



# Kepemimpinan Pendidikan

| Konsep Kepemimpinan | Teori-teori Kepemimpinan  
| Etika Kepemimpinan | Kecerdasan dalam Kepemimpinan  
| Keterampilan Kepemimpinan | Gender dan Kepemimpinan  
| Kepemimpinan Krisis | Kepemimpinan Berbasis Budaya



Dr. Besse Marhawati, M.Pd.

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

*Dr. Besse Marhawati, M.Pd.*

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**



## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

**Besse Marhawati**

Desain Cover :  
**Dwi Novidiantoko**

Sumber :  
www.freepik.com

Tata Letak :  
**Gofur Dyah Ayu**

Proofreader :  
**Ika Fatria**

Ukuran :  
**viii, 94 hlm, Uk: 15.5x23 cm**

ISBN :  
**978-623-02-3065-3**

Cetakan Pertama :  
**Juni 2021**

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2021 by Deepublish Publisher**  
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPUBLISH**  
**(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id)

[www.penerbitdeepublish.com](http://www.penerbitdeepublish.com)

E-mail: [cs@deepublish.co.id](mailto:cs@deepublish.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT. Tuhan yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang telah melimpahkan nikmat kesehatan, kemampuan, dan kelancaran sehingga penulis dapat menyusun buku yang dikemas dengan judul “Kepemimpinan Pendidikan”. Penulis merasa penting untuk menyusun buku ini mengingat, Kepemimpinan merupakan salah satu mata kuliah penciri di Universitas Negeri Gorontalo

Uraian isi buku Kepemimpinan Pendidikan ini meliputi: Bab I tentang Konsep Kepemimpinan; Bab II tentang Teori-Teori Kepemimpinan; Bab III tentang Etika Kepemimpinan; Bab IV tentang Karakter Kepemimpinan; Bab V Kecerdasan Dalam Kepemimpinan; Bab VI tentang Keterampilan Kepemimpinan; Bab VII Gender dan Kepemimpinan; Bab VIII tentang Kepemimpinan Krisis; dan Bab IX tentang Kepemimpinan Berbasis Budaya.

Buku ini diharapkan dapat melengkapi literatur kepemimpinan sehingga dapat membantu mahasiswa khususnya mahasiswa di Universitas Negeri Gorontalo dalam mempelajari dan menambah wawasan tentang kepemimpinan. Buku ini juga diharapkan dapat membantu khalayak yang membutuhkan kajian kepemimpinan.

Akhirnya, ucapan terima kasih yang mendalam penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini.

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
<b>BAB I KONSEP KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>1</b>
A. Definisi Kepemimpinan.....	1
B. Ciri-Ciri Kepemimpinan .....	4
C. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan.....	6
D. Faktor-Faktor Kepemimpinan .....	9
E. Mitologi Kepemimpinan.....	12
<b>BAB II TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>18</b>
A. Delapan Jenis Teori Kepemimpinan ( <i>The 8 genre of leadership theory</i> ).....	18
B. Teori Kurt Lewin .....	21
<b>BAB III ETIKA KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>23</b>
A. Nilai, Etika, dan Moral .....	23
B. Etika Perilaku Kepemimpinan .....	24
C. Perilaku Etis dan Komitmen .....	27
D. Beberapa Proposisi Etika Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen .....	28
<b>BAB IV KARAKTER KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>32</b>
A. Membangun Karakter Kepemimpinan.....	32
B. Empat Karakter Kepemimpinan .....	33
C. Ciri-Ciri Karakter Kepemimpinan .....	34
D. Karakteristik Kepemimpinan yang baik .....	36
E. Karakteristik Pemimpin Efektif.....	39
<b>BAB V KECERDASAN DALAM KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>42</b>
A. Kecerdasan dan Kepemimpinan .....	42
B. Kecerdasan Intelektual Dalam Kepemimpinan .....	44
C. Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan .....	46
D. Kecerdasan Spiritual Dalam Kepemimpinan .....	49

<b>BAB VI</b>	<b>KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>53</b>
A.	Pentingnya Keterampilan Kepemimpinan .....	53
B.	Jenis Keterampilan Kepemimpinan.....	54
<b>BAB VII</b>	<b>GENDER DAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>58</b>
A.	Persamaan Hak Dalam Kepemimpinan .....	58
B.	Kepemimpinan Perempuan.....	60
<b>BAB VIII</b>	<b>KEPEMIMPINAN KRISIS .....</b>	<b>72</b>
A.	Masa Sulit Dalam Kepemimpinan.....	72
B.	Kepemimpinan Saat Krisis .....	75
<b>BAB IX</b>	<b>KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA .....</b>	<b>79</b>
A.	Pentingnya Kepemimpinan berbasis Budaya .....	79
B.	Nilai-Nilai Budaya <i>Huyula</i> yang Menjadi Dasar dan Diintegrasikan pada Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	79
C.	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Nilai-Nilai Budaya <i>Huyula</i> .....	83
D.	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Nilai- nilai Budaya <i>Huyula</i> .....	86
E.	Dampak Kepemimpinan Kepala sekolah Berbasis Nilai-nilai budaya <i>Huyula</i> .....	89
DAFTAR PUSTAKA.....		92





# BAB I

## *Konsep Kepemimpinan*

### **A. Definisi Kepemimpinan**

Beberapa pakar kepemimpinan mendefinisikan kepemimpinan dengan perspektif yang berbeda-beda antara lain:

1. E.M Kelly mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah :
  - 1) Proses ketika seorang atasan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai keinginannya.
  - 2) Mengarahkan dan mengkoordinasi kerja anggota kelompok.
  - 3) Hubungan antar-persona yang didalamnya setiap anggota patuh karena memang mereka ingin patuh, bukan karena mereka harus patuh.
  - 4) Sebuah proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok.
  - 5) Tindakan-tindakan yang menitikberatkan pada sumber daya yang dimiliki kelompok untuk menciptakan peluang-peluang yang diinginkan.
  - 6) Menciptakan kondisi yang kondusif bagi kelompok agar dapat menjadi kelompok yang efektif.
  - 7) Memunculkan hasil dari anggota tim (hasil akhir dari kepemimpinan), dan kemampuan untuk membangun tim yang solid dan berorientasi tujuan (sarana kepemimpinan). Pemimpin yang baik adalah orang-orang yang mampu membangun timnya untuk mendapatkan hasil dalam berbagai situasi.
  - 8) Bentuk yang kompleks dari pemecahan masalah sosial.
2. D.E. McFarland mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi

pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. J.M. Pfiffner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
4. Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan produk baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.
5. Sudarwan Danim mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Beberapa definisi kepemimpinan dari berbagai pakar di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
3. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan hanya ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap

kreativitas lain, dan arena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.

5. Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan kelompok atau kelompok lain.
6. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

Kesimpulan lain dari definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan adalah:

1. Kepemimpinan adalah Ilmu Pengetahuan dan Seni. Menyatakan kepemimpinan sebagai ilmu pengetahuan sekaligus seni menegaskan bahwa persoalan kepemimpinan dapat ditilik baik dari segi teoretis maupun dari segi praktisnya. Ruang lingkup ilmu kepemimpinan dapat tercermin dari sejumlah penelitian kira-kira 8.000 yang dicantumkan dalam karya ilmiah yang terkenal, *Bass & Stogdill's handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Ilmu pengetahuan mungkin saja bukan prasyarat bagi munculnya efektivitas kepemimpinan, tetapi memahami sejumlah hasil riset utama bahwa kepemimpinan dapat membantu seseorang untuk menganalisis situasi dengan menggunakan beragam perspektif.
2. Kepemimpinan adalah Rasional dan Emosional. Kepemimpinan melibatkan sisi rasional dan emosional dalam pengalaman hidup manusia. Kepemimpinan meliputi sejumlah tindakan dan pengaruh yang didasari oleh alasan dan logika serta inspirasi dan panggilan jiwa. Setiap orang memiliki pikiran, perasaan, harapan, mimpi, kebutuhan, ketakutan, tujuan, ambisi, kekuatan, kelemahan yang berbeda-beda sehingga situasi kepemimpinan bisa menjadi sangat kompleks. Orang-orang rasional sekaligus emosional, jadi para pemimpin dapat menggunakan teknik rasional dan daya tarik emosional untuk memengaruhi pengikut-pengikutnya, tetapi mereka harus menimbang

konsekuensi logis dan emosional yang dapat timbul dari tindakan-tindakan mereka.

## **B. Ciri-Ciri Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapa pun akan menampakkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam memberi pengaruh kepada orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi, di mana dalam diri manusia itu ada kapasitas atau potensi sebagai pengendali, yang pada intinya memfasilitas seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan.

Teori-teori kepemimpinan telah berhasil mengidentifikasi ciri-ciri umum yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses sebagaimana ditulis oleh Sudarwan Danim (2012). Berikut ini ciri-cirinya.

1. Adaptif terhadap situasi
2. Waspada terhadap lingkungan sosial
3. Ambisius dan berorientasi pada pencapaian tujuan
4. Tegas
5. Kerja sama atau kooperatif
6. Menentukan
7. Diandalkan
8. Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain
9. Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi
10. Persisten
11. Percaya diri
12. Toleran terhadap stres
13. Bersedia untuk memikul tanggung jawab

Selain ciri-ciri yang telah dikemukakan di atas. Patron dalam Goodwill sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim (2012), mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah orang

yang setia dan konsisten menunjukkan karakteristik tertentu. Berikut ini karakteristik yang dimaksud.

1. Memimpin dengan contoh.
2. Demokratis dan kooperatif.
3. Sangat termotivasi dan mampu memotivasi orang lain.
4. Penyayang.
5. Komunikator yang baik.
6. Memperlakukan semua karyawan dengan hormat, keadilan, dan kesetaraan.
7. Prihatin tentang kesejahteraan karyawan.
8. Mendorong partisipasi karyawan dengan umpan balik positif.
9. Mendorong partisipasi karyawan dalam kebijakan, praktik, dan prosedur perusahaan.
10. Tujuan diarahkan untuk mendorong hasil.
11. Menunjukkan perilaku baik, etika dan modal.
12. Mengakui dan menghargai ide-ide bagus dari rekan-rekan.
13. Menjunjung komitmen yang dibuat.
14. Berkomunikasi secara efektif dan profesional.
15. Menginformasikan kepada rekan-rekan mengenai penyesuaian dengan jelas dan cepat.
16. Terbuka dan aktif menjaga komunikasi dengan rekan.
17. Menunjukkan keterampilan mendengarkan dengan baik.
18. Menyelesaikan konflik secara adil dan tanpa rasa takut meminta bantuan.
19. Memberikan umpan balik yang memadai.
20. Memberikan persuasi positif untuk menciptakan keadaan fisik, mental, dan kesejahteraan sosial.
21. Efektif meredam masalah disiplin.
22. Menyediakan informasi yang memadai dan mempromosikan tepat waktu.
23. Perbedaan individual dihormati dan dihargai.
24. Menyediakan beban kerja yang masuk akal.
25. Cekatan dalam bertindak dan efisien dalam pembuatan keputusan.

26. Menyediakan dan mendukung kesempatan untuk kemajuan karyawan.
27. Memiliki integritas.
28. Imajinasi yang brilian.
29. Kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk berubah.
30. Kemampuan mengelola secara efisien.
31. Kemampuan berpikir abstrak.
32. Kemampuan analitis yang baik.
33. Kesiediaan bekerja keras.
34. Seni mengilhami sementara informasi.
35. Kemampuan untuk selalu menemukan waktu untuk karyawan.
36. Pemecah persoalan.
37. Kemampuan menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti.
38. Mengembangkan teknik-teknik pembuatan keputusan yang tepat.
39. Kemampuan memberikan pujian di depan umum.
40. Kritik konstruktif secara pribadi. Berkonsentrasi pada koreksi, bukan menyalahkan.
41. Menekankan keterampilan, bukan aturan. Mempertimbangkan hasil, bukan metode.

### **C. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan pelaku tindak yang khas. Untuk membantu seorang pemimpin mengetahui dan melakukan tindakan kepemimpinan yang baik, terdapat sebelas prinsip-prinsip kepemimpinan yang penting untuk diperhatikan.

1. **Mengenal diri sendiri dan mencari perbaikan diri.** Dalam mengenal diri sendiri, pemimpin harus memahami atribut: akan, tahu, dan lakukan. Mencari perbaikan diri berarti terus-menerus memperkuat atribut pribadi. Hal ini dapat dicapai melalui belajar sendiri, kelas formal, refleksi, dan berinteraksi dengan orang lain.

2. **Mahir secara teknis, sebagai pemimpin,** seseorang harus mengetahui pekerjaan sendiri dan memiliki keakraban yang solid dengan bawahan, berikut tugas-tugasnya.
3. **Carilah tanggung jawab dan mengambil tanggung jawab atas tindakan sebagai pemimpin.** Pemimpin mencari cara-cara membimbing organisasi ke pencapaian baru yang lebih tinggi. Ketika ada masalah, pemimpin cepat atau lambat selalu melakukan upaya pemecahan, tidak menyalahkan orang lain. Pemimpin menganalisis situasi, mengambil tindakan korektif, dan beralih ke tantangan berikutnya.
4. **Buatlah keputusan tepat waktu.** Lakukan pemecahan masalah pembuatan keputusan, dan perencanaan alat secara baik.
5. **Menetapkan contoh.** Jadilah diri pribadi sebagai teladan yang baik bagi karyawan. Mereka tidak harus hanya mendengar apa yang diharapkan untuk dilakukan, tetapi juga melihat pemimpinnya memberi contoh. Kita harus menjadi sumber perubahan seperti yang kita lihat, demikian ucapan Mahatma Gandhi.
6. **Tahu orang-orang dan melihat mereka untuk kesejahteraan mereka.** Tahu sifat manusia dan pentingnya ketulusan merawat pekerja pribadi sebagai pimpinan.
7. **Jaga informasi pekerja.** Tahu bagaimana berkomunikasi tidak hanya kepada bawahan, tapi juga dengan senior dan orang-orang kunci lainnya.
8. **Mengembangkan rasa tanggung jawab pada pekerjaan pribadi selaku pimpinan.** Bantuan untuk mengembangkan karakter yang baik yang akan membantu bawahan melaksanakan tanggung jawab profesional.
9. **Memastikan bahwa tugas-tugas dimengerti, diawasi, dan dicapai.** Komunikasi adalah kunci untuk tanggung jawab ini.
10. **Kereta sebagai sebuah tim.** Meskipun banyak orang yang menduduki posisi pimpinan dengan sebutan yang berbeda, seperti kepala divisi, pimpinan departemen, seksi, dan lain-lain, tim mereka tidak benar-benar sebuah tim, melainkan hanya



sekelompok orang yang melakukan pekerjaannya masing-masing.

- 11. Gunakan kemampuan penuh organisasi.** Dengan mengembangkan semangat tim, pimpinan akan dapat menggunakan organisasi departemen, seksi, dan lain-lain dengan kemampuan yang maksimal.

Selain prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik di atas. Berikut ini terdapat 10 prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif menurut Michael Ray Hopkin yang dikutip oleh Danim (2012).

1. Jadilah seorang pemimpin, bukan korban. Jangan menyalahkan orang lain atau mencari kambing hitam. Kemampuan pribadi untuk menjadi pemimpin dimulai dengan menguasai diri sendiri. Hindarilah menjadi korban paradigma yang keliru, seperti aksi-aksi afirmatif, menonjolkan kepentingan pribadi, tidak bervisi, malas, asal-asalan, dan sebagainya.
2. Waspadalah terhadap *blind spot* diri sendiri. Kunci untuk kerja tim adalah menghargai perspektif orang lain dan mendorong mereka untuk mengisi di mana diri sendiri memiliki kesenjangan.
3. Jagalah hubungan dengan menempatkan orang pada posisi penting. Perlakuan orang lain seolah-olah mereka adalah yang paling penting. Sebuah peribahasa Cina mengatakan: Jika Anda ingin kemakmuran satu tahun, tanam gandum. Jika Anda ingin kemakmuran sepuluh tahun, tanamlah pohon. Jika Anda ingin kemakmuran 100 tahun, tanam atau bangunlah sumber daya manusia.
4. Saldo pendek dan hasil jangka panjang. Telur adalah “emas” dan angsa adalah “emas”. Tapi mana yang dahulu ada: telur atau angsa. Tidak perlu perdebatan itu, tatapi melihatnya harus dengan keseimbangan.
5. Memahami dan menjalankan misi. Buatlah pernyataan misi pribadi yang pendek, mudah diingat, bergairah, dan terukur. Kemudian, atur strategi bagaimana menjalankannya dan

bagaimana menjadi pemimpin yang bertanggung jawab di dalamnya.

6. Lakukan apa yang paling penting, sekarang. Lakukan hal-hal yang akan membuat kehidupan pribadi lebih bermakna dari sekarang. Lakukan apa yang diperlukan untuk pindah ke tingkat yang lebih tinggi bagi keberhasilan profesional.
7. Jadilah master komunikator. Praktikkan 2:1; mendengarkan dua kali lebih banyak daripada berbicara. Kebijakan datang dari mendengarkan.
8. Menjadi pemain tim yang hebat. Bila diri sendiri memiliki perbedaan pendapat atau konflik dengan orang lain, cobalah pendekatan ini. "Lihatlah dengan cara berbeda, hal itu akan membantu kita mengerti keadaan dan situasi".
9. Komitmen satu jam per hari pembaruan pribadi. Luangkan waktu untuk rohani, fisik, dan pertumbuhan profesional. Di tengah-tengah kesibukan mengurus orang lain, seorang pemimpin besar selalu ada kesempatan mengurus dirinya sendiri atau diri sendiri.
10. Hidup dengan integritas. Hidup dan memimpin dalam kejujuran dan menjunjung kebaikan sejati.

#### **D. Faktor-Faktor Kepemimpinan**

Kepemimpinan sering diberi makna sebagai derajat keberpengaruh, sedangkan pemimpin adalah orang yang paling potensial memberi pengaruh. Pemimpin yang tidak bisa mengaktualkan pengaruhnya, tidak memiliki karakter kepemimpinan sejati.

Kehadiran seseorang sebagai pemimpin, bisa karena diangkat, dipilih, atas dasar klaim pribadi, bahkan melalui kudeta. Pemimpin merujuk pada status, sedangkan kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang ditimbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinannya jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian, untuk bisa menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya salah satu saja.

Selebihnya adalah faktor pengikut, situasi, dan komunikasi antar subjek yang terlibat. Keempat dimensi inilah yang disebut “empat faktor kepemimpinan”. Berikut diuraikan keempat faktor utama dalam kepemimpinan.

### **1. Pemimpin**

Pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur mengenai siapa dirinya sendiri. Kejujuran itu mahal, karena harus mengombinasikan antara apa yang dikatakan dengan apa yang diperbuat, apa yang tertuang dalam dokumen resmi dengan apa yang benar-benar nyata dibalik dokumen itu, apa yang tampak di permukaan dengan apa yang tersembunyi dibalik layar, apa yang diketahui dengan apa yang dikomunikasikan, dan sebagainya. Klaim sukses seorang pemimpin sejati bukan berasal darinya, menurut pengakuan pengikut atau masyarakat. Jadi, bukan pemimpin sendiri yang menentukan apakah dia seorang yang sukses. Jika yang dipimpin tidak atau kurang percaya kepada pimpinannya, mereka akan berusaha mencari model lain atau berhenti beraktivitas. Untuk menjadi sukses, seorang pemimpin harus meyakinkan pengikutnya dan dia harus menampilkan sosok yang memang layak untuk diikuti.

### **2. Pengikut**

Setiap pemimpin berbeda pengikutnya dan berbeda pula karakternya. Jadi, pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Pendapat ini memang terkadang naif dalam situasi kelompok meski sangat dianjurkan dalam situasi layanan individual atau kasus perkasus. Sebagai contoh, seorang karyawan baru memerlukan lebih banyak pengawasan dibandingkan dengan karyawan yang sudah lama atau pengalaman. Seseorang yang tidak memiliki motivasi membutuhkan pendekatan yang berbeda dengan mereka yang bermotivasi tinggi. Karenanya, seorang pemimpin harus mengenal orang-orang yang dipimpin atau pengikutnya. Bagi pimpinan titik awal yang mendasar adalah memiliki pemahaman yang baik mengenai sifat manusia, seperti kebutuhan, emosi, dan motivasi. Pemimpin harus turun ke bawah (meski tidak

selalu tersedia waktu) untuk mengetahui atribut karyawannya: menemui, mengetahui, dan mengajak untuk melakukan.

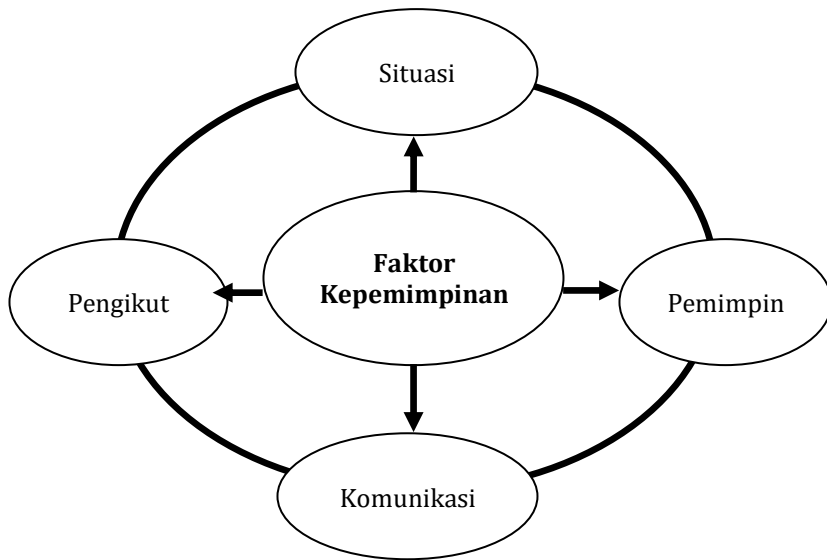
### **3. Situasi**

Kepemimpinan tidak berada pada situasi yang kosong. Dia selalu berada dalam situasi nyata, meski nyaris semua situasi adalah berbeda. Apa yang efektif dilakukan oleh pimpinan dalam satu situasi tidak akan selalu, bahkan tidak efektif dalam situasi lain. Pemimpin harus menggunakan pertimbangan untuk memutuskan tindakan terbaik seperti apa dan gaya kepemimpinan macam apa yang diperlukan untuk setiap situasi. Misalnya, seorang pemimpin mungkin perlu untuk menghadapi seorang karyawan yang berperilaku tidak pantas, tetapi jika konfrontasi terlalu lambat atau terlalu awal, terlalu keras atau terlalu lemah, maka hasilnya mungkin tidak efektif. Berbagai kekuatan akan mempengaruhi faktor-faktor ini. belajar dari pengalaman, meminta pendapat pihak ketiga ketika dengan menggunakan keyakinan atas nilai-nilai dan situasi sering kali kurang efektif untuk membuat keputusan pada situasi yang sangat sulit. Disinilah esensi pemimpin memerlukan kecerdasan *adversarial*, yaitu kemampuan diri untuk cepat keluar dari situasi sulit dengan tindakan yang benar atau berisiko paling kecil.

### **4. Komunikasi**

Pemimpin yang baik adalah komunikator yang andal. Sebagian besar waktu yang terpakai untuk kerja kepemimpinan adalah komunikasi, baik internal maupun eksternal. Aktivitas memimpin dilakukan melalui komunikasi dua arah. Komunikasi itu bisa verbal, bisa juga nonverbal. Meski komunikasi verbal paling lazim, tidak jarang pula komunikasi non verbal menjadi dominan. Sebagai contoh, ketika pemimpin meminta bawahannya agar tidak melakukan sesuatu, maka mereka cenderung tidak akan melakukannya. Demikian sebaliknya. Apa dan bagaimana cara pemimpin berkomunikasi sangat menentukan apakah hal itu akan membangun atau merusak hubungan

antar mereka. Berikut ini digambarkan empat faktor kepemimpinan tersebut.



**Gambar 1.1 Empat Faktor Kepemimpinan (diadaptasi dari Danim, 2012)**

### **E. Mitologi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan dalam membantu orang lain mengaktualkan potensinya. Hanya sedikit hal yang dapat memberikan hambatan paling besar terhadap perkembangan kepemimpinan selain keyakinan yang tidak berdasar dan tertutup (membatasi diri) tentang kepemimpinan. Pengalaman menunjukkan banyak organisasi melakukan pekerjaan menyedihkan dalam membantu orang-orang mencapai potensi mereka. Salah satu alasan dalam hal ini adalah penerapan teknik kepemimpinan kuno keluar dari konsep kepemimpinan atau apa yang disebut sebagai mitologi kepemimpinan. Sebuah mitos adalah sesuatu yang salah, tapi diyakini benar. Seperti banyak hal dalam kehidupan ini. Kajian tentang sejumlah mitos atau keyakinan yang menghalangi proses memahami dan mengembangkan kepemimpinan diuraikan lebih lanjut.

## **1. Mitos Tentang Kepemimpinan yang Baik Hanya Bermodalkan Akal Sehat (*Common Sense*)**

Pada dasarnya, mitos ini menyatakan seseorang hanya membutuhkan pemikiran yang masuk akal (*common sense*) untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Hal ini juga menyiratkan bahwa, biar bagaimanapun, sebagian besar, jika tidak ingin dikatakan semua, studi-studi tentang kepemimpinan yang dilaporkan dalam jurnal-jurnal dan buku ilmiah hanya menginformasikan yang sebenarnya sudah diketahui oleh setiap orang yang memiliki akal sehat.

Masalahnya, tentu saja adalah makna ambigu dari istilah *common sense*. Hal ini menyiratkan bahwa adanya pengetahuan praktis mengenai hidup yang sebenarnya telah dimiliki oleh siapa pun yang memiliki akal sehat dan pengalaman hidup yang biasa-biasa saja. Sebuah eksperimen sederhana dapat meyakinkan anda bahwa *common sense* tidak seumum yang Anda kira. Tanyalah beberapa teman atau kenalan Anda, apakah pepatah kuno, “Ketidakhadiran membuat cinta dihati semakin bertumbuh,” benar atau salah. Kebanyakan dari mereka akan mengatakan pepatah tersebut benar. Setelah itu, tanyalah kelompok yang berbeda tentang pepatah kuno berikut ini, “Jauh dimata dekat dihati,” benar atau salah. Kebanyakan orang dikelompok tersebut juga akan menjawab benar, padahal dua pepatah tersebut saling bertentangan.

## **2. Mitos Tentang Para Pemimpin Dilahirkan, Bukan Dibentuk**

Beberapa orang percaya bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin tergantung apakah ia memiliki gen pemimpin atau tidak; orang yang lain berpendapat bahwa pengalaman hidup akan membentuk seseorang dan tidak seorang pun yang dilahirkan sebagai pemimpin. Pandangan mana yang benar? Dapat dibilang keduanya atau tidak keduanya. Kedua pandangan tersebut adalah benar karena faktor bawaan lahir serta pengalaman hidup dapat memengaruhi banyak perilaku, termasuk perilaku kepemimpinan. Meski demikian, kedua pandangan tersebut juga salah sejauh mereka menyiratkan

bahwa *kepemimpinan tersebut* bawaan lahir *atau* diperoleh; karena yang paling penting sebenarnya adalah cara kedua faktor tersebut saling berinteraksi.

Lebih spesifik lagi, penelitian mengindikasikan banyak kemampuan kognitif dan sifat-sifat kepribadian seseorang, setidaknya sebagian, merupakan bawaan lahir. Oleh karena itu, bakat atau karakter alami dapat memberikan keuntungan atau kerugian tertentu bagi seorang pemimpin. Anggaphlah karakteristik fisik: Tinggi badan seseorang yang di atas rata-rata dapat meningkatkan kecenderungan orang lain untuk mengangkatnya sebagai seorang pemimpin; tinggi badan tersebut juga dapat meningkatkan kepercayaan diri orang tersebut. Namun, hal itu tidak serta-merta membuatnya menjadi seorang pemimpin. Hal yang sama berlaku pada karakteristik psikologis yang terlihat memiliki kaitan dengan kepemimpinan. Stabilitas karakteristik tertentu dalam jangka waktu yang panjang (misalnya, di reuni sekolah, orang-orang tampaknya tetap memiliki kepribadian yang sama seperti yang kita temui di masa sekolah) dapat memperkuat kesan bahwa watak alami kita tetap adanya, tetapi perbedaan lingkungan bagaimanapun juga dapat menumbuhkan atau menekan kualitas-kualitas kepemimpinan yang berbeda.

### **3. Mitos Tentang Satu-Satunya Cara Mempelajari Kepemimpinan adalah Lewat Pengalaman Hidup**

Beberapa orang yang meragukan bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan melalui sekolah formal, memiliki keyakinan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari hanya melalui pengalaman nyata di kehidupan sehari-hari. Meski demikian, tetap saja salah, bila berpikir bahwa belajar di sekolah formal dan belajar melalui pengalaman adalah dua hal yang berbeda dan bertolak belakang. Nyatanya kedua hal tersebut saling melengkapi satu sama lain. Daripada bertanya apakah kepemimpinan berkembang dari sekolah formal atau pengalaman nyata, lebih baik bertanya jenis studi seperti apa yang dapat membantu mahasiswa untuk menarik pelajaran/hikmah yang penting tentang kepemimpinan dari pengalaman pribadi mereka

masing-masing. Pendekatan yang demikian menyadari peran penting pengalaman dalam pengembangan kepemimpinan tetapi pendekatan tersebut juga mengakui bahwa pembelajaran dan pelatihan tertentu dapat meningkatkan kemampuan seseorang untuk menarik pelajaran penting tentang kepemimpinan lewat pengalaman. Dengan kata lain, hal tersebut dapat mempercepat proses belajar lewat pengalaman.

#### **4. Mitos Kepemimpinan Versi Smith**

Gregory P. Smith (2009) yang dikutip oleh Danim (2012) mengemukakan beberapa mitos kepemimpinan seperti diuraikan berikut ini.

- a. Mitos tentang kemampuan kepemimpinan adalah sesuatu yang langka yang hanya dimiliki oleh beberapa orang.

Banyak orang masih berpendapat pemimpin demikian bukan dibuat. Pandangan semacam ini tidak dapat dibenarkan dan jauh dari kebenaran. Kebanyakan orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang baik.

Kepemimpinan bukanlah seperti pil diet. Seperti kebanyakan belajar keterampilan, dibutuhkan waktu, pelatihan, dan banyak *trial by error*. Bahan utama membuat orang menjadi pemimpin yang baik adalah kemampuan untuk peduli tentang orang lain. Bahan yang kedua adalah rasa ingin mencapai tujuan, visi, atau misi. Seorang pemimpin yang baik berupa grafik kursus dan memberikan arah kepada orang-orang yang dipimpinnya.

- b. Mitos tentang pemimpin adalah karismatik.

Banyak pemimpin yang karismatik, tetapi pengalaman menunjukkan bahwa mereka tidak mampu melakukan pengawasan yang lebih ketat dan berkolaborasi baik dengan orang-orang yang dipimpinnya. Beberapa pemimpin dunia yang paling terkenal kharismanya memiliki kelemahan dalam memimpin atau mengalami masalah kepribadian.

Dalam menjalankan peran kepemimpinan, keterampilan yang sangat penting, lebih penting daripada keterampilan teknis. Namun, pemimpin yang terbaik adalah mereka yang bekerja ke



arah tujuan. Kemampuan seseorang mencapai tujuan dan misi organisasi akan membuatnya berkarisma, bukan sebaliknya.

- c. Mitos tentang orang dengan peringkat atau posisi tertinggi adalah yang layak menjadi pemimpin.

Kepemimpinan sejati tidak didasarkan pada posisi atau peringkat. Kepemimpinan sejati didasarkan pada tindakan, kinerja, kemampuan, dan keefektifan. Kita semua bekerja untuk berhubungan dengan orang-orang yang ditempatkan dalam peran-peran kepemimpinan yang memang lebih menakutkan dan menghancurkan bisnis dari pada apa pun. Perusahaan terbaik berusaha keras untuk mengembangkan dan menciptakan sebanyak mungkin pemimpin.

WL Gore & Associates, pembuat Gore Tex dan Produk lainnya, memiliki pendekatan yang unik untuk kepemimpinan. Praktik kepemimpinan alam, di mana "Kepemimpinan adalah Kepengikutan". Mereka tidak menunjuk orang-orang sebagai pemimpin, melainkan mereka membiarkan pemimpin sejati naik ke atas permukaan. Orang secara alami condong kepada orang-orang yang ingin mengikuti, menghormati, dan bekerja dengan mereka. Tidak ada yang membatasi deskripsi pekerjaan, jabatan, serta beberapa aturan dan peraturan. Jika seseorang datang dengan ide baru, ia meletakkan sebuah tim bersama-sama orang-orang yang memiliki keinginan dan pengetahuan untuk membuatnya bekerja.

- d. Mitos tentang kepemimpinan yang efektif didasarkan pada kontrol, paksaan, dan manipulasi.

Kepemimpinan adalah tentang masa depan, bukan masa lalu. Joel Barker memiliki kutipan terbaik tentang kepemimpinan. "Seorang pemimpin adalah seseorang yang akan mengikuti Anda ke tempat Anda, tidak akan pergi ke diri dan dari diri sendiri". Pemimpin yang baik mendapatkan pengikut keluar dari masa gila hormat dan kemampuan mereka menyebabkan orang untuk bekerja ke arah tujuan tertentu atau mencapai tujuan.

Orang-orang mengikutinya karena mereka bisa berhubungan dengan visi atau tujuan personal yang dikembangkan oleh pemimpin. Seorang pemimpin yang baik membantu orang menjadi lebih baik daripada mereka. Seorang pemimpin yang baik menciptakan lingkungan kerja yang menarik, menjaga, dan memotivasi tenaga kerja.

- e. Mitos tentang pemimpin yang baik berkualifikasi akademik dan pengalaman pendidikan lebih daripada orang lain.

Derajat pendidikan yang dimiliki seseorang tidaklah berarti dia adalah seseorang seorang pemimpin yang baik. ketika berada dalam situasi kepemimpinan, maka pengalaman adalah guru yang terbaik.

Militer Amerika Serikat, konon memiliki program pengembangan kepemimpinan terbaik di dunia. Dalam militer, kebanyakan orang mulai meniti karier dari bawah. Evaluasinya sangat ketat untuk duduk pada posisi kepemimpinan. Alur karier itu memperluas pengalaman seseorang, begitu pula tanggung jawabnya. Pengalaman praktis ini diperkuat dengan pelatihan formal minggu dan bulan sepanjang karier individu.

Rahasia kesuksesan adalah pengalaman bertahun-tahun di garis depan. Ini adalah kesempatan seseorang belajar untuk mengelola interaksi, pengalaman, dan konflik. Seseorang belajar bagaimana untuk menyeimbangkan kebutuhan misi versus kebutuhan individu. Para perwira dan bintara yang gagal untuk maju harus keluar dari militer. Model militer pengembangan kepemimpinan ini mungkin tidak sempurna, tetapi tiada bandingnya oleh organisasi lainnya.

## BAB II

# *Teori – Teori Kepemimpinan*

### **A. Delapan Jenis Teori Kepemimpinan (*The 8 genre of leadership theory*)**

#### **1. Teori Genetis**

Teori genetis sering disebut sebagai *the great man theory*. Teori ini berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat inheren, bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are bom, not made*). Teori ini menggambarkan bahwa pemimpin besar sebagai heroik, mitos, dan ditakdirkan untuk naik ke tampuk kepemimpinan ketika diperlukan. Istilah “Manusia Besar” digunakan karena pada saat itu, kepemimpinan memikirkan terutama tentang kualitas laki-laki, yang lazim terdapat pada kepemimpinan militer.

#### **2. Teori Sifat**

Teori sifat (*traits theory of leadership*) mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Teori sifat tertentu sering mengidentifikasi karakteristik kepribadian atau perilaku yang dimiliki oleh pemimpin. Tetapi jika sifat-sifat tertentu adalah fitur utama kepemimpinan, bagaimana kita menjelaskan orang-orang yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Tetapi bukan pemimpin? Pertanyaan ini merupakan salah satu kesulitan dalam menggunakan teori untuk menjelaskan sifat kepemimpinan. Di sini pulalah awal dari kesimpulan awal bahwa persoalan kepemimpinan tepat menjadi misteri sampai sekarang.

#### **3. Teori Kontingensi**

Teori-teori kepemimpinan kontingensi (*contogency theory of leadership*) memfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan

dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Menurut teori ini, tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi. Sukses kerja pemimpin dan kepemimpinannya itu sendiri tergantung pada sejumlah variabel, termasuk gaya kepemimpinan, kualitas pengikut, dan situasi yang mengitarinya.

#### **4. Teori Situasional.**

Teori kepemimpinan situasional (*situasional theory of leadership*) mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih cocok untuk pembuatan keputusan jenis tertentu pada situasi tertentu pula. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan guru (*teacher leadership*), tradisi sekolah tidak akan membolehkan guru bertindak keras dalam menghukum siswa. Tetapi, bagaimana jika siswa bertubi-tubi memukul gurunya atau mengancam dengan senjata tajam, apakah guru akan memeluk tangan di dada saja atau dimungkinkan bertindak keras secara fisik sekalipun demi sebuah pembelaan.

#### **5. Teori Perilaku**

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, not bom*). Berakar pada teori *behaviorisme*, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya, melalui pelatihan atau observasi.

#### **6. Teori Partisipatif**

Teori-teori kepemimpinan partisipatif (*participative theory of leadership*) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil prakarsa bagi pelibatan orang lain, sehingga pada setiap pembuatan keputusan, antara pemimpin dan pengikutnya,

seperti memiliki rekening bersama, meski jumlah uang disetor ke dalam rekening itu, tidak harus bahkan tidak boleh selalu sama. Ilustrasi ini menggambarkan, meski partisipasi sifatnya, sifatnya sangat dimungkinkan dan pasti ada yang memberikan sumbangan lebih besar. Pemimpin seperti ini mendorong partisipasi dan kontribusi dari anggota kelompok dan membantu anggota kelompok merasa lebih relevan dan berkomitmen terhadap proses pembuatan keputusan. Dalam teori partisipatif, pemimpin memiliki hak untuk mengizinkan dari orang lain.

#### **7. Teori Transaksional**

Teori ini sering juga disebut sebagai teori-teori manajemen (*management theories*). Teori transaksional (*transactional theory of leadership*) berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Dasar teori-teori kepemimpinan ini pada sistem ganjaran dan hukuman. Teori-teori manajerial pun sering digunakan dalam bisnis; ketika karyawan sukses, mereka dihargai; dan ketika mereka gagal, mereka ditegur atau dihukum. Karena itu teori transaksional dipandang identik dengan teori manajemen.

#### **8. Teori Transformasional**

Teori ini sering disebut teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral.

## B. Teori Kurt Lewin

Pada tahun 1939, psikolog Kurt Lewin memimpin sekelompok peneliti ahli untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang berbeda. Penelitian yang dilakukan Kurt Lewin ini merupakan sebuah studi awal yang menemukan tiga gaya kepemimpinan utama yang sangat berpengaruh bagi pengembangan kepemimpinan era berikutnya. Walaupun penelitian yang lebih spesifik telah berhasil mengidentifikasi jenis kepemimpinan kekinian.

Dalam studi tersebut, kelompok anak-anak sekolah ditugaskan untuk mengambil peran dalam salah satu dari tiga kelompok secara adil dengan pendekatan otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Anak-anak itu kemudian dipimpin dalam proyek seni dan kerajinan. Peneliti kemudian mengamati perilaku anak-anak sebagai respon terhadap gaya kepemimpinan yang berbeda itu. Berikut disajikan ketiga gaya kepemimpinan tersebut.

- a. Kepemimpinan Otoriter (*autocratic leadership*). Pemimpin otoriter memberikan ekspektasi yang jelas apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, dan bagaimana hal itu harus dilakukan. Ada juga pembagian yang jelas antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin otoriter membuat keputusan secara independen dengan sedikit atau tanpa masukan dari kelompok lainnya. Peneliti menemukan bahwa pembuatan keputusan di bawah kepemimpinan otoriter bersifat kurang kreatif. Pemimpin lebih sulit untuk bergerak dari gaya otoriter ke gaya demokratis, demikian sebaliknya. Aplikasi nyata gaya ini biasanya dilihat sebagai mengontrol, *bossy*, dan diktator. Kepemimpinan otoriter yang terbaik adalah diterapkan pada situasi di mana ada sedikit waktu untuk pembuatan keputusan kelompok atau pada kondisi di mana pemimpin adalah yang paling berpengetahuan dari anggota kelompok.
- b. Kepemimpinan Partisipatif (*democratic leadership*). Kepemimpinan partisipatif (demokratis) pada umumnya merupakan gaya kepemimpinan yang paling afektif. Pemimpin demokratis menawarkan bimbingan kepada anggota sekaligus

juga berpartisipasi dalam kelompok dan memungkinkan menerima masukan dari anggota kelompok lainnya. Peneliti menemukan bahwa, anak-anak dalam kelompok demokratis ini kurang produktif dibandingkan dengan mereka yang menjadi anggota kelompok otoriter, tetapi kontribusi mereka jauh lebih berkualitas. Pemimpin partisipasi mendorong anggota kelompok untuk berpartisipasi, tetapi mempertahankan keputusan final atau proses pembuatan keputusan. Anggota kelompok merasa terlibat dalam proses, serta lebih termotivasi dan kreatif.

- c. Kepemimpinan Delegatif (*delegative or laissez-faire leadership*). Peneliti menyimpulkan bahwa, anak-anak di bawah kepemimpinan delegatif adalah yang paling produktif dari tiga kelompok eksperimen. Anak-anak dalam kelompok ini juga dibuat lebih menuntut pemimpin, menunjukkan sedikit kerja sama dan tidak mampu bekerja secara mandiri. Pemimpin delegatif sedikit atau tidak memberikan bimbingan kepada anggota kelompok dan mendelegasikan pembuatan keputusan sampai ke anggota kelompok. Kerjakanlah seperti apa yang dimau oleh Anda sebagai anggota kelompok. Demikian gaya delegatif penuh. Meskipun gaya ini bisa efektif dalam situasi di mana anggota kelompok berkualitas tinggi dalam bidang keahlian, sering kali mengarah pada peran didefinisikan dengan buruk dan kurangnya motivasi.

## BAB III

# *Etika Kepemimpinan*

### **A. Nilai, Etika, dan Moral**

**Nilai** adalah “konstruk yang mewakili perilaku atau keadaan umum yang dianggap penting oleh individu”. Saat Patrick Henry mengatakan, “Berikan aku kebebasan, atau biarkan aku mati,” ia menunjukkan betapa ia menghargai kebebasan politik. Kesempatan untuk belajar terus-menerus dapat jadi merupakan nilai atau keadaan mendasar yang mengarahkan seseorang untuk berkarier di bidang akademis. Seseorang yang menghargai integritas pribadi mungkin terpaksa keluar dari perusahaan yang tidak etis. Nilai-nilai dipelajari dari proses sosialisasi, lalu diinternalisasi, dan bagi kebanyakan orang nilai-nilai tersebut merupakan komponen tak terpisahkan dari diri. Karena itu, nilai memainkan peran penting dalam karakter psikologis seseorang dapat memengaruhi keputusan mengikuti sebuah organisasi, komitmen dalam berorganisasi, hubungan dengan rekan kerja, serta keputusan keluar dari organisasi. Penting bagi pemimpin untuk menyadari bahwa individu dalam unit kerja yang sama dalam memercayai nilai-nilai yang berbeda, terutama karena kita tidak dapat melihat nilai-nilai secara langsung. Kita hanya dapat menarik kesimpulan mengenai nilai-nilai yang dipercayai orang lain dari perilaku mereka.

Tentu saja masuk akal membayangkan apakah seseorang yang menghargai kejujuran lantas merupakan orang yang lebih jujur dari pada orang yang mengaku menghargai lebih rendah. Sampai batas tertentu, itu tergantung pada apa yang kita kenal sebagai hubungan tak sempurna antara yang seseorang katakan dengan yang ia lakukan, tetapi itu juga memperlihatkan perbedaan halus antara istilah-istilah yang tampak serupa.



**Etika** pada dasarnya berkaitan dengan dampak tindakan individu pada orang lain. Frankena (1973) mendeskripsikan dua perspektif teoretis utama dalam bidang etika yang disebut sebagai teleologis, deontologist, dan teori. Ada berbagai teori teleologis dalam literature, termasuk egoisme etis, utilitarianisme tindakan, dan utilitarianisme aturan.

Secara teknis, etika adalah sebuah cabang filosofi yang berurusan dengan prinsip-prinsip bertindak benar. Secara historis, etika berfokus pada penggunaan akal untuk menemukan prinsip-prinsip atau aturan yang layak untuk mengarahkan kita dalam bertindak, sementara **Moral** lebih berkenaan dengan cara berbagai aturan dalam bertindak diterapkan pada perilaku. Memang, tampak dibuat-buat bagi kebanyakan orang. Bahkan, di antara filsuf yang menganggap perbedaan antara etika dan moral itu berguna, tetaplah penting untuk mengakui bahwa dalam dunia yang kompleks “keduanya harus digunakan secara bertanggung jawab jika kita ingin menjadi pelaku etika yang efektif.”

## **B. Etika Perilaku Kepemimpinan**

Idealnya, pemimpin berkewajiban untuk menetapkan teladan dan moral bagi anggota organisasi dan menentukan kegiatan-kegiatan organisasi tersebut yang mungkin akan merugikan nilai-nilai masyarakat pada umumnya (Aronson, 2001). Pemimpin menunjukkan perilaku etis ketika mereka melakukan apa yang secara moral benar, adil, dan baik, serta ketika mereka membantu mengangkat kesadaran moral dan moral aktualisasi diri pengikutnya.

Memang, kepemimpinan etis meliputi lebih daripada pembinaan perilaku etis. Sebagai contoh, Jagal yang dikutip oleh Danim (2012) membuat ilustrasi bahwa, kepemimpinan bisnis yang etis memerlukan bukan hanya berinvestasi “dipohon-pohon kecil dan hibrida eksperimental” yang tidak akan menghasilkan barang di kuartal ini atau selanjutnya, tapi juga peduli untuk tanah yang memungkinkan kita menghasilkan panen seperti di tempat pertama. Dengan demikian, etika pemimpin harus menciptakan kondisi dan budaya organisasi

yang tepat (yaitu sebuah “organisasi tanah”) untuk mendorong pembangunan perilaku etis pada asosiasi perusahaan di Cina Kuno yang diinspirasi oleh ajaran Konfusius yang berbunyi: Tuan-tuan dapat meyakinkan dunia hanya dengan etika yang mulia.

Dalam kasus egoisme etis, Rallapalli, Vitell, dan Barnes (1988) telah menyarankan bahwa seorang individu menganggap suatu tindakan menjadi bermoral atau immoral tergantung pada kemungkinan bahwa ia akan mencapai tujuan pribadi. Suatu tindakan yang etis untuk pemimpin hanya jika hasil dari tindakan atau perilaku yang lebih menguntungkan orang itu daripada alternatif (Hunt & Vitell, 1986). Untuk etis egois, kepentingan orang lain hanya menjadi perhatian jika mereka membantu memaksimalkan kesejahteraan dan kepentingan sendiri.

Pada perspektif Utilitarianisme terutama mewakili perspektif teleologis. Quinton (1989) berpendapat bahwa utilitarianisme dapat digambarkan sebagai agregasi dari dua prinsip inti, yaitu prinsip-prinsip **konsekuensialis** dan **hedonis**. Menurut prinsip konsekuensialis, apakah suatu tindakan itu etis atau tidak ditentukan oleh konsekuensi dari tindakan itu. Sementara pandangan hedonis menekankan hanya pada kesenangan secara inheren buruk. Sudut pandang ini berfokus pada prinsip kebahagiaan terbesar bagi mereka yang terlibat dalam suatu keputusan atau tindakan.

Menurut Frankena (1973), perspektif utilitarian menentukan apa yang etis dengan berusaha untuk menciptakan keseluruhan terbesar baik bagi mereka yang dipengaruhi oleh keputusan atau tindakan. Ada dua bentuk umum utilitarianisme, yaitu **utilitarianisme aturan** dan **utilitarianisme bertindak**. Utilitarianisme aturan mendalilkan bahwa orang-orang sesuai dengan seperangkat aturan-aturan umum yang diduga mengakibatkan kebaikan terbesar bagi sebagian orang. Menurut konsepsi utilitarianisme tindakan, apakah tindakan tertentu etis atau tidak didasarkan pada perhitungan potensi untuk menghasilkan jumlah terbesar dari orang-orang yang menilai baik (Rallapalli et al., 1988).sayangnya salah satu kritik utama logika utilitarian adalah

bahwa hal itu dapat menghasilkan keputusan di mana hak-hak dasar karyawan mungkin dilanggar untuk menghasilkan hasil ini. dengan demikian, logika utilitarian dapat membenarkan tindakan mengerikan dalam organisasi

Sebagai alternatif perspektif deontologis terutama berkaitan dengan kewajiban dan hak-hak yang melekat pada berbagai pihak yang terlibat dalam pembuatan keputusan, bukan hasil secara keseluruhan. Hunt dan Vitell (1986) berpendapat bahwa inti dari perspektif deontologis adalah apakah perilaku atau tindakan secara inheren benar atau tidak. Penentuan seperti itu dibuat berdasarkan prinsip-prinsip moral atau panduan seperti *categories imperative* atau "Peraturan Emas" atau "*Golden Rule*."

Perspektif ketiga sering dibahas baik dalam perilaku maupun filosofi organisasi adalah "keadilan" atau "kejujuran" dari suatu keputusan. Ada dua jenis organisasi keadilan, yaitu distributif dan prosedural. Titik tekan keadilan distributif adalah keadilan keputusan manajerial yang didasarkan pada hasil alokasi relatif seperti gaji, penghargaan, pengakuan, dan promosi terhadap seorang karyawan. Titik tekan keadilan prosedural adalah, adanya keberpihakan relatif dari metode dan masukan dari karyawan mengenai standar yang digunakan untuk membuat dan menerapkan keputusan manajerial. Dalam hal kategorisasi deontologis versus teleologis yang dibahas di atas, keadilan distributif dianggap terbaik sebagai sebuah teori teleologis keadilan, karena berfokus pada hasil, sedangkan keadilan prosedural dianggap terbaik adalah teori deontologis karena berfokus pada cara untuk membuat keputusan. Namun demikian, Lind (1992); Lind, Kulik, Ambrose, dan De Vera Park (1993) mengakui bahwa persepsi karyawan atas salah satu bentuk keadilan dapat memunculkan persepsi lain keadilan mereka.

Diharapkan bahwa pemimpin etis akan memperlakukan karyawan mereka dengan adil, tidak bias, dan tidak memihak, yaitu menggunakan kedua keadilan distributif dan keadilan prosedural itu untuk membimbing perilaku kepemimpinan mereka. Pengikut harus diperlakukan secara adil untuk mempengaruhi sikap baik mereka

dalam pekerjaan, seperti keputusan dan komitmen, serta hasil organisasi. (Koh dan Boo, 2001). Tansky, Gallagher dan Wetzel (1997) juga berpendapat bahwa persepsi tentang keadilan dan kesetaraan karyawan mempengaruhi sikap mereka tentang organisasi. Standar etika pribadi yang kuat (seperti, nilai-nilai kejujuran dan keadilan) harus merangsang tingkat kepercayaan dan kesetiaan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi.

### **C. Perilaku Etis dan Komitmen**

Konsep komitmen organisasi telah berkembang secara populer dan mendapat banyak perhatian dalam perilaku organisasi psikologi industri. Telah muncul pemahaman yang baik dari individu dan kelompok bahwa komitmen organisasi mempunyai implikasi yang signifikan bagi karyawan, organisasi itu sendiri, dan masyarakat. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai “Kekuatan relative dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu” (Mowday et al., 1982). Komitmen organisasi dibagi menjadi tiga kategori, yaitu: faktor-faktor organisasi, faktor pribadi, dan pengalaman kerja (Mowday et al., 1982). Sebagai contoh Mowday et al., (1982) menunjukkan bahwa penyeliaan adalah salah satu faktor kritis organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan kemampuan memberdayakan, yang pada gilirannya diharapkan akan meningkatkan komitmen organisasi dan efektivitas karyawan (Conger, 1999). Pada sisi lain Mathieu dan Zajac (1990) mengusulkan bahwa dimensi kepemimpinan lain, seperti inisiasi struktur (*initiating structure*), pertimbangan, komunikasi, dan kepemimpinan partisipatif menjadi determinan komitmen organisasi pada tingkat individu.

Riset sebelumnya telah menunjukkan bahwa komitmen lebih besar karyawan organisasi muncul dari perilaku pemimpin yang mendorong partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan, yang memperlakukan mereka dengan pertimbangan, keadilan, dan pendukung. Tentu saja banyak orang akan berharap bahwa

pemimpin yang menunjukkan perilaku etis akan lebih mungkin untuk mempertimbangkan kebutuhan dan hak-hak individu karyawan dan memperlakukan mereka dengan adil, yang merupakan karakteristik inti dari perilaku kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan dengan penalaran moral. Pemimpin yang dipandang oleh pengikut sebagai lebih transformasional cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi dari penalaran moral. Mize (2000) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara perilaku etis dan tingkat komitmen karyawan.

#### **D. Beberapa Proposisi Etika Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen**

##### **1. Proposisi Pertama: *Etika perilaku kepemimpinan berkorelasi positif dengan komitmen karyawan organisasi***

Menurut Robinson (1996), kepercayaan karyawan pada pemimpin secara langsung mempengaruhi kontribusi mereka kepada organisasi dalam hal kinerja, niat untuk tetap, perilaku kebajikan sipil dan kepercayaan merupakan keyakinan tentang kemungkinan bahwa tindakan masa depan akan menguntungkan, atau setidaknya tidak merugikan, untuk satu kepentingan.

Jones dan George (1998) berpendapat bahwa ada dua jenis kepercayaan, yaitu kepercayaan bersyarat dan tanpa syarat. Kepercayaan bersyarat adalah keadaan di mana kedua belah pihak bersedia melakukan transaksi dengan satu sama lain, selama masing-masing berperilaku tepat dan menggunakan skema interpretasi yang sama untuk mendefinisikan situasi. Persyaratan kepercayaan cukup untuk memfasilitasi berbagai pertukaran sosial dan ekonomi (Lewicki & Bunker, 1996). Kepercayaan tanpa syarat dicirikan dengan nilai-nilai bersama bahwa struktur situasi sosial dan pengalaman individu menjadi wahana kepercayaan (Jones & George, 1998). Dua aspek-aspek inti kepercayaan yang relevan dengan fokus pembahasan di sini pada pemimpin, yaitu (a) konsistensi dengan perilaku/pernyataan dan (b) kebajikan terhadap orang lain.

Etika pemimpin adalah etika yang menunjukkan keberanian moral untuk mengubah niat moral mereka ke dalam perilaku, meski ada tekanan untuk melakukan sebaliknya (Mei, Chan, Hodges, & avolio, 2003). Pemimpin percaya pada kebajikan, seperti kejujuran dan berusaha untuk berlatih baik setiap hari, apakah dalam kehidupan pribadi atau di dunia kerja. Dengan demikian, diharapkan konsistensi perilaku antara perkataan dan tindakan pemimpin akan relatif tinggi dan bahwa kemudian mereka dipercaya oleh rekan-rekan mereka.

Idealnya, seorang pemimpin mendasarkan perilakunya pada prinsip-prinsip moral yang menghormati hak-hak rekan dan memperlakukan mereka dengan adil. Pemimpin etis melibatkan karyawannya dalam pembuatan keputusan perusahaan untuk meningkatkan keadilan prosedural dan otonomi atas pengalaman kehidupan kerja karyawan mereka. Berdasarkan pembahasan di atas etika perilaku pemimpin harus menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan serta perilaku kebajikan.

## **2. Proposisi Kedua: Etika perilaku kepemimpinan terkait positif dengan kepercayaan karyawan pada pemimpin**

Proposisi ini terkait dengan dimensi pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan adalah konstruksi penting lain yang dapat berpotensi positif menyebabkan produktivitas organisasi di tingkat individu. Ada beberapa perspektif pemberdayaan, seperti relasional, sosial-struktural, dan psikologis. Conger dan Kanungo (1988) mengidentifikasi empat keadaan psikologis sebagai anteseden pemberdayaan, yaitu faktor organisasi, penyeliaan, sistem penghargaan, dan karakteristik pekerjaan. Penyeliaan atau pengaruh seorang pemimpin digambarkan sebagai salah satu cara di mana pengikutnya bisa menerima informasi tentang kemanjuran pribadi mereka (Bandura, 1986) yang pada gilirannya dapat berfungsi untuk menghilangkan ketidakberdayaan yang mungkin mereka telahalaminya.

Bagi Thomas dan Velthouse (1990) dan Spreitzer (1995), pemberdayaan didefinisikan sebagai meningkatkan motivasi tugas

intrinsik yang diwujudkan dalam rangkaian empat kognisi individu yang mencerminkan peran orientasi kerjanya: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Makna mengacu pada pengalaman ketika karyawan merasakan nilai pentingnya pekerjaan. Kompetensi (atau efektivitas diri) adalah pengetahuan bahwa seseorang memiliki keahlian yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu. Penentuan nasib sendiri (atau pilihan) mengacu pada kebebasan atau kebijaksanaan seseorang untuk melakukan satu pekerjaan dengan cara harus memilih. Penentuan nasib sendiri mencerminkan otonomi dalam membuat keputusan tentang metode kerja, prosedur, kecepatan, dan usaha. Dan dampak mengacu pada sejauh mana seorang individu merasa bahwa pekerjaannya membuat perbedaan dalam mencapai tujuan keseluruhan tugas dan sejauh individu percaya bahwa ia dapat mempengaruhi hasil organisasi dengan cara yang positif.

Etika perilaku kepemimpinan berkaitan dengan pemberdayaan psikologis. Seperti yang disarankan di atas, etika pemimpin diperkirakan akan lebih mungkin untuk mempertimbangkan setiap perkembangan kebutuhan karyawan dan menempatkan mereka dalam posisi di mana ia memperoleh pengalaman kerja sesuai dengan peran dan maknanya.

### **3. Proposisi ketiga: Pemberdayaan psikologis karyawan menengahi hubungan antara perilaku pemimpin etis dan komitmen karyawan organisasi**

Karyawan yang merasa berdaya di tempat kerja memiliki tingkat kepercayaan yang lebih besar pada pemimpin mereka. Individu yang merasa kompeten dalam kemampuan mereka untuk menangani peran kerjanya, juga lebih mungkin untuk mengambil risiko dan menempatkan dirinya dalam posisi yang lebih terbuka dan rentan. Perasaan menentukan nasib sendiri terkait dengan pembagian dan pendelegasian kontrol pemimpin yang terkait dengan pengembangan kepercayaan karyawan padanya.

Pada akhirnya, karyawan yang percaya bahwa mereka dapat memberi sumbangsih pada hasil pekerjaan dan organisasinya dapat menerapkan tanggung jawab untuk merancang lingkungan kerjanya dan lebih memperluas percaya diri mereka. Karyawan mungkin percaya bahwa lingkungan kerja seperti itu menunjukkan perhatian pemimpin pada mereka untuk kesejahteraan, yang akan meningkatkan tingkat kepercayaannya pada pemimpin.

#### **4. Proposisi keempat: Pemberdayaan psikologis karyawan menengahi hubungan antara perilaku pemimpin etis dan kepercayaan karyawan pada pemimpin**

Perilaku etis tercermin dari keselarasan antara kata dengan perbuatan. Orang-orang seperti ini tidak suka berpura-pura dan memiliki kesalehan atau superioritas moral. Pemimpin semacam ini tampil dengan keasliannya, menemukan dan mengapresiasi diri sendiri seperti adanya, bersikap jujur pada diri sendiri, dan menemukan rancangan hidup sendiri. Dengan kata lain, keaslian adalah setia pada diri sendiri. Menurut Simons (1999), memang sering ada ketidaksesuaian antara nilai-nilai yang sebenarnya diwakili oleh perilakunya. Untuk menjadi otentik, pemimpin perlu memastikan tindakan-tindakan mereka konsisten, baik dalam retorika maupun niat baiknya. Fokus di sini adalah pada keaslian persepsi karyawan pada perilaku etis seorang pemimpin.



## BAB IV

# *Karakter Kepemimpinan*

### **A. Membangun Karakter Kepemimpinan**

Pemimpin tidak memerintahkan keunggulan, melainkan membangun keunggulan. Menjadi unggul adalah “menjadikan semua yang didapat” dalam batas-batas melakukan apa yang benar bagi organisasi. Warren Bennis, Ph.D. dalam bukunya *On Becoming a Leader* menulis, bahwa manajer adalah orang yang melakukan sesuatu yang benar, sedangkan pemimpin adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar.

Untuk mencapai keunggulan seseorang harus mengawalinya dengan menjadi pemimpin yang baik. pemimpin harus melakukan segala sesuatu yang bisa dilakukan. Organisasi tidak akan mencapai kesempurnaan dengan mencari tahu ke mana pimpinan ingin pergi, pemimpin harus melakukan apa pun yang mereka kehendaki untuk mewujudkan pekerjaan, dan kemudian berharap mereka bertindak dengan baik. jenis pemikiran ini adalah mundur. Keunggulan dimulai dengan pemimpin yang baik dan berkarakter yang kuat, yang terlibat dalam keseluruhan proses kepemimpinan. Proses pertama adalah menjadi pemimpin berkarakter yang terhormat.

Membuang-buang waktu berdebat mengenal apa yang seharusnya bukanlah hal yang baik. tinggalkan tradisi membuang-buang waktu dengan cara berbuat baik dari sekarang. Karakter seorang pemimpin berkembang dari waktu ke waktu. Karakter seseorang dibentuk sejak awal kehidupan, ketika dia mulai banyak berpikir. Namun kita tidak tahu persis bagaimana karakter awal berkembang. Tentu saja aman untuk menyatakan bahwa karakter tidak berubah dengan tepat.

Perubahan karakter merupakan proses evolusi. Sebuah perilaku seseorang yang dapat diamati merupakan indikasi dari karakternya.

Perilaku ini dapat menjadi kuat atau lemah, baik atau buruk. Seseorang dengan karakter yang baik menunjukkan dorongan (*drive*), energi, tekad, disiplin diri, kemauan dan syarat yang kuat. Dia melihat apa yang diinginkannya dan bergerak setelah itu. Dia menarik pengikut untuk berkarakter yang baik. di sisi lain, seseorang dengan karakter lemah tidak menunjukkan sifat-sifat tersebut. Dia tidak tahu apa yang dia inginkan. Cirinya adalah tidak teratur, bimbang (*vacillates*), dan tidak konsisten. Dia tidak akan menarik pengikutnya.

Orang yang kuat dapat menjadi baik atau buruk. Seorang pemimpin gen adalah contoh orang yang kuat dengan karakter yang buruk, sedangkan pemimpin masyarakat yang menonjol ditandai dengan karakteristik yang kuat dan baik itu. Sebuah organisasi juga membutuhkan pemimpin dengan kedua karakteristik yang kuat dan baik. inilah karakter orang-orang yang akan membimbing mereka untuk masa depan dan menunjukkan bahwa mereka dapat dipercaya.

## **B. Empat Karakter Kepemimpinan**

John F. Kennedy sebagaimana dikutip oleh Danim (2012) mengatakan bahwa keberanian dan tidak puas adalah kebutuhan kita hari ini . baginya kepemimpinan bukanlah keahlian menjual. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seseorang harus memiliki kepercayaan dari pengikutnya dan visi pribadi harus dijual kepada mereka. *Kom-Ferry International*, sebuah perusahaan pencari eksekutif, melakukan survei mengenai apa yang organisasi inginkan dari pemimpin mereka. Umumnya responden mengatakan bahwa mereka menginginkan orang-orang yang memiliki etika dan visi yang kuat tentang masa depan. Dalam setiap organisasi, tindakan seorang pemimpin akan menentukan irama kecepatan. Perilaku ini terus memenangi kepercayaan, kesetiaan, dan menjamin vitalitas organisasi. Salah satu cara untuk membangun kepercayaan adalah dengan menampilkan karakter yang terdiri dari kepercayaan, nilai, keterampilan, dan Ciri-ciri khusus (sifat yang baik).

1. Keyakinan. Keyakinan adalah suasana batin yang tidak ragu kepada karyawan dan berakar mendalam dalam diri pribadi. Keyakinan berupa asumsi atau keyakinan itu sendiri yang benar-benar dipegang mengenai orang, konsep, atau hal lain yang tergamit. Keyakinan tersebut bisa berupa keyakinan tentang kehidupan, kematian, agama, apa yang dianut, apa yang buruk, apa sifat manusia, dan lain-lain.
2. Nilai. Nilai adalah sikap mengenai orang, konsep atau hal-hal lain. Sebagai contoh, seseorang mungkin menilai mobil, rumah, persahabatan, kenyamanan pribadi, atau kerabat yang serba bagus. Nilai-nilai penting karena mempengaruhi perilaku seseorang untuk mempertimbangkan pentingnya alternatif. Sebagai contoh, seseorang mungkin menilai teman-teman lebih dari privasi, sementara yang lain mungkin sebaliknya.
3. Keterampilan. Keterampilan berupa pengetahuan dan kemampuan bahwa seseorang belajar sepanjang hidup. Kemampuan untuk mempelajari keterampilan baru bervariasi bagi masing-masing individu. Beberapa keterampilan datang hampir secara alami, sementara yang lain datang hanya dengan pengabdian lengkap untuk belajar dan praktik.
4. Ciri-ciri khusus. Ciri-ciri khusus inilah yang membedakan kualitas atau ciri-ciri seseorang, sedangkan karakter adalah jumlah keseluruhan dari sifat-sifat ini.

### **C. Ciri-Ciri Karakter Kepemimpinan**

Pemimpin yang efektif menampakkan atribut tersebut tersendiri. Atribut paling menonjol dari seorang pemimpin disajikan berikut ini. *Pertama*, pembawa standar, di mana pemimpin menetapkan kerangka etis dalam sebuah organisasi. Hal ini menuntut komitmen untuk hidup mempertahankan iklim dan budaya yang ingin diterapkan di dalam organisasi, termasuk sekolah. Apa yang ditetapkan sebagai contoh akan segera menjadi aturan. Tidak seperti aturan. Tidak seperti pengetahuan, perilaku etis dipelajari lebih dengan mengamati dari pada mendengarkan. Dalam situasi yang

bergerak cepat, setiap contoh menjadi kepastian. Menjadi pembawa standar berarti menciptakan kepercayaan dan keterbukaan bagi karyawan, yang pada gilirannya mereka akan memenuhi visi dan misi pimpinan dan organisasi.

*Kedua.* Pengembang atau developer, di mana pimpinan membantu orang lain belajar melalui pengajaran, pelatihan, dan pembinaan. Hal ini menciptakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja dan belajar. Jangan pernah melewatkan kesempatan untuk mengajar atau belajar sesuatu yang baru oleh atau diri sendiri. Pelatihan menunjukkan seseorang yang cukup peduli untuk ikut terlibat dengan mendorong dan mengembangkan orang lain yang kurang berpengalaman. Karyawan yang bekerja untuk menjadi pengembang tahu bahwa mereka dapat mengambil risiko, belajar dengan membuat kesalahan, dan pada akhirnya menjadi pemenang.

*Ketiga,* pemersatu atau integrator, di mana pemimpin mengatur berbagai kegiatan yang terjadi di seluruh organisasi dengan memberikan pandangan tentang masa depan dan kemampuan yang diperlukan untuk mendapatkannya. Keberhasilan hanya dapat dicapai apabila ada kesatuan usaha. Pemersatu atau integrator memiliki indra keenam tentang di mana masalah akan terjadi dan membuat kehadiran mereka dirasakan urgen selama masa kritis. Mereka tahu bahwa karyawan melakukan yang terbaik ketika terintegrasi untuk bekerja dalam kerangka implementasi program berbasis visi.

Di luar ketiga hal di atas, masih banyak ciri-ciri sifat kepemimpinan yang di harapkan. Meski tidak semua cocok untuk organisasi komersial apalagi organisasi sekolah, ciri-ciri yang disajikan di bawah ini, tampaknya layak disimak. Ciri-ciri karakter pemimpin yang baik dimaksud dalam dua versi sumber yang berbeda adalah seperti pada Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1. Ciri-Ciri Karakter Kepemimpinan yang Baik**

<i>US Marine</i>	<i>US Army</i>
1. Keadilan	1. Dorongan
2. Pertimbangan	2. Keyakinan
3. Kesalingtergantungan	3. Keberanian

<i>US Marine</i>	<i>US Army</i>
4. Inisiatif	4. Integritas
5. Pembuat keputusan	5. Ketegasan
6. Perilaku	6. Keadilan
7. Integritas	7. Ketahanan
8. Semangat	8. Kebijakan
9. Pendengar yang baik	9. Inisiatif
10. Tidak menyendiri	10. Kesejukan
11. Berani	11. Kedewasaan
12. Berpengetahuan	12. Peningkatan
13. Loyal	13. Kedermawan
14. Ketahanan	14. Ketegasan
	15. Keterusterangan
	16. Rasa humor
	17. Kompetensi
	18. Komitmen
	19. Kreativitas
	20. Disiplin diri
	21. Kerendahan hati
	22. Fleksibilitas
	23. Empati

Sumber: (Diadaptasi dari Danim. Bandung: Alfabeta, 2012)

#### **D. Karakteristik Kepemimpinan yang baik**

Hasil kajian terhadap beberapa referensi menemukan 6 karakteristik kepemimpinan yang baik. Berikut ini disajikan keenam karakteristik tersebut.

##### **1. Pemahaman otensitas sejarah keberadaan organisasi.**

Tantangan kepemimpinan adalah untuk mengetahui sejarah organisasi, apa artinya, dan bagaimana cara mempromosikannya. Karakteristik kepemimpinan yang baik terungkap dalam kesediaan menerima realitas sejarah organisasi yang sebenarnya, baik yang menyenangkan maupun yang buruk. Memahami sejarah organisasi sangat bermakna dalam rangka mendefinisikan, menentukan fokus, dan melibatkan semua orang dalam mencapai tujuan organisasi. Nilai dan tujuan organisasi diidentifikasi, dipelihara, mewujudkan dan diteruskan untuk menuju hasil yang ingin dicapai.

- 2. Memahami otentisitas sumber-sumber organisasi.** Kepemimpinan dalam dimensi ini berfokus pada kompetensi individu dan organisasi. Tantangan kepemimpinan adalah untuk memastikan bahwa orang yang tepat dipekerjakan untuk pekerjaan yang benar dengan sumber-sumber yang relevan. Mereka harus memahami alat-alat dan memperoleh informasi untuk melakukan pekerjaan. Karakteristik kepemimpinan yang baik mencakup kemampuan menunjukkan disiplin yang dibutuhkan untuk menyediakan kinerja yang akurat dan informasi yang jujur tentang organisasi.
- 3. Memahami otentisitas struktur organisasi.** Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah untuk menginspirasi orang berkomitmen dan bergairah pada peran mereka dalam organisasi. Keterlibatan adalah energi mentah yang diubah menjadi kekuatan sehingga pekerjaan besar dapat dikerjakan. Pemimpin sengaja memupuk “pertunangan” dengan mengubah struktur organisasi yang kaku ke dalam jaringan interpersonal yang fleksibel. Jika diperlukan, hambatan struktural untuk bekerja baik dihapus dan sistem diubah untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan selalu memelihara tujuan yang sama. Nilai-nilai bersama (kesamaan apa yang orang punyai) muncul di sini. Tanpa kerja yang akurat dan sistem yang fungsional sumber daya akan terbuang dan produktivitas menurun. Tidaklah cukup bagi karyawan untuk mengetahui pekerjaan mereka sendiri berfungsi sebagai unit terisolasi. Semua orang dalam organisasi membutuhkan perasaan terkait satu sama lain. Mereka juga perlu aturan-aturan perilaku yang jelas sehingga tidak ada identitas yang dilanggar. Karakteristik kepemimpinan yang baik adalah kemampuan untuk mereduksi mentalitas keangkuhan dan mengoptimalkan keahlian dengan merancang dan memelihara sistem yang menghubungkan semua bagian organisasi.

4. **Memahami otentitas kekuatan organisasi.** Kekuatan organisasi adalah energi yang menggerakkan organisasi itu ke depan. Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah untuk menciptakan sebuah pergeseran dari posisi kekuasaan untuk berbagi kekuasaan atau pemberdayaan. Kepemimpinan mengakui bahwa pembagian kekuasaan dan partisipasi aktif menciptakan rasa kebersamaan (*vested*) dalam kepemilikan. Saluran kekuasaan diciptakan bergeser ke tempat yang paling dibutuhkan dalam organisasi. Kepemimpinan bergeser dari posisi tertentu, sehingga energinya dirasakan di mana-mana. Seluruh komunitas organisasi harus memiliki keberanian belajar bersama dan ini membutuhkan kerendahan hati, mendengarkan dengan cerdas, terbuka, kepercayaan, dan berbagi kekuasaan.
5. **Memahami otentitas misi organisasi.** Mengantisipasi masa depan adalah tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini. karakteristik kepemimpinan yang baik termasuk pengakuan bahwa “dunia” tidak selalu pergi ke tempat yang dituju. Kepemimpinan menciptakan cara-cara untuk mengantisipasi di mana “dunia” itu akan dituju. Membahas tindakan pelacakan, termasuk kecenderungan, ancaman dan peluang yang muncul, mengembangkan skenario futuris, dan membangun masa depan. Praktik organisasi untuk peristiwa-peristiwa yang mungkin terjadi di masa depan, mencoba untuk menemukan posisi terbaik untuk dirinya sendiri. Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah menciptakan sebuah gambar pilihan masa depan dan memahami maksud strategis untuk membentuk dan mengarahkan seluruh organisasi.
6. **Memahami otentitas makna organisasi.** Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah persepsi dalam logika air yang bening. Tidak ada yang tetap stabil, ketidakpastian selalu ada di balik tindakan apa pun yang harus diambil. Kepemimpinan yang baik itu selalu berimprovisasi. Tidak ada satu yang bertanggung jawab tunggal. Semua secara tim harus

bertanggung jawab melakukan tindakan-tindakan penting dan akan terjadi. Karakteristik kepemimpinan yang baik mencakup kemampuan untuk membantu organisasi mengidentifikasi dan menghormati nilai-nilai inti. Nilai-nilai inti adalah cita-cita yang memberikan arah dan kehidupan bagi organisasi. Nilai-nilai inti adalah keyakinan dan prinsip-prinsip yang diperlukan untuk mempertahankan misi utama organisasi.

#### **E. Karakteristik Pemimpin Efektif**

Menjadi seorang pemimpin yang efektif secara alami hanya memerlukan seseorang atau beberapa kombinasi dari orang lain. Tentu saja pemimpin yang efektif dimulai dengan menjadi diri sendiri. Pelatihan kepemimpinan diperlukan untuk memungkinkan orang bisa bekerja paling efisien dan efektif dalam posisinya untuk meningkatkan kekuatan alami dalam rangka memenuhi tujuannya. Pemimpin yang efektif, menurut definisi tidak akan semua terlibat dalam perilaku yang sama atau harus berbagai kompetensi inti yang sama. Jika didefinisikan ditemukan beberapa karakteristik tertentu yang secara alamiah dimiliki oleh pemimpin yang efektif. Menurut Gayla Hodge sebagaimana dikutip oleh Danim (2012) ciri- ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif di kelompokkan menjadi dua sifat penting. *Pertama*, mempunyai visi dan *kedua*, bekerja dari sudut efektivitas mereka. Berikut ini disajikan sepuluh karakteristik pemimpin yang efektif menurut Gayla Hodge.

1. Memiliki visi. Pemimpin yang efektif memiliki visi. Mereka tahu ke mana ingin pergi dan tahu pula bagaimana berbagai visi untuk menginspirasi orang lain. Pemimpin ini dapat melihat ke mana organisasi atau tim harus pergi sebelum orang lain melakukannya. Untuk merumuskan visi mereka memiliki kemampuan melihat gambaran besar, tidak hanya dalam organisasi, tetapi juga di luar. Visi itu akan menjadi energi untuk menggerakkan organisasi ke depan. Mereka juga memiliki kemampuan mendefinisikan atau melukis gambaran masa depan secara jelas dan mampu menginspirasi orang lain.



Seorang pemimpin yang efektif harus tujuannya masa depan, karena mereka berbagi visi dengan orang lain dan bawahannya melalui gayanya yang alami, banyak pemimpin menjalankan kepemimpinannya secara efektif melalui ciri-ciri; kemampuan mengoptimasi, pemberdayaan orang lain dan bawahan, berkarisma, kekuatan kesabaran, tenang, mendorong penyerapan ide-ide, dan membangun penyesuaian tinggi dalam pemimpin melalui struktur.

2. Pemimpin yang efektif memiliki fokus untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat visi menjadi kenyataan. Mereka melakukan apa yang masuk akal baginya dan bekerja dengan basis keunggulan. Mereka menggunakan kekuatan alami untuk mengevaluasi kemampuan organisasi dan bekerja atas dasar kekuatan mereka sendiri dan kekuatan organisasi
3. Pemimpin yang efektif memenangi dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu. Mereka memahami bahwa ketika berada di zona yang efektif, hal itu akan bekerja lebih baik baginya dan juga bagi organisasi, mereka mengerti bahwa ketika bekerja dengan perilaku berpola dan menekankan efektivitas
4. Pemimpin yang efektif secara alami lebih berfokus untuk menjadi diri pada melakukannya. Dia menanyakan bahwa secara alami dialah yang jadi pemimpin. Orang-orang seperti ini telah mengambil waktu untuk benar-benar tahu diri mereka sendiri. Mereka memiliki kesadaran diri yang solid dan menggunakannya untuk keuntungan organisasi.
5. Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana mereka bekerja paling efisien dan efektif. Mereka telah belajar dari keberhasilan dan kegagalan, mengasah kemampuan, mengintegrasikan pengalaman, keterampilan, kompetensi, dan kesadaran dirinya menjadi sebuah kinerja yang efektif dan efisien

6. Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan. Mereka memusatkan perhatian pada tujuan yang akan membuat visi menjadi kenyataan. Mereka memiliki kemampuan untuk menghindari risiko hingga titik nol di atas tindakan-tindakan yang memberikan rute yang paling langsung untuk mencapai tujuan.
7. Pemimpin yang efektif tidak mencoba menjadi orang lain. Mereka memahami bahwa bekerja untuk diri sendiri hanya ketika berada pada posisi terbaiknya.
8. Pemimpin yang efektif secara alami mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam. Mereka menilai keterampilan yang saling melengkapi dan sifat-sifat orang lain. Dia tidak hanya menghargai orang lain, melainkan juga bergantung pada orang lain untuk mengisi kekosongan. Mereka mengelilingi diri dengan orang yang melengkapi kekuatan mereka sendiri
9. Pemimpin yang efektif menarik orang lain, dia adalah pemimpin dari orang-orang ingin bekerja untuk dan dengan mereka, karena mendapatkan hal-hal yang dilakukan dengan stres minimal pada orang-orang di sekitar mereka dan di organisasi. Orang ingin berada di timnya dan sebagai mentor mereka
10. Pemimpin yang efektif terus mengembangkan kekuatan dalam rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan baru . pemimpin ini adalah pembelajar aktif. Dia berfokus pada kekuatan yang lebih produktif, bukan mencoba mereduksi kelemahan-kelemahan diri sendiri. Pemimpin ini mengerti bahwa membangun kekuatan diri sendiri. Pemimpin ini mengerti bahwa membangun kekuatan diri sendiri sambil berusaha untuk memperbaiki kelemahan hanya mencapai pertumbuhan inkremental.

## BAB V

# *Kecerdasan dalam Kepemimpinan*

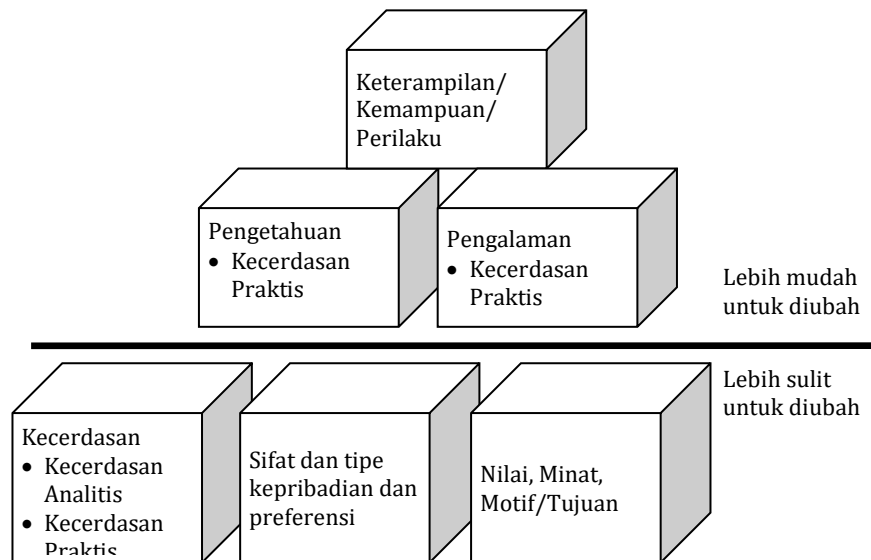
### **A. Kecerdasan dan Kepemimpinan**

Hubungan formal pertama antara kecerdasan dan kepemimpinan muncul sekitar 1115 SM di Cina, ketika dinasti menggunakan tes standar untuk menentukan warga negara yang akan memainkan peran kepemimpinan kunci dalam lembaga yang mereka harus bentuk untuk menjalankan negara. Amerika Serikat menggunakan tes kecerdasan untuk mengidentifikasi pemimpin potensial saat Perang Dunia I, dan penggunaan tes kecerdasan berlanjut untuk tujuan yang lebih luas. Lebih dari 100 tahun penelitian yang sangat komprehensif dan sistematis memberikan bukti yang mendukung gagasan bahwa kecerdasan umum memainkan peran penting dalam urusan manusia. Tetapi, kecerdasan dan tes kecerdasan merupakan salah satu topik yang paling kontroversial dalam ilmu-ilmu sosial saat ini. Ada beberapa kontroversial atas pertanyaan-pertanyaan seperti bagaimana faktor keturunan dan lingkungan mempengaruhi kecerdasan, apakah tes kecerdasan harus digunakan di sekolah umum, dan apakah rata-rata skor tes kecerdasan berbeda pada kelompok etnis. Untuk sebagian besar, bagaimanapun, kita akan melewati kontroversi tersebut..

Kecerdasan dapat didefinisikan sebagai segala keefektifan seseorang dalam kegiatan yang diarahkan oleh pikiran. Apa hubungan definisi kecerdasan ini dengan kepemimpinan? Penelitian ini telah menunjukkan para pemimpin yang lebih cerdas adalah pelajar yang cepat; membuat asumsi deduksi dan kesimpulan yang lebih baik; lebih baik dalam menciptakan visi yang menarik dan mengembangkan strategi untuk membuat visi mereka menjadi kenyataan, dapat mengembangkan solusi yang lebih baik untuk masalah; dapat melihat lebih banyak implikasi primer dan sekunder dari keputusan mereka,

dan lebih gesit dibandingkan pemimpin yang kurang cerdas. Sebagian besar orang ditempatkan dalam posisi kepemimpinan untuk memecahkan masalah, baik masalah pelanggan, keuangan, operasional, interpersonal, kinerja, politik, pendidikan, atau sosial. Karena itu, dengan perilaku terkait dengan kecerdasan yang lebih tinggi, mudah untuk melihat pemimpin yang lebih cerdas akan lebih sering berhasil dari pada pemimpin yang kurang cerdas dalam mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuannya. Seperti kepribadian bagaimanapun, kecerdasan saja tidak cukup untuk menjamin keberhasilan kepemimpinan. Banyak orang pintar menjadi pemimpin yang payah-sama sedikitnya dengan orang cerdas yang merupakan pemimpin besar. Namun demikian, kegiatan kepemimpinan tampaknya melibatkan beberapa tingkat kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berarti kecerdasan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kemungkinan keberhasilan kepemimpinan dalam banyak situasi.

Seperti ditunjukkan dalam Gambar 5.1, kecerdasan relatif sulit berubah. Seperti kepribadian, itu juga merupakan kualitas yang tak terlihat dan dapat disimpulkan hanya dengan mengamati perilaku. Selain itu, kecerdasan tidak mempengaruhi perilaku secara merata di semua situasi. Beberapa kegiatan, seperti mengikuti rutinitas sederhana, membuat kecerdasan kurang diperlukan dari pada yang lain. Akhirnya, definisi tentang kecerdasan tidak berarti bahwa kecerdasan adalah kuantitas yang tetap. Meskipun faktor keturunan berperan, kecerdasan dapat dimodifikasi melalui pendidikan dan pengalaman.



**Gambar 5.1 Blok Pembangunan Kecerdasan**  
(Sumber: Diadaptasi dari Hughes, Ginnet, dan Curphy; 2015)

## B. Kecerdasan Intelektual Dalam Kepemimpinan

Istilah inteligensi merupakan salah satu istilah psikologi yang populer di masyarakat dan sering kali dikaitkan secara langsung dengan faktor bawaan. Dalam kamus psikologi (1987) Inteligensi diartikan sebagai kemampuan berurusan dengan abstraksi-abstraksi, mempelajari sesuatu, dan kemampuan mengenai situasi-situasi baru. Crow & Crow sebagaimana dikutip oleh Masaong dan Tilome (2011) secara terperinci menyatakan inteligensi sering dikaitkan dengan daya ingatan, penalaran dan pemecahan masalah. Inteligensi merupakan atau kekuatan untuk melakukan sesuatu (Aswar, 1996). Gardner (dalam Munandar, 1999), merumuskan inteligensi sebagai kemampuan untuk memecahkan masalah atau untuk menciptakan karya yang dihargai dalam satu kebudayaan. Hal ini senada dikemukakan oleh Sarwono (dalam Mashuri, 2003) inteligensi sebagai keseluruhan kemampuan individu untuk berpikir dan bertindak terarah serta mengolah dan menguasai lingkungan secara efektif.

Wechsler (dalam Monks,1989) mengartikan inteligensi sebagai suatu kecakapan untuk dapat bertindak secara terarah, berpikir secara baik dan bergaul dengan lingkungan secara efisien.

Binet dan Simon (dalam Azwar, 2006) mendefinisikan inteligensi atas tiga komponen, yaitu: (1) kemampuan untuk mengarahkan pikiran atau tindakan, (2) kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila tindakan tersebut telah dilaksanakan, dan (3) kemampuan untuk mengkritik diri sendiri atau melakukan *autocriticism*. Terman (1916) mendefinisikan inteligensi kemampuan seseorang untuk berpikir abstrak. Sedangkan Goddard (1946) yang dikutip Azwar (2006) mendefinisikan inteligensi sebagai tingkat kemampuan pengalaman seseorang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang langsung di hadapi dan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang langsung dihadapi dan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang akan datang. Wechsler (dalam Azwar, 2006) mendefinisikan inteligensi sebagai kumpulan atau totalitas kemampuan seseorang untuk bertindak dengan tujuan tertentu, berpikir secara rasional, serta menghadapi lingkungannya dengan efektif.

Mengacu pada pengertian yang telah dikemukakan dapat ditegaskan bahwa intelegensi dimaknai sebagai kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara tepat berdasarkan pengalaman untuk memberikan respons dengan baik sebagai pemilih yang tepat, penghubung, pemecah, masalah, negosiator, penyembuh, dan pembangun sinergi untuk mencapai tujuan tertentu. Kecerdasan intelektual merupakan kecerdasan yang berhubungan dengan proses kognitif seperti berpikir, daya menghubungkan dan menilai atau mempertimbangkan sesuatu. Kecerdasan intelektual berhubungan dengan strategi pemecahan masalah dengan menggunakan logika (Mudjib, 2001).

Berdasarkan penelitian Murphy (1998) terhadap 18.000 pemimpin kontemporer di 562 organisasi muncul 1.029 pemimpin otentik yang dikagumi oleh atasan, rekan sejawat, para bawahannya sebagai seorang pemimpin kerja yang efektif. Mereka memenuhi

prinsip-prinsip kepemimpinan untuk melakukan semua hal, dengan tujuh pernyataan sebagai berikut: (1) jadilah seseorang peraih prestasi, (2) jadilah seorang yang pragmatis, (3) praktikan kerendahan hati yang strategis, (4) jadilah orang yang berfokus pada konsumen, (5) jadilah orang yang mempunyai komitmen, (6) belajarlah untuk menjadi orang yang optimis, dan (7) jadilah orang yang mau menerima tanggung jawab.

Sejalan dengan hal tersebut, untuk mencapai prinsip kepemimpinan tersebut diperlukan delapan peran kepemimpinan yang cerdas untuk mengetahui cara mencapai prinsip tersebut menurut Murphy (dalam Masong dan Tilome, 2011), yaitu: (1) memilih personil dan anggota pimpinan yang tepat, (2) menghubungkan mereka dengan penyebab yang tepat, (3) mengatasi masalah-masalah yang muncul, (4) mengevaluasi kemajuan untuk mencapai tujuan, (5) melakukan negosiasi resolusi terhadap konflik, (6) menyembuhkan luka yang ditimbulkan oleh perubahan, (7) melindungi kultur mereka dari bahaya krisis, dan (8) menyinergikan semua potensi sehingga memungkinkan mereka mencapai kemajuan bersama-sama.

### **C. Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan**

Secara sederhana kecerdasan emosional diartikan sebagai penggunaan emosi secara cerdas. Kecerdasan emosional diartikan sebagai suatu instrumen untuk menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, membuat kesepakatan dengan pelanggan yang rewel, mengkritik atasan, menyelesaikan tugas sampai selesai, dan dalam berbagai tantangan lain yang dapat merusak kesuksesan (Weisinger, 2006). Kecerdasan Emosional (KE) diartikan sebagai kemampuan untuk “mendengarkan” bisikan emosional, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dari orang lain demi mencapai sebuah tujuan (Ginanjari, 2003:62). Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi

sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh manusiawi (Cooper & Sawaf, 2002).

Kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual mengungkap aktivitas yang berbeda dalam otak. Kecerdasan intelektual didasarkan pada kerja *neokorteks*, lapisan dalam evolusi berkembang paling akhir di bagian atas otak. Sedangkan pusat-pusat emosional berada di bagian otak lebih dalam, dalam subkorteks yang secara evolusi lebih kuno; berdasarkan emosional dipengaruhi oleh kerja pusat-pusat intelektual. Gardner secara tajam menunjukkan perbedaan antara kecerdasan intelektual dengan kecerdasan emosional pada tahun 1983 memperkenalkan model kecerdasan majemuk (*multiple intelligence*). Ketujuh macam kecerdasan yang dibuatnya meliputi tidak hanya kemampuan verbal dan matematika yang sudah lazim, tetapi juga dua kemampuan bersifat “pribadi”; kemampuan mengenal dunia dalam diri sendiri dan keterampilan sosial.

Tanpa kecerdasan emosional, orang tidak akan bisa menggunakan kemampuan-kemampuan kognitif mereka sesuai dengan potensi yang maksimal. Kecerdasan yang emosional menentukan potensi kita untuk mempelajari keterampilan-keterampilan praktis yang didasarkan pada lima unsur yaitu: (1) kesadaran diri (mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya, dan intuisi); (2) motivasi (mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri sendiri); (3) pengaturan diri (kecenderungan emosional yang mengantarkan atau memudahkan peraih sasaran); (4) empati (kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan, dan kepentingan orang lain), dan (5) keterampilan sosial (keterampilan dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain).

Kompetensi lain yang perlu dimiliki kepala sekolah di dalam pengelolaan relasi secara efektif adalah bekerja secara tim dan kolaboratif. Kepala sekolah harus mampu bekerja secara tim dan mampu bertindak sebagai motivator di dalam tim untuk dapat membutuhkan suasana kekerabatan yang ramah dan memberi contoh, penghargaan sikap dan bersedia membantu. Di samping itu, mereka



harus meluangkan waktunya untuk menumbuhkan suasana silaturahmi dengan guru sehingga menunjukkan dan ketenangan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Hubungan antara emosi pemimpin dan efeknya pada tim dan hasil dipopulerkan oleh peneliti Danniell Goleman melalui penerbitan buku *Emotional Interlligence*. Tetapi apa yang dimaksud kecerdasan emosional (EQ)? Setidaknya ada empat definisi utama kecerdasan emosional. Istilah *kecerdasan emotional* dapat di kaitkan dengan dua psikolog, Peter Salovey dan John Mayer, yang mempelajari alasan beberapa orang pintar gagal menjadi sukses. Salovey dan Mayer menemukan bahwa banyak dari mereka mengalami kesulitan karena kurangnya kepekaan dan keterampilan interpersonal, dan kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kelompok kemampuan mental yang membantu orang untuk mengenali perasaan mereka sendiri dan orang lain. Reuven Bar-On percaya bahwa kecerdasan emosional merupakan cara lain untuk mengukur efektivitas manusia dan didefinisikan sebagai satu set dari 15 kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi situasi sehari-hari dan bertahan di dunia. Rick Aberman mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai keselarasan pikiran, perasaan, dan tindakan. Menurut Aberman, kepemimpinan lebih efektif dan “di dalam zona” ketika pikiran, perasaan, dan tindakan berselaras dengan sempurna. Daniel Goleman, seorang penulis sains untuk *The New york Times*, secara substansial memperluas definisi ini dan merangkum beberapa penelitian ini dalam buku *Emotional Intelligence* dan *Working With Emotional Intelligence*. Goleman berpendapat bahwa kesuksesan dalam hidup lebih didasarkan pada motivasi dari seseorang, kegigihan dalam menghadapi frustrasi, manajemen suasana hati, kemampuan beradaptasi, serta kemampuan berempati dan bergaul dengan orang lain dari pada kecerdasan analitis seseorang atau IQ. Pada Tabel 5.1 membandingkan model kecerdasan emosional menurut Mayer, Salovey dan Carusao, Goleman dan Bar-On.

**Tabel 5.1 Model Kecerdasan Emosional**

<b>Mayer, Salovey dan Carusao</b>	<b>Goleman dkk.</b>	<b>Bar-On</b>
Pemahaman emosi (diri)	Kesadaran Diri: - Kesadaran emosional - Penilaian diri yang akurat - Kepercayaan diri	Interpersonal: - Penghargaan Diri - Kesadaran emosional - Asertivitas - Kemandirian - Aktualisasi diri
Pengaturan Emosi	Regulasi diri: - Kontrol diri - Ketelitian - Kemampuan adaptasi - Inovasi	Kemampuan adaptasi: - Uji kebenaran - Fleksibilitas - Pemecahan masalah
Pemanfaatan emosi	Motivasi: - Prestasi - Komitmen - Inisiatif - Optimisme	Manajemen Stres: - Toleransi stres - Kontrol impuls
Pemahaman Emosi (Orang Lain)	Empati: - Memahami orang lain - Mengembangkan orang lain - Orientasi pelayanan - Keragaman - Kesadaran politis Keterampilan Sosial: - Pengaruh - Komunikasi - Manajemen konflik - Kepemimpinan - Katalis perubahan - Membangun ikatan - Kolaborasi/kerja sama - Kapabilitas tim	Interpersonal: - Empati - Tanggung jawab sosial - Hubungan interpersonal Mood Umum: - Optimisme - Kebahagiaan

Sumber: (Diadaptasi dari Hughes, Ginnet, dan Curphy; 2015)

#### **D. Kecerdasan Spiritual Dalam Kepemimpinan**

Kecerdasan spiritual adalah landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional secara efektif. Selanjutnya dikatakan secara terpisah maupun bersama tidak cukup untuk menjelaskan keseluruhan kompleksitas kecerdasan

manusia, kekayaan jiwa, dan imajinasinya (Zohar dan Marshal, 2007). Lebih lanjut menurut Zohar dan Marshal kecerdasan spiritual sebagai puncak kecerdasan. Kecerdasan spiritual tidak identik dengan agama formal, karena itu kecerdasan ini tidak milik satu agama.

Kecerdasan spiritual menurut Sinetar (dalam Masaong dan Tilome, 2011) diartikan sebagai kecerdasan yang mendapat inspirasi, dorongan dan efektivitas yang terinspirasi, serta penghayatan ketuhanan yang didalamnya semua menjadi bagian. Sedangkan menurut Bowell (dalam Masaong dan Tilome, 2011), kecerdasan spiritual sebagai kualitas terdalam, kehadiran, pelepasan yang mistis, yang lebih tinggi, asal mula, ranah maya, yang ada sebelum proses melingkupinya dengan pikiran dan zat, itulah tingkat yang hanya dapat dicita-citakan, tetapi tak dapat kita miliki atau langgar.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan jiwa, tingkat baru kesadaran yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa sadar, yang membantu menyembuhkan dan membangun diri manusia secara utuh, yang dengannya manusia tidak hanya mengakui nilai-nilai yang ada, tetapi lebih karena menemukan nilai-nilai baru, juga dapat menyeimbangkan makna dan nilai serta menempatkan kehidupan dalam konteks yang lebih luas (Masaong dan Tilome, 2011).

Terdapat delapan aspek kecerdasan spiritual yang ada kaitannya dengan kepribadian sebagaimana dikemukakan Zohar dan Marshall (2007) yaitu: (1) kapasitas diri, (2) level kesadaran diri (*self-awareness*) yang tinggi, (3) kapasitas diri untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (*suffering*), (4) kualitas hidup yang terinspirasi dengan visi dan nilai-nilai, (5) keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (*unnecessary harm*), (6) memiliki cara pandang yang holistik, dengan memiliki kecenderungan untuk melihat keterkaitan di antara segala sesuatu yang berbeda, (7) memiliki kecenderungan nyata untuk bertanya dan mencari jawaban yang fundamental, dan (8) memiliki kemudahan untuk bekerja melawan tradisi (konvensi).

Kepemimpinan berbasis kecerdasan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*ke-Illahi-an*). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan memenangkan jiwa hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu, kepemimpinan berbasis kecerdasan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan berbasis kecerdasan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan berbasis kecerdasan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nuraninya. Kepemimpinan berbasis spiritual juga tidak berarti kepemimpinan dengan kekuatan gaib sebagaimana terkandung dalam istilah “tokoh spiritual” atau “penasihat spiritual”, melainkan kepemimpinan menggunakan kecerdasan spiritual, ketajaman mata batin atau indra keenam. Kepemimpinan berbasis kecerdasan spiritual juga tidak bisa disamakan dengan yang serba esoteric (batin) yang dilawankan dengan yang serba eksoteris (lahir, formal) melainkan berupaya membawa dan memberi nilai dan makna yang lahir menuju rumah batin (spiritual) atau memberi muatan spiritualitas dan kesucian terhadap segala profan (Masaong dan Tilome, 2011).

Cara-cara menerapkan kecerdasan spiritual dalam kepemimpinan menurut Piece (dalam Masaong dan Tilome, 2011) yaitu: (1) meletakkan barang-barang “suci” di sekeliling Anda), (2) hidup dengan menerima sifat tidak sempurna, (3) membangun dukungan dan silaturahmi, (4) mengucapkan terima kasih dan selamat, (5) membangun dukungan dan silaturahmi, (6) memperlakukan orang lain seperti Anda ingin diperlakukan, (7) memutuskan apa yang “cukup” dan berpegang teguh pada apa keputusan anda, (8) menyeimbangkan berbagai tanggung jawab, (9) bekerja untuk membuat “sistem” berjalan dengan baik, dan (10) terus menerus mengembangkan pribadi dan profesi. Sedangkan menurut Tobroni (2005), kepala sekolah (pemimpin) dituntut memiliki sikap

etis terhadap Tuhannya dalam mewujudkan kepemimpinan yang berbasis spiritual, yaitu: (1) Iman, (2) takwa, (3) ikhlas, (4) tawakal, (5) syukur, (6) sabar, (7) taubat, (8) berzikir, dan (9) rida.

## BAB VI

# *Keterampilan Kepemimpinan*

### **A. Pentingnya Keterampilan Kepemimpinan**

Keterampilan Kepemimpinan merupakan salah satu kunci yang dapat menjamin sebuah lingkungan di mana semua anggota organisasi mengembangkan motivasi dan semangat tingkat tinggi. Sering kali kepemimpinan menghasilkan ketidaknyamanan pada pihak yang dipimpin. Contohnya di sekolah, ketidaknyamanan tidak mengurangi keharusan guru mengajar sebagai kegiatan profesional keseharian. Guru harus konsisten mengemban visi dan misi untuk menjalankan fungsi pencerdasan di dalam dan di luar kelas. Dengan demikian suka atau tidak suka dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah serta situasi yang tersedia, tentu saja tugas dan tanggung jawab guru pada siswa tidak dapat dikurangi.

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus di miliki kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan sejumlah tugas. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal baginya untuk dapat melaksanakan manajemen sekolah secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut, diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Pada lingkup yang lebih luas, manajer atau pemimpin merupakan subjek yang sangat menentukan efektif atau tidaknya manajemen organisasi. Kegagalan sistem memacu tujuan sebagian besar adalah akibat langsung dari ketidakmampuan faktor manusia bergerak secara kondusif dan itu semua adalah buah dari rendahnya kemampuan pemimpin.

Pemikiran tentang kepemimpinan modern juga berangkat dari konsep bahwa kepemimpinan adalah suatu seni (*leadership is an art*).

Pemimpin profesional adalah seorang “seniman” dalam memimpin. Seni adalah buah kreasi personal yang mungkin tidak di miliki orang lain. Karena seni dalam memimpin berbeda setiap orang. Namun demikian, keterampilan umum yang mereka perlukan secara prinsip adalah sama. Keterampilan dimaksud diperlukan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien.

## **B. Jenis Keterampilan Kepemimpinan**

Robert L. Kats (1987) sebagaimana dikutip oleh Danim (2012) menulis bahwa jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin atau administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), keterampilan konseptual (*konseptual skill*). Berikut ini diuraikan ketiga jenis keterampilan dimaksud.

### **1. Keterampilan Teknis (*technical skill*)**

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoristik ke dalam tindakan-tindakan praktis, memecahkan masalah melalui taktik yang baik, melalui tugas-tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya di miliki orang-orang yang menduduki jabatan menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya gerak motoris atau keterampilan tangan atau manual. Keterampilan-keterampilan di maksud antara lain adalah:

- 1) Keterampilan aplikasi teknologi komunikasi dan informasi,
- 2) Keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban,
- 3) Keterampilan menyusun program tertulis,
- 4) Keterampilan membuat data statistik sekolah,
- 5) Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya,
- 6) Keterampilan mengetik
- 7) Keterampilan menata ruang, dan
- 8) Keterampilan membuat surat.

Dengan uraian ini tidaklah berarti bahwa kepala sekolah perlu melakukan semua hal terkait dengan masalah-masalah teknis itu.

Memang, keterampilan teknis itu pun harus dimiliki oleh mereka, minimal untuk masalah standar, seperti menentukan kriteria keberhasilan, penjadwalan, dan sebagainya. Dia pun harus mampu memberi arahan dan petunjuk kepada guru dan staf tatalaksana ketika diperlukan. Bahkan dalam kondisi delegasi tugas tidak mungkin dilakukan, dia harus mengerjakan sendiri.

## **2. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*human skill*)**

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergi antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, di samping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya.

Bahkan, bagi pemimpin puncak (*top management*), termasuk kepala sekolah, berhadapan dengan manusia menduduki posisi terbesar, lebih dari separuh aktivitas rutinnnya. Manusia yang menduduki posisi sentral itu sering dilukiskan sebagai *the man behind the gun*. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, kelompok kerja sama di lingkungan sekolah dan organisasi di mana pun tidak mungkin terjalin secara harmonis. Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:

- 1) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok,
- 2) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan,
- 3) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja,
- 4) Kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan,
- 5) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis,
- 6) Pemerataan tugas dan tanggung jawab, dan
- 7) Iktikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain

Interaksi antar individu bervariasi dalam cara dan tujuannya, hubungan antar manusia itu ada sifatnya disengaja antar pribadi, formal interaksi tatap muka atau terhadap nontatap muka. Interaksi nontatap muka dilakukan melalui surat menyurat, telepon, faksimile,



e-mail, dan sebagainya. Hubungan antar manusia di tuangkan dalam karya ini mengandung pengertian interaksi fisik dan personal. Dari interaksi itu, antara pemimpin atau manajer dengan subordinat atau bawahan terjadi interaksi dinamis dan saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak.

Di dalam dunia kerja, kepuasan tidak mungkin diperoleh melalui cara yang sederhana itu, oleh sebab orang mempunyai kebutuhan fisiologis, harga diri, rasa ingin tumbuh dan berkembang, dan sebagainya kebutuhan-kebutuhan itu sifatnya kumulatif dan arenanya sulit terpenuhi. Di bidang kepemimpinan dan manajemen, interaksi dinamis antara pimpinan puncak, kelompok pimpinan bawahannya, dan karyawan adalah syarat mutlak menuju terciptanya tujuan organisasi. Hal ini akan melahirkan kepuasan di dalam diri individu yang pada gilirannya akan merangsang motivasi kerja-kerja karyawan.

### **3. Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*)**

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoristik dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

Demikian halnya, untuk dapat melaksanakan praktik administrasi yang efektif, seorang administrator harus memahami teori-teori administrasi. Untuk melaksanakan supervisi dengan baik seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervisi. Ringkasnya, keterampilan konseptual dituntut di dalam dunia kerja. Keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, kemampuan mengorganisasi pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengkorelasikan bidang ilmu yang dia miliki dengan berbagai situasi.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak menolak konsep tradisional tentang kepemimpinan, di mana intuisi

dan percakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Di banyak organisasi modern kemampuan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan kemampuan praktis lainnya.

## BAB VII

# *Gender dan Kepemimpinan*

### **A. Persamaan Hak Dalam Kepemimpinan**

Kebanyakan teori-teori kepemimpinan tidak hanya menolak peran wanita dalam sekolah, tapi juga mengalami bias gender dan terbentuk asumsi-asumsi yang tidak benar tentang peran gender di dalam organisasi. Kebanyakan teori hanya memfokuskan pada peran laki-laki dalam organisasi. Para perempuan di Inggris Raya, dan dimanapun menurut Goldring dan Chen sebagaimana dikutip oleh Bush dan Coleman (2012) kebanyakan hanya berperan dalam profesi mengajar, namun relatif sedikit yang memiliki posisi-posisi penting pemegang otoritas dalam sejumlah sekolah menengah, perguruan tinggi, dan universitas dan dalam administrasi lokal pendidikan.

Wanita dipandang oleh laki-laki dan perempuan lain, kurang memiliki karakteristik-karakteristik seperti: kemampuan kepemimpinan, rasa tanggung jawab, keterampilan dibidang bisnis, dan kemampuan analitis. Ada sebuah stereotip tentang manajer laki-laki untuk pekerjaan keras, atau mungkin juga disebut agresif, pemimpin yang lebih asyik dengan tugas daripada relasi atau hubungan. Sebaliknya, manajer perempuan dalam pendidikan cenderung diidentifikasi dengan aspek-aspek manajemen yang lembut, misalnya dengan kerja pastoral atau manajemen orang (Bush dan Coleman, 2012).

Sebuah penelitian di provinsi Shaanxi China yang dikutip oleh Bush dan Coleman (2012) menunjukkan bahwa: Manajemen dan kepemimpinan benar-benar tampak dengan adanya peran perempuan dalam masyarakat, dan peran manajemen tersebut merupakan indikator keberhasilan peran perempuan.

Pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah harus bersifat unitaristik atau impersonal. Dia tidak boleh mendiskriminasi

siapa pun. Tuhan menciptakan manusia itu dengan beragam latar dan warna, termasuk warna kulit. Di banyak tempat ditemukan adanya kelompok minoritas itu. Keberadaan kelompok atau individu minoritas itu secara fisik sebenarnya mencolok. Mereka mudah dikenal lewat warna kulit atau ciri-ciri tertentu bagian tubuh dan wajahnya. Dalam suatu hal, kepala sekolah sama seperti mereka, yakni mudah dibedakan dari komunitas sekolah lain dan selalu menjadi sumber perhatian (Danim, 2012)

Persamaan hak kesempatan untuk kaum perempuan, etnik atau ras minoritas, dan para bujangan akan semakin mencuat di waktu-waktu mendatang. Masih begitu banyak kepala sekolah di beberapa negara menganggap dirinya sendiri paling hebat dan berprasangka kepada staf pengajarnya, apalagi yang berasal dari kelompok minoritas atau perempuan. Kepala sekolah yang berwawasan maju akan berusaha mengadakan suatu program latihan dan mengembangkan personalia yang akan menyertakan semua kelompok minoritas secara penuh, sehingga suatu saat nanti mereka akan berkesempatan menduduki jabatan-jabatan penting dalam struktur hierarki sekolah. Program semacam ini bukan hanya baik, tapi juga perlu dilaksanakan secepatnya agar sekolah dapat memanfaatkan segenap potensi sumber daya manusia yang ada secara optimal. Tidak ada sekolah yang mampu memaksimalkan mekanisme umpan balik yang vital itu jika semua pejabat kuncinya hanya terdiri dari pria kulit putih saja.

Setiap kepala sekolah hanya harus memahami misi dan kondisi staf pengajarnya, mengadakan perencanaan secara hati-hati, mengupayakan pemecahan atas berbagai permasalahan, tapi dia juga harus menjangkau ke luar dan ke atas. Artinya dia harus mampu membina relasi yang baik dengan lembaga yang kedudukannya lebih tinggi serta dengan unit-unit lain dari institusi atau induk sekolah yang kedudukannya sama. Dalam membina relasi dengan lembaga yang lebih tinggi, kepala sekolah harus bersikap loyal dengan kewajaran, akrab dengan para pejabat teras, serta kooperatif dengan segenap anggota staf pengajar. Meskipun demikian kepala sekolah

juga harus senantiasa mewaspadai komunitas sekolah yang sengaja mencari perkara yang tidak produktif.

Relasi merupakan kunci sukses kepala sekolah dan guru. Pemimpin pendidikan mana pun, bahkan organisasi mana pun harus memiliki kemampuan relasional atau berkolaborasi ini. Kepala sekolah harus mampu menjalin relasi dengan siapa pun untuk tujuan-tujuan sosial atau produktif. Nilai membangun relasi tidak dapat ditakar dalam ukuran kuantitatif apa pun. Membina relasi yang baik dan saling menghormati memang tidak mudah; akan tetapi sesulit apa pun kepala sekolah tetap dituntut untuk mampu melaksanakannya demi kepentingan sekolah dan segenap staf pengajar yang kepala sekolah kelola.

Meskipun kepala sekolah benar-benar membutuhkan kerja sama dengan siapa saja, tidak berarti dia harus menjadi pengecut atau penjilat. Pahami semua hak serta kewajiban. Tunaikan semua kewajiban, tapi jangan mau dan melawanlah jika haknya hendak disepelekan atau hendak diinjak-injak. Kalau akhirnya kepala sekolah dikalahkan oleh komunitas sekolah semacam itu, maka dia kalah secara terhormat dan harga diri akan tetap terjaga. Semua individu yang memiliki perasaan dan akal sehat pasti akan menghargai dan membela kepala sekolah.

## **B. Kepemimpinan Perempuan**

### **1. Perempuan Dalam Peran Kepemimpinan**

Belum lama ini, jika orang-orang diminta untuk menyebutkan nama pemimpin yang mereka kagumi, sebagian besar nama-nama pada daftar yang dihasilkan dapat dikategorikan sebagai “orang kulit putih yang sudah tua”. Hari ini, nama-nama pada daftar yang sama akan jauh lebih beragam. Perubahan ini yang dianggap dengan pasti sebagai kemajuan-kemajuan ilustrasi yang berguna mengenai kekuatan menggunakan kerangka interaksional untuk memahami kompleksitas dari proses kepemimpinan (Hughes, Ginnet, dan Curphy, 2015:26).

Sebuah contoh yang spesifik adalah perempuan dalam peran kepemimpinan, dan dalam bagian ini kita akan melihat sejauh mana perempuan telah mengambil peran kepemimpinan yang baru, apakah terdapat perbedaan dalam efektivitas laki-laki dan perempuan dalam peran kepemimpinan, dan penjelasan apa yang telah diajukan tentang pria dan wanita yang terpilih untuk memimpin dan berhasil dalam posisi kepemimpinan. Ini merupakan cakupan penelitian akademik dan polemik populer, seperti terlihat di banyak artikel terkini dalam jurnal populer yang mengklaim adanya keuntungan yang membedakan bagi perempuan dalam peran kepemimpinan.

Jelas bahwa perempuan mengambil peran kepemimpinan dalam jumlah lebih besar dari pada sebelumnya. Di sisi lain, persentase aktual perempuan dalam posisi kepemimpinan yang telah relatif stabil. Contohnya, laporan yang dikeluarkan pada tahun 2010 oleh Kantor Akuntabilitas Pemerintah AS (U.S. Government Accountability Office) yang dikutip oleh Hughes, Ginnet, dan Curphy, (2015) menunjukkan bahwa, perempuan diperkirakan menduduki 40 persen kursi manajer dalam tenaga kerja AS pada tahun 2007 dibandingkan dengan 39 persen pada tahun 2000, dan persentase perempuan dalam posisi puncak eksekutif lebih tidak menggembirakan. Dalam sebuah studi pada tahun 2009 oleh organisasi nirlaba Catalyst, perempuan hanya menduduki 13,5 persen dari posisi eksekutif senior; hampir 30 persen perusahaan dalam daftar Fortune 500 tidak memiliki perempuan pada posisi puncak.

Meskipun statistik tersebut penting dan menjanjikan, masalah masih muncul untuk membatasi kesempatan bagi perempuan yang memiliki kemampuan untuk menduduki peran kepemimpinan tertinggi dalam organisasi. Banyak penelitian yang telah melihat masalah ini, dan beberapa akan dibahas di sini. Dalam sebuah studi klasik tentang peran gender, Schein menunjukkan bias dalam stereotip peran gender menghambat perempuan untuk terus naik dan maju melalui peran manajerial. Schein meminta sejumlah manajer tingkat menengah, laki-laki dan perempuan, untuk mengisi survei. Mereka diminta menilai berbagai item tentang karakteristik laki-laki

pada umumnya, karakteristik perempuan pada umumnya, atau karakteristik manajer yang sukses menggunakan skala lima poin. Schein menemukan korelasi yang tinggi antara kedua cara responden laki-laki dan perempuan memersepsikan “laki-laki” dan “manajer”. Terlihat seolah-olah bahwa manajer identik dengan karakteristik maskulin. Situasi seperti ini tidak banyak berubah selama dua dekade terakhir. Pada tahun 1990, mahasiswa manajemen di Amerika Serikat, Jerman, dan Inggris, sebagai contoh, masih memersepsikan karakteristik manajer tingkah menengah yang sukses contoh., masih memersepsikan karakteristik manajer tingkah menengah yang sukses yang lebih umum dianggap berasal dari laki-laki dari pada perempuan. Satu area ketika pandangan yang tampaknya telah berubah dari waktu ke waktu merupakan persepsi perempuan tentang peran mereka sendiri. Berbeda dengan studi sebelumnya, perempuan kini melihat banyak kesamaan antara “laki-laki” dan “manajer” seperti antara “laki-laki” dan “manajer”. Untuk perempuan, setidaknya, menjadi seorang perempuan dan menjadi manajer bukan hal yang bertentangan.

Telah banyak studi tentang peran perempuan dalam manajemen. Salah satunya *Breaking the Glass Ceiling* (memecahkan langit-langit kaca). Para peneliti mendokumentasikan kehidupan dan karier dari 78 perempuan dengan kedudukan tertinggi di perusahaan Amerika. Beberapa tahun kemudian, para peneliti *sample* untuk mendiskusikan perubahan yang telah terjadi dalam jejak kepemimpinan mereka. Para peneliti dikejutkan oleh kenyataan bahwa perempuan-perempuan ini jauh mirip laki-laki senior yang bekerja sama dengan mereka dalam penelitian lain. Secara kualitatif, mereka memiliki kekuatan yang sama: mereka menginginkan yang terbaik bagi dirinya dan bagi keluarga mereka. Mereka ingin perusahaan mereka sukses. Dan tidak mengherankan, mereka masih memiliki dorongan untuk berhasil. Dalam beberapa kasus (juga berlaku untuk pria, mereka mulai bertanya tentang keseimbangan hidup apakah seluruh pengorbanan dan kerja keras tersebut layak? Apakah 60-jam kerja dalam seminggu sepadan bagi keluarga dan dirinya?

Secara kualitatif, para peneliti diharapkan menemukan perbedaan signifikan antara perempuan yang melampaui batasan gender dan laki-laki yang sudah berada dalam posisi kepemimpinan. Secara umum, literatur populer dan beberapa literatur ilmiah sosial telah mengondisikan para peneliti dengan dugaan adanya pertentangan feminin versus maskulin dalam gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan feminin hasil dari konsensus/pendekatan yang berorientasi pada tim. Perempuan, dalam pandangan ini, digambarkan sebagai pemimpin yang, bila dibandingkan dengan laki-laki, mendengarkan dengan lebih baik, lebih empatik, kurang analitis, lebih berorientasi pada sumber daya manusia, dan kurang agresif dalam mengejar tujuan.

Dalam meneliti perempuan dalam posisi kepemimpinan, para peneliti mengumpulkan data perilaku, termaksud penilaian oleh diri sendiri dan orang lain, data pusat penilaian, dan nilai mereka menurut *California Psychological Inventory*. Bertolak belakang dengan stereotip dan pandangan populer, tidak ada perbedaan statistik yang signifikan antara gaya kepemimpinan laki-laki dan gaya kepemimpinan perempuan. Perempuan dan laki-laki sama-sama analitis, berorientasi pada sumber daya manusia, kuat, berorientasi tujuan empatik, dan terampil dalam mendengarkan. Ada perbedaan lain antara laki-laki dan perempuan, yang rupanya melampaui masalah gaya kepemimpinan. Para peneliti menemukan (dari hasil ini harus diinterpretasikan dengan hati-hati karena jumlah yang terlibat relatif kecil) bahwa perempuan telah secara signifikan memiliki skor kesejahteraan yang lebih rendah, komitmen mereka kepada organisasi mereka bekerja lebih terjaga dari pada rekan-rekan laki-laki mereka, dan perempuan lebih bersedia untuk mengambil risiko karier seperti pergi ke daerah yang baru atau asing dan belum pernah dikunjunginya.

Penelitian selanjutnya terkait dengan perempuan dalam posisi kepemimpinan perusahaan telah memperkuat dan memperjelas temuan ini. Sebagai contoh, nilai kesejahteraan secara umum yang lebih rendah pada perempuan mungkin mencerminkan kurangnya



sistem pendukung untuk menangani masalah hidup sehari-hari. Ini berkaitan dengan kenyataan bagi, banyak perempuan, selain memiliki peran dalam perusahaan mereka tetap mengasuh utama untuk keluarga mereka. Selanjutnya, mungkin ada tekanan tambahan untuk dapat tampil sebagai bukti bahwa organisasi memiliki perempuan di posisi kepemimpinan.

Perbedaan lain terutama sekitar “masalah sumber daya manusia” masih belum jelas. Bahkan, hipotesis tentang perbedaan ini dapat merintangikan kesempatan perempuan untuk mengembangkan kepemimpinannya di masa depan. Sebagai contoh, membalikkan sebuah bisnis yang dalam kesulitan atau memulai bisnis baru adalah dua kesempatan yang paling menarik bagi seseorang pemimpin yang sedang berkembang untuk menguji kemampuan kepemimpinannya. Jika kita menerapkan hipotesis “perempuan berbeda” jenis kecakapan kepemimpinan yang lebih diperlukan untuk berhasil menyelesaikan salah satu tugas dapat membuat perempuan tercoret dari daftar calon. Namun, jika kita menerima hipotesis bahwa perempuan dan laki-laki lebih setara sebagai pemimpin dari pada mereka berbeda-beda, pada daftar calon dapat ditemukan jumlah perempuan yang sama dengan laki-laki

Penelitian tentang para perempuan pemimpin di organisasi-organisasi nontradisional yang berukuran tidak terlalu besar telah menunjukkan bahwa tidak semua pemimpin yang sukses berasal dari cetakan yang sama. Perempuan-perempuan tersebut cenderung menjadi sukses dengan membuat sendiri pengalaman bersama mereka sebagai perempuan, bukan dengan mengikuti “aturan perilaku” yang telah berhasil di jalankan laki-laki di organisasi yang lebih besar dan lebih tradisional. Survei oleh Judith Rosener (dalam Hughes, Ginnet, dan Curphy, 2015) mengidentifikasi pengalaman-pengalaman kepemimpinan mereka. Laki-laki cenderung menggambarkan diri mereka dalam istilah yang agak transaksional, melihat kepemimpinan sebagai pertukaran dengan bawahan untuk jasa yang diberikan. Mereka mempengaruhi orang lain terutama melalui posisi organisasi dan otoritas mereka. Para perempuan, di sisi

lain, cenderung menggambarkan diri mereka dalam istilah transformasional. Mereka membantu bawahan mengembangkan komitmen terhadap tujuan yang lebih luas di atas kepentingan pribadi mereka, dan mereka menggambarkan pengaruh mereka lebih dalam hal karakteristik pribadi seperti karisma dan kecakapan antar pribadi lebih dari sekadar posisi organisasi belaka. Menurut Rosener, perempuan pemimpin mendukung perkembangan dan partisipasi serta berbagi kekuasaan dan informasi, tetapi jauh melampaui yang umum dianggap sebagai manajemen partisipasi. Ia menyebutnya sebagai **kepemimpinan interaktif**. Deskripsi terdiri dari kepemimpinan mereka mencerminkan pendekatan yang didasarkan pada pengembangan harga diri orang lain dan percaya bahwa hasil kinerja terbaik dihasilkan ketika orang bersemangat dengan pekerjaan mereka dan merasa baik tentang diri mereka sendiri.

Bagaimana gaya kepemimpinan interaktif ini berkembang? Rosener menyimpulkan hal itu terjadi karena adanya pengalaman sosialisasi para perempuan dan jalur kariernya. Seperti yang telah kami tunjukkan, secara sosial, perempuan diharapkan untuk bersikap kooperatif, mendukung, pengertian, lembut, dan berorientasi pada pelayanan. Ketika mereka memasuki dunia bisnis, mereka masih membawa diri mereka dan berperan dengan perilaku yang sama. Mereka bekerja sebagai staf, dan bukan pada posisi-posisi atau jabatan yang memegang peranan, tanpa ada kekuasaan formal atas orang lain sehingga mereka harus menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa tergantung pada kekuasaan formal. Hal yang harus mereka lakukan, dengan kata lain, adalah menampilkan perilaku yang dapat diterima secara sosial untuk bertahan dalam organisasi.

Hal yang mudah dilakukan oleh perempuan ternyata berfungsi sebagai taktik bertahan hidup. Meskipun kebanyakan para pemimpin memulai karier mereka dengan melakukan hal yang alamiah dan cocok dalam batasan-batasan pekerjaan, mereka dari waktu ke waktu. Penerapan kepemimpinan interaktif oleh perempuan berasal dari sosialisasi, dan perempuan-perempuan yang diwawancarai percaya bahwa ini adalah keuntungan bagi organisasi mereka. Melalui

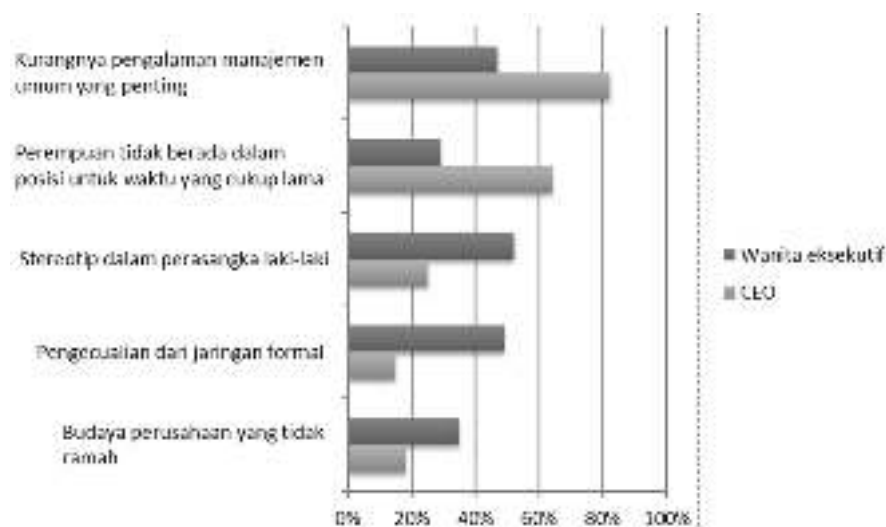
perjalanan karier mereka, mereka telah mendapatkan keyakinan bahwa gaya mereka adalah efektif. Bahkan, untuk merumuskan filosofi mereka tentang hal yang memotivasi orang, cara membuat keputusan yang lebih baik, dan hal yang diperlukan untuk memaksimalkan kinerja.

Rosener bersatu pada setiap organisasi untuk memperluas definisi mereka tentang kepemimpinan yang efektif untuk membuat ikatan yang lebih luas dari perilaku yang dapat diterima, sehingga laki-laki dan perempuan akan lebih bebas untuk memimpin dengan memanfaatkan bakat sejati mereka. Perluasan masalah ini disarankan berdasarkan data dari studi yang melihat cara CEO, yang hampir semua laki-laki, dan perempuan eksekutif senior menjelaskan kekurangan perempuan dalam peran kepemimpinan perusahaan. Gambar 7.1 membandingkan persentase CEO di bandingkan perempuan eksekutif yang mendukung berbagai kemungkinan penjelasan tentang situasi ini. Hal ini jelas bahwa CEO menghubungkan persoalannya terutama dengan kurangnya kuantitas dan kualitas pengalaman dari perempuan calon pemimpin untuk menduduki posisi puncak, sedangkan perempuan sendiri menghubungkannya dengan berbagai bentuk stereotip dan bias.

Sebuah studi terbaru lebih menyoroti pada faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya perempuan dalam posisi-posisi kepemimpinan. Studi ini mengidentifikasi empat faktor umum yang menjelaskan pergeseran ke arah perempuan pemimpin yang lebih banyak.

Hal yang pertama bahwa, perempuan telah berubah. Hal tersebut terbukti dengan aspirasi dan sikap perempuan menjadi lebih mirip dengan laki-laki dari waktu ke waktu. Ini diilustrasikan dalam temuan tentang aspirasi karier perempuan mahasiswa; dalam laporan diri perempuan tentang sifat-sifat seperti ketegasan, dominasi, dan maskulinitas, dan pada nilai bahwa perempuan menempatkan karakteristik tempat kerja sebagai kebebasan, tantangan, kepemimpinan, gengsi dan kekuasaan. Faktor kedua adalah bahwa 'peran-peran kepemimpinan telah berubah'. Sebagian besar dapat

dikaitkan dengan undang-undang yang melarang diskriminasi berbasis gender di tempat kerja, serta perubahan dalam norma-norma organisasi yang menempatkan prioritas yang lebih tinggi pada hasil ketimbang pada hubungan “orang lama”. Terakhir, ‘budaya telah berubah’. Hal ini terbukti, misalnya, dalam pesan simbolik yang sering ditunjukkan dengan penunjukan perempuan untuk posisi kepemimpinan penting, suatu tanda keberangkatan dari praktik-praktik masa lalu ke arah komitmen untuk perubahan yang progresif.



**Gambar 7.1 Apa yang Menghambat Perempuan untuk Maju Memimpin Perusahaan**

Akhirnya di samping ‘langit-langit kaca’, hal lain yang diidentifikasi sebagai tantangan untuk perempuan tersebut disebut ‘tebing kaca’. Tebing kaca mengacu pada temuan menarik bahwa kandidat perempuan untuk posisi eksekutif lebih mungkin untuk dipekerjakan dari pada kandidat laki-laki yang sama-sama memenuhi syarat ketika kinerja organisasi menurun. Pada awalnya, mungkin tampak seperti berita baik bagi perempuan, tapi gambar ini tidak begitu positif. Ketika kinerja organisasi menurun, ada peningkatan risiko kegagalan, meningkatnya kemungkinan perempuan yang dipilih

dalam situasi ini sebenarnya dapat mencerminkan kemauan yang lebih besar untuk menempatkan perempuan dalam posisi yang berbahaya, dan juga, tentu saja, merupakan sebuah kesediaan yang meningkat untuk mengambil beberapa peluang ketika tampaknya tidak akan lagi ada yang berhasil.

## **2. Hambatan dan Kemampuan Perempuan Dalam Kepemimpinan**

Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu meningkatkan mutu sekolah.

Perempuan yang menjadi seorang pemimpin formal termasuk kepala sekolah atau sebagai perempuan karier dalam hal ini banyak menghadapi masalah, terutama berhubungan dengan posisi yang bersangkutan dalam karier dan rumah tangga. Perempuan sebagai pemimpin tidak jarang menghadapi banyak hambatan yang berasal dari sikap budaya masyarakat yang keberatan, mengingat bahwa laki-laki berfungsi sebagai pelindung dan kepala keluarga. Begitu pula hambatan fisik wanita yang dianggap tidak mampu melaksanakan tugas-tugas berat.

Ibrahim (dalam Tan, 1991:16), menguraikan beberapa hambatan yang muncul dari kepemimpinan perempuan sebagai berikut: Pertama, hambatan fisik. Perempuan, katanya dibebani tugas-tugas “kontrak” untuk mengandung, melahirkan, dan menyusui. Keharusan ini mengurangi keleluasaan mereka untuk aktif terus-menerus dalam berbagai bidang kehidupan. Bayangkan jika perempuan harus melahirkan sampai selusin anak, pastilah usia produktifnya habis dipakai untuk tugas-tugas reproduktif yang mulia itu. Kedua, hambatan teologis bahwa untuk waktu yang lama perempuan dipandang sebagai makhluk yang dicipta untuk lelaki, termasuk mendampingi mereka, menghiburnya, dan mengurus

keperluannya. Perempuan, menurut cerita teologis diciptakan dari tulang rusuk laki-laki. Cerita ini telah jauh merasuk dalam benak banyak orang dan secara psikologis menjadi salah satu faktor penghambat perempuan untuk mengambil peran yang berarti. Ketiga, hambatan sosial budaya terutama dalam bentuk stereotipikal. Pandangan ini melihat perempuan sebagai makhluk pasif, lemah, perasa, tergantung, dan menerima keadaan. Sebaliknya, lelaki dinilai sebagai makhluk yang aktif, kuat, cerdas, mandiri, dan sebagainya. Pandangan ini menempatkan laki-laki secara sosio-kultural lebih tinggi derajatnya dibanding perempuan. Keempat, hambatan sikap pandang yang antara lain dimunculkan oleh pandangan dikotomis antara tugas perempuan dan laki-laki. Perempuan dinilai sebagai makhluk rumah, sedangkan laki-laki dilihat sebagai makhluk luar rumah. Pandangan dikotomis seperti ini boleh jadi telah membuat perempuan merasa risih keluar rumah, dan pandangan bahwa tugas-tugas kerumahtanggaan tidak layak digeluti laki-laki. Kelima, hambatan historis. Kurangnya nama perempuan dalam sejarah di masa lalu bisa dipakai membenarkan ketidakmampuan perempuan untuk berkisah seperti halnya laki-laki.

Hambatan-hambatan tersebut menyebabkan potensi perempuan menjadi tidak mendapat tempat yang layak di dalam kehidupan, tetapi dengan adanya arus informasi dan komunikasi yang masuk dan diterima oleh kaum perempuan menyebabkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan kepemimpinannya menjadi terbuka lebar. Misalnya penelitian Shakeshaft dan Schmuck (dalam Owens, 1991) menunjukkan bahwa perilaku perempuan dalam organisasi pendidikan banyak menunjukkan kelebihan dibandingkan laki-laki. Misalnya di sekolah administrator perempuan cenderung lebih banyak mencurahkan perhatiannya terhadap keberhasilan siswa-siswanya di samping juga perhatian pada kegiatan administrasi rutin. Sedangkan administrator laki-laki hanya mencurahkan perhatian pada kegiatan administrasi rutin saja. Di samping itu kelebihan administrator perempuan dibandingkan laki-laki terdapat pada

pandangan dan perilakunya terhadap nilai-nilai penetapan tujuan dan prioritas-prioritas tertentu.

Lebih lanjut Shakeshaft mengklasifikasikan empat karakteristik kelebihan perempuan dibandingkan dengan laki-laki dalam hubungannya dengan kompetensi manajemen pendidikan. *Pertama*, perempuan cenderung lebih mencurahkan perbedaan individual dan lebih tinggi motivasinya. Implikasi dari kecenderungan sifat-sifat tersebut adalah sekolah cenderung lebih produktif, lebih bersemangat, dan lebih banyak diminati oleh orang tua yang menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut.; *kedua*, administrator perempuan cenderung memiliki pengetahuan tentang metode dan teknik mengajar yang lebih tinggi dari pada laki-laki. Implikasinya, lebih senang membantu guru baru dan menyupervisi guru-guru lain serta cenderung dapat menciptakan iklim belajar yang lebih kondusif; *ketiga*, administrator perempuan cenderung menunjukkan sifat yang lebih demokratis dan gaya lebih partisipatorik. Implikasi dari kecenderungan sifat ini bahwa administrator perempuan cenderung lebih melibatkan dirinya pada banyak kegiatan staf, siswa dan lebih memelihara keharmonisan organisasi; dan *keempat*, administrator perempuan cenderung berperilaku lebih baik dan bijaksana daripada laki-laki dalam mencapai tujuan.

Begitu pula studi yang dilakukan oleh Meskhin (dalam Sergiovanni, 1987) menyimpulkan bahwa perempuan cenderung menggunakan perilaku yang bersifat demokratis dalam performasinya sebagai kepala sekolah dan pelaksanaan tugas administratifnya sangat efektif. Demikian juga dalam penelitian Gilligan (dalam Rimmer & Davis, 1986) menemukan bahwa dalam realitas sosial perempuan selalu melakukan hubungan dengan lebih hati-hati dan kooperatif.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang menyoroti tinjauan ulang dari penelitian Meskhin yaitu penelitian yang dilakukan oleh Gross dan Task (dalam Sergiovanni, 1987). Penelitian Gross dan Task menggunakan beberapa indikator dalam penelitiannya, yaitu penampilan perempuan sebagai kepala sekolah, moral guru, dan prestasi anak didik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penampilan

perempuan sebagai kepala sekolah tampak lebih baik dibandingkan dengan laki-laki, moral guru lebih ditekankan pada penguasaan keterampilan teknik dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi sekolah, dan kepala sekolah banyak menggunakan kontrol supervisi.

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan lebih memiliki kemampuan dalam menghasilkan kepemimpinan yang efektif pada pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dan mendukung pelaksanaan sekolah efektif.



## BAB VIII

# *Kepemimpinan Krisis*

### **A. Masa Sulit Dalam Kepemimpinan**

Sebagai kepala sekolah, seseorang harus aktif mencari berbagai kelemahan yang dimiliki sekolah, untuk kemudian diperbaiki, staf pengajar terkadang berusaha untuk menyembunyikan kelemahan-kelemahan semacam itu dari pengamatan kepala sekolah. Tapi, yang lebih sering terjadi, mereka tidak atau kurang menyadari adanya sesuatu masalah di sekitar mereka. Informasi yang bisa kepala sekolah peroleh dari mereka biasanya terbatas. Oleh karena itulah, kepala sekolah harus senantiasa aktif untuk mencari dan mengumpulkan informasi-informasi tentang berbagai kelemahan yang dihadapi sekolah.

Semua kepala sekolah harus menyadari sepenuhnya bahwa di suatu tempat atau bagian dari sekolahnya berlangsung kegiatan yang tidak etis atau tidak sesuai dengan norma-norma hukum. Sehebat dan secermat apa pun kepala sekolah, hal-hal yang bersifat negatif seperti korupsi, pelecehan seksual, diskriminasi, alkoholisme, dan kesewenang-wenangan, merupakan praktik sehari-hari yang berpotensi terjadi pada hampir semua sekolah besar. Bahkan bisa dikatakan tidak ada sekolah yang bersih atau steril dari hal-hal semacam itu.

Kepala sekolah barangkali memang tidak bisa memberantasnya secara tuntas, tapi dia tetap harus berusaha menguranginya hingga sesedikit mungkin. Ciptakan prosedur dan perangkat pendukung institusional. Misalnya, lembaga audit untuk menekan korupsi, dokter dan psikolog untuk mengatasi masalah yang berkenaan dengan kesehatan fisik dan mental seperti kecanduan alkohol dan obat bius, pengacara, tim-tim khusus penanggulangan krisis, dan sebagainya. Sebagai kepala sekolah, dia sendiri harus berperilaku sopan, tegas,

dan terhormat agar bisa menjadi contoh bagi semua staf pengajar sehingga berbagai masalah pelanggaran asusila, hukum dan etika bisa ditekan seminim mungkin.

Adakan kontrak secara teratur dengan pengacara kepala sekolah, kalau memang tersedia pengacara sekolah atau pengacara independen yang melayani kepala sekolah secara pribadi. Ciptakan hitungan kerja yang serba terbuka dan terus terang agar kepala sekolah bisa memperoleh masukan dan informasi yang seobjektif dan selengkap mungkin darinya. Keterangan hukum itu sangat diperlukan bila kepala sekolah hendak mengambil keputusan penting untuk mengambil keputusan penting untuk memanggil, menegur secara resmi, atau bahkan memecat staf yang dipimpin yang melakukan pelanggaran. Nasihat para pengacara itu juga penting dalam menyusun langkah-langkah pengembangan sekolah agar terhindar dari pelanggaran hukum secara tidak sengaja.

Dengan demikian, para pengacara tersebut merupakan penasihat yang sangat penting. Kepala sekolah sedikit banyak akan tergantung kepadanya. Untuk itu, cermat-cermatilah memilih pengacara. Pilihlah pengacara yang memiliki integritas tinggi, karakter terpuji, cerdas, energik, serta selalu mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban, dan yang paling penting, bisa dipercaya.

Sebaik apa pun kepala sekolah dalam menyusun rencana, mengantisipasi masalah, dan memberi reaksi secara cepat dalam kegiatan sehari-hari, kemungkinan akan terjadinya krisis tidak pernah hilang. Beratnya ancaman krisis, harus dihadapi oleh kepala sekolah, karena memang kenyataan bahwa manusia selalu hidup dalam bahaya, serta segenap faktor unik lainnya merupakan sumber-sumber tantangan yang akan secara ketat menguji ketangguhan, keahlian teknis, dan keterampilannya.

Kepala sekolah yang suatu saat akan menghadapi krisis harus menyadari bahwa di tengah-tengah situasi krisis itu mereka akan kekurangan informasi sebenarnya yang sangat dibutuhkan, gejala emosi akan meninggi dan suasana penuh ketidakpastian akan amat

mencekam. Meskipun pilihan-pilihan yang tersedia sangat terbatas, dia tetap harus sanggup mengambil keputusan-keputusan penting.

Manusia harus tetap eksis pada situasi gelap dan seburuk apa pun. Sebagai pimpinan, kepala sekolah harus tetap eksis pada situasi apa pun. Sekolah harus tetap bertahan, meski diterpa “badai” yang dahsyat. Ada beberapa aspek pokok dari kepala sekolah di tengah krisis, yaitu keluwesan atau fleksibilitas kepala sekolah yang ditopang oleh energi staf pengajar. Kepala sekolah harus luwes, bersikap terbuka terhadap gagasan-gagasan baru mengenai cara penanganan krisis, serta mengajak wakil dan staf pengajarnya untuk terlibat secara aktif mengatasi krisis itu.

Ciri khas kepala sekolah yang sanggup bertahan dalam situasi krisis adalah kesediaannya menjadikan segala sesuatunya sesederhana mungkin. Dia akan mendorong staf pengajarnya untuk melakukan hal-hal yang memang menjadi bidang keahliannya, bukannya bereksperimen dan berisiko menyuruh mereka melakukan hal-hal yang masih asing, meski coba-coba tidak diantikan dalam dunia pendidikan.

Sebagian kepala sekolah bahkan menghadapi krisis setiap hari. Contohnya, kepala sekolah SMA yang sangat besar di kota metropolitan, dengan peserta didik yang latar belakang budaya dan etniknya sangat beragam, setiap harinya dia sangat mungkin menghadapi berbagai macam potensi atau realitas krisis yang sangat memusingkannya, mulai dari kasus bunuh diri, percobaan bunuh diri, perkelahian antar kelompok pelajar, kasus obat bius dan narkoba, homoseksualitas di kalangan peserta didik maupun guru, kasus dan percobaan pemerkosaan, dan sebagainya.

Kepala sekolah yang begitu sering dihadap oleh krisis perlu merencanakan langkah-langkah antisipasi masalah secara cermat. Dia perlu membentuk tim khusus penanggulangan krisis yang siaga setiap saat. Akses ke institusi-institusi terkait harus dibentuk dan dibina sebaik-baiknya, agar mereka segera datang membantu begitu krisis terjadi. Kepala sekolah dan wakilnya harus tampil sesering mungkin

agar mudah dihubungi dan menghubungi bila terjadi situasi yang gawat mendesak.

Melalui rangkaian tindakan penanggulangan secara cepat, dampak negatif dari suatu situasi krisis bisa ditekan sekecil mungkin, dan perluasannya bisa dicegah. Dalam mengantisipasi terjadinya krisis, kepala sekolah harus tahu siapa saja yang bisa dihubungnya untuk memberikan bantuan riil, atau sekedar nasihat. Selain itu, dia harus menyiapkan calon pengganti yang segera bisa mengambil alih tugas seandainya ada sesuatu yang menimpa dirinya sendiri.

Komunitas sekolah yang akan disertai tugas menangani krisis tersebut harus memiliki kecakapan teknis, serta memahami sepenuhnya mengenai sekolah, misalnya, tujuannya, skala prioritasnya, serta komunitas sekolahnya. Kepala sekolah, baik dimasa mengenakan maupun menyesakkan, tidak mungkin bertahan dengan pengetahuan ala kadarnya mengenai sekolah dan segenap kapabilitasnya. Selain itu dia juga harus senantiasa berkepala dingin dan berpikiran jernih.

## **B. Kepemimpinan Saat Krisis**

Kepala sekolah menghadapi aneka keadaan, mulai dari yang menyenangkan sampai dengan persoalan yang paling sulit dipecahkan. Kunci yang paling mendasar bagi kemajuan seseorang atau suatu bangsa adalah kemauan untuk mengorbankan kepentingan sekarang demi kepentingan pada masa mendatang. Ini merupakan jalan yang sangat penting ditempuh setiap individu dan setiap bangsa dalam menuju keberhasilan serta kejayaan.

Pada zaman sekarang, kepala sekolah tidak hanya harus mampu menjadi seorang pembuat dan pelaksana keputusan yang efektif, tetapi dia juga harus memiliki visi tajam dan jelas, antara lain meliputi kepekaan tentang apa yang terjadi dan apa saja yang mungkin dilakukan, bagaimana caranya menetapkan dan mengartikulasikan tujuan bersama, serta apa yang harus dilakukan untuk memotivasi segenap staf untuk bersama-sama berusaha menggapai tujuan

tersebut. Kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai seorang perencana yang andal.

Ada beberapa prinsip pokok perihal relasi antara kepala sekolah dengan staf perencanaan institusi atau sekolah yang bersangkutan, kalau memang ada. Kepala sekolah harus mempunyai akses langsung kepada kelompok perencana tersebut. Kedua belah pihak harus melakukan pertemuan berkala secara teratur.

Kepala sekolah harus membaca, mengetahui, dan memahami rencana-rencana yang paling penting dari sekolah yang dipimpinnya. Selanjutnya dia harus bisa dan bersedia menerapkan rencana operasional tersebut secara periodik untuk memungkinkan sekolah mempraktikkan elemen-elemen terpenting dari masing-masing rencana pokok tersebut.

Krisis sering kali merupakan ujian terhadap kohesi atau kekompakan vertikal dan horizontal dari sekolah. Sekolah yang terpinpin dan terkelola secara mantap, yang telah melewati proses panjang pengukuhan ikatan antar unit atau antarkelompok (kekompakan horizontal), serta yang telah terbina relasi antara kepala sekolah dengan staf pengajarnya (kekompakan vertikal), bisa dipastikan akan lebih tangguh dalam menghadapi terpaan krisis. Ternyata banyak sekolah yang semakin kokoh setelah mengalami krisis. Pengalaman dan keberhasilan melewati hadangan krisis memberi pelajaran berharga kepada anggotanya, sekaligus menumbuhkan rasa bangga dan cinta kepada sekolah.

Pada komunitas yang bekerja secara tim, prestasi individualnya lebih baik dibandingkan dengan bekerja sendiri-sendiri. Salah satu teknik yang paling bermanfaat untuk diterapkan oleh kepala sekolah dimasa krisis adalah membentuk serta mengembangkan sebuah tim yang khusus bertugas menganalisis situasi, terutama, tentu saja, situasi krisis, menafsirkannya, dan memformulakan cara-cara terbaik untuk menghadapinya. Mereka tidak perlu bertindak secara langsung dalam manajemen krisis, karena itu tetap merupakan wewenang kepala sekolah, melainkan senantiasa siaga menyediakan informasi yang dibutuhkan, berikut saran-saran mengenai langkah apa yang

harus dijalankan. Setiap saat tim ini harus mengevaluasi berbagai kemungkinan peristiwa yang akan terjadi dan segenap alternatif tindakan yang tersedia.

Oleh karena itu, staf sekolah harus penuh kreasi dan inovatif. Tidak jarang staf sekolah diberi tugas untuk secara sengaja merekayasa suatu situasi krisis agar kinerja sekolah tetap terpacu dari waktu ke waktu, terlepas dari ada-tidaknya krisis yang sesungguhnya. Gagasan tersebut agaknya beranjak dari kenyataan bahwa krisis bisa menempa sekolah secara positif. Dari situ muncul keyakinan bahwa jika sekolah dibiasakan seperti itu, maka jika benar-benar terjadi suatu krisis, dia pasti akan sanggup menghadapi dan mengatasinya.

Ada suatu hal penting yang perlu diingatkan di sini. Seperti telah disebutkan pada paragraf di atas, banyak sekolah yang karena merasa tertempa secara positif oleh situasi krisis, lantas sengaja menciptakan krisis buatan. Ini merupakan teknik yang cukup efektif untuk senantiasa menyiagakan segenap staf pengajar dan staf lainnya, atau agar mereka selalu siap mengerahkan tenaga dan pikiran secara maksimal dalam menghadapi situasi krisis itu. Akan tetapi, jika terlalu sering dilakukan, akibatnya justru kontraproduktif dan sangat berbahaya. Para staf pengajar dan staf lainnya atau anggota komunitas sekolah akan jemu sehingga mereka justru lengah ketika krisis yang sesungguhnya terjadi.

Subjek yang biasa keranjingan krisis bukan hanya kepala sekolah, tapi juga staf pengajar. Waspadailah, jika sekolah terlalu sering mengalami krisis. Siapa tahu itu sengaja diciptakan oleh komunitas sekolah yang dipimpinnya sendiri sebagai permainan pengganti olahraga, atau untuk membuat kepala sekolah senantiasa sibuk dengan urusan-urusan yang belum tentu produktif.

Sesungguhnya, tidak selamanya atau tidak sepenuhnya kegagalan itu buruk. Tidak jarang suatu kegagalan justru kemudian memacu sekolah untuk mencari pendekatan-pendekatan baru, menetapkan tujuan-tujuan baru yang lebih ambisius, serta menghindari pola-pola kerja lama dan status-quo-isme. Kegagalan justru harus dibicarakan secara terbuka agar tidak terulang lagi di

waktu-waktu selanjutnya. Bersikaplah positif dan carilah hikmah serta pelajaran berharga yang terkandung dalam suatu kegagalan.

Kepala sekolah harus berjiwa besar untuk menerima seluruh tanggung jawab, kecaman, makian, atau bahkan hukuman atas terjadinya suatu kesalahan atau kegagalan. Menduduki posisi pimpinan berarti semakin besar kemungkinan dan risiko yang harus ditanggung untuk menerima berbagai macam kritik, yang masuk akal maupun yang mengada-ada, dari segenap staf pengajar, staf pengajar inti, maupun dari yang lainnya. Salah satu yang harus dijalani oleh kepala sekolah memang menerima kritikan dengan lapang dada. Kepala sekolah yang kulitnya terlalu tipis untuk menerima kecaman, atau yang justru bersikap defensif dan paranoid, suatu saat pasti merugikan sekolah.

## BAB IX

### *Kepemimpinan Berbasis Budaya*

#### **A. Pentingnya Kepemimpinan berbasis Budaya**

Kajian tentang kepemimpinan di lingkup pendidikan terutama di sekolah yang dikaitkan dengan budaya masyarakat belum banyak dilakukan. Padahal sekolah tidak dapat dipisahkan dari budaya masyarakatnya, dan kepala sekolah merupakan faktor kunci keberhasilan sekolah. Olehnya itu kepemimpinan yang dikaitkan dengan budaya masyarakat sangat diperlukan.

Penelitian yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai budaya masyarakat, yang dilakukan Marhawati (2016) yang dilakukan di sekolah daerah terpencil Gorontalo menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil dalam kepemimpinannya dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya masyarakatnya yaitu nilai-nilai budaya *Huyula* (gotong royong). Uraian temuan penelitian ini disajikan pada sub bahasan berikut.

#### **B. Nilai-Nilai Budaya *Huyula* yang Menjadi Dasar dan Diintegrasikan pada Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Nilai-nilai budaya *Huyula* (gotong royong) yang menjadi dasar pada kepemimpinan kepala sekolah di daerah terpencil berdasarkan temuan penelitian ini terdapat 8 nilai budaya *Huyula* yang menjadi dasar pada kepemimpinan kepala sekolah di daerah terpencil Gorontalo yaitu: nilai-nilai *Ambu*, *Ti'ayo*, *Timo'a*, *Hileiya*, *Dembulo*, *Duluhi*, *Hulunga*, dan *Himbunga*.

*Ambu* (mengumpul) adalah gotong royong fisik yang terorganisir biasanya sudah dijadwalkan misalnya seminggu sekali; *Ti'ayo* (memanggil tiba-tiba) adalah gotong royong dadakan atau yang dilaksanakan secara tiba-tiba; *Timo'a* (mengumpulkan dalam bentuk materi) adalah gotong royong pada kegiatan suka duka melalui



kesepakatan; *Hileiya* (memindahkan) adalah gotong royong pada saat kedukaan yaitu memindahkan apa-apa yang ada dalam rumah untuk di bawah ke rumah duka (nilai materi lebih banyak); *Dembulo* (menutup) adalah gotong royong yang dilakukan oleh kalangan atau kelompok tertentu pada saat kedukaan; *Duhulu* (jalan di pinggiran) adalah gotong royong dalam pelaksanaan pesta perkawinan, khitanan, dan pembe'atan biasanya pemberian bantuan dalam bentuk uang atau barang; *Hulunga* (ramai-ramai) adalah gotong royong untuk kepentingan bersama berdasarkan keputusan bersama.

Dari temuan nilai-nilai yang menjadi dasar kepemimpinan kepala sekolah tersebut nilai yang paling urgen dan prospektif yaitu nilai *Himbunga* (memulai sesuatu yang baru). Apabila nilai *Himbunga* ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya maka akan memaksimalkan perannya sebagai pembaharu atau inovator yang membawa perubahan atau inovasi di sekolah. Hal ini sejalan dengan Barlian (2013) yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai inovator perlu memiliki kemampuan yaitu; (1) kemampuan untuk menemukan gagasan baru untuk pembaruan sekolah, (2) kemampuan untuk melaksanakan pembaruan di sekolah dengan segala tantangannya, dan (3) kemampuan memberikan arahan kepada pendidik untuk berinovasi.

Temuan penelitian tentang nilai-nilai budaya *Huyula* yang diintegrasikan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya terdapat pada empat jenis kegiatan *Huyula* nilai yaitu: *Ti'ayo* (memanggil tiba-tiba) adalah gotong royong dadakan atau yang dilaksanakan secara tiba-tiba, misalnya pembangunan pagar sekolah, pengecatan dinding sekolah, pengecoran jalan sekolah dan pembangunan fondasi sekolah. Nilai-nilai yang terkandung pada *Ti'ayo* adalah kerja sama, kebersamaan, empati, peduli, persatuan; *Hulunga* (ramai-ramai) adalah gotong royong untuk kepentingan bersama secara terpimpin, misalnya membangun gedung sekolah, kebersihan sekolah, rekreasi ke pantai, dan mengunjungi warga sekolah yang sakit. Nilai-nilai yang terkandung pada *Timo'a* adalah musyawarah, kerja sama, kebersamaan, kekeluargaan, empati dan kepedulian; dan *Himbunga*

(memilih sesuatu yang baru) adalah gotong royong untuk kepentingan bersama berdasarkan keputusan bersama, misalnya rapat di rumah guru yang dijadwalkan setiap tiga bulan, pengadaan seragam sekolah siswa, memelihara keakraban dan kekompakan dengan memasak dan makan bersama pada setiap hari Sabtu. Nilai-nilai yang terkandung pada *himbunga* adalah kerja sama, kebersamaan musyawarah, dan kepedulian.

Temuan penelitian ini diperkuat oleh temuan Yunus (2014:50-51) bahwa nilai-nilai budaya *Huyula* didasarkan pada jenis kegiatannya. Misalnya kegiatan *Huyula* berupa *Ambu*, adalah kegiatan tolong menolong untuk kepentingan bersama, misalnya pembuatan jalan desa, tanggul desa, dan jembatan. *Ambu* juga digunakan untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat seperti tawuran antar kelompok pemuda. Adapun nilai-nilai yang terkandung dalam kegiatan *Ambu* adalah kerja sama, kebersamaan, tanggung jawab, musyawarah, persatuan, dan peduli; *Hileiya*, adalah kegiatan tolong menolong secara spontan yang dianggap kewajiban sebagai warga masyarakat, misalnya pertolongan yang diberikan kepada keluarga yang mengalami keduakaan dan musibah lainnya. Adapun nilai-nilai yang terkandung dalam kegiatan *Hileiya* adalah kebersamaan, tanggung jawab, empati, dan peduli; dan *Ti'ayo*, adalah kegiatan tolong menolong antara sekelompok orang untuk mengejakan pekerjaan seseorang, contohnya kegiatan pertanian, kegiatan membangun rumah, dan kegiatan membangun *bantayo* (tenda) untuk pesta perkawinan. Adapun nilai-nilai yang terkandung dalam kegiatan *Tia'yo* adalah kerja sama, kebersamaan, musyawarah, empati, persatuan, dan peduli.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Botutihe (2006) tentang bentuk implementasi *Huyulu* yaitu (a) *Hulunga* merupakan kerja bakti untuk kepentingan umum melalui koordinasi pemerintah setempat dan semua yang wajib mengikuti tanpa membedakan status sosialnya; (b) *Himbunga* merupakan kesepakatan dari beberapa anggota masyarakat untuk membuka suatu perkebunan, ladang, atau sawah. Mulai dari memagari, menanam dan

memelihara secara bersama serta hasilnya dibagi bersama secara rata; (c) *paalita* merupakan kesepakatan berbagi pengelolaan perkebunan milik pribadi kepada anggota-anggota masyarakat sekitarnya di mana pekerjaan menanam, meyiangi, menjaga/memelihara dilakukan secara bersama dan saat panen masing-masing menikmati hasilnya yang dibagi secara proporsional; (d) *Ti'ayo* merupakan permintaan bantuan dari tetangga, sahabat atau sanak keluarga untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; (e) *Timo'a* merupakan sumbang menyumbang antara muda-mudi apabila ada seseorang di antara mereka yang akan menikah maka para sahabatnya memberikan bingkisan; (f) *Dumbuyo* merupakan kegiatan saling menyumbang yang berlaku bagi ibu-ibu yang melahirkan; (g) *Heyiya* merupakan sumbang-menyumbang seperti pada acara gunting rambut, pembe'atan, khitanan dan perkawinan; (h) *Deepita* merupakan saling memberi saat kelebihan pada para tetangga atau kerabat; (i) *Dembulo*, yaitu kegiatan menyumbang tanpa mengharapkan balasan.

Nilai-nilai budaya pada dasarnya terdiri dari; (1) nilai teori yang menentukan identitas sesuatu, (2) nilai ekonomi yang berupa utilitas atau kegunaan, (3) nilai agama yang membentuk *heilege* atau kedudukan, (4) nilai seni yang menjelaskan *expressiveness* atau keekspresian, (5) nilai kuasa atau politik, (6) nilai solidaritas yang menjelma menjadi cinta, persahabatan, gotong royong dan lain-lain (Niode, 2017:51). Integrasi nilai-nilai budaya dalam kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan mentransfer nilai-nilai budaya masyarakatnya. Dengan demikian, sekolah memperoleh dukungan yang tinggi dalam keterlaksanaan, keberlanjutan dan kemajuan pendidikan.

Cara utama seorang pemimpin untuk membangun budaya yaitu mendefinisikan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dan membuatnya hidup dalam tindakan-tindakan dari orang-orang dalam organisasi (Sashkin & Sashkin, 2011-126). Pendapat ini sesuai dengan tindakan kepala sekolah membangun budaya sekolah dengan merespons nilai-nilai budaya masyarakat situasi kepemimpinannya.

Kemampuan kepala sekolah merespons nilai-nilai budaya masyarakat di lingkungan sekolahnya dengan mentransfer nilai-nilai budaya masyarakatnya (budaya *Huyula*) dalam situasi kepemimpinannya di sekolah adalah merupakan praktik kepemimpinan dan transformasional. Menurut Bass (dalam Yulk, 1994:297) bahwa tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya diharapkan para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang paling tinggi.

Mengutip pendapat Koentjaraningrat (2007:225) tentang konsep kepemimpinan masyarakat masa kini meliputi empat komponen yaitu keabsahan, kewibawaan, karisma, dan kekuasaan fisik. Tentu saja tidak ada salahnya bila pemimpin masyarakat masa kini memiliki sifat-sifat spiritual yang dapat mengisi karisma. Pendapat itu jika dikaitkan dengan implementasikan kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai budaya *Huyula* di daerah terpencil Gorontalo mengindikasikan bahwa keempat komponen tersebut beserta sifat-sifat spiritual yang dimiliki pimpinan juga dipenuhi oleh kepala sekolah.

### **C. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Nilai-Nilai Budaya *Huyula***

Temuan penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai budaya *Huyula* di daerah terpencil yaitu terdapat dua strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan pendidikan di sekolah daerah terpencil. Strategi itu adalah (1) strategi eksternal, dan (2) strategi internal.

Strategi sebagaimana dijelaskan Handoko (dalam Wahyudi, 2012) dapat dimaknai bahwa strategi adalah program yang di buat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Strategi dapat memberikan arah dan pedoman dalam memanfaatkan sumber daya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Kepala sekolah di daerah terpencil Gorontalo dalam rangka meningkatkan partisipasi warga sekolah, pemerintahan, masyarakat, dan orang tua dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah menggunakan strategi eksternal dan internal. Strategi eksternal dilakukan kepala sekolah di daerah terpencil yaitu membina kerja sama bersama pemerintahan desa dan masyarakat dengan mengkomunikasikan berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan yaitu pembenahan dan pembangunan fasilitas sekolah seperti pengecatan dinding, pembangunan kelas baru, pembangunan pagar sekolah, kerja sama dalam pelaksanaan penerimaan buku laporan pendidikan (BLP) dan pelaksanaan ujian nasional (UN), pengecoran lantai beton, dan perbaikan dalam sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah berupaya untuk memanfaatkan sumber-sumber yang berasal dari lingkungan eksternal dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah. Sedangkan strategi internal dilakukan dengan memelihara kerja sama di antara warga sekolah dan menanamkan nilai karakter pada warga sekolah. Memelihara kerja sama antara warga sekolah yaitu bekerja sama antara warga sekolah dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pelaksanaan 5K (Keamanan, ketertiban, kebersihan, keindahan dan kekeluargaan), mengupayakan kerja sama di antara guru-guru menjelang pelaksanaan penerimaan buku laporan pendidikan dan pelaksanaan ujian nasional. Menanamkan nilai karakter seperti karakter malu, rasa kepedulian, tanggung jawab, kepercayaan menghormati orang lain, kesopanan, disiplin, adil dan keteladanan.

Strategi eksternal dan internal pada kepemimpinan kepala sekolah di daerah terpencil tersebut sejalan dengan Robbins (1995) yang menyatakan bahwa ada dua strategi yang dapat digunakan dalam mengurangi ketidakpastian organisasi yaitu strategi eksternal dan

strategi internal. Strategi eksternal adalah usaha mencoba mengubah lingkungan agar lebih cocok dengan kemampuan organisasi, sedangkan strategi internal adalah menerima dan mengubah tindakan organisasi yang cocok dengan lingkungan.

Kondisi sekolah di daerah terpencil dengan berbagai keterbatasannya menurut kepala sekolah untuk lebih memerhatikan dan memanfaatkan strategi yang tepat untuk menjalankannya. Kerja sama yang dilakukan nampaknya lebih banyak pada pembangunan fisik sekolah dengan menggunakan strategi eksternal melalui sumber-sumber yang berasal dari lingkungan eksternal yaitu melakukan kerja sama dengan masyarakat dalam pembenahan dan perbaikan sarana dan prasarana sekolah.

Terkait dengan sumber-sumber yang berasal dari lingkungan eksternal terdiri dari: (1) masyarakat (*the nature of the community*) yaitu banyak dari tuntutan masyarakat terhadap sekolah. Bahkan kalanya tuntutan atau harapan masyarakat tersebut tidak sejalan dengan tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebagai suatu kebijaksanaan. Dalam rangka menentukan kebijaksanaan tujuan sekolah sendiri banyak mencari sumber-sumber dari masyarakat sehingga masyarakat berharap dengan sumber-sumber tersebut dapat membantu sekolah dalam menentukan kebijaksanaan pendidikan yang tepat, demi kepentingan peserta didik, serta betapa pentingnya pengaruh sumber-sumber tersebut terhadap kualitas pendidikan yang akan diterima peserta didik; (2) sumber pembiayaan (*fiscal resource*) dalam hal ini operasi program pendidikan suatu sekolah memerlukan dana untuk berbagai macam keperluan, pembiayaan gaji, pengadaan sumber daya material yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan program pengajaran sekolah; dan (3) pengetahuan tentang proses pendidikan dan bagaimana pengetahuan tersebut dapat berfungsi paling efektif (*knowledge about the educational process and how it can function most efficiently*) seorang kepala sekolah dan seluruh staffnya menjangkau keluar ke arah masyarakat pendidikan yang lebih luas, demi pemikiran program, dan aktivitas dalam memperbaiki sekolah (Lipham dalam Wahjosumidjo, 2007).

#### **D. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Nilai-nilai Budaya *Huyula***

Temuan penelitian tentang peran penting kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai budaya *Huyula* di daerah terpencil menunjukkan ada tiga kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan pendidikan di sekolah daerah terpencil. Peran itu adalah (1) sebagai pemimpin (*leader*), (2) sebagai pemotivasi (*motivator*), dan (3) sebagai juru bicara (*spokesman*).

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) yaitu membimbing dan mengayomi guru-guru dan siswa dalam kelancaran proses belajar mengajar di sekolah dengan senantiasa mengingatkan untuk mengisi jam pelajaran yang kosong, mengutamakan kerja sama dan saling pengertian di antara guru dalam pelaksanaan pembelajaran, menunjukkan sikap keteladanan yang dapat ditiru oleh warga sekolah dan masyarakat seperti menunjukkan sikap bijaksana, bertutur kata yang baik, dan membuat sesuai kultur masyarakat; membimbing guru-guru untuk senantiasa melaksanakan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab karena kalau bukan guru-guru di sekolah yang memperbaiki pembelajaran di daerah terpencil siapa lagi, dan memberikan nasehat-nasehat serta mengajak siswa untuk rajin bersekolah; membimbing dan mengayomi guru dalam mengikuti kegiatan-kegiatan di sekolah seperti bakti sosial, peringatan hari-hari besar nasional dan keagamaan baik ditingkat sekolah maupun ditingkat nasional; membimbing dalam kegiatan-kegiatan seperti rapat dewan guru, pembentukan dewan komite sekolah, pemeliharaan dan kebersihan sarana dan prasarana sekolah.

Sejalan dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin di atas, Koontz (dalam Wahjosumidjo, 2007:105) berpendapat bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu: (1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan rasa percaya diri para guru, staf, dan siswa melaksanakan tugas masing-masing, (2) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan,

pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin harus mampu memimpin dalam arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*)

Ubben, Hughes, dan Norris (2004:5-7) menyatakan bahwa "*the principal: the leader within the role: (1) developing leadership artistry, (2) clarifying values, (3) leadership as philosophy in action, (4) espoused values and values in use, and (5) leadership from a values perspective*". Pernyataan itu dapat diterjemahkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang berperan memimpin dalam; (1) mengembangkan seni kepemimpinan, (2) mengklarifikasi nilai-nilai, (3) menerapkan filsafat, (4) menyaring nilai-nilai yang digunakan dan tidak digunakan, dan (5) menjelaskan cara pandang terhadap nilai-nilai tertentu.

Peran utama pemimpin pendidikan menurut Lunenberg dan Orstein (dalam Murtimingsih, 2012:9) yaitu dalam bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum pengajaran. Peran dalam bidang kepemimpinan kepala sekolah meliputi: (1) sebagai kunci dalam membentuk kultur sekolah dan pengajaran, moral tinggi, kepedulian, dan memiliki komitmen; (2) kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal sekolah seperti, teman sejawat, orang tua, masyarakat sekitar, guru, siswa, dan kelompok internal dan eksternal seperti profesor, konsultan, badan akreditasi, dan sebagainya. Kepala sekolah yang efektif perlu percaya pada kemampuan diri dan mampu menyinergikan persepsi harapan, kemampuan sebagai kelompok tersebut agar dapat memberi dukungan terhadap kemajuan sekolah.

Peran kepala sekolah sebagai pemotivasi (*motivator*) dalam kepemimpinannya di sekolah adalah memotivasi guru-guru untuk semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik, sebab harus kepala sekolah yang diharapkan untuk memperbaiki pendidikan di daerah terpencil; memotivasi guru-guru agar semangat dalam mengajar dan harus menunjukkan bahwa mereka mampu meluluskan siswa meskipun sumber daya guru kurang memiliki



perhatian yang tinggi terhadap guru-guru dan siswa untuk membimbing dan terlibat langsung dalam melaksanakan tugas-tugasnya; memotivasi siswa untuk belajar dengan baik supaya kelak dapat menggantikan guru-gurunya mengajar di sekolah; dan senantiasa memotivasi warga sekolah untuk bekerja sama dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah untuk bekerja sama dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah dan melatih warga sekolah untuk mengutamakan kebersamaan, dan tolong menolong.

Sejalan dengan peran kepala sekolah sebagai motivator dalam memotivasi warga sekolah menurut Berlian (2013) bahwa kemampuan membangun motivasi kerja yang baik perlu dimiliki oleh kepala sekolah terhadap seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, serta berbagai pihak yang terlibat di sekolah sehingga akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja organisasi. Motivasi yang tinggi yang didukung kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang memadai akan memacu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Peran kepala sekolah sebagai juru bicara (*spokesman*) dalam kepemimpinan di sekolah adalah sosok yang akrab dan terbuka dalam mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan di sekolah yang memerlukan bantuan dan masukan dari pemerintah dan masyarakat sekitar sekolah seperti pembangunan dan sarana dan prasarana sekolah, keamanan sekolah, dan dalam pelaksanaan ujian nasional; terbuka dalam menyampaikan kepada orang tua siswa untuk memotivasi anaknya belajar di rumah agar hasil belajar anak dapat meningkat sebagaimana harapan orang tua; terbuka dan transparan dalam penerimaan dan pengelolaan dana bantuan operasional sekolah (BOS) sikap yang akrab dan terbuka diri kepada sekolah tersebut membuat kepala sekolah dan guru-guru sangat disukai oleh siswa, orang tua siswa dan masyarakat di lingkungan sekolah bahkan berusaha untuk mempertahankan supaya kepala sekolah dan guru-guru tetap berada dan menjalankan tugas di sekolah. Terkait dengan peran kepala sekolah sebagai juru bicara (*spokesman*) sebagaimana di temukan Wahjosumidjo (2007) dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran

sebagai wakil resmi sekolah dalam menyebarkan informasi kepada lingkungan luar yang dianggap perlu.

Keterbukaan kepala sekolah dalam kepemimpinannya tersebut termaksud salah satu karakter dari 10 karakter kepemimpinan berkualitas yang kemukakan oleh Hakala (dalam Danim, 2012) bahwa keterbukaan (*openness*) berarti mampu mendengarkan ide-ide yang lain, serta menerima cara-cara baru dalam melakukan sesuatu yang orang lain pikirkan. Keterbukaan membangun kerja sama saling menghormati dan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut serta membuat tim secara baik disertai dengan gagasan baru yang bermanfaat untuk mewujudkan visinya.

#### **E. Dampak Kepemimpinan Kepala sekolah Berbasis Nilai-nilai budaya *Huyula***

Temuan penelitian tentang dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya *Huyula* di daerah terpencil yaitu berdampak positif pada sekolah, warga sekolah, masyarakat, dan orang tua yaitu tingginya motivasi dan kepercayaan warga sekolah, masyarakat dan orang tua terhadap sekolah yang ditunjukkan dengan, guru-guru semangat melaksanakan tugas, siswa semakin rajin bersekolah, masyarakat dan orang tua semakin tinggi minatnya menyekolahkan anak-anaknya dan semakin peduli terhadap kepentingan, keamanan, dan kenyamanan sekolah.

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin menurut Barlian (2013:50) adalah kemampuan membangun motivasi kerja yang baik. Kemampuan membangun motivasi kerja yang baik yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah yang ditujukan bagi seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, berbagai pihak yang terlibat di sekolah. Kemampuan membangun motivasi kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Motivasi yang tinggi didukung dengan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang memadai akan memacu kinerja lembaga secara keseluruhan. Oleh karena itu membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan

performa dan produktivitas kerja pendidik dan tenaga kerja kependidikan di bawah kepemimpinannya. Lebih lanjut menurut Barlian (2013:52) bahwa kepala sekolah yang mampu mengayomi bawahan akan menjadi tumpuan kepercayaan bagi bawahannya. Di samping itu, loyalitas dan diberikan oleh atasan pada bawahan.

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi di pengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari luar yang dapat bersifat negatif dan positif. Faktor yang bersifat negatif bisa berupa motivasi negatif yang dapat memicu amarah, kekacauan, dan perasaan dendam. Hukuman dan ancaman akan memperbaiki kinerja dengan cepat, namun tidak pernah menghasilkan penyelesaian dalam jangka waktu yang lama (Hook, 2006:18).

Menurut Barlian (2013:72) dalam teori Herzberg bahwa faktor-faktor motivasi kerja yang positif sebetulnya dapat ditimbulkan dalam pekerjaan itu sendiri. Tentunya bila yang bersangkutan dapat bekerja secara ikhlas mengharap rida Yang Kuasa. Jika dalam pekerjaan ada faktor motivasi positif, maka pekerja dapat bekerja dengan puas.

Kepala sekolah selalu mendorong guru-guru untuk melaksanakan tugas dengan baik dan percaya bahwa mereka mampu meluluskan siswa yang baik. Sikap ini menimbulkan motivasi dan kepercayaan guru-guru. Sikap kepala sekolah tersebut sesuai dengan pandangan Purwanto (2012:56-57) bahwa seseorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggotanya; percaya bahwa mereka akan melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Yang dipimpinnya harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan kepada diri sendiri. Pemimpin yang percaya pada diri sendiri, dan yang menyatakan

dalam sikap dan tingkah lakunya, akan menimbulkan pula rasa percaya kepada diri anggota-anggota kelompoknya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, J.M. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jogjakarta: Diva Press.
- Barlian, I. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Erlangga.
- Brundrett, M. 2013. *Principles of School Leadership*. Second Edition. Los Angeles: Sage.
- Bush, T., & Coleman, M. 2012. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Diterjemahkan Fahrurrozi. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. 2002. *Executive EQ. Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Danim, S. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Eysenck, H.J. 2000. *Mengenal IQ Anda*. Bandung: Pioner Jaya.
- Farid, M., & Mashuri. 2003. *Mengenal Inteligensi*. Jember: Sains.
- Fattah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a Culture of Change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Gorton, R., & Alston, J.A. 2010. *School Leadership and Administration Important Concepts, Case Study Simulation*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1992. *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prantice-Hall. Inc.
- Kartodirdjo, S. 1990. *Kepemimpinan Dalam Dimensi Sosial*. Jakarta: LP3ES.

- Kartono, K. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Marhawati, B. 2016. *Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Nilai-Nilai Budaya Huyula di Daerah Terpencil Gorontalo*. Disertasi. Tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Marhawati, B. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Pada Sekolah Efektif*. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Vol 2. No 1. ISSN:2541-4429. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Masaong, A.K, & Tilome, A.A. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence: Sinergi Kecerdasan Intelektual Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan Gemilang*. Bandung: Alfabeta.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Robbins, S.P. 1995. *Teori Organisasi Struktur, Desain, & Aplikasi*. Edisi 3. Alih Bahasa oleh Yusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Sashkin, M., & Sashkin, M.G. 2011. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Tan, Melly G (ed). 1991. *Perempuan Indonesia Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Tasmara, T. 2006. *Spiritual Centered Leadership; Kepemimpinan Berbasis Spiritual*. Jakarta: gema Insani.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Pendidikan Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Thoha, M. 2002. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership; Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip spiritual etis*. Malang: UMM Press.
- Ubben, G.C., Hughes, L.W., & Noris, C.J. 2004. *The Principall Creative Leadership for Exeellent in School (Fifth Edition)*. Boston: Pearson.

- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik, dan permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G.A. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.
- Yunus, R. 2014. *Nilai-Nilai Kearifan Lokal (Local Genius) Sebagai Penguat Karakter Bangsa; Studi Empiris Tentang Huyula*. Yogyakarta: Deepublish.
- Zohar, D., & Marshall, I. 2007. *Kecerdasan Spiritual*. Terjemahan. Jakarta: Mizan.

# Kepemimpinan Pendidikan



**Dr. Besse Marhawati, S.Pd., M.Pd.**

Lahir di Sengkang pada 18 Mei 1972 merupakan lulusan S1 IKIP Ujung Pandang pada bidang ilmu Administrasi Pendidikan pada tahun 1997. Penulis melanjutkan pendidikan S2 dalam bidang Manajemen Pendidikan pada tahun 2002 di Universitas Negeri Makassar dan lulus di tahun 2004. Gelar S3 penulis peroleh setelah menempuh pendidikan di Universitas Negeri Malang dengan mengambil bidang ilmu Manajemen Pendidikan.

Penulis merupakan dosen di Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo. Penulis mengampu mata kuliah, antara lain Pengantar Pengawasan Pendidikan, Supervisi Pendidikan, Supervisi Klinis, Kepemimpinan Pendidikan, dan Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.

Penulis juga melakukan penelitian di antaranya “*Kompetensi Supervisi Akademik Pengawas dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Kecamatan Kota Tengah Kota Gorontalo*” (2012), “*Penguatan Akreditasi Program Studi Melalui Tracer Study*.” (2015). Penulis juga aktif menulis artikel ilmiah dalam jurnal dan prosiding, di antaranya “*Model Individualized Professional Development (IPD) bagi Guru Profesional*” (2012) dalam jurnal “*PEDAGOGIKA*”; “*Pelaksanaan Tracer Study Sebagai Akuntabilitas Perguruan Tinggi pada Lulusan*” (2015) dalam *Jurnal Scientific Forum Faculty of Education Departement of Science Education (FIP-JIP)*; “*Implementation of Principal Leadership Values-Based Culture Huyula at Remote Area in Gorontalo*” (2016) di jurnal *IJIRES*; dan “*Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dasar: Studi Kualitatif*” (2020) di *Jurnal JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*.



**Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)**  
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581  
Telp/Fax : (0274) 4533427  
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)  
✉ cs@deepublish.co.id @penerbitbuku\_deepublish  
📄 Penerbit Deepublish 🌐 www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori : Pendidikan

ISBN 978-623-02-3065-3



9 786230 230653