



---

## MODEL KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN DI MASA PANDEMI

*Leadership Model for Educational Institutions in a Pandemic Period*

<sup>1)</sup>Atika Permata Sari, <sup>2)</sup>Saipul Annur

<sup>1,2)</sup>Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam  
Universitas UIN Raden Fatah Palembang.

\*Email: <sup>1)</sup>atikausiro@gmail.com, <sup>2)</sup>saipulannur\_nuin@radenfatah.ac.id

\*Correspondence: atikausiro@gmail.com

---

DOI:

10.36418/comserva.v1i11.175

### ABSTRAK

Histori Artikel:

Diajukan:  
28/01/2022

Diterima:  
29/01/2022

Diterbitkan:  
30/03/2022

*Dalam rangka mencegah penyebaran virus Corona, di Indonesia sendiri dilaksanakan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) guna mencegah penyebaran virus ini termasuk pula dalam hal pendidikan. Pendidikan diberlakukan social distancing yang mana memberi pembatasan ruang dan waktu atas segenap kegiatan rutin dalam sistem pembelajaran, peran pemimpin sangat diperlukan dalam mengarahkan, memberikan arahan, mengembangkan strategi atau kebijakan dalam suatu organisasi apalagi ketika dalam keadaan darurat pandemi, maka dibutuhkan model kepemimpinan dalam menyelesaikan setiap masalah yang ada terutama dalam keadaan darurat pandemi. Metode yang dipakai pada kajian ini yaitu riset kepustakaan. Model kepemimpinan yang tepat pada lembaga pendidikan di masa pandemi ini adalah model kepemimpinan situasional, yang mana model kepemimpinan ini menjelaskan bagaimana tindakan seorang manajer dalam situasi tertentu kepemimpinannya dapat efektif.*

**Kata kunci:** Model Kepemimpinan; Pandemi; Pendidikan.

### ABSTRACT

*In order to prevent the spread of the Corona virus, in Indonesia itself a Large-Scale Social Restriction (PSBB) policy was implemented to prevent the spread of this virus, including in terms of education. Education applies social distancing which limits space and time for all routine activities in the learning system, the role of the leader is very necessary in directing, providing direction, developing strategies or policies in an organization especially when in a pandemic emergency, a leadership model is needed in resolving every situation. problems that exist especially in a pandemic emergency. The method used in this study is library research. The right leadership model in educational institutions during this pandemic is the situational leadership model, where this leadership model explains how a manager's actions in certain situations his leadership can be effective.*

**Keywords:** Leadership Models; Pandemic; Education.

---

## PENDAHULUAN

Di tahun 2019, dunia dihebohkan dengan virus covid 19 yang pertama kali terdeteksi di kota wuhan dan menyebar begitu cepat sehingga sudah menyebar hampir ke seluruh negara termasuk indonesia hanya dalam beberapa bulan.

Hal ini menyebabkan beberapa negara menerapkan kebijakan lockdown untuk mencegah penyebaran virus corona. Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang PSBB dalam rangka percepatan penanganan Covid, di Indonesia sendiri kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) diterapkan untuk menekan penyebaran virus, termasuk di bidang pendidikan.

Pendidikan diberlakukan *social distancing* yang mana memberi pembatasan ruang dan waktu terhadap segenap kegiatan rutin dalam sistem pembelajaran pada setiap jenjang pendidikan, mulai pra sekolah, sekolah dasar dan menengah hingga pendidikan tinggi (Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang PSBB). Banyak perubahan yang timbul dalam setiap tingkatannya, awalnya pembelajaran di dalam kelas dengan jadwal yang telah ditentukan menjadi pembelajaran dengan media elektronik yang dapat belajar dimana saja dalam waktu yang praktis sesuai dengan jadwal pelajaran yang dikondisikan pula. Dengan diadakan pembatasan sosial maka di dalam pendidikan pun terjadi perbatasan kondisi operasional baik dalam segala bidang operasionalnya, kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan media elektronik tersebut sering disebut dengan daring (dalam jaringan) dimana belajar tidak langsung bertemu langsung namun melalui internet.

Sekolah dituntut untuk melakukan kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan daring (dalam jaringan), siswa tidak diperbolehkan untuk sekolah karena takut virus menular dengan cepat namun sekolah tetap harus berjalan seperti surat edaran yang dikeluarkan oleh Kemendikbud Nomor 15 tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan Belajar Dari Rumah Dalam Masa Penyebaran *Coronavirus Disease* (Covid-19) bertujuan untuk memastikan pemenuhan hak layanan pendidikan, melindungi dari dampak buruk COVID-19, mencegah penyebaran dan penularan, dan memastikan pemenuhan dukungan psikososial. sehingga diberlakukannya kegiatan belajar mengajar dengan melalui jaringan internet.

Kegiatan daring (dalam jaringan) pada belajar mengajar menuntut kreativitas guru dan stakeholder agar kegiatan belajar mengajar dalam berjalan dengan lancar. Maka penting sekali peran kepemimpinan di dalam situasi seperti agar pembelajaran terus berjalan. Pemimpin adalah pesaing untuk keberhasilan organisasi, pemimpin akan memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai atau tidak mencapai tujuannya, karena peran seorang pemimpin memerlukan mengarahkan, memberikan arahan, menetapkan strategi atau kebijakan dalam suatu organisasi (Sari, 2021).

Setiap kepemimpinan memiliki model kepemimpinan tertentu sehingga dapat menempatkan diri bagaimana di dalam situasi dan kondisi tertentu, maka penulis ingin mengetahui bagaimana model kepemimpinan lembaga pendidikan di masa pandemi.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kepustakaan, yaitu suatu kegiatan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai bahan yang ada di perpustakaan atau sumber internet yang berkaitan dengan masalah yang akan dipecahkan. Menemukan jawaban atas pertanyaan yang dihadapi dengan melakukan kegiatan secara sistematis mengumpulkan, mengolah, dan meringkas data dengan menggunakan metode/teknik tertentu (Sari, 2021).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Konsep dari Kepemimpinan**

*Becoming a boss the ability to lead; the traits of a good leader* merupakan pengertian dari leadership yang artinya power dari pemimpin yang mana pemimpin harus memiliki suatu kualitas

---

dalam mengarahkan sesuatu yang dipimpinnya agar mencapai tujuan yang diinginkan. Sering kali kepemimpinan dimaknai sebagai hal yang mendorong dan memotivasi orang lain yang mana merupakan suatu alat untuk membujuk orang agar bekerja dengan maksimal dan tulus, ada kalanya seseorang tergerak dikarenakan beberapa faktor sebagai contoh yaitu dengan adanya suatu reward, suatu bujukan, maupun ancaman kepada orang lain ([Aminuddin](#), 2017).

Didalam suatu organisasi suatu hal yang sangat terpenting dalam pencapaian tujuannya adalah kepemimpinannya, dalam mencapai tujuan dalam suatu organisasi, pemimpin merupakan pusat dari setiap penentu kebijakan yang ada didalam suatu organisasi ([Istikaroh](#), 2019). Kepemimpinan atau memimpin kegiatan adalah usaha yang dilaksanakan oleh seseorang dengan seluruh kemampuannya guna memberikan pengarahan, menggerakkan, memberikan dorongan, memberikan pengaruhnya, serta bimbingannya dalam mendorong motivasi serta kepercayaan seseorang dalam mencapai tujuan dalam suatu organisasi tersebut ([Purwanto](#) et al., 2020).

Menurut Kartono ([Rohaeni](#), 2016), seorang pemimpin harus mampu untuk menetralkan sikapnya serta gaya-gaya kepemimpinannya dimana kepemimpinannya yang berasal dari sebab akibat adanya kepemimpinan tersebut, latar belakang cerita sebelumnya, karakter-karakter dari pemimpin, tanggung jawab dan fungsinya, etika profesi kepemimpinan, syarat seorang pemimpin. Menurut Sutarto ([Rohaeni](#), 2016) kepemimpinan merupakan suatu tantangan dalam rangkaian dalam suatu kegiatan yang mempengaruhi orang lain untuk mampu bekerja sama didalam suatu situasi dan kondisi dalam mencapai tujuan bersama.

Ada banyak pengertian dari kepemimpinan, salah satunya dimana disebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara dalam mempengaruhi orang lain dalam memengaruhi kegiatan bersama, kepemimpinan merupakan suatu cara untuk mendapatkan suatu kesepakatan pada visi yang sama, kepemimpinan merupakan suatu daya dalam memberikan suatu arahan pada anggotanya dalam memperoleh goal tertentu. Kepemimpinan merupakan adanya timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya yang saling mempengaruhi. Jadi kepemimpinan merupakan bagaimana seseorang memberikan pengaruhnya kepada anggotanya dalam suatu tujuan bersama, namun tidak seluruh orang yang dapat memberikan suatu pengaruh bisa disebut dengan pemimpin ([Yudiatmaja](#), 2013).

Jadi kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dan pengambilan keputusan terakhir dalam mencapai tujuan bersama di dalam suatu organisasi.

## **B. Model Kepemimpinan**

Setiap model kepemimpinan mempunyai keunikan sendiri, tidak ada yang baik maupun lemah, model mempunyai keunggulan dan kelemahan masing-masing ([Usman](#), 2015). Menurut ([Silverman](#), 2014) terdapat 11 model kepemimpinan kepala sekolah yaitu:

1. Manajerial
2. Partisipatif
3. Transformasional
4. Distributed
5. Transaksional
6. Post modern
7. Emosional
8. Kontingensi
9. Moral
10. Instruksional
11. Kewirausahaan,

Menurut ([Machali](#), 2018) terdapat empat bagian dari model kepemimpinan pendidikan yaitu:

1. Model kepemimpinan *transformation*,
2. Model kepemimpinan *instruction*,
3. Model kepemimpinan *direction*,
4. Model kepemimpinan *sceptic*.

Dalam membentuk model kepemimpinan maka diperlukannya modal pengetahuan yang dimiliki (*knowledge skills*) dan pengalaman (*experience*) yang mana dari kedua skill ini maka dapat terbentuklah model kepemimpinan ([Machali](#), 2018).

Pada bagian pertama yaitu model kepemimpinan pemimpin transformasi yaitu dimana kepemimpinan transformasi ini dibentuk oleh adanya suatu penguasaan dalam pengetahuan, dan terbentuk oleh adanya pengalaman dalam memimpin. Di dalam penguasaan pengetahuan terdapat beberapa pengetahuan tentang teori-teori baik dalam teori organisasi, budaya dan juga pengetahuan didalam bidang yang dipimpin. Dengan banyaknya pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin maka kepemimpinan akan semakin adanya keterbukaan, fleksibilitas dan pandangan yang luas sehingga memicu adanya seorang pemimpin yang baik. Kemudian di dalam kepemimpinan faktor pengalaman juga dibutuhkan, dimana faktor pengalaman ini akan membentuk karakter seorang pemimpin sehingga dapat mengetahui dalam melakukan apapun yang akan dilakukannya secara praktis, maka akan membuat suatu pengalaman, pengetahuan pada permasalahan-permasalahan yang akan terjadi.

Pada bagian kedua yaitu model kepemimpinan *instructional leader* yang mana model ini diciptakan oleh adanya pengetahuan namun adanya keterbatasan pengalaman, keterbatasan pengalaman ini akan menyebabkan akan memiliki karakter *instruction* dimana pemimpin hanya akan mampu dalam memerintahkan namun hanya memerintahkan sesuai dengan pengetahuan yang dipunyai oleh pemimpin tersebut, terkadang kurang adanya praktis-aplikatif di lapangan.

Pada bagian ketiga yaitu model kepemimpinan *direction leader*, yang mana dalam model kepemimpinan *direction leader* ini diciptakan karena adanya kecukupan pengalaman dan keterbatasan pengetahuan, dengan adanya keterbatasan pengetahuan maka pemimpin pendidikan memiliki karakter yang *direction* dimana pemimpin hanya akan berbekal pada pengalamannya saja, kemudian komando yang diberikan akan tidak sesuai dengan peraturan di dalam organisasi. Pada bagian keempat yaitu model kepemimpinan *sceptic leader*, model kepemimpinan *sceptic leader* ini tercipta karena pemimpin tidak banyak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang mencukupi, sehingga kepemimpinan yang terjadi adalah tidak memiliki petunjuk organisasi yang jelas serta banyak menimbulkan kecurigaan.

Model kepemimpinan holistik akan lebih luas dalam membahas tentang model kepemimpinan. Tetapi tetap saja secara konsep, teori, tipe akan saling memberikan dukungan yang lebih menekankan persoalan model-model yang dikembangkan dalam memimpin sekolah dan pelayanan jasa pendidikan. Model-model kepemimpinan terdiri dari model kepemimpinan situasional, model kepemimpinan normatif, model kepemimpinan transaksional, model kepemimpinan transformasional, model kepemimpinan visioner. Berikut uraian dari model-model kepemimpinan ([Afrianto](#), 2013).

1. Model kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional sering disebut dengan model kontingensi, Model kepemimpinan ini sering disebut model kepemimpinan kontingensi dimana lingkungan organisasi serta situasi sangat mempengaruhi suksesnya seorang pemimpin selain dari sifat yang

---

dimiliki oleh pemimpin tersebut maupun perilaku yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Model kepemimpinan dari pendekatan ini antara lain model kepemimpinan kontingensi Flidlwe, Hersey dan Blanchard. Kedua model tersebut terlebih dahulu populer di tengah-tengah masyarakat dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Kedua model kepemimpinan situasional tersebut akan dibahas lebih lanjut yaitu model kepemimpinan Kontingensi Fiedler dan Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard.

a. Model Kontingensi Fiedler

Teori kontingensi Fiedler yang mengemukakan dimana kepemimpinan yang efektif dilakukan oleh seorang manajer yang tau dalam situasi tertentu, di dalam teori ini lebih membahas tentang bagaimana pola yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi situasi tertentu sehingga dapat memberikan pendekatan yang tepat, teori ini tidak membahas tentang gaya atau perilaku dalam memimpin, maka pendekatan yang digunakan akan mengikuti situasi yang ada, dengan sesuatu yang berbeda akan melakukan pendekatan yang berbeda pula. Ada tiga variabel yang pokok dalam memastikan apakah dalam suatu situasi dan kondisi tertentu itu bisa dikatakan menguntungkan atau merugikan bagi seorang pemimpin.

- 1) Relasi antara seorang pemimpin dengan anggotanya
- 2) Tingkat job desc yang diberikan kepada kelompoknya
- 3) Otoritas pemimpin baik secara tertulis ataupun tidak tertulis.

Variabel-variabel di atas sering disebut sebagai pendekatan yang mana pendekatan ini berorientasi pada tugas, hal ini berkaitan dengan situasi dan kondisi tertentu dalam waktu yang tertentu pula. Efektivitas kepemimpinan terbentuk dari penggabungan antara situasi yang dialami oleh pemimpin dengan perilaku apa yang ditampilkan oleh pemimpin yang tepat, hal yang dapat dikatakan perilaku yang tepat dimana pemimpin dapat menjalin pendekatan hubungan atau relasi.

Pemimpin yang melalui pendekatan relasi akan lebih baik dalam situasi yang menghindari perilaku atau pengungkapan yang ekstrem misalnya adanya situasi dimana adanya tumpang tindih antara pemimpin dan bawahan dalam relasinya tetapi dalam variabel-variabel lainnya tingkatannya tinggi, kemudian dalam situasi yang lain pun terkadang variabel pemimpin memiliki tingkatan yang lebih rendah dari pada variabel yang lainnya.

Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan yang efektif tidak hanya terstruktur dengan satu gaya kepemimpinan tertentu, namun banyak cara yang dapat dipelajari untuk menjadi kepemimpinan yang efektif dalam kepemimpinan kontingensi. Adapun pokok perilaku kepemimpinan yang menjadikan tiga variabel dengan dimaksud gaya tertentu, namun antara beberapa variabel saling berhubungan satu sama lain.

b. Model Situasional Hersey dan Blanchard

Model situasional Hersey dan Blanchard dikembangkan oleh Hersey dan Kenneth Blanchard, yang merupakan interaksi antara pengarahan dan petunjuk yang diberikan oleh pemimpin yang kemudian adanya *support* sosioemosional dari seorang pemimpin yang kemudian level kematangan serta kesiapan bawahannya yang diberikan arahan dalam job desk yang telah diberikan kemudian tujuan serta fungsi tertentu. Kepemimpinan situasional ini didasarkan oleh adanya interaksi satu sama lain terhadap variabel yang ada.

Tugas utama seorang pemimpin yang tidak bisa diabaikan adalah sebuah kebiasaan diagnosa, dimana manajer yang sukses adalah seorang pendiagnosa yang benar serta seseorang yang mampu menghargai keinginan dalam mencari hal yang baru dan mencari tahu,

pemimpin mampu mendiagnosa keinginan dari bawahannya, jikalau kemampuan dalam keinginan dan kebutuhan bawahan yang beragam maka pemimpin harus bisa melihat itu serta dapat peka serta menerima segala perbedaan yang ada.

Pemimpin harus bisa mengklasifikasikan pertanda-pertanda yang ada di dalam ruang lingkungannya tetapi dalam kemampuan dalam memperkirakan tidak cukup menjadi pemimpin yang berperilaku efektif. Pemimpin harus bisa menyesuaikan diri terhadap tuntutan dalam ruang lingkungannya yang mana pemimpin berkiprah. Seorang pemimpin harus lebih luwes dan mampu berinovasi, harus mampu memperlakukan bawahannya sesuai dengan keinginan yang berbeda dari bawahan, walaupun banyak yang beranggapan bahwa hal tersebut tidak realistis apabila dalam pengambilan keputusan juga harus melihat dan menyesuaikan sesuai dengan variabel situasi. Pokok dalam variabel situasional yaitu:

- 1) Arahan, perilaku maupun bimbingan yang dilakukan oleh pemimpin
- 2) Perilaku hubungan sosio emosional yang ditampilkan oleh pemimpin
- 3) Dalam menjalankan tugas dan fungsi yang berorientasi terhadap tujuan dilihat dari kematangan serta kesiapan dari anggotanya.

Sehingga hal ini dapat menggambarkan bagaimana dan apakah pemimpin yang memimpin itu adalah pemimpin yang efektif dan apakah serta bagaimana level kematangan yang ditunjukkan dari anggota bawahannya. Sehingga terlihat apakah relasi seorang pemimpin dengan bawahannya dapat menentukan karakter dari seorang pemimpin. Dalam kedewasaan suatu anggota baik secara psikologis yaitu adanya keinginan dan potensi anggotanya dalam menjalankan job desk yang dimiliki kemudian pula dalam menjalankan job desknya anggota tersebut mampu bertanggung jawab dan mengarahkan diri sendiri sehingga kedewasaan yang timbul merupakan kedewasaan dalam menjalankan tugasnya masing-masing namun bukanlah segala tugas dilimpahkan kepadanya.

Dari konsep ini situasional ini, pemimpin harusnya melihat situasi, dimana keputusan pemimpin yang diberikan juga harus melihat pada bawahannya, jadi suksesnya seorang pemimpinpun yaitu perilaku dan pola kepemimpinannya harus melihat dari kedewasaan bawahannya juga, level kedewasaan bawahan yaitu sebagai berikut:

- 1) Intruksi
- 2) Konsultasi
- 3) Partisipasi
- 4) Delegasi

Maka pada zaman Rasulullah saw, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Rasulullah saw yaitu kepemimpinan situasional, dimana Beliau di dalam situasi maupun kondisi tertentu Beliau mampu menyesuaikan kepemimpinan sesuai dengan situasi sehingga pola kepemimpinannya juga berbeda-beda mengikuti dengan situasi yang dihadapinya, Beliau menampakkan kepemimpinan yang tepat serta bijaksana, hal ini didukung oleh kebesaran karakter serta kepribadian yang dimiliki oleh Beliau.

## 2. Model Kepemimpinan Normatif

Salah satu tugas utama seorang pemimpin adalah membuat keputusan. Karena keputusan yang akan diambil seorang pemimpin sering kali berdampak besar pada bawahannya, jelaslah bahwa komponen utama dari efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat keputusan yang akan menentukan keberhasilan orang yang terlibat dalam melaksanakan tugas-tugas penting mereka. Pemimpin yang dapat membuat keputusan yang tepat akan lebih efektif dalam jangka panjang daripada mereka yang tidak bisa. Bagaimana pemimpin memperlakukan

---

bawahan mereka dalam proses pengambilan keputusan? Dengan kata lain, sejauh mana bawahan diundang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan?

Sebagaimana telah kita pahami bahwa partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas. Ada 5 tipe kunci metode kepemimpinan yang teridentifikasi sebagai pemimpin normatif sebagai berikut.

- a. Autocratic I: Membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang saat ini ini terdapat pada pemimpin
- b. Autocratic II: Membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang terdapat pada seluruh anggota kelompok tanpa terlebih dahulu menginformasikan tujuan dari penyampaian informasi yang mereka berikan.
- c. Consultative I: Berbagi masalah yang ada dengan individu yang relevan, Mengetahui ide ide dan saran mereka tanpa melibatkan mereka ke dalam kelompok lalu membuat keputusan
- d. Consultative II: berbagai masalah dengan kelompok, mendapatkan ide-ide dan saran mereka saat diskusi kelompok berlangsung dan kemudian membuat keputusan
- e. Group II: berbagai masalah yang ada dengan kelompok, menggalai diskusi kelompok, serta menerima dan menerapkan keputusan apapun yang dibuat oleh kelompok.

Tidak ada satupun dari metode ini yang dianggap terbaik untuk diterapkan pada berbagai situasi. Para pemimpin harus mencocokkan metode kepemimpinan dengan situasi yang ada.

### 3. Model Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan yang paksakan pada tugas yang didapatkan oleh bawahannya disebut dengan kepemimpinan transaksional, seseorang yang merancang pekerjaan beserta struktur pekerjaan hingga anggotanya yang sesuai dengan kemampuan serta potensinya disebut dengan pemimpin.

Pada kepemimpinan transaksional ini lebih ditekankan pada peran kepemimpinan transaksional ini sebagai manajerial, dimana kepemimpinan ini lebih difokuskan pada bagaimana pemimpin ini merancang prosedur dalam pekerjaan ataupun tugas. Dalam kepemimpinan ini sistem kerja mengarah kepada tugas yang telah diberikan dan juga gaji yang diberikan yang sesuai dengan kerja yang diberikan, dalam kepemimpinan transaksional ini ditempatkan kepada bawahan yang belum matang yang mana pada sistem ini bawahan dalam mengerjakan tugas untuk mendapatkan insentif bukan lebih bagaimana menampakkan diri, makna kepemimpinan transaksional ini dikelilingi dengan orang-orang yang mana di dalam dunia kerja atau organisasi hanya didasarkan pada bagaimana dia memenuhi kebutuhan hidupnya saja.

Pada kepemimpinan transaksional ini pemimpin harus bertugas membina bawahannya, tidak untuk menyerahkan langsung pekerjaan kepada bawahannya, ketika dia menyerahkan langsung kepada bawahannya tentang tugas yang harus diemban oleh bawahannya dikhawatirkan bahwa bawahan akan lebih malas dan bahkan tidak tahu apa yang akan dikerjakannya.

Maka pada kepemimpinan transaksional sistemnya adalah timbal balik dalam hal keuntungan dimana pemimpin harus mengerti tentang kebutuhan yang dibutuhkan oleh bawahannya. Menurut pemimpin transaksional, individu cenderung suka jika diarahkan dalam pekerjaan, dibagi *jobdesk* nya, ditentukan tugasnya daripada menanggung jawab atas keputusannya sendiri, memecahkan masalah sendiri, kreatif dalam kerjanya sendiri, maka bawahan dalam kepemimpinan transaksional ini tidak pantas untuk diwenangkan pada rasa tanggung jawab dalam inisiatif maupun merencanakan dalam tugas atau pekerjaan yang diembannya.

Dalam kepemimpinan transaksional sering disebutkan bahwa kepemimpinan ini dorongan dari kelompoknya dalam bentuk penghargaan maupun hukuman yang disetujui bersama dalam perjanjian kerja, dimana adanya kesuksesan atau kegagalan dalam bekerja dapat menyebabkan adanya penghargaan maupun hukuman tersebut yang telah disepakati bersama, sehingga pegawai dapat memiliki motivasi dalam bekerja mau sukses atau tidaknya pekerjaan. Dalam kepemimpinan transaksi pula terkadang jarang sekali pemimpinnya memberikan pengetahuan kepada bawahannya, hal ini dikarenakan kekhawatiran yang terjadi dikarenakan dapat dijadikan sebagai bahan celaan kepada pemimpin kritik moral di dalam lingkungan kerja yang menyingkirkan karakter kepribadian individu.

#### 4. Model Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional bukan didasari oleh keinginan untuk dihargai namun adanya kesadaran dari seorang pemimpin untuk melakukan sesuatu yang terhebat sesuai dengan patokan pada perkembangan manajemen serta kepemimpinan yang memiliki sudut pandang bahwa seorang manusia, kinerja serta perkembangan organisasi adalah hal yang saling mempengaruhi satu sama lain.

Seorang pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang berpengetahuan yang luas serta berusaha untuk memperbaiki serta mengembangkan organisasi yang bukan terjadi pada saat ini saja namun kedepannya juga oleh karena itu itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang sering disebut sebagai pemimpin yang visioner.

Panggilan lain dari pemimpin transformasional ialah katalisator disebabkan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang bisa membuat manusia yang ada didalamnya menjadi lebih baik, membuat suatu hal yang dapat menyebabkan adanya motivasi serta daya kerja yang tepat, dan cepat, selalu menunjukkan menjadi seorang yang memulai duluan dan membawa perubahan. Pemimpin transformasional yaitu seorang pemimpin yang memiliki tujuan yang jelas memiliki pola pikir yang menyeluruh tentang organisasi kedepannya seperti apa dan bagaimana setelah tujuannya tercapai. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki target, memiliki keinginan yang jelas, memiliki cita-cita yang terangkai kedepannya.

Pemimpin transformasional beranggapan bahwa nilai-nilai luhur yang ada di organisasi haruslah dibuat dan disahkan oleh team sehingga team akan merasa mempunyai organisasi tersebut sehingga mau berkomitmen di dalam organisasi tersebut, menurut Sergiovanni beranggapan bahwa hal yang lebih penting dari pada perilaku seorang pemimpin transformasional adalah makna simbolis pemimpin tersebut, sesuatu nilai yang menjadi pedoman dari pemimpin transformasional merupakan semua nilai yang ada di dalam organisasi yang dijunjung tinggi oleh team di dalam organisasi tersebut.

Pemimpin memiliki tugas dalam mentransformasikan value-value dari organisasi sehingga bawahannya dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang dicanangkan oleh organisasi tersebut. Pemimpin merupakan seorang individu yang memiliki keahlian dalam memperkirakan atau mendiagnosa situasi, selalu memberikan waktu dan memberikan fokusnya dalam memecahkan permasalahan yang ada.

Kepemimpinan transformasional yaitu potensi individu yang merupakan seorang pemimpin yang dapat bekerja secara tim dalam mentransformasikan sepenuhnya kepada seluruh sumber daya di dalam organisasi tersebut sehingga visi yang diinginkan dapat digapaikan sesuatu yang telah direncanakan, yang harus dikembangkan yaitu berupa sumber daya manusianya, dana, sarana dan prasarana, fasilitas, dan hal lainnya baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Kepemimpinan transformasional yaitu dari kata yang terpisah, kepemimpinan (leadership) serta transformasional, adapun pengertiannya yaitu berbentuk komitmen yang mana berasal dari nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi tersebut.

Transformatif tersebut berasal dari kata transform yang mana transform ini merupakan perubahan atau berubah, atau mengubah suatu hal yang menjadikannya dalam sesuatu yang lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformatif yaitu suatu perilaku dari seorang pemimpin yang mana pemimpin tersebut dapat mengubah atau membuat tim yang ada di dalam organisasinya untuk mencapai visi dan misi yang diinginkan, yang mana potensi pemimpin dalam mengubah kemampuan dalam suatu organisasi menjadi power yang positif sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Didalam dunia pendidikan, kepemimpinan transformasional terbentuk dari dua potensi yaitu pengetahuan (*knowledge*) yaitu berupa suatu konsep-konsep yang dimiliki oleh pemimpin, adanya budaya organisasi, pengetahuan tentang strategi manajemen, kepemimpinan, serta *manajerial knowledge* lainnya, adapun yang didapatkan dari pengetahuan yaitu dari banyak sumber yaitu dari buku, pelatihan, seminar, sekolah, diskusi, dan hal lainnya yang membentuk pengetahuan kita, maka pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin haruslah lebih luas, luwes, terbuka, open minded menerima apapun dari orang lain sehingga dapat berinovasi dan menjadikan suatu hal yang baru.

Kemudian selain pengetahuan juga adanya pengalaman, pengalaman ini merupakan sesuatu yang pernah terjadi, pernah dirasakan, ataupun yang pernah diketahui oleh seorang individu secara langsung. Pengalaman dapat mengasah kemampuan seseorang, sebuah kemampuan dari suatu pengalaman akan mengikuti waktu yang berjalan sesuai dengan apa yang dialami terhadap orang tersebut, sehingga pengalaman akan sangat terikat dengan kemampuan seseorang yang membentuk keinginan seseorang untuk terus belajar, jadi ketika seorang pemimpin mau dan terus ingin belajar akan menambah pengalaman beliau, sehingga integrasi dari pengalaman serta pengetahuan ini akan membuat suatu teori yang bisa diterima apabila sesuai dengan kenyataannya.

Didalam bentuk dari gaya kepemimpinan transformasional dimana yang dibentuk dari pengetahuan serta pengalaman ini akan menampilkan nilai-nilai dalam organisasi yaitu bagaimana cara untuk bekerja keras, disiplin, semangat, motivasi serta memiliki suatu tanggung jawab, sehingga dari pengalaman yang dimiliki tersebut, hal ini akan membuat seorang pemimpin yang memiliki potensi dalam mendiagnosis lembaganya dalam mengambil keputusan yang efektif dan efisien.

Adapun sifat dari kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Customized Consideration,
- b. Intellectual Stimulation,
- c. Inspirational Motivation, Dan
- d. Idealized Influence.

*Customized consideration* merupakan sifat pemimpin yang dapat mengetahui tentang berbagai macam timnya, dengan caranya dalam mengetahui dan mendalami berbagai macam di dalam kelompoknya, pemimpin tersebut dapat melatih serta membimbing timnya sesuai dengan sifat dan kemampuan anggotanya sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dalam mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.

*Intellectual stimulation* yaitu merupakan sifat pemimpin yang transformasional yang dapat memberikan rangsangan kepada anggotanya dalam menjalankan job desk yang tepat,

---

efektif serta efisien, pemimpin berhak dalam memberikan rasa kepercayaan kepada timnya dalam tugas yang diembannya baik itu terhadap inovatif serta kreatifitas oleh anggotanya untuk bekerja sehingga visi dan misi yang diharapkan dapat tercapai.

*Inspirational motivation* merupakan kemampuan seorang pemimpin yang mana pemimpin tersebut dapat memberikan motivasi kepada bawahannya serta dapat menginspirasi sehingga timnya dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin yang memberikan motivasi, dorongan maupun semangat serta antusiasme ini akan membuat anggotanya bersemangat dalam menjalankan job desk yang diberikan kepadanya.

*Idealized influence* merupakan suatu kharisma dari seorang pemimpin yang mana anggotanya bersedia dengan senang hati mengikuti perintah yang diberikan oleh pemimpinnya serta tugas yang diberikan oleh pemimpinnya, pemimpin yang berkharisma biasanya dibentuk oleh pengetahuan serta pengalaman dan karakter lainnya yang dapat mempengaruhi anggotanya, sehingga kepemimpinan ini menjadi teladan dalam pola organisasi.

Hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah pengetahuan dan pengalaman, dengan hal tersebut kepala sekolah dapat merumuskan tujuan yang ingin dicapai serta bagaimana untuk mencapai target tersebut ([Machali](#), 2018).

#### 5. Model Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan pendidikan yang visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. ([Adair](#), 1973) Mengemukakan ciri-ciri pemimpin berkualitas yaitu:

- a. Memiliki integritas pribadi.
- b. Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya.
- c. Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi.
- d. Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi.
- e. Tegak dan adil dalam mengambil tindakan/ kebijakan kelembagaan.

Salah satu ciri kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menyusun rencana yang jelas sehingga jelas dari rumusan fisik apa tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan lembaga yang dipimpinnya dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mengubah, dan mengimplementasikan ide-ide ideal yang berasal dari dirinya sendiri melalui interaksi sosial antara anggota organisasi dan pemangku kepentingan. Dicapai melalui komitmen seluruh personel.

Secara umum visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. Visi menurut Gaffar (1995:22) visi adalah visi yang visioner, mendalam, luas, kemampuan berpikir abstrak dengan kekuatan luar biasa untuk menembus semua batas fisik, waktu dan tempat. Pergerakan dalam dimensi waktu bertumpu pada daya imajinasi manusia, berdasarkan akal, dan melalui argumentasi yang bernalar. Visi adalah tujuan yang kuat, kita dapat membandingkannya dengan cahaya di jalan yang gelap.

#### C. Model Kepemimpinan Lembaga Pendidikan di Masa Pandemi

Pandemi COVID-19 menyebar ke seluruh dunia yang mempengaruhi kehidupan dunia, setiap kehidupan pasti akan terkena dampak dari COVID-19 baik dari sektor manapun akan terdampak dari wabah COVID-19 ini, birokrasi setiap sektor terhambat namun mau tidak mau harus tetap dijalankan dan harus mampu menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi akibat COVID-19. Permasalahan yang sama dihadapi seluruh dunia baik dari lini ekonomi, sosial, pendidikan, pelayanan dl, namun birokrasi harus tetap berjalan kalau tidak berjalan maka kehidupan akan mati,

---

maka seluruh dunia dituntut untuk menghadapi situasi ini dan harus mampu dalam menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang ada, dari ini maka dibutuhkanlah seorang pemimpin yang mampu menyelesaikan masalah dari situasi dan kondisi yang ada, serta mencari pemecahan masalah untuk dapat terus berjalan.

Dalam berorganisasi hal utama yang akan dicapai yaitu tujuan bersama, namun dalam nyatanya banyak sekali hambatan yang terjadi sehingga banyak juga perusahaan yang akhirnya mengalami kebangkrutan dikarenakan kesulitan dalam menghadapi hambatan tersebut yang berupa persaingan, keuangan, persaingan, kemajuan, dan pemasaran dan hal lainnya, masalah-masalah tersebut akan semakin bertambah apabila tidak segera diselesaikan, terutama terdapat pula masalah dikarenakan adanya pandemi COVID 19, sehingga peran penting pemimpin dalam menghadapinya.

Seorang pemimpin harus mampu dalam melihat situasi kemudian melihat berbagai masalah yang ada di dalam organisasinya, sebagai seorang pemimpin yang harusnya dilakukan yaitu mencari solusi untuk permasalahan yang ada bukan berlari dari masalah. Memang tidak mudah dalam mengambil keputusan, harus penuh pertimbangan agar bisa berjalan efektif organisasi tersebut apalagi dalam menghadapi situasi yang tidak terduga seperti pandemi COVID 19, upaya dalam membangun pelayanan profesional dari setiap sektor harus disesuaikan dengan memanfaatkan berbagai teknologi serta informasi yang ada, terutama dalam pandemi COVID 19 ini, dimana pendidikan diberlakukan social distancing

Pendidikan diberlakukan social distancing yang mana memberi pembatasan ruang dan waktu terhadap segenap kegiatan rutin dalam sistem pembelajaran pada setiap jenjang pendidikan, mulai pra sekolah, sekolah dasar dan menengah hingga pendidikan tinggi. Banyak perubahan yang timbul dalam setiap tingkatannya, awalnya pembelajaran di dalam kelas dengan jadwal yang telah ditentukan menjadi pembelajaran dengan media elektronik yang dapat belajar dimana saja dalam waktu yang praktis sesuai dengan jadwal pelajaran yang dikondisikan pula. Dengan diadakan pembatasan sosial maka di dalam pendidikan pun terjadi perbatasan kondisi operasional baik dalam segala bidang operasionalnya, kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan media elektronik tersebut sering disebut dengan daring (dalam jaringan) dimana belajar tidak langsung bertemu langsung namun melalui internet.

Sekolah dituntut untuk melakukan kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan daring (dalam jaringan), siswa tidak diperbolehkan untuk sekolah karena takut virus menular dengan cepat namun sekolah tetap harus berjalan sehingga diberlakukannya kegiatan belajar mengajar dengan melalui jaringan internet. Kegiatan daring (dalam jaringan) pada belajar mengajar menuntut kreativitas guru dan stakeholder agar kegiatan belajar mengajar dalam berjalan dengan lancar. Maka penting sekali peran kepemimpinan dalam situasi seperti agar pembelajaran terus berjalan.

Pemimpin adalah pesaing untuk keberhasilan organisasi, pemimpin akan memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai atau tidak mencapai tujuannya, karena peran seorang pemimpin memerlukan mengarahkan, memberikan arahan, menetapkan strategi atau kebijakan dalam suatu organisasi (Sari, 2021).

Dari model-model kepemimpinan yang dijelaskan diatas, maka model kepemimpinan yang tepat pada lembaga pendidikan di masa pandemi ini adalah model kepemimpinan situasional, model kepemimpinan ini menunjukkan seberapa efektif perilaku kepemimpinan seorang manajer dalam situasi tertentu. Teorinya juga tidak membahas gaya dan perilaku yang terpola, melainkan mengambil pendekatan yang tepat berdasarkan situasi. Situasi yang berbeda membutuhkan pendekatan yang berbeda. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan efektif dalam situasi yang moderat. Model kepemimpinan kontingensi (Model kepemimpinan situasional) yaitu

---

perilaku pemimpin yang efektif tidak berpola dari satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari cara tertentu pada satu saat tertentu, jadi pemimpin dalam situasi pandemi harus mampu mempelajari cara tertentu pada saat tertentu yaitu pada saat pandemi agar kegiatan belajar mengajar tetap terus berjalan dengan baik.

Kepemimpinan pada saat pandemi ini juga dibutuhkan kepemimpinan yang adaptif, dalam kepemimpinan adaptif pemimpin dituntut untuk bisa menghadapi situasi dengan cerdas dalam situasi apapun, dalam kepemimpinan yang efektif mereka melakukan tindakan apapun untuk menyelesaikan permasalahannya tidak hanya diam dalam memikirkan permasalahan. Kepemimpinan efektif dapat memecahkan tantangan dalam perubahan sesuai dengan kebutuhan. Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mampu dan cerdas menghadapi berbagai situasi dalam keragaman kejadian. Dan, mereka tidak diam dengan banyak yang memikirkan, tetapi bergerak cepat dengan berbagai tindakan, untuk memecahkan tantangan dengan perubahan yang ada sesuai dengan kebutuhan. Seorang pemimpin yang adaptif, mereka bisa mengolah kepribadiannya, mentalnya dalam menghadapi perubahan yang ada dengan keinginan belajar yang kuat perubahan menuju realitas yang diinginkan ([Guntoro, 2020](#)).

## **SIMPULAN**

Pemimpin adalah pesaing untuk keberhasilan organisasi, pemimpin akan memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai atau tidak mencapai tujuannya, karena peran seorang pemimpin memerlukan mengarahkan, memberikan arahan, menetapkan strategi atau kebijakan dalam suatu organisasi.

Kegiatan daring (dalam jaringan) pada belajar mengajar menuntut kreativitas guru dan stakeholder agar kegiatan belajar mengajar dalam berjalan dengan lancar. Maka penting sekali peran kepemimpinan dalam situasi seperti agar pembelajaran terus berjalan.

Dari model-model kepemimpinan yang dijelaskan diatas, maka model kepemimpinan yang tepat pada lembaga pendidikan di masa pandemi ini adalah model kepemimpinan situasional, model kepemimpinan ini menunjukkan seberapa efektif perilaku kepemimpinan seorang manajer dalam situasi tertentu. Teorinya juga tidak membahas gaya dan perilaku yang terpola, melainkan mengambil pendekatan yang tepat berdasarkan situasi. Situasi yang berbeda membutuhkan pendekatan yang berbeda. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan efektif dalam situasi yang moderat. Model kepemimpinan kontingensi (Model kepemimpinan situasional) yaitu perilaku pemimpin yang efektif tidak berpola dari satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari cara tertentu pada satu saat tertentu, jadi pemimpin dalam situasi pandemi harus mampu mempelajari cara tertentu pada saat tertentu yaitu pada saat pandemi agar kegiatan belajar mengajar tetap terus berjalan dengan baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. E. (1973). *Action-centred leadership*. New York: McGraw-Hill New York.
- Afrianto, D. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan*. Palembang: Rafah Press.
- Aminuddin, M. Y. (2017). Model Kepemimpinan Transformatif (Kajian Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam). *Al Hikmah: Jurnal Studi Keislaman*, 7(2), 14–33. <https://doi.org/10.36835/hjsk.v7i2.3280>.
- Guntoro, G. (2020). Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 14(1), 64–77. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30984/jii.v14i1.1100>.
- Istikaroh, A. (2019). Model Kepemimpinan Berkarakter dalam Konteks Manajemen Hubungan Masyarakat di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.1928>.
- Machali, I. (2018). Model kepemimpinan sekolah kelas menengah muslim di Yogyakarta. *Edukasi*, 16(3), 307–320. <https://doi.org/https://doi.org/10.32729/edukasi.v16i3.489>.
- Purwanto, A., Tukiran, M., Asbari, M., Hyun, C. C., Santoso, P. B., & Wijayanti, L. M. (2020). Model Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan: A Schematic Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), 255–266. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i3.89>.
- Rohaeni, H. (2016). Model gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ecodemica Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 32–47. <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i1.294>.
- Sari, A. P. (2021). Konsep Diri Dalam Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Belajar Siswa Dalam Meningkatkan Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 15(01), 1–20.
- Silverman, R. M. (2014). Urban, suburban, and rural contexts of school districts and neighborhood revitalization strategies: Rediscovering equity in education policy and urban planning. *Leadership and Policy in Schools*, 13(1), 3–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15700763.2013.876051>.
- Usman, H. (2015). Model kepemimpinan instruksional kepala sekolah. *Cakrawala Pendidikan*, 34(3), 322–333. <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.7338>.
- Yudiatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya. *Media Komunikasi FPIPS*, 12(2), 29–38. <http://dx.doi.org/10.23887/mkfis.v12i2.1681>.



© 2021 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).