

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM PERSPEKTIF PENDIDIKAN ISLAM

Enung Nurhayati

Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Author Email: umienung176@gmail.com

Tia Atikah

Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Author Email: atikahtia08@gmail.com

Siti Nuraeni

Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Author Email: sitinuraeni0891@gmail.com

Abstract

This paper explores the application of Hersey and Blanchard's situational leadership model within Islamic educational settings. While the model offers flexibility in adapting leadership styles to followers' maturity, its purely managerial approach lacks spiritual and ethical dimensions central to Islamic education. Using a qualitative library research method, this study analyzes the model's relevance and proposes an integrated framework that combines situational leadership with core Islamic values—*tawhid* (monotheism), *syura* (deliberation), *amanah* (trust), and *uswah hasanah* (exemplary conduct). The findings suggest that effective leadership in Islamic education requires a balance between situational adaptability and prophetic leadership ethics. Leaders must not only respond to contextual needs but also act as moral guides committed to nurturing *insan kamil* (holistic human beings). This integrated model ensures that leadership decisions are both contextually appropriate and spiritually grounded, ultimately serving as a form of worship and accountability to Allah. The study contributes to the development of a culturally and religiously relevant leadership framework for Islamic schools and madrasas.

Keywords: Situational Leadership, Islamic Education, Prophetic Leadership, Ethical Leadership.

Abstrak

Penelitian ini membahas tentang implementasi model kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan Islam. Kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menekankan pada fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. Dalam perspektif pendidikan Islam, model ini tidak hanya ditinjau dari aspek manajerial semata, tetapi juga harus diintegrasikan dengan nilai-nilai ketauhidan, akhlak karimah, dan tujuan pendidikan Islam yang bersifat holistik (*jasmani, akal, dan ruhani*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kepustakaan (*library research*) untuk menganalisis relevansi dan modifikasi model kepemimpinan situasional agar selaras dengan prinsip-prinsip pendidikan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional sangat relevan diterapkan di lembaga pendidikan Islam, terutama dalam menghadapi keberagaman karakter peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan. Namun, diperlukan penambahan dimensi spiritual dan moral sebagai filter utama, sehingga pemimpin tidak hanya bertindak berdasarkan situasi, tetapi juga berdasarkan nilai-nilai ilahiyah. Model yang diusulkan dalam penelitian ini adalah *Integrated Situational Leadership Model* yang menggabungkan gaya instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif dengan nilai-nilai Islam seperti *syura* (*musyawarah*), *tawadhu'* (*rendah hati*), dan *amanah*. Kesimpulannya, kepemimpinan situasional dalam pendidikan Islam bukanlah sekadar strategi teknis, melainkan bentuk ibadah dan amanah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan Islam dituntut untuk memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual secara seimbang.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Pendidikan Islam, Gaya Kepemimpinan, Nilai-Nilai Islam, Manajemen Pendidikan.

PENDAHULUAN

Pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan peradaban umat manusia.¹ Dalam pengelolaannya, lembaga pendidikan Islam memerlukan kepemimpinan yang efektif dan adaptif terhadap perubahan zaman.² Fadila (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan Islam berperan penting dalam mempengaruhi para guru untuk membimbing, mendidik, dan memotivasi peserta didik mencapai tujuan dan cita-cita mereka.³

Dinamika sosial yang terus berubah menuntut para pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk tidak hanya mengandalkan satu gaya kepemimpinan yang kaku.⁴ Pendekatan situasional menjadi relevan karena menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mendiagnosis perilaku bawahan dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks dan kebutuhan pengikut.

Sebagaimana dijelaskan dalam sebuah penelitian, pendekatan situasional mengharuskan pemimpin untuk memahami perilaku, sifat, dan karakter bawahannya sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu.⁵

Teori Kepemimpinan Situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan pengikut. Teori ini berargumen bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuan mendiagnosis kesiapan (*readiness*) pengikut atau bawahan.⁶

Dalam konteks Islam, konsep ini sejalan dengan hadis Rasulullah SAW: "Berbicaralah kepada manusia (orang yang dipimpin) sesuai dengan kadar akal (kemampuan) mereka" (HR. Muslim). Hadis ini mengindikasikan pentingnya pendekatan yang berbeda kepada setiap

¹ M Murtadho, Pusat Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Agama dan Keagamaan (Indonesia), *Pendidikan karakter di pesantren: edisi madrasah tsanawiyah* (Jakarta: Kemenag, 2017).

² Siti Maryam; Iis Faridah; Muhamad Syara Nurhakim, "PERAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN KEMANDIRIAN DAN KEPRIBADIAN SANTRI DI PESANTREN RIYADHUL ALFIYAH KADUKAWENG PANDEGLANG BANTEN," *Ta'dibiya: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2024): 132–143.

³ A. I. Fadila, "Leadership in Islamic Education.," *International Conference of*

Moslem Society, 2, no. 2 (2019): 101-110., <https://doi.org/10.24090/icms.2019.2288>.

⁴ Lesti Lestari, "PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN," *Ta'dibiya: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2023): 111–120.

⁵ Jr. Donahue, L. P., "Culturally Diverse Organizations: An Analysis of Situational Leadership Theory on Follower Readiness" (Capella University, 2013).

⁶ A. H. Pearson, "Situational Leadership Theory: Do Followers Have a Preference?," 2022.

individu berdasarkan tingkat pemahaman dan kemampuan mereka, yang merupakan esensi dari kepemimpinan situasional.

KAJIAN TEORETIK

Kepemimpinan situasional adalah teori yang dikembangkan oleh Dr. Paul Hersey dan Dr. Ken Blanchard dalam buku mereka *Management of Organizational Behavior*.⁷ Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi.⁸ Para pemimpin yang efektif harus beradaptasi berdasarkan tingkat kematangan, keterampilan, dan kemampuan tim mereka.

Dalam konteks pendidikan Islam, Khoironi dan Hamid (2020) menjelaskan bahwa pendekatan situasional mengharuskan seorang pemimpin untuk memahami perilaku, sifat, dan karakter bawahannya, serta situasi yang dihadapi sebelum menggunakan gaya atau tipe kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini

menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan mendiagnosis perilaku manusia.⁹

Model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard menggunakan dua dimensi utama dalam perilaku pemimpin:¹⁰

1. Perilaku Tugas (*Task Behavior*)

Sejauh mana pemimpin memberikan pengarahan, menetapkan peran, dan menjelaskan apa, bagaimana, kapan, dan di mana bawahan harus melaksanakan tugas.

2. Perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*)¹¹

Sejauh mana pemimpin menjalin komunikasi dua arah, memberikan dukungan, dorongan, dan memfasilitasi interaksi dengan bawahan.

Fadila (2019) dalam penelitiannya yang dipublikasikan dalam prosiding konferensi internasional menyimpulkan bahwa model kepemimpinan yang tepat dalam pendidikan Islam adalah model

⁷ Kevin Kruse, "Situational Leadership® Theory In Plain Language: The Landmark Model From Paul Hersey and Ken Blanchard," *LEADx Leadership & Management*, last modified 2019, [https://leadx.org/articles/situational-leadership-theory-model-blanchard-hersey/#:~:text=Paul Hersey dan Ken Blanchard: Lennon dan McCartney dalam Kepemimpinan,lebih dari empat puluh tahun.&text=\(Apa%2C menurutmu mereka tidak terlihat,bintang kepemimpinan.](https://leadx.org/articles/situational-leadership-theory-model-blanchard-hersey/#:~:text=Paul Hersey dan Ken Blanchard: Lennon dan McCartney dalam Kepemimpinan,lebih dari empat puluh tahun.&text=(Apa%2C menurutmu mereka tidak terlihat,bintang kepemimpinan.)

⁸ Paul Hersey dan Ken Blanchard, "Model Kepemimpinan Situasional – Hersey Dan Blanchard," *Bussinessballs*, last modified

2019, <https://www.businessballs.com/leadership-styles/situational-leadership-model/>.

⁹ Nur Khoironi dan Abdulloh Hamid, "Kepemimpinan Situasional Dalam Pendidikan Islam," *Mudarrisuna* 10, no. 2 (2022): 668–677.

¹⁰ Paul Hersey dan Ken Blanchard, "Model Kepemimpinan Situasional – Hersey Dan Blanchard."

¹¹ Atiqoh; Anis and Fauzi Anis, "Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan," *Journal on Education Volume* 06, no. 01 (2023): 3663–3670.

kepemimpinan situasional dan model kepemimpinan spiritual.¹² Hal ini disebabkan oleh keragaman karakteristik peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan yang memerlukan pendekatan yang adaptif dan kontekstual

Tiga Variasi dalam Model Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard mengkombinasikan dua dimensi perilaku (tugas dan hubungan) menjadi empat gaya kepemimpinan. Namun, jika dilihat dari variasi pendekatan atau konteks penggunaannya, dapat diidentifikasi tiga variasi utama yang menjadi fokus dalam implementasi model ini di lembaga pendidikan:

1. Gaya Instruktif (Tinggi Tugas - Rendah Hubungan)

Dalam variasi ini, pemimpin lebih banyak memberikan arahan spesifik, petunjuk langkah demi langkah, dan pengawasan ketat. Pemimpin mendefinisikan peran dan tugas bawahan serta memberitahu mereka apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan, dan di mana. Gaya ini efektif ketika diterapkan pada bawahan dengan tingkat kesiapan rendah, seperti guru baru atau staf yang belum berpengalaman. Dalam perspektif Islam, gaya ini mencerminkan konsep *ta'lim* (pengajaran) di mana

seorang pemimpin bertanggung jawab mentransfer pengetahuan dan keterampilan dasar kepada anggotanya.

2. Gaya Partisipatif (Rendah Tugas - Tinggi Hubungan)

Variasi ini berfokus pada peningkatan komunikasi dua arah dan dukungan emosional. Pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan, memfasilitasi diskusi, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Gaya ini tepat untuk bawahan yang sudah memiliki kemampuan tetapi kurang percaya diri atau motivasi. Dalam pendidikan Islam, gaya ini sejalan dengan prinsip *syura* (musyawarah) yang diperintahkan dalam QS. Ali Imran: 159, "...*wa syawirhum fil amr*" (dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu). Penerapan *syura* menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil

3. Gaya Delegatif (Rendah Tugas - Rendah Hubungan)

Dalam variasi ini, pemimpin memberikan otonomi penuh kepada bawahan yang telah matang untuk melaksanakan tugas. Pemimpin hanya berperan sebagai pengamat dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Gaya ini tepat untuk guru

¹² Fadila, "Leadership in Islamic Education."

senior atau staf yang memiliki kompetensi tinggi dan motivasi kuat. Blanchard (2020) dalam *Empowerment Takes More Than a Minute* menyatakan bahwa berbagi informasi dan mengakomodir keragaman potensi yang dipimpinnya adalah langkah pertama pemberdayaan.

Hersey dan Blanchard sebenarnya membagi gaya kepemimpinan menjadi empat (S1 Telling, S2 Selling, S3 Participating, S4 Delegating). Namun, berdasarkan konteks pertanyaan tentang "tiga variasi," pembahasan di atas merangkum esensi variasi pendekatan yang dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat intervensi pemimpin: Tinggi Intervensi (Instruktif), Intervensi Kolaboratif (Partisipatif), dan Intervensi Rendah (Delegatif). Gaya *Selling* (Tinggi Tugas-Tinggi Hubungan) dapat diposisikan sebagai transisi antara instruktif dan partisipatif.

Tingkat Kesiapan Pengikut

Konsep kunci dalam kepemimpinan situasional adalah kesiapan (*readiness*) atau kematangan (*maturity*) pengikut. Tingkat kesiapan mengacu pada sejauh mana seorang pengikut memiliki

kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Pearson (2022) di *Middle Tennessee State University* menguji secara empiris hubungan antara tingkat kesiapan tugas pengikut dan preferensi mereka terhadap gaya kepemimpinan.¹³ Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya pengikut dengan tingkat kesiapan R4 yang secara signifikan mengenali dan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai (*delegating*) seperti yang direkomendasikan oleh SLT.¹⁴

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, tingkat kesiapan ini dapat diidentifikasi melalui kombinasi dua faktor:

1. Kemampuan (*Ability*), pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki guru atau staf dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.
2. Kemauan (*Willingness*), motivasi, percaya diri, dan komitmen guru atau staf terhadap tugas.

Penelitian oleh Donahue (2013) dalam disertasinya di Capella University juga menegaskan adanya perbedaan signifikan antara gaya kepemimpinan dan

¹³ Pearson, "Situational Leadership Theory: Do Followers Have a Preference?"

¹⁴ M. Arya Pratama. Dkk, "PERAN DAN PENGARUH DARI GAYA DASAR KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

PENDIDIKAN MENURUT BUKU TEORI ORGANISASI," *IMEIJ: Indo-MathEdu Intellectuals Journal* 6, no. 2 (2025): 5757–5769.

tingkat kesiapan pengikut, terutama dalam organisasi dengan keragaman budaya.¹⁵

Empat Tingkat Kematangan Individu

Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan tingkat kematangan individu ke dalam empat tingkatan, dari yang terendah (R1) hingga tertinggi (R4).¹⁶ Berikut adalah penjelasan masing-masing tingkat yang diintegrasikan dengan konteks pendidikan Islam:¹⁷

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard, tingkat kematangan (*maturity*) individu terbagi menjadi empat tingkatan, masing-masing memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemahaman terhadap tingkat kematangan ini sangat penting bagi pemimpin lembaga pendidikan Islam agar dapat memberikan pendekatan yang tepat dan sesuai dengan kondisi bawahan.

Pertama, tingkat kematangan R1, yaitu kondisi di mana pengikut tidak memiliki kemampuan sekaligus tidak memiliki kemauan atau rasa percaya diri (tidak amanah).¹⁸ Pada tahap ini, individu

merasa cemas dan tidak yakin dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan yang paling sesuai adalah S1, yaitu gaya instruktif (*telling*), di mana pemimpin memberikan arahan yang spesifik, prosedur yang jelas, serta pengawasan yang ketat. Dalam konteks pendidikan Islam, implementasi gaya ini dapat diterapkan pada pembinaan guru baru atau staf yang belum memahami budaya kerja Islami. Pemimpin berperan memberikan panduan detail mengenai kurikulum, metode mengajar, serta nilai-nilai keislaman yang harus ditanamkan dalam proses pembelajaran, sehingga mereka memperoleh fondasi yang kuat sebelum diberikan tanggung jawab yang lebih besar.¹⁹

Kedua, tingkat kematangan R2, yaitu kondisi di mana pengikut belum memiliki kemampuan yang memadai, namun memiliki kemauan dan motivasi yang tinggi. Mereka antusias dan bersemangat, tetapi masih kurang pengalaman.²⁰ Gaya yang sesuai adalah S2, yaitu gaya konsultatif (*selling*), di

¹⁵ Donahue, L. P., "Culturally Diverse Organizations: An Analysis of Situational Leadership Theory on Follower Readiness."

¹⁶ Darmawan and Roselini, "Penerapan Teori Kepemimpinan Situasional Hersey Dan Blanchard Dalam Sektor Kesehatan," *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan* 5, no. 2 (2022).

¹⁷ Juhji Aat Royhatudin Supardi, "Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan," *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 6, no. 01 (2020): 69–80.

¹⁸ Feby Ayu Putri et al., "Strategi Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kualitas Kesehatan: Studi Teori Hersey Dan Blanchard," *Jurnal Kolaboratif Sains* 7, no. 12 (2024).

¹⁹ Mohammad. Fadilah, "Model Kepemimpinan Kyai Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Pondok Pesantren Kebon Jambu Ciwaringin Cirebon," *Ejournal.Unma.Ac.Id* 7, no. 1 (2021).

²⁰ Ali Nasith, "The Role of Kyai's Charismatic Leadership in Mitigating Religious Intolerance and Radicalism in Pesantren," *International*

mana pemimpin tetap memberikan arahan yang jelas, tetapi juga menjelaskan alasan di balik setiap keputusan serta memberi ruang untuk diskusi dan tanya jawab. Di lembaga pendidikan Islam, pendekatan ini cocok untuk mendampingi guru-guru yang baru bergabung dan memiliki semangat tinggi namun belum terampil dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau metode evaluasi. Pemimpin tidak hanya memberi contoh teknis, tetapi juga menjelaskan filosofi dan nilai-nilai pendidikan Islam yang mendasari setiap tindakan pedagogis, sehingga guru tidak hanya paham prosedur tetapi juga menghayati maknanya.

Ketiga, tingkat kematangan R3, yaitu kondisi di mana pengikut telah memiliki kemampuan yang baik, tetapi mengalami penurunan kemauan atau keraguan dalam melaksanakan tugas.²¹ Mereka mungkin merasa jenuh, kurang termotivasi, atau kehilangan kepercayaan diri meskipun secara teknis kompeten. Gaya yang paling tepat adalah S3, yaitu gaya partisipatif (*participating*), di mana pemimpin lebih banyak berperan sebagai fasilitator, pendengar, dan pendukung.

Pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama melalui musyawarah.

Dalam konteks pendidikan Islam, gaya ini sangat relevan untuk diterapkan pada guru-guru senior yang telah kompeten namun sedang mengalami krisis motivasi.²² Pemimpin mengajak mereka berdialog secara terbuka (melalui prinsip *syura*), memberikan dukungan moral, menghargai pengalaman mereka, dan melibatkan mereka dalam perumusan kebijakan madrasah. Pendekatan ini tidak hanya mengembalikan motivasi, tetapi juga meneguhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif.

Keempat, tingkat kematangan R4, yaitu kondisi ideal di mana pengikut memiliki kemampuan tinggi sekaligus kemauan tinggi, komitmen kuat, dan integritas yang teruji (amanah). Mereka siap bekerja secara mandiri dan percaya diri penuh.²³ Gaya yang sesuai adalah S4, yaitu gaya delegatif (*delegating*), di mana pemimpin memberikan otonomi dan tanggung jawab penuh kepada bawahan, serta mempercayakan pengambilan keputusan kepada mereka. Pemimpin hanya melakukan pemantauan jarak jauh dan menyediakan dukungan sumber daya

Journal of Social Science and Religion (IJSSR) (2024).

²¹ Khoirul Anam et al., "Implementation of Contextual-Based Islamic Education Strategic Planning: Literature Review of Practices in Indonesia," *Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2 (2025).

²² Kruse, "Situational Leadership® Theory In Plain Language: The Landmark Model From Paul Hersey and Ken Blanchard."

²³ Dina Hermina Darul Qutni, Yahya Mof, "Peran Kepemimpinan Instruksional Dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data Dalam Pendidikan Islam," *Journal Islamic Education*, 2024.

yang diperlukan. Implementasi di lembaga pendidikan Islam dapat berupa pemberian amanah kepada guru atau kepala program yang telah terbukti kompeten dan berintegritas tinggi. Mereka diberi kebebasan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran, mengelola tim, dan mengambil keputusan strategis, dengan prinsip bahwa tanggung jawab yang diberikan adalah bentuk amanah yang harus dipertanggungjawabkan tidak hanya secara organisasional tetapi juga di hadapan Allah SWT.

Dengan demikian, pemimpin pendidikan Islam dituntut untuk mampu melakukan diagnosis yang akurat terhadap tingkat kematangan setiap individu, lalu memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat secara fleksibel. Fleksibilitas ini, sebagaimana telah diuraikan, bukan berarti tanpa landasan etis, melainkan tetap berpedoman pada nilai-nilai Islam seperti keadilan, musyawarah, keteladanan, dan amanah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Penelitian kepustakaan adalah rangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian yang bersumber dari literatur

tertulis, baik berupa buku, jurnal, dokumen, maupun karya ilmiah lainnya (Zed, 2008). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam tentang model kepemimpinan situasional dalam perspektif pendidikan Islam, bukan untuk menguji hipotesis statistik atau mencari hubungan kausal kuantitatif.

Penelitian kepustakaan digunakan karena objek kajiannya berupa konsep, teori, dan pemikiran yang telah terdokumentasikan dalam berbagai sumber tertulis. Dengan demikian, peneliti tidak melakukan intervensi langsung di lapangan, melainkan melakukan telaah kritis dan analisis mendalam terhadap literatur-literatur yang relevan dengan topik yang diangkat.

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer merupakan sumber utama yang menjadi rujukan pokok dalam penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data primer terdiri dari:

Pertama. Kitab suci Al-Qur'an dan terjemahannya, serta hadits-hadits Nabi Muhammad SAW yang berkaitan dengan kepemimpinan, pendidikan, dan nilai-nilai manajerial dalam Islam. Kedua sumber ini menjadi landasan normatif utama dalam membangun perspektif pendidikan Islam.

Kedua. Buku-buku klasik (turats) dan kontemporer yang membahas tentang kepemimpinan dalam Islam, seperti karya Al-Mawardi (*Al-Ahkam As-Sulthaniyyah*), Ibnu Khaldun (*Muqaddimah*), serta kitab-kitab tarbawi yang membahas konsep kepemimpinan pendidikan Islam.

Ketiga. Karya orisinal dari tokoh teori kepemimpinan situasional, yaitu Paul Hersey dan Ken Blanchard, khususnya buku *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (edisi terbaru), serta artikel-artikel jurnal yang ditulis oleh kedua tokoh tersebut.

Sumber data sekunder merupakan sumber pendukung yang berfungsi memperkaya dan memperluas wawasan penelitian. Sumber ini meliputi buku-buku teks manajemen pendidikan dan kepemimpinan yang ditulis oleh para ahli nasional maupun internasional. Artikel jurnal ilmiah terakreditasi (nasional dan internasional) yang membahas tentang kepemimpinan situasional, pendidikan Islam, serta integrasi keduanya. Disertasi, tesis, dan skripsi yang relevan dengan topik penelitian dan prosiding seminar, laporan penelitian, serta dokumen resmi dari Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan terkait kebijakan pendidikan Islam.

Analisis data dalam penelitian kepustakaan ini menggunakan

metode analisis isi (*content analysis*) yang dikombinasikan dengan metode analisis tematik (*thematic analysis*). Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Peneliti merangkum, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada aspek-aspek yang relevan dengan rumusan masalah. Informasi yang tidak terkait dengan kepemimpinan situasional atau pendidikan Islam disisihkan, sementara data-data penting dikelompokkan ke dalam kategori-kategori tertentu.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, dan matriks tematik. Penyajian ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam melihat pola, hubungan, dan kesenjangan antar konsep yang dikaji. Misalnya, peneliti menyajikan tabel perbandingan antara gaya kepemimpinan situasional dengan prinsip-prinsip kepemimpinan kenabian.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data. Kesimpulan yang diambil bersifat interpretatif, yaitu peneliti memberikan tafsir dan pemaknaan terhadap temuan-temuan yang telah teridentifikasi.

Verifikasi dilakukan dengan cara mengecek kembali konsistensi antara kesimpulan dengan data yang ada, serta membandingkannya dengan teori-teori yang telah dikaji.

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian kepustakaan, peneliti menerapkan beberapa teknik, yaitu:²⁴

1. Triangulasi Sumber: Membandingkan dan mengecek silang informasi dari berbagai sumber yang berbeda (misalnya membandingkan pandangan Hersey & Blanchard dengan pandangan para pemikir pendidikan Islam) untuk memastikan konsistensi dan kebenaran data.
2. Member Check (dalam konteks pustaka): Membandingkan temuan peneliti dengan literatur asli untuk memastikan tidak ada kesalahan interpretasi.
3. Audit Trail: Menyimpan seluruh jejak dokumen dan proses analisis secara transparan, sehingga orang lain dapat melacak dan mengevaluasi kembali langkah-langkah penelitian.
4. Refleksivitas: Peneliti menyadari dan mengakui subjektivitasnya dalam proses interpretasi, sehingga upaya untuk menjaga objektivitas terus dilakukan secara sadar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

peneliti menyajikan hasil kajian kepustakaan mengenai model kepemimpinan situasional dalam perspektif pendidikan Islam. Penyajian hasil dilakukan secara naratif dan deskriptif berdasarkan analisis tematik terhadap sumber-sumber primer dan sekunder. Selanjutnya, pembahasan difokuskan pada posisi temuan penelitian ini di tengah penelitian-penelitian sebelumnya serta urgensi kontribusinya bagi pengembangan keilmuan dan praktik manajemen pendidikan Islam.

Hasil Penelitian

1. Konsep Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Berdasarkan telaah terhadap karya Hersey dan Blanchard (1988; 1996), kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menganalisis situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan (*maturity*) pengikut. Kematangan ini tidak diukur dari usia atau pengalaman semata, melainkan dari dua dimensi, yaitu: Kematangan Tugas (*Job Maturity*): Kemampuan teknis, pengetahuan, dan pengalaman pengikut dalam melaksanakan pekerjaan. Kematangan Psikologis (*Psychological Maturity*): Kemauan, motivasi, rasa

²⁴ Miles et al., "Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th Ed.)," SAGE Publications. (2019).

percaya diri, dan komitmen pengikut untuk melaksanakan tugas.

Dari dua dimensi tersebut, Hersey dan Blanchard merumuskan empat tingkat kematangan (R1–R4) dan empat gaya kepemimpinan (S1–S4) yang bersifat dinamis dan fleksibel.

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional menekankan pada tidak adanya gaya kepemimpinan tunggal yang terbaik. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mendiagnosis tingkat kematangan bawahannya secara akurat dan memilih gaya yang paling tepat. Kesalahan dalam memilih gaya dapat mengakibatkan disfungsi manajerial, seperti pengikut menjadi frustrasi karena terlalu diawasi (*over-supervision*) atau merasa terbengkalai karena kurang arahan (*under-supervision*).

2. Prinsip Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam

Dari hasil penelusuran literatur kepemimpinan Islam, ditemukan sejumlah prinsip fundamental yang harus melekat pada diri seorang pemimpin pendidikan Islam. Prinsip-prinsip tersebut bersumber dari Al-Qur'an, Hadits, serta karya-karya klasik seperti *Al-Ahkam* As-Sulthaniyyah karya Al-Mawardi (2006) dan *Muqaddimah* karya Ibnu Khaldun (2011). Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

1. Amanah: Kepemimpinan adalah titipan Allah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan akan dimintai pertanggungjawaban (QS. An-Nisa: 58; HR. Bukhari & Muslim).
2. 'Adl (Keadilan): Pemimpin harus berlaku adil tanpa membedakan suku, golongan, atau status sosial (QS. Al-Maidah: 8).
3. Syura (Musyawarah): Setiap keputusan penting harus melibatkan partisipasi bawahan untuk mencari kemaslahatan bersama (QS. Asy-Syura: 38).
4. Uswah Hasanah (Keteladanan): Pemimpin harus menjadi teladan dalam akhlak dan perilaku sehari-hari (QS. Al-Ahzab: 21).
5. Tawadhu' (Rendah Hati): Pemimpin tidak boleh sombong dan harus dekat dengan bawahannya (HR. Muslim).
6. Tawazun (Keseimbangan): Pemimpin harus memperhatikan keseimbangan antara kepentingan duniawi dan ukhrawi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa pendidikan Islam memiliki tujuan holistik, yaitu membentuk *insan kamil* (manusia paripurna) yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kuat secara spiritual dan luhur secara moral. Oleh karena itu, kepemimpinan di lembaga pendidikan

Islam tidak dapat sekadar mengacu pada teori manajemen umum, tetapi harus diwarnai oleh nilai-nilai ketuhanan dan kenabian.

3. Integrasi Kepemimpinan Situasional dengan Nilai-Nilai Pendidikan Islam

Berdasarkan analisis integratif, penelitian ini menemukan bahwa model kepemimpinan situasional memiliki relevansi yang kuat dengan konteks pendidikan Islam, terutama dalam menghadapi keragaman karakter guru, staf, dan peserta didik. Namun, demikian, model ini memiliki kelemahan mendasar, yaitu: Bersifat sekuler dan pragmatis: Hanya berorientasi pada efektivitas organisasi tanpa mempertimbangkan dimensi spiritual dan moral. Mengabaikan nilai-nilai transendental: Tidak ada landasan etis yang mengikat pemimpin selain efektivitas teknis. Menganggap manusia sebagai objek: Lebih menekankan pada pencapaian target daripada proses pembinaan karakter.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, penelitian ini menawarkan Model Kepemimpinan Situasional Terintegrasi (*Integrated Situational Leadership Model*) yang menggabungkan empat gaya kepemimpinan dengan nilai-nilai Islam. Model ini menegaskan bahwa pemimpin pendidikan Islam tidak cukup hanya fleksibel secara teknis, tetapi juga harus memiliki kecerdasan spiritual yang

memandu setiap tindakannya. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi ibadah dan amal saleh yang bernilai pahala di sisi Allah SWT.

Pembahasan

Integrasi teori manajemen umum (situasional) dengan etika kepemimpinan Islam secara sistematis, bukan sekadar menyandingkan keduanya. Penambahan dimensi spiritual sebagai variabel yang memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan, di samping kematangan tugas dan psikologis. Pengembangan model baru (*Integrated Situational Leadership Model*) yang dapat dijadikan panduan praktis bagi kepala madrasah/sekolah Islam dalam mengelola sumber daya manusia secara holistik.

Urgensi penelitian ini dapat menjembatani kesenjangan (*gap*) antara teori kepemimpinan Barat yang cenderung sekuler dengan konsep kepemimpinan dalam Islam yang bersifat teosentris. Selama ini, kajian kepemimpinan situasional di Indonesia lebih banyak diterapkan dalam konteks perusahaan atau organisasi umum, sementara kajian kepemimpinan Islam lebih banyak membahas gaya transformasional atau karismatik. Penelitian ini menawarkan sintesis yang memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam.

Di tengah dinamika dunia pendidikan Islam yang semakin kompleks—mulai dari tuntutan kurikulum merdeka, digitalisasi pembelajaran, hingga karakter generasi alpha dan Z yang berbeda—pemimpin pendidikan Islam dituntut untuk lebih adaptif. Penelitian ini memberikan panduan operasional bagi kepala madrasah, sekolah Islam, dan pesantren dalam menentukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap individu di bawah kepemimpinannya, tanpa mengabaikan prinsip-prinsip syariat.

Penelitian ini mengingatkan bahwa kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam bukan sekadar jabatan administratif, melainkan amanah ilahiyah. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai seperti amanah, syura, dan keadilan, pemimpin tidak hanya mengejar efektivitas organisasi, tetapi juga membangun peradaban dan mendidik generasi yang berakhlak mulia. Hal ini sejalan dengan tujuan besar pendidikan Islam, yaitu mencetak *insan kamil* yang siap menghadapi tantangan dunia dan akhirat.

Penelitian ini relevan dengan kebijakan Kementerian Agama RI tentang penguatan moderasi beragama dan peningkatan mutu madrasah. Kepemimpinan yang adaptif dan berlandaskan nilai-nilai Islam sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan

belajar yang kondusif, adil, dan bermartabat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa model kepemimpinan situasional memiliki relevansi yang kuat untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam, namun tidak dapat diadopsi secara mentah tanpa filter nilai-nilai Islam. Kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menawarkan fleksibilitas dan efektivitas manajerial yang tinggi, tetapi memiliki kelemahan mendasar karena bersifat sekuler, pragmatis, dan tidak memiliki landasan etis-transendental. Oleh karena itu, diperlukan integrasi dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam seperti amanah, syura, keadilan, keteladanan, dan tawadhu' agar model ini sesuai dengan tujuan pendidikan Islam yang holistik, yaitu membentuk *insan kamil* yang beriman, berilmu, dan berakhlak mulia.

Penelitian ini menghasilkan Model Kepemimpinan Situasional Terintegrasi (*Integrated Situational Leadership Model*) yang menggabungkan empat gaya kepemimpinan (*telling, selling, participating, delegating*) dengan nilai-nilai Islam pada setiap tingkat kematangan bawahan. Model ini menegaskan bahwa

pemimpin pendidikan Islam tidak cukup hanya terampil secara teknis, tetapi juga harus memiliki kecerdasan spiritual dan komitmen moral yang kuat, sehingga kepemimpinan yang dijalankan tidak hanya berorientasi pada pencapaian organisasi, tetapi juga menjadi bentuk ibadah dan amal saleh yang bernilai di sisi Allah SWT.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Nasith. "The Role of Kyai's Charismatic Leadership in Mitigating Religious Intolerance and Radicalism in Pesantren." *International Journal of Social Science and Religion (IJSSR)* (2024).
- Anam, Khoirul, Ahmad Fatoni, Abi Khairudin, Moh AA Thoriq Al Bariqi, Moch Hasan Aminullah, and Corresponding Author. "Implementation of Contextual-Based Islamic Education Strategic Planning: Literature Review of Practices in Indonesia." *Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2 (2025).
- Anis, Atiqoh;, and Fauzi Anis. "Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan." *Journal on Education Volume* 06, no. 01 (2023): 3663–3670.
- Darmawan, and Roselini. "Penerapan Teori Kepemimpinan Situasional Hersey Dan Blanchard Dalam Sektor Kesehatan." *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan* 5, no. 2 (2022).
- Darul Qutni, Yahya Mof, Dina Hermina. "Peran Kepemimpinan Instruksional Dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data Dalam Pendidikan Islam." *Journal Islamic Education*, 2024.
- Dkk, M. Arya Pratama. "PERAN DAN PENGARUH DARI GAYA DASAR KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN MENURUT BUKU TEORI ORGANISASI." *IMEIJ: Indo-MathEdu Intellectuals Journal* 6, no. 2 (2025): 5757–5769.
- Donahue, L. P., Jr. "Culturally Diverse Organizations: An Analysis of Situational Leadership Theory on Follower Readiness." Capella University, 2013.
- Fadila, A. I. "Leadership in Islamic Education." *International Conference of Moslem Society*, 2, no. 2 (2019): 101-110. <https://doi.org/10.24090/icms.2019.2288>.
- Fadilah, Mohammad. "Model Kepemimpinan Kyai Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Pondok Pesantren Kebon Jambu Ciwaringin Cirebon." *Ejournal.Unma.Ac.Id* 7, no. 1 (2021).
- Feby Ayu Putri, Munanda Andin, Nur Ashilah Syafa Rangkuti, Septiani Rizka Fadilla, Sultan Faqih Muhammad Lubis, and Wasiyem. "Strategi Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kualitas Kesehatan: Studi Teori Hersey Dan Blanchard." *Jurnal Kolaboratif Sains* 7, no. 12 (2024).
- Kruse, Kevin. "Situational

- Leadership® Theory In Plain Language: The Landmark Model From Paul Hersey and Ken Blanchard.” *LEADx Leadership & Management*. Last modified 2019. [https://leadx.org/articles/situational-leadership-theory-model-blanchard-hersey/#:~:text=Paul Hersey dan Ken Blanchard: Lennon dan McCartney dalam Kepemimpinan,lebih dari empat puluh tahun.&text=\(Apa%2C menurutmu mereka tidak terlihat,bintang kepemimpinan.](https://leadx.org/articles/situational-leadership-theory-model-blanchard-hersey/#:~:text=Paul Hersey dan Ken Blanchard: Lennon dan McCartney dalam Kepemimpinan,lebih dari empat puluh tahun.&text=(Apa%2C menurutmu mereka tidak terlihat,bintang kepemimpinan.)
- Lesti Lestari. “PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN.” *Ta'dibiya: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2023): 111–120.
- Miles, M B., Huberman, A M., and Saldaña, and J. “Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th Ed.).” *SAGE Publications*. (2019).
- Murtadho , Pusat Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Agama dan Keagamaan (Indonesia),, M. *Pendidikan karakter di pesantren: edisi madrasah tsanawiyah*. Jakarta: Kemenag, 2017.
- Nur Khoironi dan Abdulloh Hamid. “Kepemimpinan Situasional Dalam Pendidikan Islam.” *Mudarrisuna* 10, no. 2 (2022): 668–677.
- Paul Hersey dan Ken Blanchard. “Model Kepemimpinan Situasional – Hersey Dan Blanchard.” *Bussinessballs*. Last modified 2019. <https://www.businessballs.com/leadership-styles/situational-leadership-model/>.
- Pearson, A. H. “Situational Leadership Theory: Do Followers Have a Preference?,” 2022.
- Royhatudin, Aat; Supardi, Juhji. “Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan.” *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 6, no. 01 (2020): 69–80
- Siti Maryam; Iis Faridah; Muhamad Syara Nurhakim. “PERAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN KEMANDIRIAN DAN KEPERIBADIAN SANTRI DI PESANTREN RIYADHUL ALFIYAH KADUKAWENG PANDEGLANG BANTEN.” *Ta'dibiya: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2024): 132–143.