanah Jawa. Dia memproklamirkan kalender Islam di Jawa. Dengan system kalender baru ini, nama-nama bulan dan hari Hijriyyah seperti Muharram dan Ahad dengan mudah menjadi ucapan sehari-hari lisan Jawa.<sup>208</sup>

Pada tahun 1641, Sultan Agung memperoleh gelar baru “Sultan Abdullah Muhammad Maulana Matarani” dari Syarif Makkah setelah

---

<sup>208</sup> Abdurrahman Mas’ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), h. 10

Sultan Agung mengirim utusan ke Mekkah untuk memohon anugrah title tersebut tahun 1639. Agaknya Mekkah telah lama memainkan peran penting dalam memperkuat legitimasi politik, keagamaan, serta orientasi pendidikan dunia Islam. Sultan Agung menawarkan tanah perdikan<sup>209</sup> bagi kaum santri serta memberi iklim sehat bagi kehidupan intelektualisme keagamaan hingga komunitas ini berhasil mengembangkan lembaga pendidikan mereka tidak kurang dari 300 pesantren.<sup>210</sup>

Pembangunan suatu pesantren didorong oleh kebutuhan masyarakat akan adanya lembaga pendidikan lanjutan. Namun demikian, faktor guru yang memenuhi persyaratan keilmuan yang diperlukan akan sangat menentukan bagi tumbuhnya suatu pesantren. Pada umumnya berdiri suatu pesantren yang diawali seorang Guru atau Kiai. Karena keinginan menuntut dan memperoleh ilmu dari Guru tersebut, maka masyarakat sekitar, bahkan dari luar daerah datang kepadanya untuk belajar. Mereka lalu membangun tempat tinggal yang sederhana disekitar tempat tinggal guru tersebut. Semakin tinggi ilmu seorang guru tersebut, semakin banyak pula orang dari luar daerah yang datang untuk menuntut ilmu kepadanya dan berarti semakin besar pula pondok dan pesantrennya.

Pesantren berakar pada tradisi Islam sendiri, yaitu tarekat.

Pesantren mempunyai kaitan yang erat dengan tempat pendidikan yang

---

<sup>209</sup> Steenbrink, *Beberapa Aspek tentang Islam di Indonesia Abad ke-19*, (Jakarta, 1984), hal.165-172

<sup>210</sup> Abdurrahman Mas'ud, dkk, *Op. Cit.*, h. 11-12

khas bagi kaum sufi. Pendapat ini berdasarkan fakta bahwa penyiaran Islam di Inonesia pada awalnya lebih banyak dikenal dalam bentuk kegiatan tarekat. Hal ini ditandai oleh terbentuknya kelompok organisasi tarekat yang melaksanakan amalan-amalan zikir dan wirid tertentu. Pemimpin tarekat yang disebut Kiai itu mewajibkan pengikutnya untuk melaksanakan suluk, selama empat puluh hari dalam satu tahun dengan cara tinggal bersama, sesama anggota tarekat dalam sebuah masjid untuk melaksanakan ibadah-ibadah dibawah bimbingan Kiai. Untuk keperluan suluk ini para Kiai menyediakan ruangan khusus untuk penginapan dan tempat-tempat khusus yang terdapat di kiri kanan masjid. Disamping mengajarkan amalan-amalan tarekat, para pengikut itu juga diajarkan agama dalam berbagai cabang ilmu pengetahuan agama Islam. Aktifitas yang dilakukan oleh pengikut-pengikut tarekat ini kemudian dinamakan pengajian. Dalam perkembangan selanjutnya lembaga pengajian ini tumbuh dan berkembang menjadi lembaga Pesantren.

Perkembangan pesantren pada masa kolonial Belanda dengan berbagai cara mereka berusaha menekan dan mendiskreditkan pendidikan yang dikelola oleh pribumi, tak terkecuali dalam hal ini pondok pesantren. Sikap yang demikian, dilakukan belanda tidak semata-mata untuk menghambat jalannya proses pendidikan pada pesantren. Tetapi alasan-alasan lain yang tampaknya mendasari mengapa pemerintahan kolonialbelanda bersikap demikian. Sebab pada zaman penjajah tersebut, dikalangan pemerintahan kolonial, timbul dua alternatif untuk

memberikan pendidikan kepada bangsa Indonesia, yaitu memberikan lembaga pendidikan yang berdasarkan lembaga pendidikan tradisional, yaitu pesantren, atau mendirikan lembaga pendidikan dengan sistem yang berlaku di barat pada waktu itu.

Penyelenggaraan pendidikan di pesantren ini menurut pemerintahan kolonial belanda, terlalu jelek dan tidak memungkinkan untuk menjadi sekolah-sekolah sendiri yang tidak hubungannya dengan lembaga pendidikan yang telah ada.<sup>211</sup> Pada tahun 1882 Belanda mendirikan Priesterreden (pengadilan agama) yang salah satu tugasnya mengawasi pendidikan di pesantren. Kemudian dikeluarkan Ordonansi (undang-undang) tahun 1905 mengenai pengawasan terhadap perguruan yang hanya mengajarkan agama (pesantren), dan guru-guru yang mengajar harus mendapatkan izin pemerintah setempat.<sup>212</sup>

Setelah Indonesia mencapai kemerdekaannya, pesantren mendapatkan tempat di hati masyarakat Indonesia. Ki Hajar Dewantara, yang dikenal sebagai tokoh pendidikan nasional dan sekaligus sebagai Menteri Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan RI yang pertama menyatakan bahwa pondok pesantren merupakan dasar pendidikan nasional karena sesuai dan selaras dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia.<sup>213</sup>

---

<sup>211</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1995), h. 145

<sup>212</sup> Amir Hamzah, *Pembaharuan Pendidikan dan Pengajaran Islam*, (Jakarta: Mulia Offset, 1989), h. 47

<sup>213</sup> Enung K. Rukiati, Fenti Hikmawati, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h. 110

Meskipun demikian, pesantren juga tidak luput dari berbagai kritik. Hal ini terutama terjadi di saat-saat menjelang kemerdekaan, ketika kondisi pondok pesantren telah mencapai titik kritis sebagai lembaga pendidikan tradisional yang tertutup dan statis. Islam yang diajarkan pondok pesantren pada umumnya adalah Islam yang telah mengalami teror dan intimidasi musuh islam, yakni Islam yang ritualistik dan sufistik, bahkan mengarah pada feodalisme.

### 3. Karakteristik Pondok Pesantren

Ciri khas pesantren dan sekaligus menunjukkan unsur-unsur pokoknya, yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya, yaitu:

#### a. Pondok

Pondok merupakan tempat tinggal Kyai bersama para santri. Pengertian pondok adalah rumah atau tempat tinggal sederhana, yang juga berasal dari bahasa Arab "Funduq" yang berarti "Hotel atau Asrama."<sup>214</sup> Pada awalnya pondok berfungsi tidak hanya sebagai tempat tinggal tetapi juga sebagai tempat latihan bagi santri agar hidup mandiri. Tetapi dalam perkembangannya fungsi pondok yang lebih menonjol adalah "sebagai tempat pemondokan atau asrama, dan setiap santri dikenakan sewa untuk pemeliharaan pondok tersebut."<sup>215</sup>

---

<sup>214</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1993), h. 18

<sup>215</sup> Hasbullah, *Op.Cit.*, h. 142

Ada tiga alasan utama kenapa pesantren harus menyediakan asrama bagi para santri:

- 1) Pertama, kemashuran seorang kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang islam menari santri-santri dari jauh. Untuk dapat menggali ilmu dari kyai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama, para santri tersebut harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap di dekat kediaman kyai.
- 2) Kedua, hampir semua pesantren berada di desa-desa dimana tidak tersedia perumahan (akomodasi) yang cukup untuk dapat menampung santri-santri; dengan demikian perlulah adanya suatu asrama khusus bagi para santri.
- 3) Ketiga, ada sikap timbal balik antara kyai dan santri, dimana para santri menganggap kyainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan menganggap para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sikap ini juga menimbulkan perasaan tanggung jawab di pihak untuk dapat menyediakan tempat tinggal bagi para santri. Di samping itu dari pihak para santri tumbuh perasaan pengabdian kepada kyainya, sehingga para kyainya memperoleh imbalan dari para santri sebagai sumber tenaga bagi kepentingan pesantren dan keluarga kyai.<sup>216</sup>

---

<sup>216</sup> Amin Haedari. *Op. Cit.*, h. 32



## **b. Adanya masjid**

Masjid sebagai unsur pokok kedua dari pesantren, disamping berfungsi sebagai tempat melakukan shalat berjamaah, juga sebagai tempat belajar mengajar. Perkembangan sekarang kegiatan pembelajaran di masjid berubah di kelas-kelas, akan tetapi masjid tetap masih digunakan sebagai tempat pembelajaran. "Pada sebagian pesantren masjid juga berfungsi sebagai tempat i'tikaf dan melaksanakan latihan-latihan, atau suluk dan zikir, maupun amalan-amalan lainnya dalam kehidupan tarekat dan sufi."<sup>217</sup>

Lembaga-lembaga pesantren Jawa memelihara terus tradisi ini, para kyai selalu mengajar murid-muridnya di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin para murid dalam mengerjakan kewajiban sembahyang lima waktu, memperoleh pengetahuan agama dan kewajiban agama yang lain. Seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren, biasanya pertama-pertama akan mendirikan masjid di dekat rumahnya. Langkah ini biasanya diambil atas perintah gurunya yang telah menilai bahwa ia akan sanggup memimpin sebuah pesantren.

---

<sup>217</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Op. Cit.*, h. 136

**c. Santri**

Merupakan unsur pokok dari suatu pesantren, biasanya terdiri dari dua kelompok, yaitu santri yang tinggal di pesantren yang disebut santri mukim, dan santri yang tidak tinggal di pondok disebut santri kalong.<sup>218</sup> Pesantren yang tergolong kecil lebih banyak memiliki santri kalong sedangkan pesantren yang besar biasanya lebih banyak memiliki santri mukim.

**d. Kyai**

Kyai merupakan tokoh sentral dalam pesantren yang memberikan pengajaran. Karen itu unsur Kyai merupakan salah satu unsur yang paling dominan dalam kehidupan pesantren. Kemasyuran, perkembangan dan kelangsungn kehidupan pesantren banyak tergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharismatik dan wibawa, serta keterampilan Kyai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya. Untuk itu pribadi Kyai sangat menentukan sebab ia adalah tokoh sentral dalam pesantren.

Di samping itu kyai pondok pesantren sangat biasanya juga sekaligus sebagai penggagas dan pendiri dari pesantren yang bersangkutan. Oleh karenanya, sangat wajar jika pertumbuhannya, pesantren sangat bergantung pada peran seorang kyai.<sup>219</sup>

Masyarakat biasanya mengharapkan seorang kyai dapat menyelesaikan persoalan- persoalan keagamaan praktis sesuai

---

<sup>218</sup> Hasbullah, *Op. Cit.*, h. 143

<sup>219</sup> Amin Haedari, *Op. Cit.*, h. 28

dengan kedalaman pengetahuan yang dimilikinya. Semakin tinggi kitab yang ia ajarkan, ia akan semakin di kagumi. Ia juga diharapkan dapat menunjukkan kepemimpinannya, kepercayaannya kepada diri sendiri dan kemampuannya, karena banyak orang yang datang meminta nasehat dan bimbingan dalam banyak hal. Ia juga diharapkan untuk rendah hati, menghormati semua orang, tanpa melihat tinggi rendah sosialnya, kekayaan dan pendidikannya, banyak prihatin dan penuh pengabdian kepada Tuhan dan tidak pernah berhenti memberikan kepemimpinan dan keagamaan, seperti memimpin sembahyang lima waktu, memberikan khutbah jum'ah dan menerima undangan perkawinan, kematian dan lain-lain.<sup>220</sup>

#### e. **Kitab-Kitab Islam Klasik**

Yang membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya adalah pada pesantren diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang ulama terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab.<sup>221</sup>

Berdasarkan catatan sejarah, pesantren telah mengajarkan kitab-kitab klasik, khususnya karangan-karangan madzab syafi'iyah. Pengajaran kitab kuning berbahasa Arab dan tanpa harakat atau sering disebut kitab gundul merupakan satu-satunya metode yang secara formal diajarkan dalam pesantren di Indonesia. Pada umumnya, para santri datang dari jauh dari kampung halaman

---

<sup>220</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Op. Cit.*, h. 60

<sup>221</sup> Hasbullah, *Op. Cit.*, h. 144

dengan tujuan ingin memperdalam kitab-kitab klasik tersebut, baik kitab Ushul Fiqih, Fiqih, Kitab Tafsir, Hadits, dan lain sebagainya. Para santri juga biasanya mengembangkan keahlian dalam berbahasa Arab (Nahwu dan Sharaf), guna menggali makna dan tafsir di balik teks-teks klasik tersebut.

#### **4. Sistem Pembelajaran Pondok Pesantren**

Sistem yang ditampilkan dalam pondok pesantren mempunyai keunikan dibandingkan dengan sistem yang diterapkan dalam lembaga pendidikan pada umumnya, yaitu:

- a. Memakai sistem tradisional, yang memiliki kebebasan penuh dibandingkan dengan sekolah modern, sehingga terjadi hubungan 2 arah antara kiai dan santri.
- b. Kehidupan di pesantren menampakkan semangat demokrasi, karena mereka praktis bekerjasama mengatasi problem non kurikuler mereka sendiri.
- c. Para santri tidak mengidap penyakit simbolis, yaitu perolehan gelar dan ijazah, karena sebagian besar pesantren tidak mengeluarkan ijazah, sedangkan santri dengan ketulusan hatinya masuk pesantren tanpa adanya ijazah tersebut. Hal itu karena tujuan utama mereka hanya ingin mencari keridhoan Allah SWT semata.
- d. Sistem pondok pesantren mengutamakan kesederhanaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri, dan keberanian hidup.

- e. Alumni pondok pesantren tak ingin menduduki jabatan pemeritahan, sehingga mereka hampir tidak dapat dikuasai oleh pemerintah.<sup>222</sup>

Perkembangan sistem pembelajaran pesantren pada awalnya memiliki model pendidikan yang bersifat nonklasikal, yaitu model sistem pendidikan dengan menggunakan metode pengajaran sorogan dan wetonan atau bendongan. Sorogan adalah "cara mengajar perkepala yaitu setiap santri memperoleh pelajaran langsung dari kiai."<sup>223</sup> Sedangkan halaqah atau bendongan adalah "cara pembelajaran dimana para santri duduk di sekitar kiai dengan membentuk lingkaran."<sup>224</sup>

Sedangkan jenjang pendidikan dalam pesantren tidak dibatasi seperti dalam lembaga-lembaga pendidikan yang memakai sistem klasikal. Umumnya, kenaikan tingkat seorang santri didasarkan isi mata pelajaran tertentu yang ditandai dengan tamat dan bergantinya kitab yang dipelajarinya. Apabila seorang santri telah menguasai satu kitab atau beberapa kitab dan telah lulus ujian (imtihan) yang diuji oleh kiainya, maka ia berpindah kekitab lain yang lebih tinggi tingkatannya. Jelasnya, penjenjangan pendidikan pesantren tidak berdasarkan usia, tetapi berdasarkan penguasaan kitab-kitab yang telah ditetapkan dari paling rendah sampai paling tinggi.

Perkembangan berikutnya, di samping tetap mempertahankan sistem tradisionalnya, pesantren juga mengembangkan dan mengelola

---

<sup>222</sup> M. Amien Rais, *Cakrawala Islam: Antara Cita dan Fakta*, (Bandung: Mizan,1989), h.

<sup>223</sup> Hasbullah, *Op. Cit.*, h. h. 145

<sup>224</sup> *Ibid.*

sistem pendidikan madrasah. Begitu pula, untuk mencapai tujuan bahwa nantinya para santri mampu hidup mandiri, kebanyakan pesantren sekarang ini juga memasukkan pelajaran keterampilan dan pengetahuan umum.<sup>225</sup> Pada sebagian pesantren, sistem penyelenggaraan pendidikan makin lama makin berubah karena dipengaruhi oleh perkembangan pendidikan di tanah air serta tuntutan dari masyarakat di lingkungan pesantren itu sendiri. Dan sebagian pondok tetap mempertahankan sistem pendidikan lama.

Dalam realitasnya, penyelenggaran sistem pendidikan pesantren dewasa ini dapat digolongkan kepada tiga bentuk yaitu:

- a. Pondok pesantren tradisional, menggunakan metode tradisional dan hanya mengajarkan ilmu agama.
- b. Pondok pesantren tetapi tidak memiliki tempat pemondokan para santrinya
- c. Pondok pesantren modern yang memadukan sistem pendidikan tradisional dan modern dalam bentuk madrasah.<sup>226</sup>

Pesantren yang dikenal sekarang ini pada mulanya merupakan pengambil alihan dari sistem pesantren yang diadakan oleh orang-orang Hindu di Nusantara. Kesimpulan ini berdasarkan fakta bahwa jauh sebelum datangnya Islam ke Indonesia lembaga pesantren sudah ada di negeri ini. Pendirian pesantren pada masa itu dimaksudkan sebagai tempat mengajarkan agama Hindu dan tempat membina kader. Anggapan lain

---

<sup>225</sup> *Ibid.*, h. 146

<sup>226</sup> Depag RI, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Ditjen Binbaga Islam, 1985), h. 9-10

mempercayai bahwa pesantren bukan berasal dari tradisi Islam alasannya adalah tidak ditemukannya lembaga pesantren di negara-negara Islam lainnya, sementara lembaga yang serupa dengan pesantren banyak ditemukan dalam masyarakat Hindu dan Budha, seperti di India, Myanmar dan Thailand.

Kesederhanaan pesantren dahulu sangat terlihat, baik segi fisik bangunan, metode, bahan kajian dan perangkat belajar lainnya. Hal itu dilatarbelakangi kondisi masyarakat dan ekonomi yang ada pada waktu itu. Yang menjadi ciri khas dari lembaga ini adalah rasa keikhlasan yang dimiliki para santri dan sang Kyai. Hubungan mereka tidak hanya sekedar sebagai murid dan guru, tapi lebih seperti anak dan orang tua. Tidak heran bila santri merasa kerasan tinggal di pesantren walau dengan segala kesederhanaannya.

Pada abad ke tujuh belasan, materi pembelajaran pesantren didominasi oleh materi-materi ketauhidan. Memang pada waktu itu ajaran ketauhidan dan ketasauhan menduduki urutan yang paling dominant. Belakangan, sejalan dengan banyaknya para ulama yang berguru ketanah suci, materi yang diajarkannya pun bervariasi.

#### **D. Penelitian yang Relevan**

1. Khalil Ghazzawi, dkk., *“Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization.”* Gaya kepemimpinan merupakan topik yang banyak dibahas dan dipelajari di bidang manajemen karena kontribusinya dalam mempengaruhi produktivitas

karyawan. Dari perspektif tersebut, penelitian ini akan membahas pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan. Pada poin ini, makalah ini dibuat untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan situasional mempengaruhi produktivitas karyawan di dalam suatu organisasi. Pendekatan pengumpulan data kuantitatif digunakan untuk mempelajari hubungan antara kedua variabel ini, 150 peserta yang bekerja di rumah sakit di Lebanon Utara mengisi kuesioner yang dirancang dengan baik untuk mencakup berbagai aspek kepemimpinan situasional, demografi menjadi bagian pertama dari kuesioner, diikuti oleh perilaku kepemimpinan situasional para manajer, dan diakhiri dengan bagian terakhir kuesioner, perilaku karyawan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan SPSS, melalui teknik reduksi faktor untuk mengungkap hubungan antara kepemimpinan situasional dan produktivitas karyawan. Sebagai analisis langkah kedua dalam makalah penelitian ini, persamaan regresi dihasilkan untuk mengetahui bagaimana perubahan dalam satu atau lebih faktor mempengaruhi faktor lainnya. Sebagai kesimpulan akhir untuk penelitian ini, ditemukan hubungan positif antara kepemimpinan situasional dan produktivitas karyawan, oleh karena itu hipotesis yang diteliti diterima.<sup>227</sup>

2. Belal A. Kaifi, dkk., “*The Importance of Situational Leadership in the Workforce: A Study Based on Gender, Place of Birth, and Generational Affiliation.*” Kepemimpinan situasional telah menjadi topik penting di banyak

---

<sup>227</sup> Khalil Ghazzawi, dkk., Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization, *Human Resource Management Research*, Volume 7, Nomor 3, 2017, h. 102-110



organisasi dan lingkungan akademis. Penelitian empiris ini mensurvei mahasiswa sarjana (N = 200) jurusan Manajemen dengan pengalaman kerja yang relevan untuk mempelajari lebih lanjut tentang kecenderungan kepemimpinan situasional mereka. Sebanyak 100 laki-laki dan 100 siswa perempuan disurvei. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa laki-laki memiliki kecenderungan kepemimpinan situasional yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan perempuan, siswa yang lahir di luar AS memiliki kecenderungan kepemimpinan situasional yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan siswa yang lahir di AS, dan generasi milenial memiliki kecenderungan kepemimpinan situasional yang lebih tinggi ketika dibandingkan dengan rekan Gen X mereka. Implikasi dan rekomendasi ditawarkan untuk praktisi dan pendidik.<sup>228</sup>

3. Prima Vandayani, dkk., “*The Impact Of National Culture On Effectiveness Of Situational Leadership Hersey-Blanchard.*” Tujuan dari makalah ini adalah untuk memperluas makalah saya yang telah diterbitkan sebelumnya di jurnal domestik di *Banking and Management Review* oleh School of Economics Ekuitas Bandung, Indonesia. Makalah tersebut menyimpulkan bahwa konsep kepemimpinan situasional Hersey Blanchard tidak sepenuhnya sesuai jika diterapkan pada Bank Nagari - Cabang Bandung sebagai unit analisis. Oleh karena itu, tulisan ini mencoba mengusulkan kebudayaan nasional sebagai salah satu faktor yang mungkin menjadi penyebab ketidaksesuaian tersebut.

---

<sup>228</sup> Belal A. Kaifi, dkk., The Importance of Situational Leadership in the Workforce: A Study Based on Gender, Place of Birth, and Generational Affiliation, *Journal of Contemporary Management*, 12 Desember 2013, h. 29 – 40

Penelitian ini merupakan kajian teoritis khususnya tentang pengaruh budaya nasional terhadap efektivitas kepemimpinan Bank Nagari Cabang Bandung. Hasil penelitian menggambarkan bahwa budaya nasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan Bank Nagari Cabang Bandung.<sup>229</sup>

4. Brighide Lynch, “*Partnering for performance in situational leadership: a person-centred leadership approach.*” Latar belakang: Meskipun dukungan pendekatan kepemimpinan yang akan mengubah budaya perawatan untuk lansia di panti jompo merupakan masalah nasional utama di beberapa negara termasuk Inggris, Republik Irlandia dan AS, hanya sedikit penelitian yang kuat yang mengeksplorasi korelasi tersebut. antara kepemimpinan transformasional dan asuhan keperawatan yang efektif dalam fasilitas jangka panjang untuk orang tua. Bekerja dari premis bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan situasional yang diberlakukan dalam kerangka yang berpusat pada orang, model komposit kepemimpinan situasional dalam perawatan residensial dikembangkan. Model ini kemudian membentuk dasar teoritis untuk program doktor penelitian tindakan penulis mengevaluasi peran kepemimpinan situasional dalam memfasilitasi perubahan budaya dalam pengaturan praktik perawatan jangka panjang untuk orang tua. Maksud dan tujuan: Pendekatan yang berpusat pada orang dari pemimpin situasional dalam bermitra dengan pengikut untuk meningkatkan

---

<sup>229</sup> Prima Vandayani, dkk., The Impact Of National Culture On Effectiveness Of Situational Leadership Hersey-Blanchard, *Internayional Journal of Scinetific & Technology Research*, Volume 4, Nomor 7, Juli 2015, h. 78 – 82

kinerja mereka berperan dalam komponen utama diagnosis, fleksibilitas, dan berbagai pembinaan serta perilaku kepemimpinan yang mendukung. Makalah ini menjelaskan komponen tersebut dan membahas bagaimana model kepemimpinan situasional dalam perawatan residensial dapat dioperasionalkan dalam praktik melalui proses 'kemitraan untuk kinerja'. Kesimpulan: Pemimpin situasional mendiagnosis kinerja, kompetensi dan komitmen pengikut, fleksibel dalam gaya kepemimpinan dan bermitra dengan pengikut untuk kinerja, membawa mereka melalui tingkat perkembangan untuk mengelola lingkungan perawatan dan memberikan perawatan yang berpusat pada orang. Implikasi untuk pengembangan praktik: • Proses 'kemitraan untuk kinerja' menekankan pentingnya peran pemimpin situasional sebagai fasilitator dalam mengembangkan pengikut dan memiliki kapasitas untuk mendukung proses pembelajaran berkelanjutan dalam lingkungan perawatan. • Pendekatan yang difasilitasi untuk refleksi diri yang diadopsi oleh pemimpin situasional memungkinkan pengikut untuk memperdalam pemahaman dan kesadaran diri mereka melalui reflektivitas. • Keterlibatan dalam proses refleksi kritis adalah fundamental bagi pengembangan filosofi yang berpusat pada pribadi.<sup>230</sup>

5. Bahaudin G. Mjtaba, dkk., "*Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills.*" Kepemimpinan dan manajemen keragaman telah menjadi bagian dari kehidupan kerja sejak awal organisasi formal dan

---

<sup>230</sup> Brighide Lynch, "Partnering for performance in situational leadership: a person-centred leadership approach, *International Practice Development Journal*, Volume 5, July 2015, h. 1 – 10

elemen penting dari globalisasi. Penulis memberikan gambaran umum tentang kepemimpinan situasional dan menghubungkannya dengan manajemen keragaman sehingga fokusnya dapat tetap pada produktivitas daripada kepribadian dan bias yang merupakan bagian dari setiap masyarakat dan individu. Berdasarkan pengalaman pelatihan pribadi penulis, makalah konseptual dan praktis ini memberikan model untuk menghubungkan kepemimpinan situasional dengan keragaman di tempat kerja melalui keterampilan pembinaan yang efektif.<sup>231</sup>

6. Blanca Alicia Luna, “*An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration Of International Health Care Organizations.*” Dalam pelaksanaannya yang paling murni, kepemimpinan situasional adalah tentang kemampuan untuk bergerak dengan mudah dari gaya kepemimpinan yang mengendalikan ke gaya kepemimpinan yang melayani berdasarkan aspek perubahan situasi. Dibutuhkan kemampuan beradaptasi untuk beralih dari perspektif yang diperlukan untuk secara afirmatif dan efektif menangani dewan organisasi ke perspektif melayani karyawan seolah-olah mereka adalah pelanggan. Di banyak organisasi, pemimpin senior bertindak seolah-olah satu-satunya tugas mereka adalah mengubah kotak dan bagan organisasi dan melayani kebutuhan dan harapan anggota dewan dan pemegang saham. Yang benar adalah bahwa karyawan adalah pelanggan internal kepemimpinan dan

---

<sup>231</sup> Bahaudin G. Mjtaba, dkk., Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills, *Journal of Diversity Management*, Volume 4, Nomor 1, 2009, h. 1 – 12

manajemen. Mengembangkan demokrasi organisasi yang terikat dan berhasil tidak ditentukan oleh tindakan, nilai, atau tuntutan kepemimpinan, melainkan melalui upaya kolaboratif. Tujuan dari kepemimpinan senior harus membersihkan hambatan dan hambatan yang menghalangi karyawan untuk melakukan tindakan dan kegiatan yang sesuai dan dibutuhkan (Bennis, 1992). Ini termasuk menghilangkan hambatan birokrasi yang telah ditetapkan meskipun awalnya didirikan untuk kepentingan terbaik organisasi. Mengingat fakta bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada premis bahwa pemimpin menggunakan gaya yang berbeda berdasarkan situasi dan kedewasaan pengikutnya. Pemimpin juga perlu menggunakan platform yang fleksibel untuk mempengaruhi atau menanggapi sifat dan lingkungan budaya organisasi yang berubah. Model ini tampaknya menjanjikan dalam industri perawatan kesehatan asalkan mencakup sasaran bulanan, triwulanan, setengah tahunan, kartu laporan, dan pengukuran.<sup>232</sup>

7. Rike Selviasari, *“The Effect Of Situational Leadership Style, Compensation And Motivation On Employee Performance In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kediri Branch.”* Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) KCP Ringinrejo Tbk. Cabang Kediri Penelitian ini menggunakan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komite Kompensasi sebagai variabel bebas, motivasi sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel terikat. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan

---

<sup>232</sup> Blanca Alicia Luna, An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration Of International Health Care Organizations, *International Journal of Business and Management*, Volume 3, Nomor 5, 2008, h. 18 – 25

mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Kediri dengan jumlah sampel 52 responden dengan menggunakan metode simple random sampling. Analisis tersebut meliputi uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis regresi linier dan intervening. Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan kedua analisis di atas dapat diuji mediasi (intervening) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi menjadi variabel intervening karena hasil perhitungan koefisien standar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Kinerja melalui motivasi kerja adalah lebih besar dari pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap kinerja.<sup>233</sup>

8. I. Iskandar, "*The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province)*." Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: perilaku kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan produktivitas lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat.

---

<sup>233</sup> Rike Selviasari, The Effect Of Situational Leadership Style, Compensation And Motivation On Employee Performance In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kediri Branch, *Journal Of Engineering And Management In Industrial System*, Volume 7, Nomor 1, 2019, h. 40 – 52

Hubungan antara perilaku kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada lembaga pelatihan kejuruan, pengaruh perilaku kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap produktivitas lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif, sedangkan metode yang digunakan baik deskriptif maupun eksplanatori. Jenis investigasi adalah korban dan jangka waktu secara cross sectional. Besar sampel yang digunakan adalah proporsional sampling dengan mengambil sampel 115 lembaga pelatihan kejuruan yang tersebar di 19 lokasi secara keseluruhan, semua populasinya sebanyak 719 lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat. Data dianalisis secara deskriptif analitik dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan, 1) perilaku kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara umum, skor yang cukup tinggi dan produktivitas lembaga pelatihan vokasi kepada masyarakat, kerjasama dengan perusahaan atau industri dalam pengembangan program pelatihan, dan penempatan lulusan diklat dinilai agak rendah, 2) terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan situasional dengan organisasi pada lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat, 3) perilaku kepemimpinan situasional, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap produktivitas lembaga pelatihan kejuruan di Provinsi Jawa Barat.<sup>234</sup>

---

<sup>234</sup> I. Iskandar, The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province), *International Journal of Nusantara Islam*, Volume 1, Nomor 2, 2013, h. 1 – 8

9. Novia Ari Sandra, dkk., *“The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees 'Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Of Denpasar.”* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar merupakan salah satu penyedia jasa keuangan di kota Denpasar dengan jumlah karyawan 52 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala likert. Berdasarkan data yang diambil dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar dimana jumlah pegawai 52 orang yaitu kurang dari 100, maka diambil seluruhnya sehingga penelitian menjadi sampel penelitian populasi jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur. Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah (1) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepemimpinan situasional berpengaruh langsung terhadap karyawan. kinerja, (4) kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja



karyawan , (7) Kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.<sup>235</sup>

10. Zaka Mohamed Ahmed EL Bakshawan, dkk., “*Situational Leadership And Emotional Intelligence Contribution To Promote Nursing Leaders Effectiveness.*” Kepemimpinan situasional ditunjukkan ketika pemimpin memilih gaya perilaku yang sesuai dengan tingkat kematangan pengikutnya. Melalui kecerdasan emosional, pemimpin keperawatan dapat memusatkan perhatian pada emosi pengikut sebagai bagian dari proses kepemimpinan. Tujuan: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari kepemimpinan situasional dan kontribusi kecerdasan emosional untuk meningkatkan efektivitas pemimpin keperawatan. Pengaturan: Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Desouqe, Rumah Sakit Faysal, Rumah Sakit Tropis, Rumah Sakit Dada dan Pusat Medis yang berafiliasi dengan Kementerian Kesehatan. . Subjek: Kepala perawat (25) dan bawahan perawatnya (180). Alat: Empat alat yang digunakan termasuk efektivitas pemimpin dan deskripsi kemampuan beradaptasi berdasarkan kepemimpinan situasional, skala profil kompetensi emosional, kepemimpinan situasional dan tes pengetahuan kecerdasan emosional, dan program pendidikan untuk pemimpin keperawatan tentang kepemimpinan situasional dan kecerdasan emosional. Hasil: Tingkat pengetahuan pimpinan perawat tentang kepemimpinan situasional dan semua kompetensi kecerdasan emosional meningkat pasca

---

<sup>235</sup> Novia Ari Sandra, dkk., The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees 'Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Of Denpasar, *Research Analysis Journal of Applied Research*, Volume 04, Nomor 08, Agustus 2018, h. 1945 – 1954

program daripada sebelum program. Gaya kepemimpinan yang berpartisipasi dalam kepemimpinan pasca program memiliki probabilitas gaya sukses tertinggi. Juga tingkat efektivitas pemimpin perawat dipromosikan dan kesiapan penilai untuk gaya kepemimpinan situasional ditingkatkan pasca program daripada pra program. Kesimpulan: pemimpin keperawatan di lingkungan yang diteliti membutuhkan perhatian besar untuk secara berkala menghadiri program tentang kepemimpinan situasional dan kecerdasan emosional untuk menjaga promosi efektivitas kepemimpinan. Rekomendasi: Kehadiran berkala program pendidikan dan pelatihan untuk pemimpin keperawatan dan staf perawat tentang berbagai gaya kepemimpinan, dan situasional keterampilan kepemimpinan dan kompetensi kecerdasan emosional.<sup>236</sup>

11. Bob Foster, *“The Role of Situational Leadership and Commitment to Employee Work Satisfaction.”* Penelitian ini dilakukan di salah satu instansi pemerintah daerah di Kabupaten Bandung Barat. Penelitian dilakukan selama 6 (bulan). Populasi dalam penelitian adalah karyawan dengan sampel responden sebanyak 50 karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Berdasarkan hasil penelitian, Kepemimpinan Situasional berada dalam kategori cukup baik, Komitmen dalam kategori cukup baik, Kepuasan Kerja dalam kategori cukup baik dan Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Publik dalam kategori cukup baik.

---

<sup>236</sup> Zaka Mohamed Ahmed EL Bakshawan, dkk., Situational Leadership And Emotional Intelligence Contribution To Promote Nursing Leaders Effectiveness, *Tanta Scientific Nursing Journal*, Volume 10, Nomor 1, May 2016, h. 132 – 154

Berdasarkan pengolahan data, terdapat bukti bahwa Situational Leadership dan Employee Commitment berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan situasional yang efektif dan komitmen yang tinggi akan memberikan kepuasan kepada karyawan. Aplikasi praktis dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kepemimpinan situasional dan Komitmen, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengembangan diri yang penting dan memberikan pemahaman oleh pemimpin.<sup>237</sup>

12. RR. Wahyu Setyorini, dkk., *“The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch.”* Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar dengan populasi dan sampel seluruh karyawan yang bekerja pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar yang berjumlah 64 orang. Semua data yang diperoleh dari distribusi kuisioner layak untuk digunakan, kemudian dianalisis menggunakan model persamaan struktural berdasarkan varian yang dikenal dengan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan

---

<sup>237</sup> Bob Foster, The Role of Situational Leadership and Commitment to Employee Work Satisfaction, *International Journal of Science and Business*, Volume 2, Nomor 4, 2018, h. 738 – 747

signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan (6) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, (7) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. (5) Kompensasi berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah kepemimpinan situasional dapat ditingkatkan dengan memperhatikan keteladanan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Kompensasi dapat ditingkatkan dengan memperhatikan insentif berkorban untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan keunggulan kemampuan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai, terakhir kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperhatikan tanggung jawab.<sup>238</sup>

13. Otaroghene Peretomode, *“Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?”* Makalah ini adalah makalah teoritis posisi yang menjelaskan secara komprehensif konsep kepemimpinan yang sangat kuat tetapi ambigu, menyoroti fitur-fiturnya dan kategorisasi pendekatan teoretis utamanya. Ini membedakan dengan jelas dua kategorisasi yang sering digunakan oleh para neophyte dan bahkan sarjana yang dapat dipertukarkan seolah-olah keduanya sama. Kategori luas ini adalah teori

---

<sup>238</sup> RR. Wahyu Setyorini, dkk., The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch, *International Journal of Contemporary Research and Review*, Volume 09, Nomor 08, 2018, h. 20974 – 20985

kepemimpinan situasional dan kontingensi. Perbedaan ini, diyakini, memungkinkan siswa untuk memahami dengan jelas teori-teori di bawah setiap kategori tetapi yang lebih penting, ini membantu pejabat di Kementerian Pendidikan di negara berkembang untuk bertindak paling tepat pada waktu yang tepat dalam campur tangan dalam memperburuk administrasi sekolah dengan keberhasilan dalam pandangan.<sup>239</sup>

14. Marcus Arvidsson, dkk., “*Situational Leadership In Air Traffic Control.*” Dalam lingkungan berisiko tinggi seperti kendali lalu lintas udara, kepemimpinan di berbagai tingkat memainkan peran tertentu dalam membangun, mempromosikan, dan memelihara budaya keselamatan yang baik. Studi saat ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana gaya kepemimpinan, kemampuan beradaptasi gaya kepemimpinan, dan di atas dan di bawah perilaku kepemimpinan tugas berbeda di seluruh situasi, kondisi operasi, struktur kepemimpinan, dan tugas kerja dalam pengaturan kontrol lalu lintas udara. Lokasi studi adalah dua pusat kendali lalu lintas udara di Swedia dengan kondisi operasional dan struktur kepemimpinan yang berbeda, serta unit manajemen lalu lintas udara administratif. Kepemimpinan diukur dengan kuesioner berdasarkan Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2003; Hersey & Blanchard, 1988). Hasil penelitian menunjukkan bahwa situasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepemimpinan dimana perilaku kepemimpinan

---

<sup>239</sup> Otaroghene Peretomode, Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 4, Nomor 3, 2012, h. 13 – 17

lebih berorientasi pada hubungan dalam situasi Sukses dan Kelompok daripada dalam situasi Kesulitan dan Individu. Kemampuan beradaptasi kepemimpinan lebih unggul dalam situasi Sukses dan Individu dibandingkan dengan situasi Kesulitan dan Grup. Kondisi operasional, struktur kepemimpinan dan tugas kerja, di sisi lain, tidak terkait dengan perilaku kepemimpinan.<sup>240</sup>

#### **E. Kerangka Pikir Penelitian**

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan situasional di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah, sehingga ditemukan konsep model kepemimpinan situasional khususnya di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah. Kepemimpinan situasional ini meliputi empat dimensi yaitu (1) dimensi *telling*, (2) dimensi *selling*, (3) dimensi *participating*, dan (4) dimensi *delegating*. Melalui empat konsep kepemimpinan situasional ini, diharapkan akan ditemukan pelaksanaan kepemimpinan situasional khususnya di pondok pesantren Kabupaten Lampung Tengah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram berikut:

---

<sup>240</sup> Marcus Arvidsson, dkk., Situational Leadership In Air Traffic Control, *Journal of Air Transportation*, Volume 12, Nomor 1, 2007, h. 67 – 86

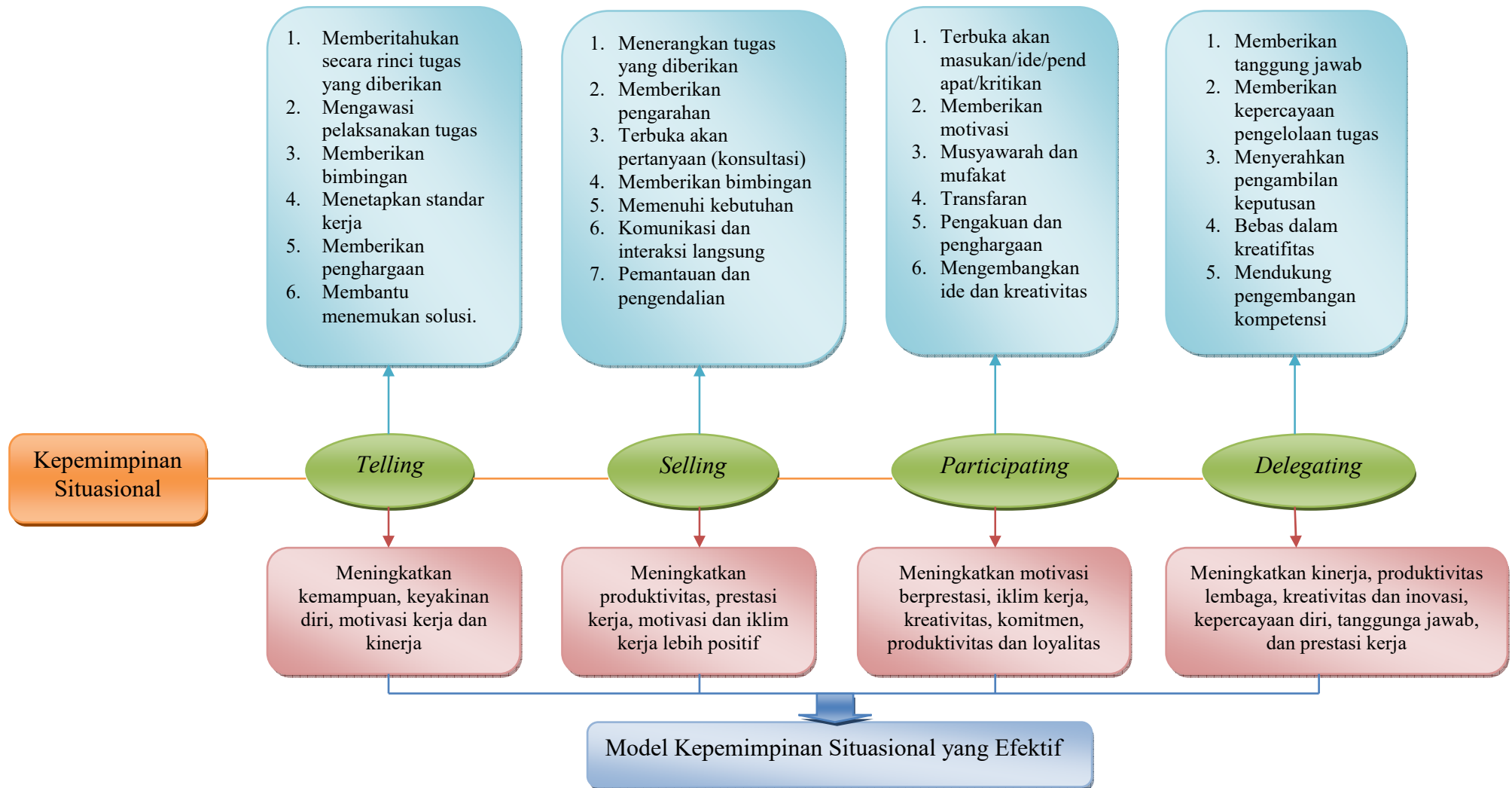


Diagram 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz Wakaa Ahmed, et.all., The Relationship between Degree of Delegation and Head Nurses Leadership Styles at Suez Canal University Hospitals, *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, Volume 9, Issue 1, 2020.
- Abdurrahman Wahid, *Pesantren sebagai Subkultur, dalam Zainal Abidin E.P., Kontribusi Pesantren dalam Memperkuat Basis Demokrasi*. Lihat Andi Rahman Alamsyah, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, dan Demokrasi* Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Depag RI, 2000.
- Al-Fatta Imam, *Modernisasi Pesantren dan Krisis Ulama*, Jakarta: Panjimas, 1991.
- al-Hasyimi Ahmad, *Muhtaru al - Hadis Nabawiyah wa-al hikam* Indonesia: Maktabah Samilah, 1948.
- Anoraga, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1990.
- Ardana Komang, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta; Graha Ilmu, 2009
- Arifin Muzayyin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Arifin. HM, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Bina Aksara, 2002.
- Arvidsson Marcus, dkk., Situational Leadership In Air Traffic Control, *Journal of Air Transportation*, Volume 12, Nomor 1, 2007.
- Atiqullah, “*Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur*”, Karsa, 1 2012.
- Atmodiwirio Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000.
- Aziz Mohammad Ali. *Kepemimpinan Islam di Indonesia*. Yogyakarta: Harakat Media. 2009



- Bafadal Ibrahim, *Peningkatan Profesionalisme Pengurus dan pengelola Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta:AR-RUZZ MEDIA, 2012.
- \_\_\_\_\_. Mjtaba, dkk., Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills, *Journal of Diversity Management*, Volume 4, Nomor 1, 2009.
- Baidan Nasharuddin & Erwati Aziz, *Etika Islam dalam Berbisnis*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014.
- Blanca Alicia Luna, An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration Of International Health Care Organizations, *International Journal of Business and Management*, Volume 3, Nomor 5, 2008.
- Brighide Lynch, "Partnering for performance in situational leadership: a person-centred leadership approach, *International Practice Development Journal*, Volume 5, July 2015.
- Bungin M. Burhan, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Kencana Group, 2005.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Chester A. Schriesheim, Delegation and leader-Member exchange: main effects, moderators and measurement issues, *The Academy of Management Journal*, Volume 41, Nomor 3, Juni 1998.
- Chizbulloh M.K, *Dasar Kepemimpinan Berakhlak*, Jakarta : Pustaka Amani, 1982.
- Choughri, R., Ghazzawi, K., Shoughari, R.E, & Osta, B.E. Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization. *Human Resource Management Research*. 2017. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20170703.02>.
- Clement Bell and Themba Mjoli, The effects of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks, *African Journal of Business Management*, Volume 8, Nomor 12, Juni 2014.

- Dana Al Rahbi, et.all., The Effects of Leadership Styles on Team Motivation, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 16, Nomor 3, 2017.
- Danim Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajaran, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Davidson Mghanga Mwaisaka, et.all., Influence of Supportive and Directive Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in Commercial Banks in Kenya, *International Journal of Human Cipital Management*, Volume 3, Nomor 2, Desember 2019.
- Denise M. Kennedy, et.all., Creating and intergrating a new patient experience leadership role: A consultative approach for partnering with executive and clinical leaders, *Patient Experience Journal*, Volume 2, Issue 1, 2015.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, Jakarta: Ditjen Binbaga Islam, 1985.
- \_\_\_\_\_, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Dirjend Pendidikan Islam, 2006.
- \_\_\_\_\_, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra, 2001.
- \_\_\_\_\_, *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Pengurus dan pengelola dan Dosen*, Jakarta: Depag, 2008.
- Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: PN Balai Pustaka, 1990.
- \_\_\_\_\_, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998.
- Dhofier Zamakhsary, *Tradisi Pesantren* Jakarta: LP3ES, 1997.
- Diana E. Krause, Implementing Process Innovations: The Benefits of Combining Delegative-Participative With Consultative-Advisory Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 14, Nomor 1, 2007.
- Djauhari Idris, *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif Sumenep*: Al-Amien Printing, 2003.
- Don Hellriegel, *Organizational Behavior*, Mason: Cengage Learning, 2011.

- Donald J Campbell, et.all., Perceptions of appropriate leadership style: participation versus consultation across two cultures, *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 10, April 1993.
- Dwiyani, D., & Sarino, A. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Pengurus dan pengelola Sebagai Determinan Kinerja Pengurus dan pengelola. *Jurnal MANAJERIAL*. 2018. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9763>.
- Efendi Sofian dan Manning Chris, *Prinsip-Prinsip Analisa Dara: Metode Penelitian Survey*, Jakarta: Tema Baru, 1999.
- Effendi Usman, *Asas Manajemen*, Jakarta; PT Raja Grafindo, 2011.
- EL Bakshawan Zaka Mohamed Ahmed, dkk., Situational Leadership And Emotional Intelligence Contribution To Promote Nursing Leaders Effectiveness, *Tanta Scientific Nursing Journal*, Volume 10, Nomor 1, May 2016.
- El Zein Ahmad, et.all., The impact of delegation on enhancing leadership style: Case study of Banks in Lebanon, *International Journal of Current Research*, Volume 11, Issue 07, July, 2019.
- Enung K. Rukiati, Fenti Hikmawati, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Faisal Sanafiah, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1990.
- Fatah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Fei Yu, et.all., Designing Research Data Management Services Based on the Research Lifecycle – A Consultative Leadership Approach, *Journal of the Australian Library and Information Association*, Volume 66, Nomor 3, 2017.
- Foster Bob, The Role of Situational Leadership and Commitment to Employee Work Satisfaction, *International Journal of Science and Business*, Volume 2, Nomor 4, 2018.
- Fred E. Fiedler and Martin M. Charmer, *Leadership and Efective Management*, Glenview illinois: Scott, Foresman and Company, 1974.
- George R.Terry, *Princiles of Management*, Edisi ke-6, Richard D.Irwin Homewood, Illionis,1972.

- Ghazzawi Khalil, dkk., Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization, *Human Resource Management Research*, Volume 7, Nomor 3, 2017.
- Ghilamreza Zandi, et.all., Effect Of Participative Leadership And Employees Training On Organizational Productivity: A Study Of E&E Sector In Malaysia, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Volume 25, Issue 2, 2019.
- Ghozali. A, dkk., *Administrasi Sekolah*, Jakarta: Cahaya Budi, 1997.
- Goodwin, *Theoris of Leadership*, New Jersey : Mc Graw Hill Company, 1996.
- H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Haedari Amin, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas*. Jakarta : IRD Press, 2005.
- Hafidhuddin Didin dan Tanjung Hendri, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta, Gema Insani, 2003.
- Hamzah Amir, *Pembaharuan Pendidikan dan Pengajaran Islam*, Jakarta: Mulia Offset, 1989.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1995.
- Hikmayani Fauzi Heni, Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal dalam Meningkatkan Komitmen Guru, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Volume 6, Nomor 2, Juli 2018.
- Howard M. Federspiel, *A Dictionary of Indonesian Islam*, Ohio: Southeast Asia, 1995.
- Ibrahim Abu Sin Ahmad, *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Ida Laode, *NU Muda; Kaum Progresif dan Sekularisme Baru*, Jakarta: Erlangga, 2004.
- Iskandar, The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province, *International Journal of Nusantara Islam*, Volume 1, Nomor 2, 2013.

- Isman Azman, et.all., Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment As An Antecedent of Job Satisfaction, *UNITAR e-Journal*, Volume 6, Issue 1, 2010.
- Ivancevich Gibson and Donnely, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi kelima, Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1987.
- Ivancevich Gibson dan Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*, Diterjemahkan oleh: Djakarsih, Jakarta, Erlangga, 1996.
- James L Gibson, *Organization Behavior, Structure, Processes*, New York: Mc Graw-Hill, 2012.
- Javad Asa Kohne Farvoodi, et.all., Investigation of Relationship between Leadership Style of Consultative, Leadership Style of Participative and Organizational Citizenship Behavior A Case Study of Ahromsazeh Mashhad Company, *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Volume 5, Issue 2, 2016.
- Jeinne Theresia Laurent dan Sutarto Wijono, Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawab Pada PT Marga Nusantara Jaya Cabang Tegal, *Jurnal Personafikasi*, Volume 9, Nomor 1, Mei 2018.
- Jhon R Schermehorn, et all., *Organization Behavior; twelfth edition*, New Jersey: Jhon Willey & Sons, 2012.
- Kaifi Belal. A, dkk., The Importance of Situational Leadership in the Workforce: A Study Based on Gender, Place of Birth, and Generational Affiliation, *Journal of Contemporary Management*, 12 Desember 2013.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Kossen Stan, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, Terj, Jakarta: Penerbit Erlangga 1986.
- Kusmintarjo dan Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah*, Jakarta : Depdikbud, 1997.
- Langgulong Hasan, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1996.
- Lauren Grasmick, et.all., Participative leadership: perspectives of community college presidents, *Community College Journal of Research and Practice*, Volume 36, Issue 2, 2012.

- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Off set, 2006.
- Ma'mur Asmani Jamal, *Tuntuan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press, 2010.
- Madhi Jamal, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terjemahan. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, Bandung: PT Syaamil Cipta Media, 2002.
- Madjid Nurcholish, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* Jakarta: Paramadina, 1997.
- Majidah Yuniz, dkk., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, Volume 14, Nomor 2, 2020.
- Majir Abdul, *Perkembangan Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Cipta Restu Fellynda, 2012.
- Margono S, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Martoyo Susilo, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000.
- Mas'ud Abdurrahman, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Intelektual Pesantren*, Yogyakarta : LKis, 2004.
- Masrokan Prim, *Manajemen Mutu Sekolah* Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2013.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta : INIS, 1994.
- Mintorogo. A, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997.
- Moedjiono Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Moeljono Djokosantoso, *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003.
- Muhadjir Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakesarasin, 1996.

- Muhammad Taufiq Ali, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Quran*, Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Mukhtar, *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah: panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Kepustakaan*, Cipayung, Ciputat: Gaung Persada Press, 2007.
- Mulayas. E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- \_\_\_\_\_, *Implementasi Kurikulum 2004: Panduan Pembelajaran KBK*, Bandung Remaja Rosdakarya, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Ar-Ruuz Media, 2008.
- Nasir Munawir, dkk., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, *EQ Celebes Equilibrium Journal*, Volume 1, Nomor 2, April 2020.
- Nasution. M. N, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000.
- Nata Abuddin, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Nawawi Hadari dan Hadari Martini., *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : Gajahmada University Press, 1995.
- \_\_\_\_\_, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Mas Agung, 1987.
- Nurkolis, *Strategi Sukses Implementasi MBS*, dalam <http://www.artikel.us/nurkolis/> 2 Mei 2020.
- Otaroghene Peretomode, Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 4, Nomor 3, 20212.
- Pascale Benoliel and Anit Somech, The health and performance effects of participative leadership: exploring the moderating role of the big five

personality dimensions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 23, Issue 2, 2014.

Patimah Siti, *Faktor-Faktor yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Pengurus dan pengelola dan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*, Disertasi, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2007.

Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996)

Purwanto M.Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987.

Putri Cahyani Riyas Anggun, The Influence Of Participative Leadership Style Of Community Relations Officer PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap-Plant On The Performance Of Posdaya Communities In Sub-District Of North Cilacap, *Journal Komuniti*, Volume VII, Nomor 1, Maret 2015.

Qing Miao, et.al., The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 25, Issue 20, 2014.

Qomar Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.

\_\_\_\_\_, *Strategi Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2013

R Tracey Willian, *Managing training and Development System*, USA: AMACOM, 1974.

Rachman Shaleh Abdul, *Pendidikan Agama dan Keagamaan*, Jakarta: PT Gemawindu Pancaperkasa, 2000.

Rahmawati Ika Ria dan Karwanto, Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pengurus dan pengelola, *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 08, Nomor 04, 2020.

Rais Amien M., *Cakrawala Islam: Antara Cita dan Fakta*, Bandung: Mizan, 1989.

Ramadhan, *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Jakarta: Armico 2004.



- Richard L Hughes, Robert C Ginnett, and Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, New York: McGraw-Hill, 2006.
- Rivai Veithzal dan Arifin Arviyan, *Islamic Leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual* Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- \_\_\_\_\_, **Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Rosa Pudjiyogyanti Clara, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991.
- Saifuddin Ahmad, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, Yogyakarta: UIN Kalijaga, 2007.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H.B., & Rao, C., Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. Sustainability Switzerland, 2020. <https://doi.org/10.3390/SU12083390>.
- Sam Erevbenagie Usadolo, The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers' Engagement, *Journals SAGE*, 2020.
- Sandra Novia Ari, dkk., The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees 'Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables In Pt. Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk. Branch Of Denpasar, *Research Analysis Journal of Applied Research*, Volume 04, Nomor 08, Agustus 2018.
- Sanjaya Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Scott L. Martin, et.all., Directive Versus Empowering Leadership A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity, *The Academy of Management Journal*, Volume 56, Nomor 5, Oktober 2013.
- Selviasari Rike, The Effect Of Situational Leadership Style, Compensation And Motivation On Employee Performance In Pt. Bank Rakyat Indonesia Persero, Tbk. Kediri Branch, *Journal Of Engineering And Management In Industrial System*, Volume 7, Nomor 1, 2019.
- Setyorini RR. Wahyu, dkk., The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia Persero, Tbk Denpasar Branch, *International Journal of Contemporary Research and Review*, Volume 09, Nomor 08, 2018.

- Shihab Alwi, *Islam Inklusif*, Bandung : Mizan, 2002.
- Shihab Muhammad Quraish. *Tafsir Al-Mishbah, Pesan: Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati, 2002.
- Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta; PT Bumi Aksara, 2005.
- Slocum Jr, *Organizational behavior, thirteenth edition*, Mason: Cengage Learning, 2011.
- Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu Tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*, Malang: APDN Malang Jawa Timur, 1998.
- Soemanto Wasti dan Soetopo Hidayat, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1992.
- Soetopo Hendyat dan Soemanto Wasty, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Bina Aksara, Jakarta, 1984.
- Sofyan S Harahap. *Etika Bisnis dalam Perspektif Islam*, Jakarta; Salemba Empat, 2011.
- Sondang P. Piagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Tipe-Tipe Kepemimpinan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Steenbrink, *Beberapa Aspek tentang Islam di Indonesia Abad ke-19*, Jakarta, 1984.
- Stephen P Robbins, dan Mary Coulter, *Management global edition, eleventh edition*. New York: Jhon Willey, 2012.
- \_\_\_\_\_, *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1983.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Statistik untuk Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kiai* Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999.
- Suryabrata Sumadi, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali, 2007.
- Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 1991.

- Sutikno Sobry, *Pemimpin & Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Lombok: Holistika, 2014.
- Sutopo dan Suryanto Adi, *Pelayanan Prima*, Lembaga Administrasi Negara, 2003.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Tabrani Rusyan. A & Sutisna WD M., *Kesejahteraan dan Motivasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Pengurus dan pengelola*, Tangerang : PT. Inti Media Cipta Nusantara, 2008.
- Teguh Sulistiyani Ambar, *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games*, Yogyakarta, Gava Media, 2008.
- Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Perilakunya*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Kepemimpinan Manajemen*, Rajawali Press, Jakarta. 2001.
- Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Umiarso & Zazin Nur, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, Semarang: RaSAIL Media Group, 2011.
- \_\_\_\_\_ dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.
- Usman Husaini, *Manajemen Teori Penerapannya*, Bandung: sinar baru, 1989.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Vandayani Prima, dkk., *The Impact Of National Culture On Effectiveness Of Situational Leadership Hersey-Blanchard*, *Internayional Journal of Scinetific & Technology Research*, Volume 4, Nomor 7, Juli 2015.
- Vietzal Rivai, Bahtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- \_\_\_\_\_, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Cahaya Ilmu, 2003.
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, Jakarta : Gema Insani Press, 1997.

- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia 1994.  
, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Weber Max, *The Theory of Sosial and Economic Organization*, New York: The Free Press, 1966.
- Wena Made, *Strategi Pembelajaran Inovatif Kontemporer; Suatu Tinjauan Konseptual Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Wijaswanto Wahyu, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1999.
- Ya'kub Ismail, *Terjemah Ihya' Ulumuddin Al-Ghozali* Semarang : CV. Faizan, 1997.
- Ya'qub Hamzah, *Menuju Keberhasilan Manajmen dan Kepemimpinan*, Bandung: Diponegoro, 1984.
- Yi-Gean Chen, Exploring Differences from Principals' Leaderships and Teachers' Teaching Performances in Public and Private Schools, *The Journal of International Management Studies*, Volume 12 Number 2, August, 2017.
- Yudiasuti Angelina Vita Anni, dkk., *Manajemen dalam Konteks Indonesia*, Yogyakarta, PT kanisius, 2013.
- Yukl Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta, PT. Indeks, 2010.
- Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta : PSAP Muhamadiya, 2007.
- Ziemek Manfred, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, Jakarta : P3M, 1986.
- Zuhri Saifuddin, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*, Bandung : Al-Ma'arif Bandung, 1979.
- Zulfikar Achmad Vicky, Effect of Delegative Leadership on Achievement Motivation and Continuous Commitment, *Kontigensi: Scientific Journal of Management*, Volume 7, Nomor 1, Nopember 2019.