



KHALIFAH MEDIATIKA

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN

Jilid 1

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



DR. H. EE. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd



KHALIFAH MEDIATARA

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN

Jilid 1

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



DR. H. EE. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd

Jilid 1

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

ISBN : 978-623-299-290-0

978-623-299-289-4 (PDF)

xii + 262 Halaman

Penulis : Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

Editor : Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.

Desain Sampul : - Rayhan Aditya S

Ilustrasi : - Nazira Maudine

Penata Letak : - Rayhan Aditya
- Nazira Maudine

Diterbitkan oleh:



KHALIFAH MEDIATAMA

Pamulang Elok Blok K1-A Nomor 20

Pondok Petir, Bojongsari, Kota Depok

e-mail: khalifahmediatama@yahoo.co.id

Cetakan Pertama, 2026

Hak Cipta © 2026 pada penulis,

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

SEKAPUR SIRIH PENULIS



Kepemimpinan dan perilaku organisasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dan sangat krusial, karena keduanya menjadi kunci penggerak, penentu arah dan pembentuk iklim dan budaya kerja yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Secara konseptual kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan menggerakkan orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan perilaku organisasi mempelajari bagaimana manusia bertindak dan berinteraksi dalam lingkungan kerja dengan etika yang baik untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Kepemimpinan yang efektif, dapat memotivasi, menginspirasi anggota tim dan mengelola konflik dalam organisasi, sementara pemahaman perilaku organisasi membantu mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan produktivitas kerja, dan beradaptasi terhadap berbagai dinamika perubahan yang terjadi. Kepemimpinan bertindak sebagai koordinator, motivator, dan pengarah yang menggerakkan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, membangun budaya baru dan merespons berbagai dinamika perubahan, baik dari sisi teknologi maupun persaingan global. Kepemimpinan dapat mendorong komunikasi terbuka, merangsang kreativitas dan kepercayaan diri anggota tim. Pemimpin berperan penting dalam mengelola perbedaan dan konflik di antara anggota tim untuk tetap menjaga fokus dalam mencapai tujuan organisasi.

Kombinasi kepemimpinan yang efektif dan pemahaman perilaku organisasi, sangat menentukan sukses atau tidaknya sebuah organisasi. Kepemimpinan menggunakan pemahaman perilaku organisasi dapat membentuk nilai, norma, dan moral yang positif. Kepemimpinan dan perilaku organisasi menekankan adanya interaksi dua arah, di mana pemimpin memberikan arahan dan dukungan yang disesuaikan dengan

kondisi dan situasi organisasi serta karakteristik anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan adalah aktor yang membawa perubahan ke arah yang lebih baik dan maju, sedangkan perilaku organisasi merupakan *pemahaman* tentang bagaimana *aktor* tersebut bergerak di dalam lingkungannya. Keduanya sangat urgen untuk menciptakan kinerja yang tinggi, budaya kerja yang sehat, dan pencapaian tujuan organisasi yang produktif dan konsisten.

Buku ini berjudul “*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*” yang penerbitannya dibagi dalam dua jilid, yaitu: Jilid 1 “*Kepemimpinan Pendidikan*” dan Jilid 2 “*Perilaku Organisasi Pendidikan*” kedua jilid tersebut merupakan referensi dan bahan literasi para mahasiswa, khususnya yang sedang menekuni kajian kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, buku ini juga dapat dijadikan panduan atau tuntunan bagi para stakeholder pendidikan, seperti Kepala Sekolah/Madrasah, Guru dan Pimpinan Lembaga Pendidikan lainnya untuk meningkatkan kompetensinya dalam mengelola lembaga pendidikan yang berkualitas.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mensupport terbitnya buku ini, dengan suatu harapan bahwa buku ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam khususnya, dan peningkatan mutu pendidikan pada umumnya. Penulis sebagai manusia biasa tentu tidak luput dari segala kekurangan, oleh karena itu, “*Tidak ada gading yang tak retak*”, kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis nantikan guna penyempurnaan buku ini.

Depok, April 2026

Ttd.

Dr. H. Edy Erfan Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

PENGANTAR DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSITAS PTIQ JAKARTA



Di tengah eskalasi politik dan persaingan global dalam bidang pendidikan yang terasa semakin meningkat tajam dewasa ini, perlu adanya transformasi sistemik kepemimpinan dan tata kelola perilaku organisasi pendidikan serta peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, reformasi kurikulum berbasis kompetensi, pengembangan kemampuan beripikir kritis, kreatif, dan penerapan teknologi digital dalam pembelajaran maupun manajemen sekolah. Sinergi antara dunia pendidikan dan industri serta penanaman karakter unggul yaitu integritas dan kemandirian sangatlah krusial untuk menciptakan lulusan pendidikan yang adaptif dan berdaya saing global.

Kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan memiliki peran strategis dalam mengatasi persaingan global pendidikan, yaitu melalui meningkatkan mutu, mendorong inovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi serta kebutuhan industri. Pemimpin yang visioner dan organisasi yang kolaboratif mampu menciptakan keunggulan kompetitif, membekali peserta didik dengan keterampilan abad ke-21, serta membangun budaya mutu (*quality culture*) yang berorientasi pada perbaikan kualitas secara berkelanjutan.

Peran kepemimpinan pendidikan di era global seperti ini, tidak hanya sekadar menggerakkan kegiatan yang bersifat manajerial administratif, akan tetapi bertransformasi menjadi penggerak perubahan yang visioner. Pemimpin bertanggung jawab merumuskan arah kebijakan satuan pendidikan agar selaras dengan standar Internasional, menekankan interkoneksi, dan keberagaman. Pemimpin dituntut menguasai teknologi digital, membudayakan pemanfaatannya dalam manajemen administrasi, mengelola kurikulum dan pembelajaran yang adaptif terhadap perkembangan teknologi global. Sedangkan perilaku organisasi membangun budaya kerja, komunikasi, dan iklim organisasi yang inklusif, melepaskan sistem doktrinasi menuju demokrasi

kebinekaan yang sehat guna menciptakan harmoni sosial yang baik di lingkungan organisasi pendidikan.

Kolaborasi kepemimpinan dan perilaku organisasi yang harmonis dan menggunakan umpan balik berbasis neurosains, memungkinkan satuan pendidikan dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan kurikulum dan tantangan teknologi digital, sehingga dapat mempromosikan satuan pendidikan secara akurat untuk membangun citra positif, sistem pendidikan yang unggul, dan berdaya saing global, serta berpusat pada pengembangan sumber daya manusia yang produktif.

Pemikiran-pemikiran sebagaimana diuraikan di atas tertuang dalam buku berjudul “*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*” yang ditulis oleh Associate Prof. Dr. EE. Junaedi Sastradiharja, MPd. Dosen Tetap Pascasarjana Universitas PTIQ Jakarta. Buku tersebut ditulis berdasarkan rangkuman kajian dan pembahasan komprehensif selama lima tahun yang bersangkutan memandu perkuliahan mahasiswa S2 Manajemen Pendidikan Islam pada matakuliah *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam yang diampunya*. Saya memberikan apresiasi dan mengucapkan selamat atas terbitnya buku ini, semoga bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan Islam khususnya, dan sebagai salah satu bahan referensi komprehensif bagi para mahasiswa yang sedang menekuni ilmu kepemimpinan dan perilaku organisasi serta menempuh pendidikan Program Magister maupun Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

Jakarta, April 2026

Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.

DAFTAR ISI



SEKAPUR SIRIH PENULIS.....	iii
PENGANTAR DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSITAS PTIQ JAKARTA	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I : KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN.....	1
A. Pengertian Kepemimpinan.....	2
B. Perbedaan Pemimpin dan Kepemimpinan	9
C. Tujuan Kepemimpinan.....	13
1. Menginspirasi dan Mengarahkan.....	14
2. Menghadapi Perubahan	14
3. Membangun dan Mengembangkan Anggota Tim	15
4. Meningkatkan Produktivitas.....	16
D. Fungsi Kepemimpinan	17
1. Mengkomunikasikan Visi.....	17
2. Pengambilan Keputusan (<i>Dicision Making</i>)	18
3. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	19
4. Mengukur Kinerja	19
5. Mengelola Konflik.....	20
BAB II : GAYA DAN TEORI KEPEMIMPINAN.....	23
A. Gaya-gaya Kepemimpinan.....	23
1. Gaya Kepemimpinan Otoriter	24
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis	25
3. Gaya Kepemimpinan <i>Laissez faire</i>	25
4. Gaya Kepemimpinan Karismatik	26

B. Teori-teori Kepemimpinan	29
1. <i>Great Man Theory</i> (Teori Orang Hebat)	30
2. <i>Trait Theory</i> (Teori Sifat Kepribadian)	31
3. <i>Contingency Theory</i> (Teori Kontingensi)	34
4. Teori Gaya dan Perilaku.....	35
5. <i>Behavioral Theories</i> (Teori Perilaku)	36
6. Teori Jalur-Tujuan (<i>Path-Goal Theory</i>)	37
C. Pemimpin Dunia yang Memiliki Kepemimpinan yang Kuat ..	38
1. Alexander Agung.....	39
2. Genghis Khan.....	40
3. Napoleon Bonaparte.....	43
4. Abraham Lincoln.....	44
5. Nelson Mandela	46
6. Mahatma Gandhi.....	48
7. Winston Churchill	49
8. Sayyid Ali Khamenei.....	50
9. Recep Tayyip Erdoğan.....	52

BAB III : KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL.....55

A. Kepemimpinan Transformasional	56
1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	57
2. Urgensi Kepemimpinan Transformasional	58
3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional	65
4. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	76
5. Kelebihan Kepemimpinan Transformasional	87
6. Kekurangan Kepemimpinan Transformasional	90
B. Kepemimpinan Transaksional	92
1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional	92

2. Urgensi Kepemimpinan Transaksional	93
3. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional	94
4. Kelebihan Kepemimpinan Transaksional	95
5. Kekurangan Kepemimpinan Transaksional	96

BAB IV : KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

DAN KONTINGENSI99

A. Kepemimpinan Situasional.....	100
1. Pengertian Kepemimpinan Situasional.....	100
2. Urgensi Kepemimpinan Situasional.....	101
3. Karakteristik Kepemimpinan Situasional.....	103
4. Konstelasi Kematangan Bawahan (M1-M4) dengan Gaya Kepemimpinan (S1-S4).....	107
5. Penerapan Kepemimpinan Situasional.....	108
B. Kepemimpinan Kontingensi.....	111
1. Pengertian Kepemimpinan Kontingensi	112
2. Dimensi Kepemimpinan Kontingensi	112
3. Efektivitas Kepemimpinan Kontingensi	114

BAB V : KEPEMIMPINAN PROFETIK

DALAM PENDIDIKAN.....115

A. Pengertian Kepemimpinan Profetik.....	117
B. Dimensi Kepemimpinan Profetik.....	118
C. Tantangan Kepeimpinan Profetik di Era Digital	128
D. Penerapan Kepemimpinan Profetik di Bidang Pendidikan ...	132

BAB VI : KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ABAD 21137

A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan.....	139
B. Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Abad 21	140
1. Menavigasi Disrupsi Teknologi secara Pedagogis	141
2. Mengelola Keragaman dan Menumbuhkan Inklusivitas...	141

3. Mengembangkan Kompetensi Pendidik Berkelanjutan	142
4. Menyeimbangkan Akuntabilitas Eksternal dengan Kebutuhan Internal.....	143
C. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Abad 21	143
D. Model-Model Kepemimpinan Pendidikan Abad 21	151
1. Kepemimpinan Instruksional (<i>Instructional Leadership</i>)..	152
2. Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	153
3. Kepemimpinan Terdistribusi (<i>Distributed Leadership</i>)	153
4. Kepemimpinan Berpusat pada Peserta didik (<i>Student-Centered Leadership</i>)	154
E. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan Abad 21	154
F. Strategi Kepemimpinan Pendidikan Abad 21	160
G. Mengatasi Distorsi Kepemimpinan Pendidikan	162

BAB VII : PERAN PEMIMPIN DALAM MEMBANGUN MOTIVASI DAN KERJA TIM.....165

A. Pengetian Motivasi Kerja	166
B. Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja.....	168
1. Faktor Intrinsik	169
2. Faktor Ekstrinsik.....	169
C. Unsur-Unsur Motivasi Kerja	170
D. Karakteristik Motivasi Kerja.....	172
E. Teori-Teori Motivasi	174
F. Pengertian Kerja Tim	181
G. Tujuan Bekerja secara Tim	183
H. Cara Bekerja dalam Tim	185
I. Strategi Membangun Tim yang Efektif	187
J. Perbedaan Kerja Kelompok dan Kerja Tim	189
K. Peran Pemimpin Pendidikan dalam Membangun Motivasi dan Kerja Tim.....	191

BAB VIII : MENGUKUR KINERJA DAN	
KEPUASAN KERJA BIDANG PENDIDIKAN	197
A. Pengertian Kinerja	198
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	199
C. Cara Mengukur Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	202
D. Manfaat Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	206
E. Pengertian Kepuasan Kerja.....	208
F. Indikator Kepuasan Kerja	210
G. Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja	212
H. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	214
I. Dampak Ketidakpuasan Kerja.....	216
 BAB IX : PERAN PEMIMPIN DALAM	
MENUMBUHKAN ETOS KERJA	221
A. Pengertian Etos Kerja	222
B. Karakteristik Etos Kerja	225
C. Manfaat Etos Kerja dalam Kepemimpinan	228
D. Prinsip-Prinsip Etos Kerja yang Baik	230
E. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Etos Kerja.....	233
F. Cara Menumbuhkan Etos Kerja.....	237
 DAFTAR PUSTAKA.....	243
PROFIL PENULIS.....	258



BAB I

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Dewasa ini, istilah kepemimpinan menjadi sebuah kata yang terasa sudah sangat akrab terdengar ditelinga kita, namun demikian, pada sebagian kalangan tidak jarang masih keliru dalam mempersepsi dan memahaminya. Hadirnya berbagai platform maupun media yang mentransmisikan berbagai informasi dan perkembangan teknologi yang semakin hari menjadi primadona di sebagian besar kalangan, secara inkremental dan progresif telah memberikan efek gradual terhadap kekaburan konsepsi dari kepemimpinan itu sendiri. Kekaburan tentang konsepsi kepemimpinan tersebut, baik disadari atau tidak, secara perlahan dan komulatif mengkristal kepada konstruk kekaburan demi kekaburan yang bisa dikatakan tidak berujung. Hanya saja, dibalik kekaburan itu semua terdapat keadaan ambivalen yang mendatangkannya dua sisi impresi, kesan, sekaligus penghayatan, bahkan pemahaman terhadap konsep dasar kepemimpinan yang mendalam.

Adalah ironis tetapi menarik, bahwa dengan berkembangnya teknologi informasi itu, tidak hanya semakin mengaburkan konsepsi kepemimpinan, tetapi dengan transformasi sebagai implikasi dari adanya perkembangan teknologi informasi tersebut, menjadikan kepemimpinan turut mengalami pergeseran dan perluasan makna dalam *lanskap* aplikasi dan implementasinya di lapangan. Sementara itu, dapat dipahami bahwa kaburnya dalam memaknai dan memahami konsep kepemimpinan baik secara konseptual maupun faktual di lapangan, dikarenakan adanya perluasan penggunaan istilah kepemimpinan dalam berbagai bidang kehidupan.

Perkembangan, perluasan dan elaborasi penggunaan istilah kepemimpinan dalam berbagai bidang, secara akademis dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan dan sekaligus dapat memberikan ketertarikan tersendiri bagi para akademisi dan ilmuwan untuk melakukan studi dan kajian yang mendalam akan teori-teori dan praktik bidang kepemimpinan. Oleh karena itu, untuk memberikan keterpaduan dalam memaknai dan memahami kepemimpinan, pada bab ini akan diulas berbagai gagasan, pandangan, maupun prinsip-prinsip dalam ruang lingkup kajian kepemimpinan. Sebagaimana halnya pembahasan konsep dan teori-teori bidang ilmu lainnya, bab ini akan mengawali dari segi pengertian, diikuti dengan pengulasan distingtif kepemimpinan dengan komponen lain yang terkait serta menjadi bagian dari kepemimpinan itu sendiri, seperti pemimpin misalnya. Ulasan ini setidaknya menjadi pondasi bagi Pembaca guna mengasosiasi hingga mengonstruksi struktur pemahaman awal mengenai kepemimpinan ini. Lalu dilanjut dengan pengulasan tujuan, fungsi, dan berbagai gaya dari kepemimpinan, hingga mengenalkan berbagai teori kepemimpinan serta para pemimpin dunia dengan kepemimpinan yang kuat.

A. Pengertian Kepemimpinan

Dalam seluruh aspek dan bidang kehidupan semenjak dahulu hingga kini, kepemimpinan memegang peran sentral dalam menjalankan roda kehidupan. Bahkan kepemimpinan itu seperti sebuah giat alamiah yang tidak hanya berlaku bagi manusia saja. Bila kita melihat hewan sekalipun, khususnya hewan yang berkoloni, selalu saja ditemukan inisiator, koordinator, maupun organisator yang memimpin kawanannya. Apalagi dengan manusia, tentunya kepemimpinan itu telah ada bersama dengan keberadaan manusia itu sendiri. Sejak manusia pertama, kendati belum dalam bentuk formal, kepemimpinan itu telah melekat dan menjadi jati diri, *nature*, baik secara personal maupun sosial bagi manusia. Sederhanya, manusia hadir dan lahir membawa tanggung jawab kepemimpinan baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap lingkungannya, dari lingkup terkecil berupa keluarga hingga masyarakat.

Berdasarkan tanggung jawab itu, manusia berkewajiban memimpin dirinya dengan kepemimpinan berdasarkan versinya masing-masing. Tanggung jawab itu secara berangsur menemukan domain yang lebih luas, dengan bawaan fitrahnya sebagai makhluk sosial, manusia harus menerima kenyataan bahwa tanggung jawabnya tidak hanya berkisar pada dirinya secara pribadi. Kenyataan bahwa dia hidup dalam kelompok serta kebutuhannya yang tidak bisa hidup sendiri, secara imperatif dan instingtif, akan tetapi mengharuskan dan mendorong tanggung jawab kepemimpinannya yang tidak hanya dalam lingkup dan cakupan internal pribadinya saja, tetapi juga menjangkau wilayah eksternal di luar dirinya, dan ini berlaku bagi setiap manusia dengan kesadarannya sebagai makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri.

Hanya saja, seiring berjalannya waktu perguliran kehidupan menuntut manusia untuk melakukan bermacam gerakan, kreasi, dan inovasi guna memenuhi kebutuhan hidupnya dalam berbagai sektor maupun bidang, baik yang langsung maupun tidak dapat menciptakan struktur, diferensiasi, maupun spesialisasi dalam kelompok, organisasi, maupun komunitas manusia itu sendiri. Terdapatlah perbedaan tanggung jawab dari para individu sesuai hirarki dan kedudukannya dalam kelompok atau organisasi. Perbedaan tanggung jawab itu pula menjadikan perbedaan dalam hal kepemimpinan bagi masing-masing individu. Ada individu yang mendapatkan skala tanggung jawab lebih dan ada yang kurang dari individu lainnya. Akhirnya terasosiasi dan terdelegasi kepadanya, baik sengaja maupun tidak suatu mandat kepemimpinan.

Ini berlaku dalam semua konteks, dari yang nonformal sampai dengan yang formal, baik dalam kelompok masyarakat, keagamaan, organisasi perusahaan, lembaga pendidikan, dalam lingkup lokal, nasional maupun global antar negara. Tetapi apapun itu, setiap individu memiliki mandat kepemimpinannya masing-masing dengan porsi dan proporsinya yang berbeda. Sehingga kepemimpinan bukan hanya milik raja, presiden, panglima, pimpinan atau ketua umum organisasi, tokoh masyarakat ataupun agama, eksekutif perusahaan, ketua yayasan maupun kepala sekolah, serta pimpinan-pimpinan lainnya dalam berbagai sektor baik secara formal maupun non formal. Tetapi kepemimpinan

adalah milik semua individu, khususnya dalam mengarungi bahtera kehidupannya serta menghadapi berbagai dinamika fluktuatif yang terjadi dan hadir dalam kehidupannya tersebut.

Begitu luasnya cakupan kepemimpinan itu, sering kali dibatasi pada tataran hierarki tertinggi dan formal saja. Hal tersebut dapat difahami, sebab tidak jarang pengertian yang diberikan berangkat dari suatu keresahan akan kepemimpinan yang bergelut pada struktur puncak. Di samping itu, tidak jarang pengertian dari kepemimpinan diorientasikan sebagai suatu *guidance* bagi seorang pemimpin yang bergelut di wilayah formal, baik dalam menjalankan fungsi maupun mengevaluasi kepemimpinannya. Ini berbeda dengan kepemimpinan yang acap kali tidak disadari sebagai kepemimpinan yang lazimnya ditemukan pada wilayah nonformal.

Kepemimpinan ini bersifat spontan dan responsif, yang justru bisa jadi menemukan keefektifan serta keberhasilan yang tidak ditemukan dengan kalkulasi formal. Akan tetapi yang dinamakan kepemimpinan tetaplah kepemimpinan, yang selalu memunculkan pola khas kendati pola itu tidak disadari oleh subjek yang menjalankan kepemimpinan itu sendiri. Selain pembatasan pemahaman yang berbuah terhadap sempitnya pengertian mengenai kepemimpinan, perlu pula diketahui bahwa pengertian mengenai kepemimpinan acap kali ditemukan dalam arti sempit, sementara itu tidak ada pengertian yang sanggup mengampu secara universal mengenai kepemimpinan ini (Hall, *et al.*, 2013: 141; Shoup, 2005: 1; Besterfield, *et al.*, 2011: 15; Morgan, 2020: 19). Ini sebab amat luasnya cakupan bidang dari kepemimpinan ini, yang memunculkan interpretasi maupun persepsi yang berbeda-beda. Namun, luasnya pengertian dan beragamnya persepsi maupun interpretasi mengenai kepemimpinan ini, tidak menjadi halangan untuk setidaknya mengerti secara garis besar inti maupun substansi yang menjadi pokok dari kepemimpinan itu sendiri. Karenanya, akan dimulai penyajian beberapa pengertian tersebut. Beberapa pengertian tersebut akan diawali dengan pengertian dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai perihal pemimpin atau cara memimpin.

Beberapa penulis terdahulu juga telah memberikan pengertian kepemimpinan ini. Seperti halnya Yukl (2013:7-8) yang menulis

bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu lain untuk memahami dan menyetujui mengenai baik apa yang perlu dilakukan maupun bagaimana melakukannya, serta merupakan proses memfasilitasi upaya individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian berbeda diungkapkan oleh Burns (1978:425) yang menulis bahwa kepemimpinan merupakan proses resiprokal mobilisasi yang dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai motif dan nilai tertentu, dalam suatu konteks persaingan dan konflik, dalam menggerakkan berbagai sumber daya ekonomi, politik, ataupun sumber daya lainnya, guna mencapai tujuan secara mandiri atau bersama-sama yang dimiliki oleh pemimpin dan yang dipimpin atau pengikutnya.

Burns sendiri sejatinya cenderung memaknai kepemimpinan sebagai suatu proses yang mana baik pemimpin maupun yang dipimpin terjalin ketersalingan (*reciprocal*) untuk satu dengan yang lain sama-sama mendorong kepada kualitas yang lebih baik. Dalam arti posisi pemimpin di sini tidak hanya sebagai atasan yang menggunakan bawahannya untuk mencapai tujuan pribadinya semata, tetapi juga berposisi maupun berperan sebagai inspirator maupun motivator serta sebagai sosok yang memberdayakan segenap potensi dari individu-individu yang dipimpinnya untuk menemukan aktualisasinya kepada tahapan yang maksimal lagi optimal. Kepemimpinan bagi Burns (2003:2) lebih merupakan suatu yang mengandung dimensi moralitas, yang merupakan usaha moral pun respons terhadap kebutuhan manusia.

Pengertian lainnya adalah pengertian yang diperkenalkan oleh Gardner (1993:1), bahwa kepemimpinan dimaknai sebagai suatu proses persuasif ataupun proses memberi contoh maupun teladan dari individu yang dalam hal ini pimpinan dalam memengaruhi kelompok guna mengejar maupun mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan itu sendiri atau yang diakui maupun disepakati oleh pimpinan serta para individu yang dipimpinnya. Sedangkan Locke *et al.*, (1991:2-3) mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai proses mendorong individu lain untuk mengambil tindakan menuju tujuan bersama. Pengertian tersebut mencakup tiga elemen, sebagai berikut:

Pertama, bahwa kepemimpinan adalah proses relasional, dalam artian bahwa kepemimpinan hanya ada dalam hubungan atau

relasi individu dengan para individu lain, relasi pimpinan dengan yang dipimpin. Bila tidak ada yang dipimpin berarti tidak ada pula pemimpin atau pimpinan. Menurut pengertian tersebut di atas, tersirat bahwa pemimpin yang efektif harus mengerti cara menginspirasi, berhubungan, maupun berkomunikasi dengan para individu yang dipimpin olehnya.

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu proses, berarti dalam hal memimpin, seorang pimpinan atau pemimpin haruslah melakukan sesuatu. Kepemimpinan lebih dari sekadar memegang jabatan ataupun wewenang. Kendati jabatan ataupun wewenang yang dilegitimasi secara legal maupun formal dapat memudahkan proses kepemimpinan itu sendiri, tetapi hanya dengan memegang wewenang maupun menduduki jabatan saja tidaklah cukup untuk menjadikan seorang individu sebagai pemimpin.

Ketiga, bahwa kepemimpinan memerlukan dorongan kepada orang lain untuk bertindak. Bagi pemimpin sendiri, dalam hal mendorong para individu yang dipimpinnya untuk bertindak bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti menggunakan wewenang yang sah, memberi contoh atau teladan, menetapkan tujuan, memberikan *reward* maupun *punishment*, restrukturisasi organisasi, membangun tim (*team building*), mengomunikasikan visi, dan lainnya. Ketiga elemen tersebut cukup memberikan gambaran secara garis besar beberapa prinsip yang menyinggung kepemimpinan itu sendiri serta bagaimana kepemimpinan itu secara praksis berkerja dalam ranah aplikasinya. Selanjutnya terdapat tulisan menarik yang diulas oleh Stickel (2022:95), pada tulisannya itu Stickel menukil pendapat seorang Kevin Kruse pada *Forbes Magazine*. Menurutnya pengertian kepemimpinan yang ditulis Kruse amatlah menarik, pengertian tersebut berbeda dari pengertian mengenai kepemimpinan secara tradisonal.

Pengertian kepemimpinan sebagaimana telah diungkapkan Kevin Kruse mempunyai tendensi kearah kolaboratif, yang menunjukkan usaha bersama daripada serangkaian arahan. Pengertian itu berbunyi bahwa kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial yang memaksimalkan upaya individu lain untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan berasal dari pengaruh sosial, bukan sekedar wewenang

ataupun kekuasaan. Kepemimpinan membutuhkan individu lain yang dipimpin, namun bukan berarti mereka sebagai bawahan, dengan sifat kepemimpinan yang membutuhkan individu lain itulah menjadikan mereka tidak perlu menjadi bawahan secara langsung. Dalam hal ini, bahwa kepemimpinan membutuhkan individu lain secara signifikan mengorientasikan kepemimpinan menjadi suatu proses yang selama ini berbeda dipahami.

Bahwa dalam hal ini, pemimpinlah yang justru bergantung dengan yang dipimpin olehnya. Sebab semakin tinggi hierarki kepemimpinan yang dipegang oleh seorang pemimpin, sejatinya semakin sedikit kendali langsung yang dimilikinya terhadap hasil. Pemimpin justru semakin bergantung kepada individu-individu yang dipimpinnya. Pemimpin mau tidak mau akan bergantung kepada tindakan maupun pekerjaan para individu lain yang dipimpin olehnya dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Dengan demikian, maka pengertian kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama tanpa paksaan. Ini adalah proses relasional yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut, dan bisa muncul dari jabatan formal maupun informal. Pemimpin yang efektif perlu memiliki integritas, kemampuan intelektual dan spiritual, serta kemauan untuk belajar dan mendengarkan.

Kepemimpinan adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam organisasi. Bukan hanya menjadi domain para eksekutif atau manajer, kepemimpinan adalah kualitas yang dapat dimiliki oleh setiap individu dalam berbagai tingkatan dan bidang. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Lebih dari sekadar memberikan instruksi, seorang pemimpin mampu menggerakkan timnya dengan visi, nilai-nilai, dan arah yang jelas. Pemimpin yang baik juga mampu mendengarkan, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada anggota timnya.

Beberapa pengertian tersebut, setidaknya memberikan gambaran secara garis besar tentang beberapa pokok maupun prinsip dari

kepemimpinan sekaligus membuktikan betapa luasnya cakupan dari kepemimpinan ini, sehingga menimbulkan pengertian dan pemahaman yang berbeda-beda. Jiwa dan sifat kepemimpinan tidak hanya berlaku pada pemimpin, tetapi wajib dimiliki oleh setiap orang, karena orang-orang yang sekarang menjadi staf/bawahan suatu waktu bisa saja dijadikan seorang pemimpin baik itu skala kecil maupun besar. Jiwa dan sifat kepemimpinan dari seorang pemimpin harus diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan organisasi yang dipimpinnya agar semuanya dapat terwujud secara optimal.

Perbedaan-perbedaan tersebut bisa jadi berasal dari beberapa determinan, selain dari keniscayaan perkembangan yang menimbulkan berbagai wacana serta problematika baru yang turut menjadikan pengertian dari kepemimpinan ini terus mengalami perkembangan, sebagaimana halnya Northouse (2016:2) menjelaskan bahwa beberapa faktor yang mendeterminasi itu mulai dari urusan maupun percaturan dunia dan politik hingga perspektif disiplin ilmu tempat topik kepemimpinan ini dipelajari. Beberapa cendekiawan maupun ilmuwan dibidang kepemimpinan seperti halnya Rost (1993:1) menulis, bahwa sebagian besar para cendekiawan yang menyebut dirinya sebagai sarjana dan magister bahkan doktor dibidang kepemimpinan mempelajari kepemimpinan dalam suatu disiplin akademis atau profesi tertentu. Keadaan yang demikian pun berimplikasi terhadap anggapannya.

Maksudnya adalah, orang-orang beranggapan dan amat menyadari bahwa kepemimpinan yang dipraktikkan dalam profesi tertentu maupun yang dipelajari dan ditekuninya dalam disiplin tertentu itu, berbeda dengan kepemimpinan yang dipraktikkan, dipelajari, dan ditekuni dalam profesi serta disiplin lainnya. Tentunya sangat keliru apabila orang-orang tersebut menggenarilasi maupun membatasi pengertian kepemimpinan dalam sebuah format definisi tertentu. Bukan bermaksud melebihkan, bahwa melakukan hal itu sama saja mensimpelkan kompleksitas berbagai dimensi, perspektif, cakupan bidang maupun disiplin dari kepemimpinan ini. Padahal, kepemimpinan memegang peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok, maupun organisasi.

Demikian ulasan mengenai pengertian kepemimpinan ini, sejatinya ulasan bagian ini semata tidak bertujuan untuk formalisasi maupun legitimasi pengertian dari kepemimpinan, akan tetapi dimaksudkan agar hakikat konsep ataupun gambaran secara garis besar dari kepemimpinan dapat dipahami dan dimaknai dengan baik dan benar.

B. Perbedaan Pemimpin dan Kepemimpinan

Setelah pada pembahasan sebelumnya diulas mengenai pengertian kepemimpinan, maka pada pembahasan ini akan dikaji mengenai distingtif ataupun perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan. Pada bahasan sebelumnya telah sama-sama diketahui bahwa pemimpin itu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengandung makna perihal pemimpin atau cara memimpin. Makna tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses. Sedangkan bila melihat kata pemimpin sendiri, akan ditemukan salah satu konotasinya sebagai orang yang memimpin. Ini sebagai halnya bila menilik kepada *The Oxford Encyclopedic English Dictionary*, pemimpin yang dalam bahasa Inggris kerap disebut leader, dimaknai di antaranya sebagai *person* atau *thing* yang memimpin. dan pemakaian lainnya sebagaimana kepentingan tulisan ini bahwa pemimpin juga memiliki konotasi sebagai pribadi yang diikuti oleh *others* ataupun orang lain.

Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua kata dengan kata dasar “*pimpin*”. Namun meski berasal dari kata dasar yang sama, kata pemimpin dan kepemimpinan memiliki makna yang berbeda. Hal ini juga dapat dilihat dari penggunaan imbuhan yang berbeda. Perbedaan pemimpin dan kepemimpinan secara sederhana dapat dijelaskan bahwa kata pemimpin digunakan untuk merepresentasikan kapasitas diri seseorang, sedangkan kepemimpinan merepresentasikan sebuah tindakan. Jadi perbedaan mendasar antara pemimpin dan kepemimpinan adalah bahwa pemimpin adalah individunya, yaitu orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah tindakannya, yaitu kemampuan, proses, atau cara dalam memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan menggambarkan gaya atau perilaku seorang pemimpin, sementara pemimpin adalah orang yang mewujudkan gaya dan tujuan tersebut.

Bila direnungi secara sekilas, konotasi pemimpin menurut kecenderungannya adalah sebagai subjek yang menjalankan fungsi daripada kepemimpinan itu sendiri dengan berbagai prosesnya. Tetapi timbul pertanyaan, apakah pemimpin sudah secara absolut memegang peran maupun menjalankan fungsi kepemimpinan itu sendiri? Jawabannya bisa jadi sangat beragam dan kompleks. Sebelum mengulik tentang hal itu, sebagai pemantik wacana ini, sejenak mari renungkan apa yang ditulis oleh Bennis (2009: 33-34), mengenai bagaimana setidaknya keterkaitan pemimpin dengan kepemimpinan. Setidaknya beberapa unsur yang mendasari kepemimpinan itu meliputi tiga hal, dan unsur itu layaknya melekat pada pribadi yang disemat sebagai pemimpin.

Pertama, sebagai unsur dasar kepemimpinan adalah *a guiding vision*; (visi pemandu) adalah gambaran masa depan yang positif dan jelas yang berfungsi sebagai arah dan tujuan, memberikan inspirasi dan motivasi bagi individu, pemimpin, atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, sering kali diwujudkan melalui perencanaan, komunikasi, dan tindakan yang konsisten. Visi ini bertindak seperti peta jalan atau *mercusuar* yang membantu menavigasi tantangan dan menyatukan orang menuju pencapaian bersama. Karakteristik visi pemandu adalah: 1) arah yang jelas, memberikan tujuan yang spesifik dan dapat dicapai. 2) motivasi; mampu menginspirasi dan memobilisasi orang untuk bertindak 3) kebermaknaan; menghubungkan tujuan dengan makna dan tujuan yang lebih besar. 4) Roadmap: berfungsi sebagai peta jalan untuk masa depan, membantu mengatasi pasang surut kehidupan atau tantangan organisasi. Kepemimpinan tersebut, hadir dalam pribadi pemimpin yang memiliki gagasan yang jelas mengenai apa yang ingin dia lakukan, baik menurut profesionalitasnya maupun dalam skala pribadinya sendiri. Pemimpin memiliki kapasitas maupun kekuatan untuk bertahan dalam menghadapi problematika-problematika yang sejatinya tidak diinginkan tetapi niscaya, seperti kemunduran, bahkan kegagalan.

Kedua, bahwa kepemimpinan adalah *passion*. Maksud dari *passion* di sini ialah *gairah* atau *hasrat*. *Passion* juga dapat diartikan sebagai keinginan atau kecenderungan untuk melakukan sesuatu yang disukai

atau dianggap penting untuk dilakukan. Gairah itu pun secara khusus mengalir terhadap sebuah panggilan, profesi, ataupun tindakan. Dalam artian bahwa seorang pemimpin dengan kepemimpinan yang sejati, akan mencintai apa yang lakukannya dan merasa senang saat melakukannya. Seorang pemimpin yang memiliki *passion* atau gairah, hasrat, maka pemimpin tersebut dapatbah mentransmisi, mendistribusi, bahkan sampai hingga menginternalisasi gairah/hasratnya tersebut kepada individu-individu lainnya, sehingga dapat memberikan yang harapan baik dan inspirasi bagi para bawahannya.

Ketiga, ialah integritas; pemimpin yang memiliki integritas akan tercermin dari perilakunya yang menunjukkan nilai-nilai tanggung jawab, disiplin, keberanian, keadilan, kepedulian, kemandirian, kesederhanaan, dan kerja keras, pengetahuan tentang diri, keterbukaan dalam artian jujur dan terbuka tanpa kepura-puraan khususnya dalam hal kebenaran, serta *maturity* atau kematangan dalam bersikap dan bertindak.. Indikator-indikator ini secara faktual dapat dilihat dari tindakan dan sikap yang konsisten dengan prinsip moral dan etika, yang meliputi kepatuhan pada kode etik, transparansi, serta kemampuan mengelola sumber daya secara akuntabel.

Ulasan Bennis tersebut, setidaknya bisa dikatakan bahwa sekadar menjadi pemimpin saja tidak cukup, apabila tidak melekat pada pribadinya unsur-unsur kepemimpinan yang menjadikannya secara penuh dan total ternisbat sebagai pemimpin. Adalah lazim kiranya dikatakan bahwa pemimpin bukan hanya soal posisi tetapi juga fungsi serta peran yang melekat pada pribadinya berbagi unsur kepemimpinan itu sendiri. Bila kepemimpinan menurut peran maupun fungsionalitasnya dimaknai sebagai wewenang atau otoritas, maka hierarki atau keadaan struktural tertentu dapat berupa jabatan. Akan tetapi apakah kepemimpinan sebagai proses tersebut, selalu melekat pada suatu subjek tertentu berdasarkan posisinya secara struktural yang menjadikannya disebut sebagai pemimpin? Sementara apakah keadaan dari proses kepemimpinan itu akan selalu ternegasi pada individu yang tidak terlegitimasi secara struktural?

Jawabannya bisa afirmatif ataupun sebaliknya. Sebab kapasitas dari kepemimpinan sendiri yang sebagai proses itu sejatinya dapat diadopsi

oleh siapapun terlepas dari pangkat, jabatan, maupun status struktural mereka. Memang antara pemimpin dengan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan, keduanya menjadi satu bagian entitas dan proses. Tetapi, tidak setiap pemimpin berdasarkan wewenang maupun otoritasnya yang terdistribusi dan terlegitimasi sudah secara mutlak menjalankan proses dari kepemimpinan itu sendiri. Tentu saja dia akan dikatakan sebagai pemimpin yang menjalankan kepemimpinan bila menjalankan berbagai hal maupun prinsip yang berkaitan dengan kepemimpinan yang baik, yang bukan hanya melulu berkutat pada lingkup otoritas maupun kekuasaan.

Di sisi lain, seorang dengan tanpa atribut maupun legitimasi, bisa saja memiliki peran kepemimpinan, apabila berbagai hal yang berkaitan erat dengan kepemimpinan itu, secara bersinambungan dapat dikembangkan dengan baik melalui pembelajaran maupun pengalaman. Kendati dengan tanpa legitimasi formal, pengakuan terhadapnya sebagai pemimpin akan tetap eksis, sebab fungsi dan peran kepemimpinan yang dijalankannya sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan. Dalam memimpin suatu organisasi, secara umum seorang pemimpin harus memenuhi berbagai kriteria, yang antara lain adalah: menegakan ilmu/kebenaran, teguh pendirian (*Istiqamah*), memiliki kecakapan dan kemampuan (kapasitas), tidak memiliki ambisi kekuasaan, taat asas (prosedural), bertindak dan bersikap adil.

Seorang pemimpin memerlukan kombinasi integritas (jujur, adil, amanah), kecerdasan (pengetahuan luas, visi, kemampuan strategis), kemampuan komunikasi yang baik, keberanian, serta dedikasi untuk melayani dan memotivasi orang lain serta memiliki tanggung jawab, kemampuan mengambil keputusan, kepekaan terhadap kebutuhan bawahan, dan kemauan untuk terus belajar serta menjadi teladan. Sebaliknya, kendati atribut serta legitimasi pemimpin dengan berbagai wewenang dan otoritasnya melekat pada seorang pemimpin, apabila sama sekali seorang pemimpin tersebut tidak peduli dengan berbagai hal maupun prinsip dari kepemimpinan yang baik, maka sama saja orang itu tidak menjalankan fungsi maupun peran dari kepemimpinan itu sendiri. Sehingga boleh saja menurut formatnya bahwa dia adalah pemimpin, tetapi menurut substansi maupun esensinya bukan seorang pemimpin.

C. Tujuan Kepemimpinan

Setiap hal tentu memiliki tujuan, begitu juga dengan kepemimpinan. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam suatu perkumpulan manusia, komunitas, maupun organisasi yang memanifestasi baik sebagai asosiasi, institusi, hingga berbagai lembaga profit maupun filantropis, bahwa kepemimpinan menjadi bagian yang paling elementer dan mendasar terhadap berjalan dan efektifnya suatu perkumpulan tersebut. Bila dipahami dengan pemahaman holistik, agar kepemimpinan itu dapat berjalan secara efektif, sejatinya kepemimpinan bukan berarti sekadar hal-hal yang meliputi aksi instruktif bahkan eksploitatif yang sama sekali tidak pernah memperhatikan unsur subjek yang dipimpinnya. Akan tetapi kepemimpinan layaknya berjalan dengan memerhatikan hal-hal yang dapat memotivasi dan menginspirasi orang yang dipimpinnya.

Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi maupun menginspirasi bawahan, merupakan pengejawantahan daripada lingkungan yang efektif, konstruktif, kreatif, produktif, hingga kolaboratif. Sejatinya manifestasi beberapa keadaan tersebut adalah tujuan mendasar yang tidak bisa dinafikan sama sekali. Karenanya, berbagai tujuan yang secara sistematis dan lazim disampaikan, secara absolut tidak memiliki unsur konfrontatif dengan tujuan mendasar tersebut. Sebab dengan hadirnya atmosfir ataupun suasana demikian dalam suatu perkumpulan ataupun organisasi, sebab kepemimpinan yang dijalankan, sudah barang tentu menjadi determinan penunjang keberhasilan pencapaian berbagai tujuan-tujuan yang lain.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, maka pada pembahasan berikut ini akan diuraikan atau disajikan berbagai tujuan dari kepemimpinan. Tujuan kepemimpinan sangatlah penting, karena dapat memandu dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif, mengembangkan potensi individu, serta mengelola perubahan yang terjadi dalam organisasi secara efektif. Pemimpin memberikan arah, motivasi, dan contoh, sehingga organisasi dapat mencapai visi dan misinya, serta menjaga tatanan sosial dan menciptakan peradaban.

Secara umum tujuan kepemimpinan adalah menginspirasi dan mengarahkan, mempersiapkan untuk menghadapi perubahan,

membangun dan mengembangkan anggota tim dalam mencapai tujuan bersama melalui visi yang jelas, strategi yang efektif, dan pengembangan potensi individu dalam lingkungan yang suportif dan adaptif terhadap perubahan. Pemimpin yang baik juga menciptakan produktivitas tinggi, membangun tim yang kuat dan kolaboratif, serta bertindak sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai dan komunikasi yang efektif. Secara lebih rinci tujuan kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menginspirasi dan Mengarahkan

Di antara tujuan paling signifikan dari kepemimpinan yaitu menginspirasi para anggota yang dipimpin serta mengarahkan mereka dalam pencapaian tujuan yang tentu saja telah ditetapkan. Di sini pemimpin memiliki tugas yang amat signifikan sekaligus mendasar, bagaimana tanggung jawab yang diemban olehnya tidak hanya berkisar pada hal-hal yang instruktif tetapi juga berupa berbagai hal inspiratif hingga motivatif (Robbins & Judge, 2015:39). Dengan itu, diharapkan dapat menstimulasi baik semangat maupun keyakinan para anggota yang dipimpin. Ini menjadi amat melekat dengan kepemimpinan itu sendiri, dan perlu pula diketahui bahwa hal tersebut lebih dari sekadar hanya menginspirasi yang sengaja divisualisasi maupun motivasi secara verbal, dengan tanpa disertai integrasi sikap yang mewujudkan sebagai aksi eksternal yang menstimulasi.

Menginspirasi dan mengarahkan adalah esensi dari tujuan kepemimpinan yang efektif, di mana seorang pemimpin tidak hanya memberikan instruksi atau arahan, tetapi juga mampu memotivasi, memberikan teladan, dan membangkitkan semangat tim untuk mencapai tujuan bersama secara maksimal. Seseorang yang menginspirasi dan mengarahkan seorang pemimpin akan membuat anggota tim merasa dihargai, mampu mengembangkan potensinya, serta memiliki visi yang jelas untuk masa depan.

2. Menghadapi Perubahan

Terdapat sebuah aksioma yang sering didengar bahwa perubahan pasti terjadi, ini mengingatkan bahwa dunia terus berkembang, yang dengan

itu tentu saja perubahan menjadi tidak dapat dihindarkan. Mengingat hal itu, segala hal adaptif dan akomodatif dalam menghadapi berbagai perubahan diharapkan mendapatkan domain dan proporsinya secara proporsional dalam kepemimpinan itu sendiri. Apalagi bila mengingat bahwa pemimpin sejatinya mesti memiliki kapasitas untuk menahkodai kelompok maupun organisasi yang dipimpinnya mengarahkan perubahan-perubahan yang terjadi, di sana pula peran sekaligus tanggung jawab pemimpin dalam hal memotivasi amat diperlukan.

Di sinilah pemimpin dengan fungsi kepemimpinannya bergulat dalam tujuan menghadapi perubahan dengan berbagai fungsionalitas teknis lainnya baik untuk menjaga stabilitas maupun mendorong kreasi dalam perubahan itu sendiri. Menghadapi perubahan membutuhkan sikap terbuka, fleksibel, dan proaktif. Penting untuk menerima perubahan sebagai bagian dari kehidupan, mencari peluang di dalamnya, dan mengembangkan strategi adaptasi. Dengan pemahaman yang baik, evaluasi, serta dukungan dari orang lain, perubahan dapat dihadapi dengan lebih baik

3. Membangun dan Mengembangkan Anggota Tim

Dalam tujuan menghadapi perubahan sebelumnya, disinggung bahwa pemimpin dengan fungsi kepemimpinannya memiliki urgensi baik menjaga stabilitas maupun menciptakan kreativitas progresif dalam perubahan itu sendiri. Sejatinya telah terlihat tujuan pengembangan tim dari kepemimpinan itu sendiri. Hanya saja, perlu diperhatikan bahwa kepemimpinan dengan tujuannya membangun dan mengembangkan tim tidak hanya terpaku pada pengembangan dalam lingkup kelompok ataupun komunal saja, tetapi melingkup pula secara personal maupun individual. Dalam arti pemimpin memiliki kepekaan dan perhatian terhadap kebutuhan maupun kesejahteraan anggota yang dipimpinnya (Northouse, 2016: 26). Di sini pula pemimpin sejatinya harus memberikan berbagai dukungan baik berupa bimbingan, pelatihan, pembinaan, peluang, hingga kesempatan yang berkaitan dengan pertumbuhan maupun perkembangan para anggota secara individual.

Menciptakan dan membangun anggota tim yang efektif, kolaboratif, dan saling mendukung merupakan salah satu tujuan penting dalam

organisasi, karena tanpa tim yang solid usaha untuk mencapai tujuan mustahil dapat diwujudkan. Membangun anggota tim yang kuat membutuhkan strategi dalam menetapkan visi bersama, membangun komunikasi dan kepercayaan yang efektif, menghargai perbedaan serta memberikan pengakuan dan penghargaan, serta melakukan evaluasi dan pengembangan berkelanjutan. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, tempat anggota tim merasa nyaman berbagi ide dan menyelesaikan konflik secara konstruktif untuk mencapai tujuan bersama.

4. Meningkatkan Produktivitas

Pada pembahasan awal telah disinggung bahwa sejatinya terdapat tujuan yang paling mendasar dari kepemimpinan itu sendiri. Menjadi penting bagi pemimpin dengan fungsi dan peran kepemimpinannya untuk menciptakan dan mewujudkan produktivitas pada lingkungan kelompok maupun organisasinya. Produktivitas itu menjadi suatu atmosfer yang melingkup secara internal pada masing-masing individu pun mengubungkan secara sosial dalam relasi antar individu dalam kelompok ataupun organisasi itu sendiri. Itu tercipta tidak lain dengan peran pemimpin, yang terus menerus berupaya menstimulasi lingkungan yang produktif dalam organisasinya dan antar individu sebagai anggotanya. Tidak hanya itu, identifikasi terhadap berbagai gejala dan cara mengatasinya atas berbagai hambatan menjadi faktor amat mendasar guna mewujudkan produktivitas pada organisasinya dan tentu saja pada tiap anggota yang dipimpinnya.

Untuk meningkatkan produktivitas, diperlukan kemampuan dalam mengelola waktu secara efektif dengan membuat daftar tugas dan menggunakan teknik seperti "*Pomodoro*" yaitu bekerja fokus selama 25 menit lalu istirahat 5 menit dapat membantu menjaga konsentrasi dan mencegah kelelahan, menjaga fokus dengan menghindari multitasking dan mematikan notifikasi yang tidak perlu, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, serta mengatur istirahat dan kesehatan agar tidak cepat lelah. Selain itu, tetapkan tujuan yang jelas, gunakan alat dan teknologi yang tepat, serta lakukan evaluasi rutin terhadap kebiasaan kerja untuk terus melakukan perbaikan.

D. Fungsi Kepemimpinan

Setelah mengetahui beberapa tujuan dari kepemimpinan, maka pada bagian pembahasan ini akan diulas mengenai fungsi daripada kepemimpinan tersebut. Terdapat banyak aspek dari fungsi kepemimpinan ini, dan berbagai fungsi kepemimpinan tersebut bertaut dan berorientasi terhadap kapasitas seorang pemimpin. Di mana sebagai seorang pemimpin sudah semestinya mampu melaksanakan berbagai fungsi elementer yang tentunya akan berpengaruh terhadap berbagai hal seperti keputusan yang strategis dan krusial, relasi antar individu dalam kelompok ataupun organisasi, maupun berbagai kegiatan pengelolaan terhadap sumber daya yang ada. Oleh karenanya, di bawah ini akan disajikan beberapa fungsi dari kepemimpinan, dengan maksud dan tujuan yang sama yaitu untuk memberikan pemahaman dasar dari kepemimpinan serta lingkup hal-hal yang bersangkutan paut dengan kepemimpinan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat diuraikan bahwa fungsi kepemimpinan dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Mengkomunikasikan Visi

Di antara fungsi kepemimpinan adalah mengomunikasikan visi, dan itu terkait dengan pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya itu sendiri. Seorang pemimpin memerlukan komunikasi yang baik terhadap seluruh anggota yang dipimpinnya. Komunikasi yang dimaksud di sini berperan selain menyampaikan visi yang dapat dipahami oleh para anggotanya, juga mengomunikasikan terhadap setiap individu mengenai aksi dan kegiatan yang seharusnya dilakukan para bawahan baik secara komunal maupun personal yang tentunya terkait erat dengan visi yang sudah disepakati. Karenanya, keterampilan komunikasi secara baik dan efektif kiranya harus dimiliki seorang pemimpin. Hal itu akan memberikan impresi terhadap hadirnya keadaan yang baik dalam lingkup sistem kelompok maupun organisasi yang dipimpinnya. Keterampilan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan visi tersebut, sangat memungkinkan terciptanya pengertian dan pemahaman yang mendalam dari para anggota sebagai bawahan, sehingga para anggota dapat mewujudkan dan menjalankannya sesuai apa yang diarahkan (Barrett, 2008: 3).

Mengomunikasikan visi adalah proses menjelaskan dan menyampaikan aspirasi jangka panjang suatu organisasi kepada semua pemangku kepentingan agar mereka memahami tujuan bersama, merasa terhubung, dan termotivasi untuk berkontribusi dalam pencapaiannya. Komunikasi yang efektif melibatkan penggunaan bahasa yang jelas, penceritaan yang emosional, penyediaan pembaruan berkala, serta penunjukkan komitmen melalui perilaku. Mengkomunikasikan visi merupakan cara penting bagi para pemimpin untuk mengekspresikan ide-ide anggota tentang *blueprint* sebuah rancangan atau cetak biru masa depan suatu organisasi guna meyakinkan anggota/bawahan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berharga dan bermakna dalam *total quality management* atau manajemen mutu total. *Blueprint* juga dapat menjadi dasar untuk menetapkan tujuan, menyusun strategi, serta mengarahkan pelaksanaan kegiatan dan pengambilan keputusan.

2. Pengambilan Keputusan (*Dicision Making*)

Setiap keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin memiliki implikasi yang amat besar dan signifikan terhadap kelompok, organisasi, maupun individu-individu yang terlibat dalam kelompok maupun organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, mengambil keputusan merupakan fungsi dari kepemimpinan yang sudah selayaknya dijalankan oleh seseorang yang mendapatkan mandat atribut sebagai pemimpin. Tentu saja mengambil keputusan ini pula harus mewujudkan dan menjadi suatu keterampilan penting, yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Keterampilan ini memiliki beberapa unsur yang menyertainya seperti mengidentifikasi masalah, pengumpulan informasi maupun data yang diperlukan, serta pemilihan berbagai tindakan yang dinilai paling tepat.

Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu tindakan dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan tertentu, melibatkan pengumpulan informasi, evaluasi pilihan, dan pertimbangan rasional berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan *intelligence, design, choice, implementation* dan dapat dibantu oleh dasar-dasar seperti intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan logika, serta berbagai teknik seperti metode Bayes atau AHP, dan dipengaruhi oleh etika, bias, serta penggunaan teknologi.

Pengambilan keputusan yang tidak tepat ataupun yang tidak dilandasi oleh kecermatan tentunya bisa berimplikasi terhadap berbagai hal-hal yang bersifat merugikan baik kelompok, organisasi, maupun individu-individu yang terlibat di dalamnya. Sebaliknya, keputusan yang tepat dapat mempercepat kemajuan, meningkatkan efisiensi, dan memberdayakan individu-individu yang terlibat untuk berkontribusi lebih efektif.

3. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi lainnya dari kepemimpinan adalah pengorganisasian. Sebagai halnya diketahui bahwa pengorganisasian ini berkaitan dengan pengaturan ataupun hubungan kegiatan-kegiatan yang diperlukan. Upaya pengorganisasian yang efektif mengisyaratkan bahwa berbagai komponen disusun dan diatur sedemikian rupa, sehingga kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan sebagai satu kesatuan operasional. Pengorganisasian juga berkaitan dengan klasifikasi maupun pembagian kerja yang dialokasikan ke dalam kelompok-kelompok kerja yang tepat, sehingga masing-masing mengetahui tugas dan hubungannya baik dengan atasan, sederajat, maupun bawahan dan kelompok yang lain (Terry, 1954: 5-6). Karena itu, fungsi kepemimpinan dalam pengorganisasian ini amatlah penting dipahami oleh seorang pemimpin, yang diharapkan akan mendatangkan manfaat terhadap kelompok maupun organisasi, terutama tentang bagaimana berbagai tugas dan pekerjaan dapat dilakukan dan diselesaikan secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses manajemen yang melibatkan pengaturan, pengelompokan, dan pembagian tugas serta wewenang di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan efektif. Proses ini mencakup penentuan struktur organisasi, alokasi sumber daya, pendelegasian tugas, dan penciptaan hubungan kerja yang harmonis guna memastikan tujuan organisasi dapat tercapai.

4. Mengukur Kinerja

Salah satu fungsi fundamental dalam kepemimpinan adalah mengukur kinerja. Fungsi ini amatlah penting, bagi pemimpin sendiri, fungsi kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk melakukan

apa yang disebut sebagai evaluasi. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengukur efektivitas kinerja setiap individu maupun kelompok dalam organisasi secara keseluruhan. Sebab tanpa adanya pengukuran kinerja tentu saja akan sulit untuk mengetahui terkait keberhasilan strategi yang diterapkan dan sulit juga dalam melakukan perbaikan-perbaikan dan penyesuaiannya. Dengan demikian, bahwa mengukur kinerja menjadi fungsi yang sangat krusial dalam kepemimpinan, khususnya sebagai instrumen bagi pemimpin untuk melakukan evaluasi guna memastikan langkah yang tepat yang akan diambil selanjutnya, kemudian juga untuk melihat kekuatan maupun kelemahannya.

Mengukur kinerja merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan informasi tentang pencapaian tujuan dan sasaran, yang dapat dilakukan untuk individu, kelompok, organisasi, atau program. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi pencapaian target yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan atau diperbaiki. Manfaat mengukur kinerja antara lain dapat melakukan penilaian secara objektif, mengidentifikasi hambatan-hambatan, mengambil keputusan yang tepat, dan bijaksana serta akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan.

Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mengukur kinerja adalah tetapkan tujuan yang jelas, tentukan kriteria penilaian, pilih metode yang tepat, lakukan evaluasi berkala, dan berikan umpan balik berdasarkan hasil pengukuran kinerja. Sedangkan indikator umum yang digunakan adalah jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan (kuantitas kerja), standar hasil yang dicapai (kualitas kerja), ketepatan waktu, pemahaman tentang pekerjaan, kerjasama Tim, komitmen kerja, dan karakteristik pribadi yang sesuai dengan budaya organisasi serta pemanfaatan sumber daya secara efisien.

5. Mengelola Konflik

Fungsi kepemimpinan yang kelima adalah mengelola konflik, amat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin, karena pemimpin yang mampu mengelola konflik memungkinkan dapat menjaga stabilitas kerja maupun kinerja antar anggota yang dipimpinnnya. Sebab tidak menutup kemungkinan konflik yang terjadi antar anggota akan mengganggu

efektivitas maupun produktivitas individu yang dipimpin. Ini tentu saja berefek terhadap hal-hal penting lain hingga yang paling krusial sekalipun. Seorang pemimpin dengan fungsi kepemimpinan mengelola konflik ini, tentu akan peka terhadap konflik yang ada, baik itu terlihat dipermukaan maupun konflik internal yang masih laten atau tersimpan antar anggota. Tidak hanya itu, dengan fungsi kepemimpinan ini, seorang pemimpin akan mengerti sumber konflik yang sejatinya, hingga mengapa konflik itu mencuat. Pemimpin akan memposisikan dirinya sebagai mediator yang tidak memihak, dan tentu saja memerlukan seni mendengarkan yang utuh dan sempurna terhadap masing-masing individu yang tengah teridentifikasi mempunyai konflik.

Mengelola konflik adalah proses menangani pertikaian antara individu atau kelompok untuk mencari solusi yang memuaskan, meminimalkan dampak negatif, dan menciptakan lingkungan yang harmonis, yang dapat dilakukan melalui langkah-langkah seperti identifikasi akar masalah, komunikasi terbuka, empati, pencarian solusi bersama, dan mediasi jika diperlukan. Tujuan utama mengelola konflik adalah untuk mengubah potensi perselisihan menjadi hasil yang positif dan bermanfaat dengan cara meminimalkan dampak negatif konflik, meningkatkan kinerja dan produktivitas tim, menjaga hubungan kerja yang sehat, serta menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan saling menghormati antar individu dan kelompok dalam organisasi.

Mengelola konflik juga dapat mencegah konflik berkembang menjadi masalah besar yang dapat merusak hubungan antar individu dan kelompok, menghambat kinerja, dan menurunkan kesejahteraan. Dengan mengelola konflik secara efektif, tim dapat fokus pada tujuan bersama, meningkatkan kolaborasi, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Mengelola konflik dapat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, mengurangi ketegangan, dan mendorong lingkungan yang mendukung, di mana ide-ide kreatif dapat berkembang.

Manfaat lain mengelola konflik secara konstruktif membuat pihak-pihak merasa didengarkan dan dihargai, sehingga memperkuat fondasi kepercayaan dan saling menghormati. Sedangkan bagi individu-individu proses mengelola konflik dapat mendorong terjadinya introspeksi dan

pertumbuhan pribadi dengan membantu anggota memahami dampak perilaku mereka terhadap orang lain dan mengembangkan empati serta keterampilan interpersonal. Mencegah eskalasi konflik dengan cara mengidentifikasi dan menangani konflik di tahap awal, dapat mencegah terjadinya konflik yang meluas menjadi masalah lebih besar dan mengganggu pencapaian tujuan organisasi.



BAB II

GAYA DAN TEORI KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan adalah cara dan pola perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan, sementara teori kepemimpinan adalah kerangka kerja konseptual yang menjelaskan gaya-gaya tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam konteks yang berbeda.

A. Gaya-gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai kekhasan tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Bagaimana seorang pemimpin merespons ataupun bertindak menjadi sebagian potret gaya yang ditampilkan olehnya. Uniknya berbagai hal responsif, interaktif, maupun komunikatif lainnya dan tidak luput sebagai yang mendeterminasi gaya bagi seorang pemimpin. Tidak hanya itu, gaya itu pun mencakup cara seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, kebiasaan dalam memberikan pengarahan, maupun bagaimana seorang pemimpin memperlakukan anggotanya, baik berupa pengaruh, dukungan, motivasi ataupun instruksi yang diberikan. Namun yang jelas, perihal

kendali gaya kepemimpinan ini sejatinya dimiliki oleh tiap-tiap individu pemimpin itu sendiri (Kouzes & Posner, 2007: 264). Pada pembahasan kali ini akan diuraikan berbagai gaya kepemimpinan tersebut dengan tujuan memperkenalkan beberapa gaya tersebut yang teridentifikasi berdasarkan pola yang ada.

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Berdasarkan namanya saja sudah dapat diketahui dan diilustrasi dalam benak kita semua bagaimana karakter gaya kepemimpinan ini. Pada gaya ini, pemimpin adalah sentral dalam segala hal. Dalam artian bahwa baik keputusan maupun berbagai hal yang terkait kebijakan organisasi berada pada wewenang pemimpin. Gaya kepemimpinan otoriter yang juga disebut gaya otokratis, adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memegang kendali penuh dan memusatkan seluruh keputusan serta kebijakan pada dirinya sendiri tanpa banyak melibatkan anggota tim atau bawahan. Pemimpin otoriter memberikan arahan yang jelas, menetapkan aturan dan tugas dengan kaku, serta mengabaikan masukan dari bawahannya karena komunikasi cenderung bersifat satu arah (*top-down*). Meskipun efektif dalam situasi krisis yang membutuhkan keputusan cepat, gaya ini dapat menekan kreativitas, mengurangi kepuasan kerja, dan menimbulkan ketergantungan tinggi dari bawahan.

Pemimpin dengan gaya ini, mengambil keputusan secara tunggal, mutlak, absolut, yang tidak terintervensi sedikit oleh pihak lain, kecuali atas ijin darinya. Ketegasan juga cenderung menempati wilayah dalam gaya ini, khususnya dalam hal yang berkaitan dengan titah ataupun instruksi. Karena sifatnya yang khas itu, ruang bagi anggota tim untuk turut serta berpartisipasi tentu saja terbatas, partisipasi para anggota dapat terbilang minim, khususnya yang berkaitan dengan keputusan. Gaya ini sebagai halnya gaya-gaya lainnya mempunyai keefektivan dalam beberapa situasi maupun kondisi yang sesuai, hanya saja bila dalam berbagai keadaan yang tidak tepat, tentu saja akan berdampak terhadap stagnansi kreativitas para anggota dan sangat memungkinkan berefek kepada motivasi anggota tim dan lebih-lebih terhadap hubungan dalam organisasi yang tentu saja berdampak pada kolaborasi dari anggota tim.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis apabila diimplementasikan memiliki kecenderungan dipartisipasikannya anggota untuk aktif turut terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memilih gaya demokratis dalam kepemimpinannya, akan menjunjung tinggi kontribusi, baik itu pemikiran, masukan, saran, bahkan kritik yang datang dari siapaun, dengan seperti itu tentu saja tercipta atmosfer kerja yang kolaboratif dan partisipatif. Selain itu, dengan gaya kepemimpinan ini, tentunya akan termanifestasi nuansa pada lingkungan yang inklusif dan tentu saja mendukung kedinamisan dalam berorganisasi. Dengan demikian, diharapkan suatu keadaan di mana meningkatnya motivasi anggota di samping munculnya ide-ide kreatif dan inovatif di kalangan anggota tim. Namun, gaya kepemimpinan ini memiliki ambivalensi pada taraf-taraf tertentu. Gaya kepemimpinan ini meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, sebab partisipasi anggota tim diutamakan, tetapi dengan itu tentunya dibutuhkan waktu yang lebih lama dalam pengambilan keputusan. Kendati demikian, secara keseluruhan, dengan gaya kepemimpinan ini, hasil keputusan yang diperoleh kerap kali berkualitas di samping diterima oleh seluruh anggota.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis meliputi komunikasi dua arah, pembagian tanggung jawab, penghargaan terhadap keberagaman, dan fokus pada kerjasama. Pemimpin demokratis cenderung mendelegasikan wewenang, memberikan kesempatan belajar bagi bawahan, dan berusaha menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis paling efektif diterapkan pada organisasi yang terdiri dari anggota tim yang memiliki kualitas profesional tinggi, terampil, berpengalaman, serta kreatif dan inovatif.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Gaya kepemimpinan ini dalam implementasinya merupakan gaya kepemimpinan yang memandatkan secara penuh dalam arti memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengatur maupun menyusun pekerjaan dan membuat keputusan. Dengan gaya ini, pemimpin berlaku sebagai fasilitator. Pemimpinan berlaku sebagai seorang persona yang mendukung serta menyediakan sumber daya.

Dengan karakteristik seperti itu, tentunya pemimpin tidak terlibat secara langsung dalam kiat-kiat pengambilan keputusan. *Laissez-faire* sendiri bila ditilik asal katanya, merupakan sebuah istilah yang berasal dari frasa bahasa Prancis yang memiliki arti, “membiarkan bertindak” atau “biarkan berjalan”. Frasa tersebut setidaknya menunjukkan bahwa para pemimpin memberikan kebebasan kepada para anggota untuk melakukan pekerjaannya dengan hanya sedikit intervensi dari pemimpin. Secara keseluruhan istilah *Laissez-faire* menunjukkan sebuah gambaran dari gaya kepemimpinan yang permisif yaitu gaya kepemimpinan yang sangat longgar dan cenderung lepas tangan, dalam hal ini wewenang pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada anggota tim, dengan pendekatan yang tidak campur tangan dan memberikan kebebasan untuk beroperasi secara mandiri

Sikap pemimpin *laissez-faire* ditandai dengan pendekatan “lepas tangan” (*hands-off*), memberikan otonomi tinggi, dan minim intervensi dalam operasional harian, kepada anggota timnya untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas tanpa pengawasan atau intervensi yang ketat. Gaya ini mendorong kreativitas dan inovasi, tetapi juga memiliki kelemahan seperti potensi kurangnya arahan, koordinasi, dan motivasi, serta risiko kesalahan yang tidak terkoordinasi, sehingga menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan bagi anggota tim. Anggota tim diberi kebebasan untuk mengatur pekerjaan mereka sendiri dan membuat keputusan tentang bagaimana menyelesaikan tugas, akan tetapi pemimpin cenderung membiarkan anggota tim berjalan sendiri dan hanya melakukan intervensi ketika benar-benar dibutuhkan. Gaya ini efektif untuk tim ahli/kreatif tetapi berisiko jika tim kurang mandiri.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang mengandalkan daya tarik, pesona pribadi, dan visi kuat pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi bawahan agar mencapai tujuan bersama. Pemimpin ini memiliki kepercayaan diri tinggi, komunikasi persuasif, dan sering dianggap memiliki kemampuan luar biasa atau “karunia”.

Istilah karismatik yang melekat pada gaya kepemimpinan ini, telah memberikan gambaran tentang apa dan seperti apa gaya kepemimpinan

ini. Gaya kepemimpinan karismatik menunjukkan bahwa pengaruh pemimpin tentu saja sangat kuat terhadap para anggota. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini, memiliki potensi alamiah tertentu yang lazim disebut sebagai daya tarik yang luar biasa. Dengan demikian, memungkinkan pemimpin karismatik lebih mudah mendorong dan menggerakkan para anggotanya dalam mencapai tujuan bersama. Selain daya tarik, pemimpin dengan gaya kepemimpinan semacam ini memiliki kapasitas dalam menjalin dan membangun hingga menyuburkan hubungan dengan kekuatan emosional.

Pemimpin karismatik memiliki karisma sangat berwibawa, mampu mengakses emosional anggotanya, dan membangun antusiasme yang luar biasa, sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan yang teramat kuat dari para anggota. Bahkan mampu membuat bersatunya individu-individu dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam porsi yang biasa sampai yang luar biasa. Tidak hanya itu, pemimpin karismatik juga mampu melihat potensi pada anggotanya, memberdayakan, dan memotivasi anggotanya untuk mewujudkan potensi tersebut. Pemimpin tidak sekadar berlaku sebagai figur yang memiliki otoritas dengan berbagai instruksi-instruksinya, tetapi juga menempatkan dirinya sebagai mentor dan inspirator. Hanya saja, luar biasanya gaya kepemimpinan ini, bukan tanpa masalah, hilangnya karisma seiring berjalan waktu, ataupun ketika anggota kehilangan semangat, memberikan kendala yang amat berarti bagi gaya kepemimpinan ini.

Gaya kepemimpinan karismatik memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya, ciri-ciri khusus dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Kepercayaan Diri yang Tinggi

Pemimpin karismatik menonjol karena memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi. Pemimpin karismatik percaya pada dirinya sendiri serta visi yang miliknya, selain itu, juga mampu memancarkan kepercayaan dirinya kepada anggota tim dengan cara yang menginspirasi. Ketika anggota tim melihat pemimpin yang percaya pada dirinya sendiri, pasti ikut termotivasi dan percaya bahwa ia bisa mencapai tujuan yang diberikan.

b. Kemampuan Berkomunikasi yang Baik

Kemampuan berkomunikasi adalah ciri mencolok dari pemimpin karismatik, yaitu mampu berbicara dengan jelas, dan mampu menyampaikan pesan dengan meyakinkan dan penuh inspirasi. Kemampuan berkomunikasi yang baik dari seorang pemimpin karismatik dapat menggerakkan hati dan pikiran anggota tim dan orang lain yang mendengarnya. Tidak hanya itu, pemimpin karismatik mendengar dan memberikan perhatian terhadap pendapat dan ide anggota timnya sehingga menciptakan lingkungan yang membuat orang merasa dihargai.

c. Memiliki Visi yang Jelas

Pemimpin karismatik selalu memiliki visi yang kuat tentang masa depan. Lebih dari sekadar berfokus pada tugas harian, mampu menggambarkan visinya kepada anggota tim dengan cara yang menginspirasi. Visi bertindak sebagai panduan yang jelas bagi anggota tim supaya dapat memahami tujuan jangka panjang dan upaya-upaya untuk mencapainya.

d. Memiliki Empati yang Tinggi

Gaya kepemimpinan karismatik memiliki empati yang tinggi terhadap semua anggota timnya. Pemimpin karismatik mampu memahami perasaan dan kebutuhan anggota tim, mendengarkan dan berusaha memahami perspektif orang lain serta berempati terhadap masalah yang mungkin dihadapi. Karakteristik ini dapat membangun hubungan yang erat dan membuat anggota tim merasa didukung dan diperhatakan.

e. Kemampuan untuk Menginspirasi dan Memotivasi

Ciri khas dari gaya kepemimpinan karismatik adalah kemampuan unik untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain. Kepemimpinan karismatik bisa menciptakan semangat yang tinggi di antara anggota timnya. Pemimpin karismatik mampu membangkitkan semangat, meyakinkan anggota tim untuk berusaha lebih keras, dan memotivasi anggota tim untuk

mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan karismatik memiliki kelebihan atau unggul dalam menginspirasi komitmen tinggi, meningkatkan motivasi tim, dan mempercepat inovasi melalui visi yang kuat serta pesona pribadi. Pemimpin karismatik mampu membangun loyalitas, meningkatkan produktivitas, dan efektif dalam mengatasi krisis. Kelebihan lainnya adalah mampu menyatukan tim kohesif dengan empati dan komunikasi yang inspiratif. Selain kelebihannya, gaya kepemimpinan karismatik juga tidak luput dari kelemahan, diantara kelemahannya adalah adanya ketergantungan dari anggota tim dalam organisasi yang berlebihan pada sosok pemimpin, risiko suksesi yang sulit saat pemimpin pergi, serta potensi ego tinggi yang mengabaikan struktur atau kritik. Gaya kepemimpinan karismatik ini berisiko menciptakan pengikut yang tidak kritis, rentan terhadap manipulasi emosional, dan kurang efektif dalam situasi yang membutuhkan stabilitas tinggi, penyalahgunaan kekuasaan, dan kegagalan jangka panjang jika tidak didampingi dengan manajemen profesional dan kuat.

B. Teori-teori Kepemimpinan

Lazimnya praktisi kepemimpinan mungkin berpersepsi, bahwa untuk apa mengetahui dan mempelajari berbagai macam teori kepemimpinan? Sebab pada akhirnya kepemimpinan bukanlah sebuah pengetahuan yang hanya berselancar pada ranah konsep-konsep dengan seluk-beluk teori yang diimbangi dengan berbagai ilustrasi maupun pola yang cukup dibicarakan dan dipikirkan saja. Kepemimpinan bukanlah sebuah impresi ataupun imajinasi yang kemudian dikonstruksi menjadi konsepsi. Kepemimpinan bukanlah ide yang melulu secara alamiah hadir dalam pikiran yang selalu terepresentasi dalam dunia aktual. Demikian kiranya bagi sebagian praktisi kepemimpinan yang skeptis, memandang penuh stigma berbagai teori-teori kepemimpinan yang galib dalam dunia akademis. Namun, apakah kepemimpinan dalam realitas yang secara praktis diimplementasikan oleh para praktisi itu adalah sebuah naluri atau insting?

Ataukah kepemimpinan merupakan aktivitas yang lahir dari pengetahuan intuitif yang tidak perlu dibincangkan dalam ranah

akademis yang identik dengan wilayah teoritis itu sendiri? Nyatanya setiap praktik memiliki pola, apa yang terjadi di lapangan selalu saja berskema, dan yang lebih penting, apakah tidak perlu mengevaluasi kepemimpinan yang telah dijalani untuk menemukan efektivitas lebih daripada kepemimpinan sudah dilaksanakan? Bukankah evaluasi itu sendiri memerlukan proses di mana aksi-aksi yang terpola, dan terskema, perlu dilihat kekuarungannya maupun kelebihannya, dan dipredikisi apa kemudian aksi lanjutan yang akan dilakukan?. Bukankah pada bagian ini terjadi proses konsepsi, konstruksi berbagai ide, yang memiliki sumber beragam, baik dari realitas maupun idealitas yang disemat secara ideal? Bukankah proses ini hampir menuju kepada sebuah proses teoritisasi? Kendati terlalu awal untuk mengatakannya, sebab masih perlu berbagai proses panjang dan kompleks untuk berbagai pengujian maupun verifikasi.

Akan tetapi, secara garis besar tentu saja tidak demikian, bagaimana teori kepemimpinan ini dapat dijelaskan seperti halnya menjelaskan cara seseorang menjadi pemimpin. Kemudian, teori kepemimpinan ini memaparkan mengenai apa yang menjadikan seseorang itu menjadi pemimpin. Selain itu, teori kepemimpinan ini pun mendorong para pengikut untuk menjadi pemimpin. Studi tentang teori kepemimpinan membantu mencari tahu mengapa beberapa orang dipilih sebagai pemimpin sementara yang lain tetap menjadi pengikut ataupun anggota (George, *et al.*, dalam Rodriguez, *et al.*, 2023: 63). Artinya, dengan mempelajari teori kepemimpinan, maka dapat dipahami prinsip-prinsip dan proses kepemimpinan dan bagaimana orang dapat dilatih atau dipersiapkan untuk memimpin. Oleh karenanya, berikut ini disajikan berbagai teori tentang kepemimpinan, yaitu:

1. *Great Man Theory* (Teori Orang Hebat)

Teori ini merupakan salah satu teori pemula untuk menjelaskan tentang kepemimpinan. Secara garis besar yang diungkap oleh teori ini adalah bahwa rahasia untuk menjadi pemimpin terletak pada kelahiran great man atau orang hebat (Waite, 2008:3). Teori orang Hebat (*Great Man Theory*) adalah teori kepemimpinan klasik yang

meyakini bahwa pemimpin hebat dilahirkan dengan bakat dan kapasitas kepemimpinan bawaan sejak lahir, bukan dibentuk melalui pendidikan atau pengalaman. Teori ini menganggap pemimpin memiliki sifat-sifat istimewa yang membuatnya secara alamiah ditakdirkan untuk memimpin dan menginspirasi orang lain, seperti yang terlihat pada tokoh-tokoh sejarah yaitu Abraham Lincoln, Martin Luther King dan Mahatma Gandhi.

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin besar atau tokoh sejarah yang hebat dilahirkan dengan kualitas dan kapasitas tersendiri yang khusus pada diri seorang pemimpin. Hal itulah yang menunjukkan perbedaan antara dirinya dengan pemimpin-pemimpin lainnya. Ini berarti bahwa teori orang hebat (*great man theory*) memiliki acuan dasar yakni, beberapa orang dilahirkan untuk memimpin, sementara yang lain dilahirkan untuk mengikuti atau dipimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa teori ini secara umum memberitahu bahwa kepemimpinan adalah suatu yang tidak dapat dilakukan ataupun dikembangkan oleh sembarang orang, sebab kepemimpinan itu merupakan sesuatu yang sudah ada secara alami pada sebagian orang ataupun individu-individu tertentu.

Fokus utama dari teori ini terletak pada anggapan bahwa kepemimpinan merupakan sifat bawaan yang dimiliki sejak lahir, bukan keterampilan yang bisa dipelajari atau diasah. Individu yang dianggap sebagai “*Manusia Hebat*” memiliki kualitas alami seperti kecerdasan, keberanian, dan karisma yang membedakan dirinya dari orang biasa. Teori ini menekankan bahwa sejarah utama kepemimpinan terlahir dan dibentuk oleh tindakan individu orang-orang hebat luar biasa yang memiliki kualitas dan kapasitas alami untuk memimpin, dan bukan oleh gerakan kolektif masyarakat.

2. *Trait Theory* (Teori Sifat Kepribadian)

Jika pada teori orang hebat yang telah dipaparkan di atas memandang bahwa kepemimpinan hanya ada pada individu-individu tertentu, teori ini pun memiliki fokus yang identik terhadap orang-orang hebat itu sendiri, dalam arti keidentikan fokus itu berada pada orang-orang atau individu-individu yang dianggap hebat dalam hal karakteristik, sifat-

sifat, maupun kepribadiannya dan dapat diidentifikasi sebagai basis dari keberhasilan mereka sebagai pemimpin. Teori sifat kepribadian (*trait theory*) adalah pendekatan kepemimpinan yang menilai bahwa pemimpin yang efektif memiliki karakteristik atau sifat-sifat tertentu yang berbeda dari anggota tim lainnya, seperti kecerdasan, karisma, keberanian, dan integritas. Teori ini fokus pada analisis karakteristik fisik, mental, dan sosial untuk memahami sifat-sifat yang dimiliki pemimpin yang sukses. Sifat-sifat ini dianggap sebagai pola perilaku yang relatif stabil dan abadi, serta dapat memprediksi performa individu dalam situasi tertentu.

Trait theory merupakan beberapa hal yang diidentifikasi sebagaimana lazimnya dianggap sebagai sesuatu yang relatif stabil dan bertahan lama pada seorang individu, baik dari segi fisik maupun psikologis berupa kepribadian misalnya, itu semua dianggap sebagai *trait*. Hal ini dapat diidentifikasi dan dibedakan pada individu yang memang seorang pemimpin dan yang non-pemimpin (Ledlow & Coppola, 2011: 59; Kelloway & Gilbert dalam Chmiel, *et al.*, 2017: 195). Artinya, teori ini berfokus pada identifikasi karakteristik, sifat-sifat ataupun kepribadian tertentu yang dimiliki oleh individu yang dianggap sebagai pemimpin. Di mana mereka para pemimpin itu memiliki serangkaian sifat-sifat, yang menjadi kunci untuk menentukan kapasitas maupun kemampuannya dalam memimpin.

Teori kepribadian adalah seperangkat konsep, prinsip, dan pandangan yang digunakan untuk menjelaskan dan memahami sifat dasar, pola perilaku, dan karakteristik individu. Ada empat teori sifat kepribadian, yaitu teori sifat Allport, model kepribadian 16 faktor Cattell, model tiga dimensi Eysenck, dan model kepribadian lima faktor. *Teori sifat Allport* mengemukakan bahwa kepribadian dapat dijelaskan melalui tiga jenis sifat yang berbeda: sifat kardinal, sifat sentral, dan sifat sekunder. Sifat kardinal adalah sifat yang sangat dominan dan langka yang mendefinisikan seluruh hidup seseorang. Sifat sentral adalah ciri-ciri inti dan utama kepribadian seseorang, yang sering digunakan untuk menggambarkan mereka. Sifat sekunder adalah ciri-ciri yang kurang menonjol, dapat berubah sesuai situasi, dan mencerminkan preferensi atau sikap tertentu.

Model Kepribadian 16 Faktor Cattell adalah teori kepribadian komprehensif yang dikembangkan oleh psikolog Raymond Cattell, yang mengidentifikasi 16 dimensi atau sifat dasar kepribadian manusia. Model ini menggunakan analisis faktor, sebuah metode statistik, untuk menyimpulkan sifat-sifat ini dari data survei dan kemudian menerjemahkannya ke dalam kuesioner 16 faktor kepribadian (16PF) untuk mengukur profil kepribadian seseorang. Cattell mengidentifikasi 16 dimensi kepribadian primer yang memberikan gambaran mendalam tentang sifat-sifat individu. Berikut adalah contoh faktor-faktor kepribadian dalam teori kepemimpinan tersebut, yaitu:

1. kehangatan (*warmth*) ramah dan hangat di satu sisi, atau pendiam dan cemas di sisi lain,
2. penalaran (*reasoning*) kemampuan berpikir abstrak atau konkrit,
3. stabilitas emosional (*emotional stability*) sifat tenang, matang, atau mudah marah dan tidak stabil,
4. dominasi (*dominance*) tegas dan agresif atau rendah hati dan submisif,
5. keaktifan (*liveliness*) antusias dan periang atau serius dan pasif,
6. kesadaran aturan (*rule consciousness*) patuh dan sesuai aturan atau lebih permisif,
7. keberanian sosial (*social boldness*) pemalu dan pendiam atau ramah dan sosial,
8. kepekaan (*sensitivity*) berbelas kasih dan sensitif atau lebih berpikir keras,
9. kewaspadaan (*vigilance*) curiga dan waspada atau percaya,
10. keterbukaan terhadap perubahan (*openness to change*) fleksibel dan imajinatif atau kaku,
11. privasi (*privacy*) bijaksana dan pribadi atau lebih terbuka,
12. kekhawatiran (*apprehension*) sering khawatir atau percaya diri,

13. perfeksionisme (*perfectionism*) terorganisir dan berdedikasi atau ceroboh dan Santai,
14. kemandirian (*self-reliance*) mandiri dan tegas atau bergantung dan pasrah,
15. keterbukaan (*openness*) imajinatif atau praktis,
16. ketegangan (*tension*) gelisah atau santai.

Model tiga dimensi Eysenck (Model PEN) adalah teori kepribadian yang dikembangkan oleh Hans Eysenck yang menyatakan bahwa kepribadian dapat dijelaskan oleh tiga dimensi utama: Ekstraversi (kecenderungan untuk bersosialisasi dan mencari stimulasi), Neurotisisme (kecenderungan emosional seperti kecemasan dan ketidakstabilan), dan Psikotisisme (kecenderungan agresivitas, impulsivitas, dan kurangnya empati). Model ini menekankan bahwa sifat-sifat ini bersifat genetik, biologis, dan stabil sepanjang hidup, dengan Eysenck yang juga menyarankan adanya dasar fisiologis tertentu untuk setiap dimensi. Teori Big Five atau OCEAN adalah model psikologi kepribadian yang mengklasifikasikan sifat manusia ke dalam lima dimensi utama yang disebut OCEAN: *openness* (keterbukaan), *conscientiousness* (ketaatan), *extraversion* (ekstroversi), dan *agreeableness* (keramahan), serta *neuroticism* (neurotisisme). Model ini memberikan kerangka kerja untuk memahami dan menjelaskan kepribadian manusia yang kompleks dengan membaginya ke dalam lima aspek utama.

3. *Contingency Theory* (Teori Kontingensi)

Teori kepemimpinan ini berpandangan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang optimal dalam segala situasi dan gaya kepemimpinan menurut teori ini haruslah disesuaikan dengan situasi yang paling tepat. Teori ini juga bisa dikatakan sebagai teori kecocokan pemimpin, dalam artian bahwa semakin dekat antara gaya pemimpin dengan situasi tertentu, semakin efektif pula pemimpin tersebut. Di sini berarti pemimpin yang efektif akan menggunakan gaya yang berbeda berdasarkan situasi. Dan karena itu pula, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan ideal di masa lalu, belum tentu efektif bila digunakan saat ini. (Rowe & Guerrero, 2011: 166; Harrison, 2018: 27).

Gagasan inti teori kontingensi adalah bahwa situasi dipandang sebagai hal terpenting yang perlu dipertimbangkan oleh seorang pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinannya. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori kontingensi berpendapat gaya kepemimpinan yang optimal adalah gaya yang beradaptasi dengan konteks, lingkungan, atau situasi di mana tempat individu itu memimpin. Teori kontingensi secara tegas menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tunggal yang paling efektif untuk semua situasi, melainkan gaya kepemimpinan yang berhasil sangat bergantung pada faktor-faktor situasional atau kontingensi. Teori ini menekankan kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan karakteristik situasi, termasuk faktor-faktor seperti tingkat struktur tugas, hubungan pemimpin-anggota, dan kekuasaan posisi pemimpin.

4. Teori Gaya dan Perilaku

Teori gaya dan perilaku merupakan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin yang hebat dikembangkan melalui pembelajaran dan penerapan perilaku serta gaya kepemimpinan tertentu, bukan hanya dilahirkan dengan bakat alami seperti dalam teori orang hebat (*great man theory*) atau teori sifat (*trait theory*). Menurut teori ini pemimpin yang efektif dapat dipelajari dan dikembangkan melalui tindakan dan perilaku yang spesifik, bukan hanya karena sifat bawaan sejak lahir, artinya bahwa pemimpin hebat itu “dibuat”, bukan dilahirkan. Teori ini berfokus pada tindakan yang dapat dipelajari dan diamati dari seorang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama, dan mengarah pada pengembangan kemampuan kepemimpinan melalui pelatihan, pengalaman, dan pengamatan yang efektif.

Menurut Teori gaya dan perilaku ini, keberhasilan seorang pemimpin tidak secara mutlak dan absolut ditentukan dan diinisiasi dari determinan alamiah yang berupa bawaan, tetapi keberhasilan pemimpin tersebut bisa diperoleh oleh siapa saja dengan berbagai tindakan pendidikan dan pelatihan. Penekanan teori ini terletak pada perilaku aktual pemimpin saat berinteraksi dengan anggota atau tim dalam lingkungan. Secara garis besar salah satu kesimpulan dari teori gaya dan

perilaku adalah bahwa kepemimpinan dapat dipelajari. Kesimpulan ini, tentu saja menjadi dasar bagi sebagian besar program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan modern. Bagaimana kepemimpinan diajarkan, mulai cara berkomunikasi secara konstruktif, membuat keputusan yang demokratis, mengelola konflik sambil menginspirasi anggota ataupun tim, dan lainnya.

Fokus teori ini adalah pada bagaimana seorang pemimpin bertindak dalam situasi tertentu, seperti gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, atau laissez-faire. Konsep utama teori gaya dan perilaku lahir adalah kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat dipelajari dan dilatih. Hal ini tentu sangatlah kontras dengan “Teori Orang Hebat” (*Great Man Theory*) yang meyakini bahwa pemimpin itu dilahirkan. Teori ini lebih menitikberatkan pada perilaku dan tindakan yang ditunjukkan pemimpin di tempat kerja, bukan pada sifat atau karakter bawaan. Pemimpin yang efektif dapat mengembangkan keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual yang diperlukan untuk memimpin.

5. *Behavioral Theories* (Teori Perilaku)

Sejatinya dapat dikatakan bahwa teori ini, memiliki orientasi utama pada konstruk dasar pemahaman akan kiat ataupun keadaan yang menjadikan seseorang memiliki kepemimpinan yang efektif. Teori ini mengidentifikasi serta meneliti dua dimensi perilaku yang mendefinisikan kepemimpinan. Berdasarkan studi yang dilakukan pada tahun 1950-an di *Ohio State University* dan *University of Michigan*, ditemukan konsep dasar perilaku kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap penelitian maupun teori yang kemudian pada khususnya dalam bidang *organizational leadership*. Dua dimensi mendasar tersebut adalah, *task-related behavior* dan *relationship-related behavior*. Artinya dengan ini bahwa pemimpin yang efektif memiliki perhatian terhadap tugas dan hubungan serta menyesuaikan *focus on one or the other from situation to situation* (L. Chance & W. Chance, 2002: 98).

Perilaku kepemimpinan yang umum meliputi orientasi pada tugas (fokus pada pencapaian tujuan) dan orientasi pada orang (fokus pada hubungan interpersonal dan kesejahteraan tim). Menurut teori ini, Pemimpin dapat belajar dan mengembangkan keterampilan

kepemimpinan melalui pendidikan dan praktik. Teori ini mengkaji tindakan spesifik yang dilakukan pemimpin dan bagaimana tindakan-tindakan tersebut dapat mempengaruhi kinerja tim. Aspek kunci dalam teori ini yang dapat ditingkatkan adalah keterampilan teknis (pengetahuan tentang proses), keterampilan manusiawi (kemampuan berinteraksi), dan yang terakhir keterampilan konseptual (kemampuan berpikir strategis). Seseorang dapat belajar menjadi pemimpin dengan mengamati dan meniru perilaku pemimpin lain yang efektif. Pemimpin fokus pada penetapan tujuan yang jelas, perencanaan, pengorganisasian pekerjaan, dan alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran. Pemimpin menunjukkan kepedulian, empati, dan dukungan kepada anggota tim, serta berupaya membangun hubungan yang positif dan lingkungan kerja yang inklusif.

6. Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Teori Jalur-tujuan adalah teori kepemimpinan yang berfokus pada bagaimana pemimpin dapat memotivasi dan mendukung anggota timnya dengan memperjelas jalur untuk menuju tujuan, menghilangkan hambatan, dan menyediakan dukungan yang diperlukan. Pemimpin yang efektif dalam teori ini menyesuaikan gaya kepemimpinannya (seperti direktif, suportif, partisipatif, atau berorientasi prestasi) dengan karakteristik tim dan sifat tugas untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja anggota tim.

Pemimpin memiliki tugas untuk membimbing, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada tim, seolah-olah mereka adalah pemandu yang membantu tim mencapai tujuannya. Pemimpin perlu mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan yang mungkin menghalangi kemajuan tim menuju tujuan. Pemimpin memastikan anggota tim memahami tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana upaya mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan tersebut. Teori ini didasarkan pada teori harapan (*expectancy theory*), yang mengemukakan bahwa anggota akan termotivasi jika mereka yakin upaya akan membuahkan hasil dan ada penghargaan yang diinginkan. Teori Jalur-Tujuan mengusulkan empat gaya kepemimpinan yang bisa diadopsi pemimpin sesuai situasi:

- a. Kepemimpinan Direktif; memberikan instruksi dan arahan yang jelas kepada tim, cocok untuk tugas-tugas yang ambigu atau ketika anggota tim membutuhkan lebih banyak bimbingan.
- b. Kepemimpinan Suportif; memberikan dukungan emosional dan perhatian terhadap kebutuhan anggota tim, ideal untuk tugas-tugas yang berulang atau monoton.
- c. Kepemimpinan Partisipatif; berusaha melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, sesuai untuk tugas-tugas yang tidak jelas atau ketika tim memiliki keahlian untuk berkontribusi.
- d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi; menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan mendorong anggota tim untuk mencapai kinerja yang tinggi, sangat efektif untuk tugas-tugas yang membutuhkan inovasi dan dedikasi

C. Pemimpin Dunia yang Memiliki Kepemimpinan yang Kuat

Beberapa pemimpin dunia yang sampai saat ini sangat dikenal memiliki kepemimpinan kuat dan menginspirasi pengikutnya antara lain adalah Alexander Agung, Genghis Khan, Napoleon Bonaparte, Abraham Lincoln, Nelson Mandela, dan Mahatma Gandhi, serta Winston Churchill. Orang-orang hebat ini memimpin melalui visi, keberanian, dan dampak abadi pada sejarah, serta Abu Bakar As-Shiddiq dan Nabi Muhammad SAW yang dikenal dengan kepemimpinan yang adil dan bijaksana. Tokoh-tokoh ini dipilih karena kemampuannya dalam membawa perubahan, memberikan inspirasi, dan dampak signifikan pada bidang masing-masing.

1. Alexander Agung



Siapa yang tidak kenal dengan nama ini, Alexander Agung sungguhlah tidak asing, ia dikenal sebagai satu di antara pemimpin terhebat dalam sejarah. Hanya dalam beberapa tahun saja, ia berhasil mendirikan salah satu kekaisaran terhebat di zaman kuno dan menaklukkan wilayah yang membentang dari Yunani hingga India, dan dilakukan olehnya dalam waktu yang terbilang cukup singkat.

Keberhasilan yang diperolehnya tersebut, bila diperhatikan bukan hanya berdasarkan pada kapasitasnya dalam mengatur strategi militer, tetapi perlu diingat di sana terdapat kemampuan kepemimpinan yang berkontribusi, khususnya dalam mengelola ataupun mengatur pasukan, hingga dapat membentuk pasukan yang disiplin dan setia. Sosoknya menjadi representasi dari kepemimpinan yang visioner, di samping kepemimpinan yang berani. Tidak sampai disitu, sosoknya sangat dikenal juga karena kapasitasnya dalam menginspirasi dan memotivasi prajurit dengan memberi contoh dalam menjalankan kepemimpinannya.

Di samping itu, Alexander Agung juga dikenal dengan kapasitasnya dalam menumbuhkan inovasi dan kreativitas para anggotanya hingga menyusun tim yang kohesif dan solid. Sebagai sosok yang memimpin pada garis depan, ia pun kerap mengajak timnya bermusyawarah dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi. Ini adalah contoh kepemimpinan yang akomodatif tentunya. Di samping itu, bila kita

mengenal istilah *reward* pada saat ini, ternyata sosok pemimpin ini juga telah mengimplementasikannya sejak dahulu kala, diketahui bahwa Pemimpin ini memberikan penghargaan kepada anggotanya yang menunjukkan keberanian dan komitmen. Sangat menarik perhatian juga adalah, Agung menetapkan kebijakan toleransi terhadap agama maupun budaya yang berbeda. Hal inilah salah satu yang membantu dalam menjaga stabilitas, khususnya di wilayah yang luas dan heterogen. Bahkan para pemimpin masa kini banyak yang terpengaruh oleh gaya kepemimpinan Alexander Agung.

2. Genghis Khan



Nama kedua ini juga sepertinya tidak asing dalam literatur kesejarahan yang ada, Dia adalah pendiri Kekaisaran Mongol. Genghis Khan adalah pemimpin militer dan politik yang mendirikan salah satu kerajaan terbesar dalam sejarah melalui taktik perang yang revolusioner. Nama saat lahirnya adalah Temüjin, dan Dia seorang revolusioner yang dihormati karena pembentukan Kekaisaran Mongol yang luas pada awal abad ke-13, meskipun Dia juga dikenal karena kebrutalannya dalam penaklukan. Sosok ini paling dikenal karena kepemimpinannya yang inspiratif dalam menyatukan suku-suku yang tersebar di Asia Tengah menjadi kekaisaran terbesar yang pernah ada di dunia.

Keterampilan militernya yang luar biasa hanyalah salah satu faktor dalam keberhasilannya itu, tetapi perlu diingat bahwa kebijakan inklusif yang diterapkannya serta sistem pemerintahan yang efektif

juga memainkan peran penting dalam hal tersebut. Sosok pemimpin ini juga bisa disemat sebagai pemimpin yang visioner, bagaimana ia menekankan akan persatuan. Dengan cara ini, yang didapati bukan hanya konsolidasi atas kekuasaan itu sendiri, tetapi tentu saja menjadikan pihak-pihak yang berbeda merasa bahwa mereka memiliki tujuan yang sama. Kapasitasnya untuk membimbing dan menyatukan berbagai suku di bawah satu tujuan sangat penting dalam kepemimpinannya ini.

Sosok pemimpin ini juga dikenal dengan sikap toleransinya terhadap setiap budaya dan agama. Dari segi toleransi beragama itu, ditunjukkan melalui bagaimana ia mengizinkan anggota ataupun rakyatnya dalam hal ini untuk melakukan ibadah dengan bebas. Dalam hal ini didasarkan atas keyakinannya akan kerukunan, khususnya kerukunan beragama yang tentu saja akan berimplikasi positif terhadap kekuasaan dan kepemimpinannya, serta tentu saja berkontribusi dalam hal menjaga stabilitas kekaisarannya. Sedangkan dalam hal sikapnya terhadap berbagai budaya, secara administratif ia sangat memperlihatkan kepeduliannya terhadap perkembangan berbagai budaya. Genghis Khan sebagai pemimpin yang memperhatikan dan menghargai individu-individu yang memiliki kapasitas dan kompetensi dari bermacam latar belakang budaya, tanpa mempermasalahkan suku maupun etnis apa pun mereka. Pendekatan yang inklusif ini tentu saja mendatangkan absolutisasi terhadap intergrasi masyarakat yang heterogen dalam kekaisarannya dan melanggengkan pemerintahan yang efektif.

Genghis Khan meninggal dunia pada bulan Agustus 1227. Penyebab pasti kematian masih menjadi misteri sejarah karena bangsa Mongol merahasiakannya demi menjaga stabilitas kekaisaran. Namun, terdapat beberapa teori yang didukung oleh catatan sejarah dan penelitian medis terbaru, mengindikasikan penyebab kematian Genghis Khan, sebagai berikut:

a. Penyakit Pes (*Bubonic Plague*)

Penelitian terbaru para ahli dari Flinders University (2021) menunjukkan bahwa kemungkinan besar Genghis Khan meninggal karena *penyakit pes*. Berdasarkan catatan sejarah *Yuanshi* (Sejarah Yuan), ia mengalami demam tinggi selama

delapan hari sebelum wafat. Gejala ini dinilai lebih realistis secara medis dibandingkan legenda-legenda dramatis lainnya, mengingat wabah penyakit sedang melanda pasukannya saat itu.

b. Jatuh dari Kuda

Teori tradisional yang paling populer menyatakan bahwa ia menderita cedera internal setelah terjatuh dari kudanya saat berburu pada musim dingin 1226. Meskipun fisiknya melemah akibat komplikasi atau infeksi dari luka tersebut, ia tetap melanjutkan kampanye militernya hingga akhirnya tubuhnya tidak kuat lagi.

c. Luka Akibat Panah

Menurut catatan penjelajah *Marco Polo*, Genghis Khan sang penakluk meninggal akibat infeksi setelah terkena anak panah beracun di lututnya selama pengepungan terakhir melawan kerajaan Xi Xia, kerajaan suku Tangut yang berbahasa Tibet.

d. Legenda Putri Tangut

Terdapat mitos yang menyebutkan Genghis Khan dibunuh atau terluka parah oleh seorang putri dari kerajaan Tangut (Xi Xia) yang ditawannya, namun teori ini dianggap kurang memiliki bukti sejarah yang kuat dibandingkan teori penyakit atau kecelakaan.

Setelah kematiannya, jenazahnya dibawa kembali ke Mongolia dan dimakamkan di lokasi yang hingga kini tidak diketahui, sesuai permintaannya untuk menjaga kerahasiaan tempat peristirahatan terakhirnya. Kematiannya terjadi di tengah upaya penaklukannya, dan setelah kematiannya, tahta diteruskan kepada putranya. Penerus langsung Genghis Khan yang ditunjuk sebagai Khan Agung (Khagan) kedua Kekaisaran Mongol adalah putra ketiganya, Ögedei Khan (memerintah 1229–1241), yang melanjutkan ekspansi ayahnya setelah wafat pada 1227. Penerus terhebat di kemudian hari adalah cucunya, Kublai Khan, pendiri dinasti Yuan.

3. Napoleon Bonaparte

Nama besar ketiga adalah Napoleon Bonaparte yang merupakan seorang kaisar Prancis yang legendaris. Nama ini dikenal sebab reformasi besar yang dilakukannya dalam sistem hukum, administrasi, serta tata kelola negara. Diantara kontribusi Bonaparte yang amat signifikan adalah yang dikenal sebagai Kode Napoleon. Itu berfungsi sebagai kerangka kerja bagi sistem hukum perdata kontemporer tidak hanya di Prancis, tetapi juga di sebagian besar Eropa, Amerika Latin, Asia, dan Afrika. Kode tersebut menetapkan gagasan utama tentang persamaan di hadapan hukum, perlindungan hak milik, dan penghapusan hak istimewa feodal, yang menghasilkan tatanan hukum yang lebih adil dan rasional. Sedangkan pada bidang pendidikan, sosok ini mendirikan *Lycée*, atau sekolah menengah negeri, serta sistem pendidikan nasional terpadu dengan kurikulum standar di bawah kendali negara. Pendidikan didesain dan dirancang sebagai alat yang ampuh untuk mengembangkan warga negara yang berkarakter disiplin, terdidik, dan berdedikasi.

Hal ini juga membantu warga Prancis meningkatkan bakat literasi dan teknologi mereka secara keseluruhan. Kendati pemerintahannya diwarnai oleh perang, termasuk perang Koalisi dan penaklukan berbagai wilayah Eropa, namun sosok ini merupakan sosok pembangun tim dan pemimpin yang sangat karismatik dan efektif. Ia memiliki kemampuan luar biasa untuk memilih orang-orang brilian untuk menduduki posisi penting. Salah satu karakteristik kepemimpinan Napoleon adalah bahwa terbiasa memimpin langsung dari garis depan, menghadapi kesulitan dan risiko yang dihadapi para prajuritnya. Napoleon secara teratur memeriksa kamp-kamp tentara, mengadakan dialog langsung dengan para prajurit, dan memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan keberanian, loyalitas dan pengabdian. Sikap ini menanamkan kesetiaan yang belum pernah terdengar dari para prajuritnya dan membawa moral militer Prancis ke titik tertinggi yang belum pernah terjadi sebelum pemerintahannya.

Napoleon Bonaparte memiliki kemampuan yang sangat cemerlang dalam memimpin militer dengan karisma yang luar biasa, yang memungkinkannya menaklukkan sebagian besar Eropa kontinental



melalui taktik revolusioner dan reorganisasi pasukan seperti sistem korps. Ia adalah seorang ahli strategi militer yang jenius dan seorang taktis yang inovatif, dengan kampanye militernya dipelajari hingga saat ini di sekolah-sekolah militer. Ia dikenal karena kecepatan dan fleksibilitas pasukannya. Selain itu, ia adalah seorang administrator visioner yang mereformasi sistem hukum Prancis, memodernisasi administrasi, dan membawa pembaruan liberal ke banyak wilayah yang ditaklukkannya.

4. Abraham Lincoln

Selain beberapa nama yang telah dibahas sebelumnya, terukir dalam sejarah satu nama pemimpin yang juga begitu fenomenal adalah Abraham Lincoln. Namanya terukir bukan hanya sebagai seorang presiden dalam sejarah, melainkan sebagai nakhoda yang begitu lihai memimpin bangsanya melewati badai yang terbilang ganas. Ia memimpin negaranya melalui suatu periode yang terbilang kelam dalam sejarah, di mana perang saudara, yang mengancam eksistensi keutuhan negaranya. Namun, dengan kepemimpinannya yang efektif dan luar biasa, ia berhasil melindungi dan menjaga persatuan negaranya, sekaligus melalui Proklamasi Emansipasi 1863 yang juga merupakan kebijakannya yang paling monumental, mengakhiri perbudakan. Merupakan sebuah langkah moral yang mengubah arah sejarah.



Perlu diketahui, berhasilnya Lincoln, semata-mata bukan sekadar akibat dari strategi eksternal yang terealisasi dengan apik. Terdapat sebuah kelihaiian internal yang tertambat dalam dirinya.

Lincoln dikenal memiliki kapasitas kepemimpinan yang mendalam, berdasarkan empati ia merasakan apa yang dirasakan oleh rakyatnya. Itu terefleksi ataupun terpancar secara eksplisit dalam setiap pidatonya yang begitu menggugah. Selain itu, komunikasi kepemimpinannya sangat efektif. Ia mampu mengemas kedalaman makna dengan bahasa yang sederhana sehingga berhasil menginspirasi jutaan rakyat di tengah permasalahan yang menimpa. Sosoknya merupakan representasi pemimpin yang memiliki belas kasih begitu dalam tetapi juga tegas. Di samping gayanya yang begitu inklusif, ia merupakan pemimpin yang visioner.

Di antara langkah yang paling mencolok yang diambilnya, sekaligus memperlihatkan keberaniannya ialah membentuk kabinet yang terdiri dari para pesaing politiknya sendiri. Sampai sekarang hal ini masih banyak dipelajari. Langkah itu diambilnya sebab kepercayaan bahwa dengan menyatukan pikiran-pikiran bahkan dari orang-orang yang berseberangan dengan dirinya, dapat menjembatani dan menemukan solusi yang paling bijaksana bagi negara. Lincoln memfasilitasi debat yang sehat dan menghargai perbedaan pendapat sebagai jalan menuju keputusan terbaik. Kepemimpinan Lincoln menjadi teladan yang secara

bersinambungan dikagumi dan dipelajari para pemimpin di berbagai belahan dunia hingga saat ini. Hal ini karena ketekunannya bangkit dari kegagalan, integritas tinggi, dan kepemimpinan yang menyatukan AS selama perang saudara. Ia dihormati atas penghapusan perbudakan melalui Proklamasi Emansipasi, kerendahan hati, kejujuran, serta komitmennya terhadap kesetaraan kesempatan bagi semua orang.

5. Nelson Mandela



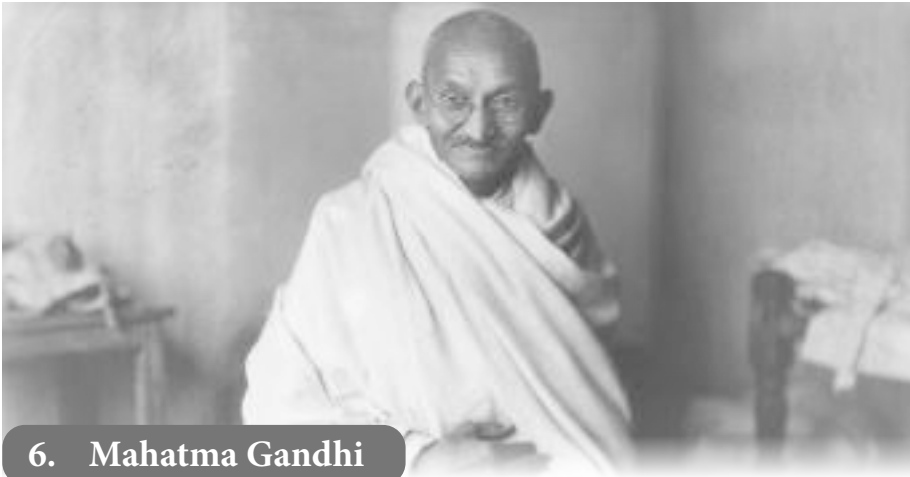
Nelson Mandela berhasil mentransformasi penderitaan menjadi harapan dan kekuatan. Selain itu, yang menarik pula, bagaimana jalan kepemimpinan yang dipihinya. Diketahui bahwa setelah dibebaskan dan hingga memegang kekuasaan, justru bukanlah jalan balas dendam yang dipilihnya. Ini sekaligus membuktikan jiwa besar dan kejeniusan kepemimpinannya. Alih-alih menjadi kesempatan melampiaskan atas segala penderitaan, justru memilih jalan cinta ataupun pengampunan yang begitu mendalam. Ia secara aktif merangkul mantan musuhnya, bahkan mengundang jaksa yang pernah menuntutnya hukuman mati untuk makan siang di istana kepresidenan.

Aksi yang dilakukan olehnya menjadi teladan bagi rakyatnya. Selain itu, sosok Mandela amat representatif bagi kepemimpinan visioner yang penuh dengan empati. Hal ini, sangat terlihat dari pemahamannya

yang begitu dalam akan emosi kolektif. Ia amat mengetahui dengan seksama bahwa guna memperbaiki yang terjadi, harus mampu menebarkan pemahamannya yang mendalam pada dua sisi secara bersamaan. Di satu sisi harus menenangkan kaum mayoritas kulit hitam. Dan di sisi lain memastikan keresahan kaum minoritas kulit putih agar reda.

Tidak hanya itu, sikap memaafkan kalangan-kalangan yang sebelumnya berkonfrontasi dengannya, memperlihatkan bagaimana langkah fundamental dan signifikan dari seorang terapis ataupun pengayom bangsa itu. Hingga pada akhirnya ia mengukir sejarah sebagai pemimpin pelayan (*servant leader*). Setelah segala apa yang telah ia lakukan termasuk meletakkan fondasi melalui Komisi Kebenaran dan Rekonsiliasi, bahkan ia rela menyerahkan kekuasaan hanya setelah satu periode. Ini memperlihatkan bagaimana orientasi seorang pemimpin dengan kepemimpinan sejati. Semata-mata bukan untuk menjadi penguasa, melainkan memimpin negaranya menggapai sistem yang kuat lagi demokratis. Akhirnya, apa yang dilakukannya ibarat seorang pembangun awal, di mana ia membangun rumah, memastikan fondasinya kokoh, lalu menyerahkan kuncinya kepada generasi berikutnya. Sifat khusus Nelson Mandela meliputi karisma, ketahanan dan keteguhan hati, keberanian dan tekad yang kuat, kerendahan hati, kebaikan dan kemampuan memaafkan, serta pandangan visioner terhadap rekonsiliasi dan kesetaraan. Ia adalah ikon global karena kesetiaannya pada prinsip, serta kepemimpinannya dalam menciptakan Afrika Selatan yang demokratis dan non-rasial.

Nelson Mandela menjadi Tokoh teladan utama karena kegigihannya memperjuangkan kesetaraan ras dan mengakhiri rezim *apartheid* di Afrika Selatan, serta kapasitasnya yang luar biasa dalam memaafkan lawan politik setelah dipenjara selama 27 tahun. Beliau menunjukkan contoh langka dengan tidak mendendam kepada mereka yang memenjarakannya, memilih memaafkan untuk menyatukan negara yang terpecah. Mandela dikenal sebagai pemimpin yang menyatukan, berintegritas, sederhana, dan berfokus pada perdamaian daripada balas dendam.



6. Mahatma Gandhi

Tokoh ini lahir di Porbandar pada 2 Oktober 1869, dengan nama aslinya Mohandas Karamchand Gandhi, dan ia adalah salah satu tokoh terbesar dalam sejarah perjuangan kemerdekaan dan advokasi hak asasi manusia. Gandhi dikenal sebagai seorang pemimpin yang menggunakan prinsip ahimsa, artinya tidak melakukan kekerasan, dan satyagraha, yang berarti keteguhan dalam kebenaran, untuk berjuang melawan kolonialisme Inggris di India. Gandhi merupakan tokoh perjuangan India, ia seorang politisi sekaligus pemimpin spiritual. Gandhi memperjuangkan kemerdekaan India dengan jalan gerakan damai dan tanpa menggunakan kekerasan. Gelar Mahatma yang disandangnya diberikan pada 1914 di Afrika Selatan yang berarti jiwa agung.

Di India sendiri, Gandhi biasa dipanggil Babu yang berarti ayah. Gandhi mengenyam pendidikannya di Inggris dengan mempelajari Ilmu Hukum hingga dia menjadi seorang pengacara. Setelah menjadi pengacara, Gandhi pindah ke Afrika Selatan dan berjuang menentang apartheid di sana. Dalam perjuangannya tersebut dia membentuk gerakan non-kekerasan. Gandhi mulai mengumpulkan orang India untuk melawan undang-undang diskriminatif yang diterapkan pemerintah Afrika Selatan. Inilah tempat Gandhi mengembangkan gagasan satyagraha, atau keteguhan dalam kebenaran. Dengan harapan bahwa kekuatan moral dari kebenaran akan memaksa penindas untuk berhenti, satyagraha menekankan perlawanan tanpa kekerasan terhadap ketidakadilan.

Sekembalinya di India, Gandhi berjuang memerdekakan India dari cengkraman jajahan Inggris. Meskipun Gandhi seorang pemeluk Hindu namun dia terbuka terhadap pemikiran agama lain seperti Islam dan Kristen. Pada Agustus 1947, India merdeka dari jajahan Inggris. Di tahun itu pula negara tersebut pecah menjadi dua yaitu India yang didominasi oleh Hindu dan Pakistan yang didominasi oleh pemeluk Islam. Selama hidupnya Gandhi pernah dinominasikan sebagai peneriman Penghargaan Perdamaian Nobel. Namun, Gandhi tak pernah menerima penghargaan tersebut. Pada 30 Januari 1948, Gandhi dibunuh oleh Nathuram Vinayak Godse dengan cara ditembak. Tiga peluru bersarang di tubuhnya mengakhiri hidup Gandhi. Peristiwa itu terjadi di Biria House, New Delhi, dilatari oleh anggapan bahwa Gandhi terlalu berpihak terhadap Muslim.

7. Winston Churchill

Winston Churchill diakui secara luas sebagai salah satu pemimpin dunia terhebat. Hal ini dikarenakan peran sentralnya dalam memimpin negeri Inggris menuju kemenangan Perang Dunia II, mempertahankan prinsip demokrasi liberal dari fasisme, dan kemampuan retorik serta strateginya yang menginspirasi semua rakyat Inggris pada masa sulit. Meskipun bukan berarti tanpa kritik atas kebijakan-kebijakan lainnya.

Kepemimpinan Churchill pada masa perang menjadikannya salah satu tokoh paling penting di abad ke-20 dan tokoh yang abadi dalam sejarah dunia. Churchill memimpin Inggris dari ambang kekalahan menuju kemenangan dengan menggalang rakyat dan membentuk strategi sekutu dalam Perang Dunia II. Kata-katanya sangat inspiratif, membantu Inggris bertahan dari serangan udara selama Pertempuran Britania dan menjaga semangat perlawanan. Perannya sangat penting dalam menjaga demokrasi liberal Eropa dari penyebaran fasisme.

Churchill dikenal memiliki wawasan strategis yang unik dan kemampuan untuk bertindak cepat di masa krisis, yang sangat dibutuhkan Inggris pada masa itu. Churchill menjabat sebagai Perdana Menteri Inggris dua kali yaitu pada tahun 1940-1945 dan 1951-1955. Ini berarti menunjukkan kehebatannya sebagai negarawan yang



berpengaruh. Selain politikus, Churchill juga seorang penulis produktif, yang membantunya meraih Hadiah Nobel Sastra pada tahun 1953. Meskipun ada kritik terhadap pandangan dan kebijakannya yang lain, kontribusinya sebagai pemimpin di masa perang dan kemampuan serta kecerdasannya untuk menginspirasi telah menjadikannya salah satu penggerak sejarah abad ke-20 yang tak mungkin terlupakan.

8. Sayyid Ali Khamenei

Sayyid Ali Khamenei lahir tanggal 19 April 1939, di Kota Suci Masyhad, di provinsi Khorasan Iran. Sayyid Ali Khamenei adalah putra kedua Sayyid Javad Khamenei, seorang ulama Islam sederhana dan miskin. Ali Khamenei diajarkan ayahnya untuk menjalani kehidupan sederhana dan bersahaja. Setelah dewasa Ali Khamenei diangkat menjadi pemimpin tertinggi Iran dan memiliki kekuasaan lebih tinggi dari pada presiden. Kehebatan Sayyid Ali Khamenei terletak pada kekuasaannya yang luar biasa sebagai Pemimpin Tertinggi Iran selama lebih dari tiga dekade, kemampuannya menavigasi tekanan politik dan ekonomi, serta visinya dalam membentuk Iran yang selaras dengan kekuasaan agama dan politik. Ia memperkuat posisi Iran di kawasan melalui dukungan terhadap kelompok-kelompok Islamis seperti Hamas dan Hizbullah, serta memposisikan dirinya sebagai pembela identitas Islam Iran yang menantang hegemoni Barat.

Sebagai pemimpin tertinggi, Khamenei memiliki kekuasaan absolut untuk menunjuk kepala militer, pemerintah sipil, dan sistem hukum, memberinya kendali atas semua aspek pemerintahan. Ia mendorong kebijakan yang berpusat pada Islamisme Syiah, yang mendorong konflik dengan Israel dan dukungannya terhadap “Poros Perlawanan” di kawasan tersebut. Khamenei mendukung privatisasi untuk memperkuat Iran sebagai “negara adikuasa energi” melalui kekayaan minyak dan gasnya. Secara konsisten menantang hegemoni Barat di Timur Tengah, menjadikan dirinya sebagai simbol perlawanan terhadap kekuatan asing. Khamenei sebagai pemimpin anti-imperialis dan tokoh yang tegas, dalam perwujudan identitas Islam Iran. Ia juga dipandang memiliki kesederhanaan hidup yang kontras dengan pejabat lain. Ia juga sebagai tiran yang bertanggung jawab atas penindasan, kekerasan, dan ketidakadilan yang meluas.



Secara politis, perjuangan Imam Sayyid Ali Khamenei melawan rezim Pahlevi dimulai sejak 1955. Semangat dan keberanian menentang kezaliman membuat beliau tidak mudah menyerah sampai kemudian Revolusi Islam Iran berhasil diwujudkan dengan ditandai jatuhnya Syah Iran yang melarikan diri ke Amerika. Imam Ali Khamenei telah memperjuangkan Islam dan kebenaran dengan mengorbankan seluruh hidupnya untuk

kemenangan Islam. Ia telah memberikan tanda pada dirinya sebagai bukti kesungguhan dan keteguhannya. Ayatollah Ali Khamenei, memimpin Iran selama 37 tahun (1989–2026), wafat pada 28 Februari 2026 (dikonfirmasi 1 Maret 2026) dalam usia 86 tahun. Kematian terjadi akibat serangan udara gabungan Amerika Serikat dan Israel yang menargetkan kompleks kediamannya di Teheran. Dampak politik dari wafatnya Khamenei memicu ketidakpastian politik, dan sangat mengguncangkan dunia, karena Iran terus membalas dengan membombardir pangkalan-pangkalan militer AS di timur tengah serta memporak porandakan Kota Tel Aviv Ibu Kota Israel dan kota-kota lainnya.

9. Recep Tayyip Erdoğan



Pemimpin modern ini lahir tanggal 26 Februari 1954. Ia seorang politikus Turki yang telah menjadi presiden Turki kedua belas hingga saat ini dan sebelumnya pernah menjabat sebagai Perdana Menteri ke-25 dari tahun 2003 hingga 2014. Erdogan anggota dari Partai Keadilan dan Pembangunan (AKP) yang ia dirikan bersama pada tahun 2001. Erdogan sebelum menjabat Perdana Menteri, menjabat juga sebagai Wali Kota Istanbul dari tahun 1994-1998.

Erdogan berasal dari latar belakang keluarga Islamis dan mempromosikan kebijakan sosial konservatif, Turki telah mengalami peningkatan otoritarianisme kemunduran demokrasi dan penindasan

perbedaan pendapat di bawah pemerintahan Erdoğan. Kini Recep Tayyip Erdogan telah tumbuh menjadi raksasa politik, memimpin Turki lebih dari 20 tahun dan membentuk kembali negaranya lebih dari pemimpin mana pun setelah Mustafa Kemal Atatürk.

Erdogan menjadi pemimpin terkuat di dunia. Hal ini karena salah satunya ia mendorong kebangkitan Islam dan berani melawan sekularisme. Erdogan telah memamerkan kekuatan Turki sebagai kekuatan regional yang memperjuangkan tujuan-tujuan Islamis dan dengan cara cepat mengalahkan oposisi politik. Erdogan adalah politisi yang dijukuki sebagai penghapus sekularisme warisan Mustafa Kemal Attaturk. Dengan aksi politiknya, Erdogan mengembalikan masa keemasan Turki, setelah sebelumnya terjerat fanatik sekularisme dan terjadi penihilan nilai-nilai Islam di negara Turki. Langkah politik dan kebijakan-kebijakannya, telah mampu meyakinkan masyarakat Turki, bahwa dengan identitas Islam, Turki bisa mengembalikan kejayaan bangsa, yang tidak hanya kuat dalam segi pertahanan, tapi juga dalam perekonomian. Begitupula keyakinan bahwa “Islam adalah Solusi” (*Al-Islam huwa Al-Hall*), Erdogan yang dibesarkan dalam lingkungan keislaman, terbukti mampu membangkitkan kembali Turki dari julukan “*The Sick Man in Europe*” menjadi negara yang sehat dan tumbuh berkembang, bahkan diperhitungkan sebagai negara yang mampu memberikan kontribusi dalam menciptakan perdamaian dunia.

Sebagai bentuk kebijakan politiknya, baik di dalam maupun luar negeri, Erdogan memberi banyak perubahan di berbagai sektor, tidak terkecuali transformasi sekularisme masa Mustafa Kemal menjadi Islamisme Turki masa Erdogan, yang pada dasarnya berbeda dengan Islamisme masa Turki Usmani (*Ottoman*). Langkah, strategi maupun kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Erdogan sangatlah layak untuk dikaji, terkhusus dalam bidang ekonomi dan juga politik. Dalam sektor ekonomi, Ia mampu membawa ekonomi Negara Turki maju secara pesat. Hal ini lah yang membuatnya sangat dicintai oleh rakyat Turki.

Itulah beberapa tokoh pemimpin di antara begitu banyaknya pemimpin hebat di dunia. Penulis hanya mengangkat beberapa tokoh saja yang kepemimpinannya hebat dan kuat, dengan alasan tokoh-tokoh

tersebut yang paling banyak dibicarakan dan dikutip oleh kalangan akademisi. Mengetahui dan mempelajari kisah pemimpin hebat dunia sangat penting karena memberikan wawasan mendalam tentang karakter, strategi, dan nilai-nilai yang dapat membentuk pola pikir seseorang menjadi lebih visioner dan tangguh. Pemimpin hebat bukan sekadar bos, melainkan inspirator yang menggerakkan perubahan dan membawa kemaslahatan.

Kisah hidup para pemimpin hebat dunia, termasuk kegagalan dan keberhasilan mereka, memotivasi kita untuk bangkit dari rintangan, berani mengambil risiko, dan mengejar impian. Studi biografi menunjukkan pentingnya nilai-nilai seperti integritas, kerendahan hati, keberanian, dan empati dalam memimpin. Kisah pemimpin-pemimpin hebat dunia, memberikan pencerahan kepada kita tentang bagaimana pemimpin visioner memandang masa depan, merencanakan strategi, dan merangkul perubahan untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin hebat dunia seringkali jatuh berkali-kali sebelum berhasil. Memahami proses ini membantu kita mengatasi keraguan diri dan membangun ketahanan mental. Mempelajari sejarah pemimpin hebat dunia juga memberikan pemahaman mendalam kepada kita tentang nilai-nilai sosial, kemanusiaan, dan budaya yang membentuk peradaban, dan pada akhirnya memperkuat identitas diri. Prinsip-prinsip yang dipraktikkan pemimpin hebat dunia seperti komunikasi yang efektif, delegasi, dan pemecahan masalah dapat diterapkan dalam kehidupan profesional maupun pribadi.



BAB III

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL

Dalam tiap-tiap denyut nadi kehidupan suatu organisasi, sentralitas peran seorang pemimpin sudah tidak diragukan lagi. Ibarat seorang konduktor dalam sebuah pertunjukkan orkestra besar, seorang pemimpin tidak hanya sebagai pengetuk tongkat untuk dimulainya sebuah orkes, tetapi juga berperan menyatukan puluhan instrumen dengan karakteristik resonansi suara yang beragam. Disertai dengan penyeimbangan akan tempo, pengaturan akan dinamika, dan pada akhirnya menciptakan sebuah harmoni utuh yang menggugah jiwa. Hanya saja, panggung yang dihadapi seorang pemimpin tidaklah selalu sama dengan repertoar yang monoton. Ada kalanya, panggung itu meminta suatu pertunjukan sebagaimana partitur yang telah ada, dengan mempertunjukkan dinamika yang teratur, presisi, dan stabil guna keutuhan karya itu sendiri.

Tetapi ada pula kalanya, panggung itu menuntut untuk hadirnya aransemen segar dan berani, penuh terobosan, dan melampaui ekspektasi. Dalam hal inilah seni kepemimpinan dari seorang pemimpin diuji, menuntutnya memiliki kepekaan yang asasi guna meracik gaya yang paling sesuai serta memastikan orkestra berjalan tidak sekadar bermain sesuai jalur, namun sanggup memberikan kejutan gemilang bagi para pendengarnya. Kepemimpinan dalam suatu panggung orkestra itu, ibarat sebuah panggung besar dalam dunia kepemimpinan. Artinya terdapat

tantangan ganda bagi seorang pemimpin sebagaimana ilustrasi tersebut. Dalam dunia ilmu kepemimpinan dan perilaku organisasi sendiri, telah lama dilakukan pengkajian dua model pendekatan yang berbeda tidak hanya secara praksisnya, tetapi memiliki perbedaan yang begitu mendasar.

Ada dua model pendekatan kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Keduanya, mempunyai dan menawarkan lensa yang kontras dalam hal memahami bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, khususnya ketika memberikan pengaruh bagi para pengikutnya. Pada bab ini, akan dikaji kedua pendekatan kepemimpinan tersebut, dengan harapan pembaca memperoleh pemahaman yang utuh atau minimal mengetahui batasan-batasan yang merupakan distingsi di antara dua pendekatan kepemimpinan ini. Mula-mula bahasan akan diawali dengan menyelami konsepsi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, baik pengertian, urgensi, dimensi, karakteristik, hingga kelebihan dan kekurangannya. Hal yang sama dilakukan pada kepemimpinan transaksional, hanya saja terdapat beberapa bagian yang tentu saja berbeda sesuai dengan kebutuhan pembahasan.

A. Kepemimpinan Transformasional

Secara garis besar dan sederhana bahwa kepemimpinan transformasional bisa dimengerti sebagai kepemimpinan yang memiliki fokus terhadap upaya transformatif para anggota atau pengikut. Upaya tranformatif itu dilakukan oleh pemimpin dari dalam, artinya intervensi yang dilakukan berfokus pada menggali unsur-unsur internal para anggota. Pemimpin tidak sekadar memberi arahan atau perintah, melainkan berperan tak ubahnya stimulator, yang membantu anggota menyalakan api motivasi intrinsiknya. Selain itu, pemimpin juga melakukan internalisasi visi, membangun komitmen moral, dan lainnya. Hal yang paling utama ialah mengundang ataupun mengajak setiap anggota atau pengikut mencapai potensi puncak, yang bahkan potensi itu belum pernah mereka sadari sebelumnya. Seorang pemimpin transformatif selalu menginspirasi dan memotivasi anggota tim bukan hanya fokus pada hasil jangka pendek atau instruksi belaka. Pemimpin transformatif menciptakan perubahan positif yang mendalam dengan

mengembangkan individu dan organisasi melalui visi yang jelas, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal, sehingga mendorong inovasi dan komitmen untuk tujuan bersama.

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan paling penting dan mendasar untuk memulai pembahasan ini adalah datang dari mana istilah kepemimpinan transformasional ini dan siapa tokoh yang menginisiasi gaya kepemimpinan ini? Mula-mula bahwa seorang James MacGregor Burns dalam banyak literatur yang ada disebut sebagai pencetus gaya kepemimpinan transformasional ini. Karenanya untuk memulai kiranya tidaklah afdal sebelum melihat bagaimana gaya kepemimpinan ini menurutnya. Burns (1978: 426) secara garis besar memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan ini memiliki orientasi pada tujuan yang tinggi atau berfokus pada cita-cita luhur (*end-values*). Itulah menjadi visi inti bagi pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional ini. Misalnya, kebebasan atau kemerdekaan, keadilan, ataupun kesetaraan. Model kepemimpinan transformasional memberdayakan para pengikutnya ke tingkat moralitas yang lebih tinggi. Dalam arti bahwa seorang pemimpin transformasional memiliki kapasitas ataupun kemampuan eksentrik dalam mengembangkan potensi para anggota atau pengikutnya. Di sini, bukan hanya mengenai keterampilan, namun pula pada tahap kesadaran moral mereka.

Burns (1978:19-20) sendiri membedakan antara model kepemimpinan transformasional secara kontras dengan model kepemimpinan transaksional. Bahkan model kepemimpinan transformasional dalam prosesnya menjadikan baik pemimpin maupun pengikut dalam suatu proses resiprokal menuju pada peningkatan motivasi serta tahap moralitas yang lebih tinggi. Proses ini bukan sekadar suatu proses mempengaruhi terhadap yang lain, atau dengan kata lain seorang pemimpin memengaruhi pengikut. Lebih dari itu, proses ini terkait dengan peningkatan kesadaran anggota atau pengikut, serta merupakan proses relasional yang resiprokal dalam sebuah keterjalinan hubungan yang di dalamnya terjadi usaha untuk saling mengangkat, yang pada muaranya baik itu pemimpin maupun anggota atau pengikut mengalami transformasi ke arah yang lebih baik.

Gagasan Burns mengenai kepemimpinan transformasional ini selanjutnya dikembangkan oleh Bernard M. Bass yang sekaligus pula memopulerkannya. Secara umum, Bass (1985: 20) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi dan motivasi anggota tim untuk mencapai potensi tertinggi, menciptakan perubahan positif yang mendalam pada individu dan organisasi, serta mendorong inovasi dan pengembangan program jangka panjang. Pemimpin transformasional memiliki kharisma, memberikan stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada pengikut, serta membentuk visi bersama yang kuat untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi.

2. Urgensi Kepemimpinan Transformasional

Mula-mula perlu diketahui bahwa urgensi sebuah teori kepemimpinan diukur dari kemampuannya menjawab tantangan zaman. Dalam konteks abad ke-21, yang sering digambarkan dengan akronim *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), urgensi kepemimpinan transformasional menjadi semakin tak terbantahkan. Istilah *VUCA* berasal dari konteks militer, awalnya dijelaskan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus pada 1987 dan dipublikasikan oleh Herbert Barber pada 1991, untuk menggambarkan kondisi dunia setelah perang dingin. Konsep ini kemudian berkembang dan diterapkan dalam bisnis, pemerintahan, dan berbagai organisasi lain untuk membantu para manajer dan pemimpin memahami dan merespons perubahan global yang begitu cepat.

Organisasi modern tidak lagi beroperasi dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi. Sebaliknya, mereka terus-menerus dihantam oleh gelombang disrupsi teknologi, pergeseran demografi tenaga kerja, globalisasi pasar, dan meningkatnya tuntutan akan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Daft, 2018:8-11). Oleh karenanya, urgensi kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari sejauh mana relevansinya terhadap kemampuannya menjawab tantangan zaman dengan membawa substansi kebenaran yang tak terbantahkan. Dalam konteks abad ke-21, *lanskap* tersebut terlukiskan dengan sempurna oleh akronim *VUCA*. Ini bukan sekadar jargon manajemen, tetapi merupakan *VUCA* tekstur dari realitas operasional.

Pertama, volatility atau gejolak, yang bermewujud dalam kecepatan perubahan yang acap kali brutal. Sebagai representasi terjadinya *volatility* ialah pasar dapat berbalik arah dalam semalam, teknologi yang kemarin menjadi primadona hari ini menjadi usang, dan sentimen publik berfluktuasi laksana badai di samudra digital. Dalam arena yang bergejolak ini, bila pemimpin hanya mengandalkan manual prosedur dan peta dari masa lalu, maka tentu akan tertinggal bahkan tersesat. *Volatilitas* bagaikan pedang bermata dua, disatu sisi bisa menjadi bahaya jika ingin stabilitas, tetapi disisi lain bisa menjadi peluang jika kita dapat melihat dan memanfaatkan perubahan. Misalnya, selama pandemi COVID-19, *volatilitas* yang tinggi mendorong banyak perusahaan untuk mengadopsi teknologi digital secara agresif, memperluas penjualan *online*, dan meningkatkan kehadiran digital mereka untuk bertahan dan berkembang. Dengan memahami volatilitas, organisasi dapat membangun kesadaran dan kesiapsiagaan untuk mengembangkan strategi yang lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Di bawah ini ada beberapa cara untuk menghadapi setiap unsur dunia VUCA, sebagai berikut :

c. Hadapi *Volatilitas* dengan *Agility* (Kelincahan)

Salah satu cara yang efektif dalam menghadapi *volatilitas* adalah *agility*. Seorang pemimpin organisasi harus memiliki kemampuan yang lincah, yaitu kemampuan untuk melihat kondisi sekitar. Kemampuan untuk menggantikan dengan cepat, tepat dan tanpa kehilangan keseimbangan. Hal ini bisa dilakukan dengan mengubah pola kerja, pola pikir anggota tim dan pemimpin untuk mengikuti perkembangan teknologi digital seperti saat ini. Namun, dengan catatan tanpa menghilangkan identitas asli dari organisasi. Jika suatu hari ada sebuah perubahan, jangan langsung ditolak mentah-mentah. Namun, dengan adanya perubahan itu bisa diterima dengan pelan dan yakin sambil memikirkan dan menentukan tujuan yang lebih jelas dan fleksibel.

d. Antisipasi Ketidakpastian dengan Informasi yang Cukup dan Lebih Memahami Keadaan

Dalam dunia VUCA teknologi merupakan salah satu alat pertahanan utama dalam meningkatkan pemahaman dan kesadaran. Beberapa hal itu dapat dilakukan dengan alat kolaborasi *online*, pembuatan forum komunikasi secara *online*, dengan anggota tim. Hal ini dibuat untuk mengenalkan anggota tim pada teknologi digital. Selain itu, informasi yang cukup juga berfungsi saat keadaan penuh ketidakpastian. Lembaga atau organisasi harus pandai menggali informasi dan mengumpulkan data dan mencari sudut pandang baru. Menganalisis kompetitor dan menganalisis data posisi lembaga atau organisasi di pasar secara berkala. Organisasi diwajibkan untuk tetap *up to date* dan memperhatikan *feedback* dari pelanggan. Mengevaluasi performa organisasi menggunakan strategi-strategi yang dulu pernah berhasil, menganalisis hambatan-hambatan yang tengah dialami. Namun sangat disarankan untuk tidak terlalu cepat puas, perlunya melakukan eksperimen dengan simulasi dalam berbagai keadaan.

e. Atasi Kompleksitas dengan Restrukturisasi Internal dan Membangun Koneksi

Salah satu cara restrukturisasi internal adalah menyusun portofolio ulang, menyusun keuangan/finansial perusahaan, menyusun struktur penyesuaian organisasi dengan keadaan eksternal, dan merekrut seorang ahli di bidangnya dan membuat sebuah seminar atau pelatihan untuk anggota tim, melakukan komunikasi dengan anggota secara efektif. Membentuk tim yang mampu bekerja sama secara aktif dan efektif, dengan motto semakin banyak anggota semakin banyak ide dan sudut pandang berbeda. Selain membuat restrukturisasi internal, dapat juga memperluas koneksi secara langsung dengan setiap orang di organisasi. Hal ini dilakukan untuk menghindari protokol hirarki yang rumit. Dengan memperluas koneksi, akan memudahkan jika terjadi sesuatu hal yang tidak terduga.

f. Kurangi Ambiguitas dengan Eksperimen

Salah satu cara untuk menghadapi ambiguitas ialah dengan membuat hipotesis, setelah berhasil lalu bisa dilanjutkan dengan membuat sebuah eksperimen untuk memahami penyebab dan akibat dari hambatan *ambiguity*. Selain itu, hal yang bisa dilakukan adalah membuat rancangan dengan efektif agar mampu diterapkan diberbagai kondisi. Setelah eksperimen itu berhasil, maka akan mendapatkan strategi yang tepat untuk menghadapi *Ambiguity*.

g. Peran Pendidik dalam Menghadapi Dunia VUCA

Seperti yang diketahui sebelumnya, bahwa dunia VUCA membawa kita pada perubahan yang sangat cepat, tidak terduga, dipengaruhi oleh banyak faktor yang sulit dikontrol serta kebenaran dan realitas menjadi hal yang subyektif. Banyak hal yang mempengaruhi perubahan ini, salah satunya adalah perkembangan teknologi dan informasi. Bagaimanapun juga kita tidak bisa menghindari kemajuan teknologi, sebaliknya, kita dituntut untuk bisa beradaptasi dengan cepat. Kecepatan teknologi bukan hanya mengubah gaya hidup, tetapi mengubah bagaimana seharusnya kita mendidik anak-anak dalam menghadapi masa depan yang lebih maju dan canggih, sehingga mereka bisa bersaing dengan sehat, menyaring informasi dengan baik dan beradaptasi dengan perkembangan zaman. Peran pendidik sangat dibutuhkan untuk membantu peserta didik menghadapi era digital dan dunia VUCA, karena pendidik dapat memberikan fondasi berpikir komputasional dan memiliki kemampuan problem solving di dalamnya.

Kedua, uncertainty, adalah istilah bahasa Inggris untuk ketidakpastian, yang merujuk pada situasi di mana ada keraguan atau kurangnya informasi yang pasti mengenai suatu kejadian atau hasil di masa depan, atau hasil pengukuran. Ini terjadi karena pengetahuan yang tidak sempurna dan ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi dengan tepat. *Uncertainty*, dapat dikatakan sebagai kabut tebal yang menyelimuti masa depan. Dalam hal ini, pengalaman historis tidak lagi

menjadi prediktor yang andal. Ibarat berlayar di perairan yang belum pernah terpetakan, di mana model-model bisnis baru bermunculan dari arah tak menentu dan tak terduga, didorong oleh arus globalisasi yang membuat ekonomi dunia terhubung dalam sebuah sistem yang rentan terhadap guncangan sekecil apa pun dari belahan dunia lain.

Karakteristik utama *uncertainty* adalah:

1. Ada keterbatasan pengetahuan atau informasi yang tidak diketahui sepenuhnya untuk membuat prediksi yang akurat.
2. Ada beberapa kemungkinan kejadian, dan masing-masing dapat menyebabkan hasil yang berbeda, tetapi probabilitasnya tidak diketahui secara kuantitatif.
3. Adanya konsep *uncertainty* sangat penting dalam pengambilan keputusan, karena kurangnya kepastian dapat menimbulkan tantangan atau peluang, misalnya dalam bidang ekonomi dan bisnis. Ketidakpastian muncul dari peristiwa yang tak terduga seperti lonjakan harga bahan baku atau perubahan tak terduga di masa depan yang memengaruhi profitabilitas bisnis.
4. Dalam konteks laboratorium, *uncertainty* mengukur seberapa “tidak pasti” hasil sebuah pengukuran, mengakui adanya variasi atau deviasi alami dalam proses pengujian.
5. Dalam kehidupan sehari-hari, ketidakpastian dapat terjadi karena kurangnya informasi atau dugaan tentang masa depan, misalnya ketika kita tidak tahu pasti apa yang akan terjadi besok.

Ketiga, complexity atau kerumitan, yang bisa diilustrasikan dalam bentuk jelmaan jaring laba-laba raksasa yang mengikat semua variabel. Sebuah keputusan kebijakan moneter di satu benua dapat memicu efek domino di benua lainnya. Pergeseran demografi tenaga kerja, di mana generasi dengan sistem nilai yang berbeda kini bekerja berdampingan, menciptakan sebuah ekosistem sosial internal yang jauh lebih kompleks untuk dikelola. Tidak ada lagi masalah yang berdiri sendiri, sebab semua adalah bagian dari sebuah keseluruhan simpul yang rumit.

Keempat, ambiguity, atau ambiguitas, yang merupakan tantangan dalam interpretasi. Data melimpah ruah, namun maknanya seringkali kabur. Berikut pula pada pertanyaan-pertanyaan yang amat mendasar, seperti apa sesungguhnya arti dari tanggung jawab sosial bagi korporasi di era ini? Apakah itu sekadar program filantropi, atau sebuah perombakan fundamental pada inti model bisnis? Pertanyaan-pertanyaan ini tidak memiliki jawaban mutlak dengan pola hitam dan putih, sebagai tanda kekaburan itu sendiri.

Dalam menghadapi matriks tantangan VUCA inilah, paradigma kepemimpinan transformasional menemukan urgensinya. Mengapa? Karena pendekatan kepemimpinan yang lebih tua, yang bersifat transaksional dan *command and control*, dibangun di atas asumsi stabilitas dan prediktabilitas. Itu dirancang untuk mengelola efisiensi dalam sebuah sistem yang diketahui, bukan untuk menavigasi sebuah sistem yang terus-menerus berubah. Bisa dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional, merupakan antitesis dari kekakuan tersebut. Kepemimpinan transformasional adalah sebuah sistem operasi yang dirancang untuk perubahan.

Pertama, untuk melawan *uncertainty* dan *ambiguity*, dan menawarkan *inspirational motivation*. Ketika peta tidak lagi tersedia, pemimpin transformasional tidak memberikan instruksi langkah demi langkah, melainkan menyalakan sebuah mercusuar, yang dianggap sebagai sebuah visi yang memberikan arah.

Kedua, untuk mengatasi *complexity*, ia mengedepankan *intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional memahami bahwa dalam sistem yang rumit, tidak terdapat satu orang pun, termasuk dirinya, yang memegang semua jawaban. Karenanya, tidak mendikte solusi, melainkan memposisikan dirinya sebagai katalisator. Pemimpin transformasional menstimulasi kecerdasan kolektif timnya, mendorong mereka untuk mempertanyakan cara yang berkaitan, serta berani bereksperimen dengan pendekatan baru. Kemudian, mengubah organisasi dari sebuah mesin yang kaku menjadi sebuah organisme yang adaptif yang secara berkesinambungan mempertimbangkan pentingnya belajar.

Ketiga, untuk menavigasi *volatility*, kepemimpinan transformasional membangun fondasi melalui *idealized influence* dan *individualized consideration*. Di tengah gejolak eksternal, pemimpin ibarat jangkar, yakni yang menjangkari nilai yang stabil sekaligus menjadi sumber kepercayaan. Dengan membangun hubungan personal yang kuat dan menunjukkan kepedulian tulus pada pertumbuhan setiap individu, dan menumbuhkan resiliensi dan komitmen emosional. Pengikut ataupun anggotanya tidak hanya patuh karena hal-hal yang bersifat komoditif, berupa bayaran misalnya, tetapi benar-benar komitmen karena adanya kepercayaan mereka kepada pemimpinnya, dan percaya pada visinya.

Alhasil, urgensi kepemimpinan transformasional di abad ke-21 bukanlah sebuah pilihan gaya, melainkan sebuah keharusan strategis. Kepemimpinan transformasional ialah merupakan seni memimpin yang penuh improvisasi, dan kemampuan mengubah ketakutan akan ketidakpastian menjadi gairah untuk penemuan dan mengatasi kerumitan menjadi peluang untuk inovasi.

Dalam situasi seperti ini, pendekatan kepemimpinan yang hanya berfokus pada hal-hal seperti pada kepemimpinan transaksional, terbukti tidak memadai. Organisasi memerlukan pemimpin yang tidak hanya mampu mengelola, tetapi juga mampu menginspirasi, pemimpin yang tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memberikan apa yang disebut *meaning*. (Strecher, 2016:13). Pemimpin transformasional menjawab kebutuhan ini dengan mengutamakan kelekatan emosional sehingga boleh jadi, dan tidak menutup kemungkinan berimplikasi pada penyatuan anggota organisasi di tengah turbulensi yang terjadi. Mereka mampu menciptakan apa yang disebut oleh Bennis dan Nanus (1985:75) sebagai *focusing attention through vision*, yakni memusatkan perhatian dan energi kolektif pada sebuah masa depan yang didambakan, sehingga menstimulasi mereka untuk melewati ketidaknyamanan bahkan kesulitan yang dihadapi.

Studi meta-analisis yang komprehensif oleh Judge dan Piccolo (2004:755–768) menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan berbagai hasil positif di tingkat individu dan organisasi, termasuk kepuasan pengikut, motivasi, dan efektivitas pemimpin, terutama dalam lingkungan yang dinamis.

Pemimpin transformasional membantu organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, mendorong pemahaman tentang perlunya inovasi, dan mengatasi resistensi terhadap perubahan baru. Hal ini sudah barang tentu mengafirmasi sekaligus mengkonfirmasi tentang urgensi kepemimpinan transformasional merupakan kebutuhan strategis yang krusial bagi organisasi, sekaligus mengukuhkan urgensinya sebagai pendekatan ataupun teori kepemimpinan.

3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mengukuhkan posisinya sebagai salah satu paradigma kepemimpinan yang paling banyak diteliti dan berpengaruh dalam studi organisasi selama beberapa dekade terakhir. Diperkenalkan pertama kali dalam dunia bisnis oleh Burns (1978:20) dan kemudian dikembangkan secara ekstensif oleh Bass (1985:20), model ini menggeser model dan fokus kepemimpinan yang bercorak transaksional kepada model kepemimpinan yang dalam prosesnya bercorak inspiratif dan memberdayakan dalam hal mencapai hasil yang melampaui ekspektasi.

Inti dari kerangka kerja kepemimpinan transformasional adalah pada gagasan bahwa pemimpin transformatif mengubah kesadaran, nilai-nilai, dan aspirasi pengikut dari kepentingan diri sendiri menjadi kepentingan kolektif. Proses transformasi ini tidak terjadi secara tunggal, melainkan melalui manifestasi dari empat perilaku atau dimensi yang saling terkait. Adapun keempat dimensi tersebut meliputi *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan terakhir *individualized consideration* (pertimbangan individual) (Northouse, 2019: 172).

a. Idealized Influence (pengaruh ideal)

Idealized Influence dapat dikatakan sebagai dimensi yang paling fundamental dalam kepemimpinan transformasional. Ini adalah inti dari karisma seorang pemimpin, yang menjadi landasan bagi terbangunnya rasa hormat, kekaguman, dan kepercayaan dari para pengikut. Pemimpin yang menunjukkan *idealized influence* tidak hanya dihormati, tetapi juga dijadikan sebagai teladan atau *role model* (Northouse, 2019:173).

Pengikut ingin mengidentifikasi diri dan meniru pemimpin tersebut karena mereka memandang pemimpinnya memiliki kualitas luar biasa, keyakinan yang kuat, dan komitmen yang tak tergoyahkan terhadap standar moral dan etika yang tinggi.

Dimensi ini berakar pada konsep Max Weber yang tidak secara langsung membahas kepemimpinan transformasional, tetapi konsepnya tentang otoritas karismatik sangat relevan dan sering dianggap sebagai fondasi kepemimpinan transformasional, terutama karena model pemimpin ini mengandalkan karisma, inspirasi, dan kemampuan untuk memengaruhi pengikut agar berkomitmen pada visi bersama. Namun demikian, direkonseptualisasikan dari sekadar atribut kepribadian mistis menjadi serangkaian perilaku yang dapat diamati dan dikembangkan (Bass & Avolio, 1993:541-544). Pemimpin dengan pengaruh ideal dipandang sebagai sosok yang memiliki visi yang jelas, rasa percaya diri yang tinggi, dan determinasi yang kuat.

Perbedaan konsep *idealized influence* dari karisma yang berpotensi destruktif, seperti halnya pada pemimpin yang dikultuskan, adalah penekanannya yang sangat kuat pada landasan moral. Pemimpin ini tidak mengejar kekuasaan untuk kepentingan pribadi, melainkan untuk kebaikan yang lebih besar dan bermanfaat bagi organisasi atau komunitas. Pemimpin transformasional berupaya melakukan hal yang benar serta menunjukkan standar etika yang tinggi dalam setiap tindakan, baik dalam kehidupan personal maupun profesional (Bass & Riggio, 2006:5-6). Untuk memahami dimensi ini secara lebih mendalam, perlu dipahami dua klasifikasi atas dimensi ini yang berbeda namun saling melengkapi, yakni *idealized influence (attributed)* dan *idealized influence (behavioral)* (Avolio & Bass, 2002: 45).

Idealized influence (attributed) merujuk pada atribut atau kualitas yang dilekatkan oleh pengikut kepada pemimpin mereka, hal ini berkaitan dengan persepsi. Pengikut memandang pemimpin sebagai sosok yang kuat, percaya diri, dan berpegang teguh pada keyakinan serta nilai-nilai yang

paling penting. Atribut ini tidak muncul dari ruang hampa, tetapi dibangun melalui rekam jejak konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin. Tatkala pengikut melihat pemimpin mereka mengambil keputusan sulit berdasarkan prinsip, bukan berdasarkan kemudahan atau popularitas, mereka mulai meletakkan kepercayaan yang mendalam (Robbins & Judge, 2019:410).

Persepsi ini diperkuat ketika pemimpin menunjukkan keyakinan yang besar terhadap visi masa depan. Bahkan di tengah ketidakpastian atau krisis yang terjadi, ketenangan dan optimisme pemimpin dapat menular kepada pengikut, memberikan rasa aman dan keyakinan bahwa tantangan dapat diatasi. Mereka dihormati bukan karena posisi formal atau kekuasaan *koersif* (bentuk paksaan, ancaman, intimidasi, atau kekerasan) yang mereka miliki, melainkan karena kekuatan karakter yang mereka pancarkan. Pengikut merasa bangga dapat terasosiasi dengan pemimpin semacam ini, dan kebanggaan inilah yang menjadi fondasi awal dari komitmen emosional mereka terhadap visi bersama (Howell & Avolio, 1992:44).

Kemudian adalah *idealized influence (Behavioral)* yang mana merupakan manifestasi nyata dari atribut yang dipersepsikan di atas. Ini adalah tentang tindakan spesifik yang dilakukan pemimpin yang membuat mereka layak dijadikan panutan. Pemimpin tidak hanya berbicara tentang visi dan nilai-nilai, namun lebih dari itu, mereka menghidupkannya. Perilaku ini mencakup beberapa tindakan konkret, yaitu:

Pertama, mengartikulasikan visi dan nilai-nilai penting, dimana pemimpin secara konsisten berbicara tentang masa depan yang lebih baik dan menekankan pentingnya nilai-nilai kolektif seperti integritas, keunggulan, dan keadilan. Mereka mampu menyederhanakan gagasan yang kompleks menjadi sebuah visi yang menarik dan mudah dipahami (Yukl, 2013: 318).

Kedua, mengambil risiko dan berkorban untuk kelompok. Di mana pemimpin transformasional tidak akan meminta

pengikutnya melakukan sesuatu yang mereka sendiri tidak bersedia lakukan. Mereka sering kali berada di garis depan, berbagi risiko, dan menunjukkan pengorbanan pribadi demi kebaikan tim atau organisasi. Tindakan ini mengirimkan pesan yang sangat kuat akan berada secara kebersamaan dalam perjuangan (Bass & Riggio, 2006:6).

Ketiga, menunjukkan standar etika dan moral yang tinggi. Dalam hal ini, konsistensi adalah kunci. Mereka tidak pernah berkompromi pada prinsip-prinsip yang merugikan. Perilaku etis ini menjadi kompas moral bagi seluruh organisasi, menetapkan standar perilaku yang diharapkan dari semua anggota (Northouse, 2019: 187).

Keempat, menggunakan kekuasaan dan kewenangannya untuk memberdayakan, bukan untuk mendominasi. Alih-alih menggunakan kekuasaan untuk mengontrol atau mengeksploitasi, pemimpin ini menggunakannya untuk memberdayakan pengikut, memberikan mereka otonomi, dan mendukung pertumbuhan mereka. Fokusnya adalah pada pembangunan kapasitas kolektif, bukan penumpukan kekuasaan personal. Akhirnya, melalui tindakan-tindakan nyata inilah, pemimpin membangun kredibilitas yang autentik. Para pengikut melihat bahwa visi yang digaungkan bukanlah sekadar retorika, melainkan sebuah komitmen tulus yang diwujudkan dalam perilaku sehari-hari.

Pengaruh dari dimensi ini bekerja melalui beberapa mekanisme psikologis yang kuat pada diri pengikut, yaitu:

- a. Proses identifikasi personal; Pengikut mengagumi pemimpin dan ingin menjadi seperti pemimpinnya. Identifikasi ini menciptakan ikatan emosional yang kuat dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan yang diasosiasikan dengan pemimpin tersebut. (Shamir, *et al.*, 1993: 583-584).
- b. Merupakan internalisasi nilai; Seiring berjalannya waktu, pengikut tidak hanya meniru perilaku pemimpin, tetapi

juga mulai mengadopsi dan menginternalisasi nilai-nilai serta keyakinan yang dipegang oleh pemimpin. Visi pemimpin menjadi visi mereka dan nilai-nilai organisasi menjadi nilai-nilai pribadi mereka. Transformasi inilah yang membedakan model ini dari kepemimpinan transaksional yang hanya berlandaskan kepatuhan (Shamir, *et al.*, 1993: 584).

- c. *Idealized influence* meningkatkan efikasi diri (*self-efficacy*) dan efikasi kolektif (*collective efficacy*) pengikut. Melihat pemimpin yang begitu yakin dan mampu mengatasi rintangan akan meningkatkan kepercayaan pengikut pada kemampuan mereka sendiri dan kemampuan tim secara keseluruhan. Kepercayaan ini menjadi stimulant bagi mereka untuk menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan mengerahkan upaya yang lebih besar (Den Hartog & Belschak, 2012: 172).

Kesimpulan dari *idealized influence* adalah fondasi di mana ketiga dimensi lainnya dibangun. Tanpa adanya pemimpin yang dihormati, dipercaya, dan dijadikan teladan moral, upaya untuk memberikan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual akan terasa hampa. Dimensi ini adalah pribadi seorang pemimpin itu dan bagaimana karakter tersebut terpancar melalui tindakan nyata, yang pada akhirnya memenangkan hati dan pikiran para pengikut untuk memulai sebuah perjalanan transformatif.

b. Inspirational Motivation (Motivasi yang Menginspirasi)

Bila *idealized influence* membangun fondasi kepercayaan dan kekaguman terhadap figur pemimpin, maka *inspirational motivation*, dimaksudkan untuk menggerakkan para pengikut menuju masa depan. Dimensi kedua dari kepemimpinan transformasional ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan sebuah visi yang menarik dan menginspirasi, serta untuk mengomunikasikannya kepada pengikut dengan cara yang membangkitkan semangat, optimisme, dan antusiasme kolektif (Bass & Riggio, 2006: 6).

Pemimpin tidak hanya memiliki sebuah visi, tetapi mereka mampu melukiskan visi tersebut dengan begitu hidup sehingga para pengikut tidak hanya memahaminya, tetapi juga merasakan daya tarik emosional yang kuat untuk mewujudkannya.

Inspirational motivation secara efektif menjembatani antara keadaan saat ini dengan masa depan yang dicita-citakan. Pemimpin transformasional menantang pengikutnya untuk meninggalkan zona nyaman dan meraih standar yang lebih tinggi, namun mereka melakukannya dengan memberikan makna dan tujuan pada setiap tantangan tersebut (Northouse, 2019: 174). Melalui dimensi ini, pekerjaan tidak lagi dipandang sebagai serangkaian tugas transaksional, melainkan sebagai bagian dari sebuah misi yang lebih besar dan mulia. Pemimpin secara eksplisit menunjukkan bagaimana upaya setiap individu berkontribusi pada pencapaian visi bersama, sehingga menumbuhkan rasa penting dan kebanggaan dalam diri para pengikut.

Perlu diketahui bahwa tidak semua visi memiliki kekuatan untuk menginspirasi. Sebuah visi yang efektif, memiliki beberapa karakteristik kunci. Bahwa haruslah menarik, realistis, dan dapat dipercaya (Nanus, 1992: 28; Kouzes & Posner, 2007: 105). Visi tersebut harus melukiskan gambaran masa depan yang secara signifikan lebih baik daripada kondisi saat ini, sehingga mampu membangkitkan harapan. Pada saat yang sama, visi itu harus tetap berada dalam jangkauan realitas, sehingga tidak dianggap sebagai fantasi yang mustahil dicapai. Lebih lanjut, pemimpin transformasional merumuskan visi yang beresonansi dengan nilai-nilai dan idealisme para pengikut (Bass & Riggio, 2006: 63).

Pemimpin transformasional tidak memaksakan sebuah visi yang asing, melainkan membingkai sebuah tujuan yang dapat dirasakan sebagai milik bersama. Visi ini sering kali bersifat sederhana, fokus, dan cukup mudah untuk dikomunikasikan. Visi tersebut harus mampu merepresentasikan atas jawaban mendasar dari para pengikut, dalam sebuah pertanyaan besar, yakni ke mana kita akan pergi dan mengapa perjalanan

ini penting? Dalam komunikasi ini, diperlukan komunikasi inspiratif. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mahir menggunakan bahasa yang kaya akan simbol, metafora, dan citra untuk membangkitkan emosi positif (Shamir, *et al.*, 1993: 585). Secara esensial, komunikasi yang mereka terapkan, melampaui sekadar penyampaian data maupun fakta. Tetapi, ia perlu melihat orientasi akan penyentuhan hati dan membangkitkan komitmen emosional. Pemimpin secara sadar menggunakan retorika yang kuat untuk menanamkan optimisme dan keyakinan. Ungkapan-ungkapan optimis dan meyakinkan, digunakan guna semangat kebersamaan (Robbins & Judge, 2019: 411).

Mereka secara terbuka dan antusias mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sikap optimis ini sangat menular dan berfungsi sebagai penangkal keputusan di masa-masa sulit. Selain komunikasi verbal, pemimpin juga menggunakan tindakan simbolis untuk memperkuat pesan mereka. Misalnya, seorang pemimpin yang berbicara mengenai inovasi akan secara melibatkan keseluruhan aksi dan tindakannya, di samping itu, ia pula memberikan penghargaan khusus untuk ide-ide kreatif, atau bahkan mentolerir kegagalan yang terjadi dalam proses yang ada. Tindakan-tindakan ini memberikan bobot dan kredibilitas pada narasi yang mereka bangun (Yukl, 2013: 320).

Perlu pula diketahui bahwa di antara hasil paling nyata dari *inspirational motivation* adalah terbentuknya semangat tim yang kuat. Dengan secara konsisten menekankan tujuan bersama dan saling ketergantungan antar anggota, pemimpin mendorong para pengikut untuk menyublimasikan kepentingan pribadi demi keberhasilan kolektif (Bass & Avolio, 1993: 546). Mereka mendorong pengikut untuk menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Pemimpin secara aktif menciptakan sebuah identitas kelompok yang positif. Mereka merayakan keberhasilan tim secara terbuka dan memastikan bahwa setiap kontribusi, sekecil apa pun, diakui sebagai bagian penting dari mozaik keberhasilan yang lebih besar. Hal ini

menciptakan lingkungan di mana para anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk saling mendukung. Komitmen terhadap tujuan bersama pun meningkat secara drastis, karena tujuan tersebut kini telah terinternalisasi dan dijiwai dengan makna emosional. Para pengikut tidak lagi bekerja hanya karena diperintah atau untuk mendapatkan imbalan, melainkan karena mereka benar-benar percaya dengan apa yang mereka emban (Northouse, 2019: 174).

Dengan demikian, *inspirational motivation* berfungsi sebagai katalisator yang mengubah potensi menjadi energi hingga aksi. Pemimpin ini mengambil kepercayaan yang dibangun melalui *idealized influence* dan mengarahkannya pada sebuah tujuan bersama yang menarik. Dengan cara memberikan makna, menanamkan optimisme, dan membangun semangat tim, pemimpin menciptakan kondisi di mana para pengikut bersedia mengerahkan upaya ekstra, bukan karena terpaksa, melainkan karena terinspirasi. Dimensi ini menyiapkan panggung bagi dimensi berikutnya, yakni *intellectual stimulation*, di mana para pengikut tidak hanya termotivasi secara emosional, tetapi juga tertantang secara intelektual.

c. **Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)**

Setelah para pengikut terikat secara emosional pada figur pemimpin (*idealized influence*) dan tergerak oleh visi yang meyakinkan (*inspirational motivation*), kemudian kepemimpinan transformasional memasuki ranah kognitif melalui dimensi ketiga, yakni *intellectual stimulation*. Dimensi ini merujuk pada perilaku pemimpin yang secara aktif mendorong para pengikutnya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dengan cara menantang asumsi-asumsi lama, dan membingkai ulang permasalahan, serta mendekati situasi-situasi kuno dengan cara-cara baru (Bass & Riggio, 2006: 7). Inti dari *intellectual stimulation* ini adalah penciptaan sebuah lingkungan yang aman secara psikologis, dan mendorong para pengikut untuk mempertanyakan bahkan mengkritik tanpa takut akan cemoohan atau hukuman. Pemimpin tidak

memberikan semua jawaban. Namun sebaliknya, mereka mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang memprovokasi pemikiran. Mereka mendorong pengikut untuk mengeksplorasi solusi-solusi baru dan tidak pernah secara terbuka mengkritik kesalahan atau ide-ide pengikut di depan umum. Tujuannya adalah untuk membangkitkan kapasitas intelektual dan kemampuan pemecahan masalah dari para pengikut, sehingga mereka berevolusi dari sekadar pelaksana menjadi pemikir yang inovatif.

Pemimpin yang menerapkan *intellectual stimulation* secara sadar membangun sebuah budaya yang menghargai kreativitas dan mendorong inovasi. Pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk mempertanyakan keyakinannya sendiri dan keyakinan pemimpinnya. Perilaku ini menunjukkan kerendahan hati intelektual dari sisi pemimpin dan mengirimkan pesan kuat bahwa tidak ada ide yang dianggap sakral, sehingga tabu untuk diuji (Northouse, 2019: 175). Dalam praktik, ini bisa terwujud dalam sesi-sesi *brainstorming*, pembentukan tim lintas fungsi untuk memecahkan masalah yang kompleks, atau pemberian otonomi kepada tim untuk bereksperimen dengan proses kerja baru. Pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang memantik rasa ingin tahu. Fokusnya adalah pada proses belajar dan keberanian untuk mencoba, bukan semata-mata pada hasil akhir yang sempurna (Yukl, 2013: 322).

Intellectual stimulation memiliki dampak yang mendalam pada pengembangan kognitif para pengikut atau anggota. Ketika mereka secara konsisten didorong untuk berpikir secara kritis dan kreatif, pengikut mulai mengembangkan kemampuan analisis dan pemecahan masalah yang lebih tajam. Mereka belajar untuk melihat sebuah masalah dari berbagai perspektif dan tidak lagi menerima jawaban-jawaban sederhana untuk pertanyaan-pertanyaan yang kompleks (Robbins & Judge, 2019: 411). Lebih dari itu, dimensi ini meningkatkan rasa kepemilikan para pengikut terhadap pekerjaannya. Ketika ide-ide pengikut didengar, dipertimbangkan, dan bahkan diimplementasikan, pengikut akan merasa menjadi bagian integral dari proses

inovasi organisasi. Hal ini secara langsung meningkatkan efikasi diri yang kreatif, keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menghasilkan ide-ide baru yang berguna. Dengan demikian, organisasi tidak lagi hanya bergantung pada kreativitas segelintir orang di puncak pimpinan, melainkan dapat memanfaatkan potensi intelektual kolektif dari seluruh anggotanya (Bass, *et al.*, 2003: 215).

d. Individualized Consideration (Konsiderasi/Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah salah satu komponen gaya kepemimpinan transformasional di mana pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada setiap anggota tim, memahami kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi unik para pengikut. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih, mendengarkan secara aktif, dan memfasilitasi pengembangan potensi individu untuk mencapai tujuan bersama.

Dimensi *individualized consideration*, adalah komponen kepemimpinan transformasional yang paling personal dan berorientasi pada pengembangan. Dimensi ini menyoroti perilaku pemimpin yang memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap pengikut akan pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai *coach* ataupun mentor (Bass & Riggio, 2006: 7). Pemimpin yang menunjukkan pertimbangan individual, dapat memperlakukan setiap pengikut sebagai seorang individu dengan kebutuhan, motivasi, dan potensi yang unik, bukan sekadar sebagai anggota kelompok atau roda penggerak dalam mesin organisasi. Untuk dapat melakukan ini secara efektif, pemimpin harus memiliki keterampilan mendengarkan yang empatik. Pemimpin secara aktif meluangkan waktu untuk berkomunikasi secara personal dengan para pengikut, memahami perspektif mereka, dan memberikan dukungan serta bimbingan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing. Lingkungan kerja yang diciptakan adalah lingkungan yang suportif, di mana individu merasa dihargai dan dipedulikan (Northouse, 2019: 176).

Perilaku spesifik yang terkait dengan *individualized consideration* mencakup serangkaian tindakan yang berfokus pada pengembangan kompetensi individu. Pemimpin hanya mendelegasikan tugas-tugas tertentu bukan hanya untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi sebagai sebuah kesempatan bagi anggota atau pengikut untuk mempelajari keterampilan baru dan tumbuh secara profesional. Pemimpin memberikan umpan balik personal yang lebih konstruktif, merayakan keberhasilan individu, dan memberikan dukungan saat terjadi kesulitan (Yukl, 2013: 323). Pemimpin juga menunjukkan kepekaan terhadap kehidupan pribadi dan profesional para pengikutnya, dan mengakui bahwa keduanya saling berkaitan dan memengaruhi. Pemimpin sering menunjukkan fleksibilitas dalam pengaturan kerja atau memberikan dukungan moral saat seorang anggota tim menghadapi tantangan pribadi. Tindakan-tindakan kepedulian ini membangun sebuah ikatan loyalitas yang sangat kuat, yang melampaui hubungan kerja transaksional biasa (Avolio & Bass, 2002: 66).

Tujuan akhir dari *individualized consideration* adalah untuk memaksimalkan potensi setiap individu. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, dan aspirasi setiap pengikut, pemimpin dapat membantu pengikut merancang jalur pengembangan karir secara personal. Pemimpin membantu membuka pintu atau menciptakan peluang yang mungkin tidak dapat diakses pengikut secara sendirian. Melalui proses pendampingan dan bimbingan ini, pemimpin transformasional secara efektif menabur benih-benih kepemimpinan di dalam organisasi. Pemimpin tidak menciptakan pengikut yang bergantung, melainkan mengembangkan individu yang mandiri, kompeten, yang pada akhirnya mampu menjadi pemimpin itu sendiri. Dengan demikian, *individualized consideration* tidak hanya berdampak pada kepuasan dan kinerja individu saat ini, tetapi juga menjamin kesinambungan dan regenerasi kepemimpinan di masa depan (Bass, 1997: 135).

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual*

Stimulation, dan *Individualized Consideration*, bekerja secara sinergis. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menjadi teladan yang dipercaya, dapat mengartikulasikan visi yang menginspirasi, menantang pengikutnya untuk berpikir, dan peduli terhadap pengikut sebagai individu. Kombinasi dari keempat dimensi inilah yang memungkinkan terjadinya transformasi sejati, khususnya pergeseran dari kepatuhan menjadi komitmen, dari kinerja biasa menjadi kinerja yang melampaui ekspektasi.

4. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik paling fundamental yang hampir secara universal dilekatkan pada pemimpin transformasional adalah kepemilikan visi yang jelas dan kemampuan untuk mengartikulasikannya secara memikat. Dalam konteks ini, visi bukanlah sekadar target atau tujuan bisnis, tetapi merupakan sebuah gambaran masa depan yang ideal, menarik, dan sarat nilai, yang berfungsi sebagai pemandu bagi seluruh upaya organisasi (Nanus, 1992: 28). Visi tersebut memberikan arah dan tujuan, menjawab pertanyaan esensial seperti mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan? Pemimpin transformasional memiliki kapasitas kognitif untuk melihat melampaui realitas yang terjadi saat itu, mengidentifikasi peluang dan potensi yang tidak terlihat oleh orang lain, dan mensintesiskannya menjadi sebuah cita-cita bersama yang koheren.

Karakteristik yang sesungguhnya terletak pada kemampuan untuk mengartikulasikan visi tersebut dengan cara yang membangkitkan gairah dan komitmen. Seperti yang ditekankan oleh Bennis dan Nanus (1985: 89), pemimpin besar mampu membuat orang lain memahami dan merasakan visi tersebut. Pemimpin adalah *managers of meaning*, yang menggunakan bahasa yang kaya akan simbol, metafora, dan narasi emosional untuk melukiskan gambaran masa depan yang begitu hidup sehingga orang lain dapat melihat, merasakan, serta mempercayainya. Kemampuan artikulasi ini adalah jembatan antara ide abstrak di benak pemimpin dengan energi kolektif para pengikut, dan menjadi prasyarat mutlak bagi *inspirational motivation*. Tanpa visi yang jelas dan terartikulasi dengan baik, upaya motivasi akan kehilangan arah dan tujuan.

Kemudian karisma juga sering kali disebut sebagai inti dari kepemimpinan transformasional, terutama dalam dimensi *idealized influence*. Namun, karisma di sini harus dipahami bukan sebagai persona superfisial atau popularitas selebritas, melainkan sebagai sebuah pengaruh personal mendalam yang lahir dari kekuatan karakter dan kompetensi (House, 1977: 191). Karakteristik ini termanifestasi dalam beberapa atribut kunci. Pertama, rasa percaya diri yang tinggi. Pemimpin transformasional memancarkan keyakinan pada kemampuan diri mereka sendiri dan pada visi yang mereka emban. Kepercayaan diri ini bersifat menular, memberikan rasa aman dan keyakinan kepada para pengikut untuk menghadapi tantangan (Yukl, 2013: 319). Kedua, keyakinan moral yang kuat. Mereka memiliki pendirian yang teguh terhadap nilai-nilai dan prinsip yang mereka anut. Keyakinan ini membuat mereka tidak mudah goyah oleh tekanan atau kritik, dan menjadi sumber utama dari rasa hormat dan kekaguman pengikut. Ketiga, tingkat energi dan antusiasme yang tinggi. Mereka menunjukkan gairah yang tulus terhadap pekerjaan dan visi mereka, yang berfungsi sebagai pemicu semangat bagi orang-orang di sekitar mereka. Kombinasi dari kepercayaan diri, keyakinan moral, dan energi inilah yang membuat mereka menjadi teladan (*role model*) yang menarik. Para pengikut tidak hanya mematuhi instruksi, tetapi secara sukarela ingin mengidentifikasi diri mereka terhadap pemimpin mereka serta meniru pemimpin mereka itu. Dan inilah yang merupakan esensi dari *idealized influence* (Bass & Riggio, 2006: 5).

Inilah karakteristik yang mungkin paling kritis, yang membedakan kepemimpinan transformasional autentik dari apa yang disebut dengan kepemimpinan *pseudo-transformasional* yang manipulatif dan destruktif. Sejak awal, Burns (1978: 20) mengonseptualisasikan *transforming leadership* ini sebagai sebuah proses moral, di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, berjuang untuk mencapai nilai-nilai luhur seperti keadilan dan kesetaraan. Pemimpin transformasional sejati beroperasi dari sebuah landasan etika yang kokoh, di mana kepentingan kolektif secara konsisten ditempatkan di atas kepentingan pribadi.

Karakteristik ini termanifestasi dalam integritas sebuah keselarasan yang mutlak antara nilai yang dianut, ucapan yang dilontarkan, dan tindakan yang dilakukan. Mereka transparan, jujur, dan dapat diandalkan. Etika bagi mereka bukanlah sekadar kepatuhan pada peraturan, melainkan sebuah perangkat internal yang memandu setiap keputusan. Bass dan Steidlmeier (1999: 184) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang autentik harus didasarkan pada nilai-nilai moral seperti kebebasan, keadilan, dan kesetaraan, serta mempromosikan pemberdayaan pengikut, bukan justru eksploitasi. Landasan moral inilah yang menumbuhkan kepercayaan (*trust*), elemen paling krusial dalam hubungan pemimpin dengan pengikut. Tanpa kepercayaan yang lahir dari integritas moral, tidak akan ada pengaruh ideal yang tulus, dan pertimbangan individual akan terasa seperti manipulasi.

Jika visi dan karisma adalah karakteristik yang menggerakkan massa, maka empati adalah karakteristik yang menyentuh individu secara personal. Pemimpin transformasional memiliki kapasitas yang tinggi untuk merasakan dan memahami kebutuhan, perasaan, dan perspektif orang lain. Empati ini bukanlah sekadar simpati pasif, melainkan sebuah pemahaman aktif yang mendorong tindakan nyata, yang menjadi dasar bagi *individualized consideration*. Mereka benar-benar peduli terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan setiap anggota timnya (Bass & Riggio, 2006: 7). Karakteristik ini mendorong sebuah orientasi yang kuat pada pengembangan orang lain. Pemimpin transformasional melihat potensi dalam diri para pengikutnya, sering kali bahkan sebelum pengikut itu sendiri menyadarinya.

Pemimpin mendengarkan dengan saksama aspirasi karir para pengikut, memberikan umpan balik yang membangun untuk membantu mereka berkembang, dan mendelegasikan tugas-tugas yang menantang sebagai sarana pembelajaran (Northouse, 2019: 176). Kepuasan pemimpin tidak hanya berasal dari pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dari melihat anggota ataupun pengikut yang tumbuh dan berhasil. Orientasi altruistik pada pengembangan orang lain inilah yang menciptakan ikatan loyalitas yang mendalam dan pada akhirnya membangun kapasitas kepemimpinan di seluruh tingkatan organisasi atau institusi yang dipimpinnya.

Karakteristik terakhir menjadi prasyarat bagi *intellectual stimulation* yang merupakan keberanian intelektual dan keterbukaan terhadap hal-hal baru. Pemimpin transformasional tidak merasa terancam oleh ide-ide yang berbeda atau kritik. Sebaliknya, pemimpin secara aktif mencarinya. pemimpin memiliki rasa ingin tahu yang besar dan keyakinan bahwa solusi terbaik sering kali datang dari dialog dan perdebatan yang sehat (Bass, 1997: 134). Keberanian intelektual ini memungkinkan pemimpin untuk menantang asumsi-asumsi yang sudah usang, baik itu asumsi milik organisasi maupun milik mereka sendiri. Pemimpin tidak takut untuk mengakui bahwa mereka tidak memiliki semua jawaban, dan secara tulus mendorong anggota atau pengikut untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Hal ini menciptakan sebuah iklim yang aman untuk berinovasi, di mana kesalahan tidak dipandang sebagai kegagalan yang harus dihukum, melainkan sebagai peluang untuk belajar. Keterbukaan ini menunjukkan bahwa pemimpin lebih menghargai pertumbuhan dan inovasi jangka panjang daripada kenyamanan dan prediktabilitas jangka pendek. Tanpa karakteristik ini, seorang pemimpin tidak akan mampu secara tulus mendorong *intellectual stimulation*.

Kelima karakteristik inilah, yakni visi yang terartikulasi, pengaruh personal, landasan moral, empati, serta keberanian intelektual, bukanlah berdiri secara sendiri-sendiri, akan tetapi semuanya saling terkait dan saling memperkuat, membentuk sebuah profil kepemimpinan yang holistik dan kuat. Seorang pemimpin mungkin memiliki visi yang hebat, tetapi tanpa landasan moral, ia bisa menjadi tiran yang karismatik. Seseorang mungkin sangat empatik, tetapi tanpa visi, empatinya itu tidak akan memiliki arah dan tujuan yang jelas. Dengan demikian, pemimpin transformasional sejati adalah sosok yang mungkin bisa dikatakan cukup kompleks, yaitu seorang visioner yang juga seorang moralis, seorang pribadi karismatik yang juga seorang pelatih yang rendah hati, seorang inovator yang berani yang juga seorang pendengar yang empatik. Penting untuk dicatat bahwa meskipun beberapa dari karakteristik ini mungkin memiliki komponen bawaan, sebagian besar dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan secara sadar melalui refleksi diri, pendidikan, dan pengalaman.

Paradigma kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi sebuah teori deskriptif, tetapi juga sebuah preskriptif bagi para calon pemimpin yang bercita-cita untuk menciptakan perubahan yang positif dan berkelanjutan, yaitu dengan cara mempertimbangkan beberapa kemampuan sebagai berikut:

a. Kemampuan Berkomunikasi yang Baik

Dalam konstelasi karakteristik yang membentuk seorang pemimpin transformasional, maka kemampuan berkomunikasi memegang peranan sentral sekaligus eksentrik. Tanpa komunikasi yang efektif, semua potensi internal seorang pemimpin betapapun luhurnya visi, kokohnya integritas, dan dalamnya kepedulian atau empati akan tetap menjadi entitas yang sunyi, gagal menggerakkan, dan gagal menginspirasi. Oleh karena itu, komunikasi dalam paradigma transformasional harus dipahami bukan sebagai sekadar aktivitas transmisi informasi semata, melainkan sebagai sebuah proses penciptaan makna, penggerak emosi, dan pembentuk kolektivitas sosial. Komunikasi adalah sistem operasi yang menjalankan seluruh dimensi kepemimpinan transformasional.

Kemampuan komunikasi dari seorang pemimpin transformasional bersifat multidimensional. Kemampuan komunikasi merupakan perpaduan dari beberapa fungsi strategis yang berbeda, yang masing-masing secara langsung mendukung. Dimensi ini adalah perwujudan verbal dari *inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memahami bahwa sebuah visi yang ada atau terencana merupakan visi yang mati. Untuk menghidupkannya, ia harus diartikulasikan dengan cara yang melampaui logika dan menyentuh jiwa. Di sinilah pemimpin bertindak sebagai seorang *storyweaver manager of meaning* (Bennis & Nanus, 1985: 90). Kemampuan komunikasi dari seorang pemimpin transformasional tidak sekadar menjelaskan terkait apa yang harus dicapai, tetapi mengapa pencapaian itu penting, dan seperti apa rasanya ketika tujuan itu terwujud, akan tetapi secara mahir menggunakan perangkat retorik. Metafora dan analogi digunakan untuk

menyederhanakan ide-ide kompleks dan menghubungkannya dengan pengalaman yang akrab bagi para anggota atau pengikut. Misalnya, menggambarkan sebuah proyek restrukturisasi yang sulit sebagai perjalanan mendaki gunung terjal untuk mencapai puncak dengan pemandangan terindah jauh lebih menggugah daripada menyebutnya optimalisasi proses bisnis. Penggunaan bahasa yang sarat citra dan emosi (*vivid and emotional language*) juga menjadi ciri khas. Seorang pemimpin transformasional melukis gambaran masa depan dengan kata-kata yang kaya, memungkinkan pengikut untuk membayangkan, merasakan, bahkan mencicipi keberhasilan yang akan datang (Kouzes & Posner, 2007: 124). Lebih dalam lagi, komunikasi visioner sering kali mengambil bentuk narasi atau penceritaan (*storytelling*). Pemimpin menceritakan kisah tentang asal-usul organisasi, tentang pahlawan-pahlawan di masa lalu, tentang tantangan yang berhasil diatasi, dan tentang masa depan yang gemilang. Perlu diketahui bahwa sebuah cerita yang menarik dapat mengangkut pendengarnya ke dalam dunia narasi, menonaktifkan sementara sikap skeptis, dan menanamkan pesan secara lebih efektif pada level emosional (Green & Brock, 2000: 701). Inilah sebabnya mengapa pidato para pemimpin dunia yang kerap begitu melegenda. Sebab mereka adalah master dalam menenun narasi yang mengubah produk atau gagasan menjadi sebuah gerakan.

Bila komunikasi visioner bersifat menginspirasi, maka komunikasi empatik bersifat menarik dan menghubungkan. Dimensi ini adalah fondasi operasional dari *individualized consideration*. Ia berakar pada sebuah prinsip sederhana namun sering diabaikan. Bahwa untuk memengaruhi seseorang, pertama-tama kita harus memahaminya. Pemimpin transformasional adalah praktisi ulung dari pendengar yang baik. Ini lebih dari sekadar diam saat orang lain berbicara, tetapi lebih merupakan sebuah upaya sadar untuk memahami sepenuhnya pesan yang disampaikan, baik verbal maupun non-verbal (Rogers & Farson, 1957). Praktik mendengar ini melibatkan beberapa teknik, yang meliputi mengulangi kembali pesan pembicara dengan kata-kata sendiri untuk memastikan

pemahaman pengikutnya. Kemudian, mengidentifikasi dan merefleksikan emosi yang mendasari pesan tersebut dan pengajuan pertanyaan klarifikatif, yaitu pertanyaan terbuka yang mendorong pembicara untuk mengelaborasi lebih lanjut. Keterampilan ini mengirimkan pesan yang sangat kuat kepada pengikut atau anggota bahwa mereka penting. Pendapat mereka begitu berharga, dan bahwa pemimpin ada di sana untuk memahami mereka (Yukl, 2013: 323).

Komunikasi empatik juga sangat bergantung pada kecerdasan non-verbal. Pemimpin transformasional sadar bahwa nada suara, kontak mata, postur tubuh, dan gestur sering kali berbicara lebih keras daripada kata-kata. Mereka menggunakan bahasa tubuh yang terbuka dan suportif untuk menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*). Bahwa ini merujuk pada sebuah keyakinan bersama dalam tim akan lingkungan yang aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti mengajukan ide, mengakui kesalahan, atau menyuarakan keprihatinan tanpa takut dihukum ataupun dipermalukan. Komunikasi empatik ini adalah alat utama untuk membangun keamanan ini, yang pada gilirannya menumbuhkan kepercayaan yang tentu saja paling berharga dalam kepemimpinan.

Dimensi ini secara langsung mendukung *intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional tidak memandang komunikasi sebagai jalan satu arah dari atas ke bawah. Sebaliknya, Pemimpin transformasional bertindak sebagai fasilitator dialog, menciptakan ruang bagi ide-ide untuk berbenturan dan bersinergi secara konstruktif. Jangankan memberikan jawaban, pemimpin lebih sering mengajukan pertanyaan yang kuat (*powerful questions*). Pertanyaan-pertanyaan ini bersifat terbuka, provokatif dalam arti menstimulasi, dan dirancang untuk menantang asumsi yang sudah mapan. Gaya komunikasi ini sering kali bersifat Sokratik, membimbing pengikut melalui proses penemuan mereka sendiri. Tujuannya bukan untuk memenangkan argumen, melainkan untuk memperluas pemikiran kolektif. Pemimpin secara aktif mendorong perbedaan pendapat dan melindungi para anggota yang

memiliki pendapat yang berbeda dalam tim. Sebab, pemimpin memahami bahwa inovasi sejati jarang lahir dari kesepakatan yang bulat (Senge, 2006: 186).

Pemimpin transformasional, sangat terampil dalam membingkai ulang masalah (*reframing*), yaitu menyajikan sebuah tantangan dari sudut pandang yang berbeda untuk membuka kemungkinan solusi baru. Misalnya, keluhan pelanggan bisa dibingkai ulang bukan sebagai masalah, melainkan sebagai data gratis tentang cara meningkatkan produk. Kemampuan memfasilitasi dialog intelektual inilah yang mengubah organisasi dari sekadar entitas yang efisien menjadi entitas yang terus belajar dan berinovasi. Kecakapan komunikasi seorang pemimpin transformasional tidak terbatas pada satu konteks saja, melainkan terwujud melalui berbagai saluran dan modalitas. Dalam forum seperti rapat umum atau pidato, pemimpin menggunakan komunikasi visioner untuk menyelaraskan seluruh organisasi pada satu tujuan.

Pemimpin transformasional menggunakan platform ini untuk merayakan keberhasilan, mengakui kontribusi, dan menegaskan kembali nilai-nilai inti, menciptakan narasi kolektif yang mengikat semua orang. Dalam rapat tim, pemimpin beralih ke mode fasilitatif. Pemimpin memastikan semua suara didengar, mengelola dinamika kelompok, dan membimbing diskusi menuju hasil yang inovatif dan dimiliki bersama. Rapat tidak lagi menjadi ajang laporan, melainkan lokakarya pemecahan masalah. Dalam sesi coaching atau umpan balik, pemimpin mengandalkan komunikasi empatik. Ini adalah momen untuk mendengarkan, memahami, dan memberikan bimbingan personal yang mendukung pertumbuhan individu, yang merupakan inti dari ciri *individualized consideration* pemimpin transformasional.

Menjadi jelas bahwa kemampuan berkomunikasi bagi seorang pemimpin transformasional jauh melampaui sekadar kefasihan berbicara, akan tetapi sebuah kapabilitas strategis yang kompleks dan multidimensional. Kemampuan berkomunikasi

bagi seorang pemimpin transformasional adalah instrumen untuk pelukis masa depan, pembangun kepercayaan, pembuka potensi intelektual, dan penenun individu-individu menjadi sebuah kesatuan yang kohesif. Setiap dimensi kepemimpinan transformasional, diaktifkan dan diwujudkan melalui tindakan komunikasi yang baik dan efektif. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa pada level yang paling mendasar, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses komunikasi yang luar biasa, di mana kata-kata dan tindakan seorang pemimpin bersatu untuk mengubah cara orang berpikir, merasa, dan pada akhirnya, bertindak.

b. Memiliki Visi yang Jelas

Dalam konteks ini, visi melampaui sekadar target kuantitatif atau rencana strategis, visi merupakan sebuah gambaran mental yang koheren, kuat, dan meyakinkan tentang sebuah keadaan masa depan yang lebih baik dan didambakan (Nanus, 1992: 28). Karakteristik ini bukanlah kemampuan manajerial, melainkan sebuah kapasitas kognitif dan imajinatif. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan yang terbilang prediktif dan deskriptif terhadap masa depan, mengidentifikasi potensi tersembunyi, dan merumuskan cita-cita yang mampu memberi arah dan makna bagi seluruh anggota organisasi.

Visi ini berfungsi sebagai perangkat internal yang memandu setiap keputusan dan tindakan pemimpin. Karakteristik kepemilikan visi ini berkait erat dengan dimensi *inspirational motivation*. Tanpa adanya kejelasan visi dalam benak pemimpin, setiap upaya untuk menginspirasi akan menjadi hampa, tidak fokus, dan tidak konsisten. Kejelasan visi inilah yang memungkinkan pemimpin untuk berbicara dengan keyakinan, gairah, dan otoritas moral yang tulus. Sebagai lanjutan, perlu diketahui bahwa para ahli kepemimpinan telah mengidentifikasi beberapa anatomi kunci dari sebuah visi yang efektif, yang secara implisit menjadi muatan dalam karakteristik seorang pemimpin visioner.

Pertama, visi tersebut harus berorientasi kepada masa depan dan menantang. Ia harus melukiskan sebuah lompatan kualitatif dari kondisi saat ini, bukan sekadar perbaikan inkremental. Visi yang menantang akan membangkitkan energi dan mengeluarkan potensi terbaik dari para pengikut. Namun, tantangan ini harus diimbangi dengan kepekaan akan realitas, sehingga visi tersebut tetap dapat dipercaya dan tidak dianggap sebagai fantasi yang mustahil (Kouzes & Posner, 2007: 118). Pemimpin yang memiliki karakteristik ini mampu menyeimbangkan antara impian besar dengan laik atau tidaknya hal itu, dan mengutamakan perihal pencapaiannya, agar tidak mengawang-awang.

Kedua, visi tersebut harus jelas, terfokus, dan mudah dipahami. Pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk menyaring kompleksitas dan menyajikannya dalam sebuah pesan inti yang sederhana namun kuat. Visi yang efektif sering kali dapat diringkas dalam beberapa kalimat yang mudah diingat dan diulang, dan ini berfungsi sebagai mantra yang menyatukan organisasi (Lipton, 1996: 89). Dengan kejelasan ini tentu saja ambiguitas akan terhindar dan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bergerak ke arah yang sama.

Ketiga, visi tersebut harus sarat dengan nilai dan menarik bagi pengikut atau anggota. Visi yang paling kuat adalah visi yang tidak hanya melintas di akal, tetapi juga tertambat di hati. Ia harus mampu menjawab pertanyaan dari para pengikut. Pemimpin transformasional merumuskan visi yang beresonansi dengan nilai-nilai luhur seperti keunggulan, pelayanan, inovasi untuk kemanusiaan, atau keadilan sosial.

Dengan menghubungkan tugas-tugas sehari-hari dengan sebuah tujuan yang lebih tinggi, pemimpin mampu mengubah pekerjaan menjadi sebuah panggilan, yang merupakan sumber motivasi intrinsik yang paling kuat (Burns, 1978: 425-426). Proses pembentukan visi ini sendiri merupakan sebuah manifestasi dari karakteristik pemimpin. Ia lahir dari kombinasi pemindaian lingkungan yang tajam, seperti kemampuan untuk membaca tren, ancaman, dan peluang, dengan refleksi intuitif

yang mendalam terhadap nilai-nilai inti personal dan organisasi (Bennis & Nanus, 1985: 92). Dengan demikian, memiliki visi yang jelas bukanlah sebuah keadaan pasif, melainkan sebuah proses dinamis dari melihat, merasakan, dan merumuskan. Karakteristik inilah yang menjadi titik awal dari seluruh proses transformasi, karena dari sinilah semua energi, inspirasi, dan tindakan strategis selanjutnya akan mengalir.

c. Berempati Terhadap Tim

Dalam kepemimpinan, empati bukanlah sekadar perasaan simpati atau kasihan, melainkan sebuah kapasitas kognitif dan emosional yang mendalam untuk memahami dan merasakan pengalaman, perspektif, serta perasaan para anggota tim dengan seolah-olah si pemimpin mengalaminya sendiri (Goleman, 1998: 102). Karakteristik ini pula merupakan karakteristik utama yang menggerakkan dimensi *individualized consideration*. Sebab tanpa kapasitas untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, setiap upaya untuk memberikan pertimbangan individual akan terasa dangkal dan tidak tulus. Pemimpin transformasional yang empatik secara aktif berusaha memahami dunia internal para anggota ataupun pengikutnya. Pemimpin menyadari bahwa setiap individu datang dengan latar belakang, kebutuhan, aspirasi, dan tantangan yang unik, oleh karenanya, pemimpin tidak menggunakan pendekatan satu ukuran untuk semua dalam memimpin. Sebaliknya, pemimpin meluangkan waktu untuk mendengarkan secara saksama, yakni sebuah praktik yang memungkinkan mereka untuk menangkap isyarat-isyarat halus dan kekhawatiran yang tidak terucapkan (Northouse, 2019: 176).

Empati ini termanifestasi dalam perilaku nyata, seperti mengingat detail personal tentang anggota tim, menanyakan kabar tentang tantangan di luar pekerjaan, dan menunjukkan fleksibilitas ketika seorang anggota tim menghadapi kesulitan pribadi. Dampak dari empati seorang pemimpin sangatlah besar. Ketika para pengikut merasa bahwa pemimpin mereka benar-benar memahami dan peduli terhadap mereka sebagai manusia

seutuhnya, bukan hanya sebagai sumber daya atau tenaga kerja, sebuah ikatan kepercayaan dan loyalitas yang kuat akan terbentuk. Empati menciptakan *psychological safety*, sebuah iklim di mana anggota tim merasa aman untuk menjadi diri mereka sendiri, mengakui kelemahan, dan meminta bantuan tanpa rasa takut (Edmondson, 1999: 354). Dalam lingkungan seperti ini, kolaborasi menjadi lebih tulus, komunikasi lebih terbuka, dan tim menjadi lebih kohesif. Akhirnya, karakteristik empati inilah yang memungkinkan seorang pemimpin untuk tidak hanya memimpin pikiran dan tangan para pengikutnya, tetapi juga untuk menyentuh hati mereka, yang merupakan puncak dari sebuah hubungan kepemimpinan yang transformatif.

5. Kelebihan Kepemimpinan Transformasional

Kelebihan kepemimpinan transformasional, berakar pada kemampuan sang pemimpin untuk secara radikal menggeser *lanskap* psikologis para pengikutnya, mengubah cara memandang diri sendiri, pekerjaan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Proses ini secara sistematis memupuk modal psikologis positif yang menjadi fondasi bagi keunggulan yang berkelanjutan dan berkesinambungan. Berikut adalah uraian mendalam mengenai kelebihan-kelebihan utama kepemimpinan transformasional.

a. Peningkatan Motivasi Anggota Tim

Kelebihan yang paling signifikan dari kepemimpinan ini adalah cara menanamkan motivasi dan komitmen terhadap anggota atau pengikut yang sangat luar biasa. Berbeda secara diametral dengan kepemimpinan transaksional yang beroperasi pada level motivasi ekstrinsik melalui sistem imbalan dan hukuman, kepemimpinan transformasional secara mahir menyentuh dan membangkitkan sumber motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat dan diyakini bertahan lama. Mekanismenya dapat dijelaskan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar manusia. Bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan bawaan, yakni kebutuhan akan otonomi, yaitu merasa mengontrol pilihan sendiri, kompetensi yaitu merasa mampu dan efektif, serta keterhubungan menjadi bagian dari anggota kelompok (Ryan & Deci, 2000: 70). Kepemimpinan transformasional secara

elegan memenuhi ketiga kebutuhan ini. *Intellectual stimulation* memberikan otonomi dengan mendorong pemikiran mandiri, *individualized consideration* membangun rasa kompetensi melalui bimbingan dan umpan balik, dan serta *inspirational motivation* memupuk rasa keterhubungan dengan menyatukan individu dalam sebuah misi bersama yang bermakna.

Ketika kebutuhan-kebutuhan psikologis ini terpenuhi, individu tidak lagi bekerja hanya untuk gaji, melainkan karena dorongan internal. Hal ini melahirkan apa yang disebut sebagai *organizational citizenship behavior* yang berarti perilaku kewarganegaraan organisasional, di mana anggota atau pengikut secara sukarela melakukan tindakan-tindakan positif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menyuarakan ide untuk perbaikan, dan lainnya (Podsakoff, *et al.*, 2000: 516). Tingkat motivasi yang mendalam ini, akhirnya bermuara pada komitmen afektif yang tinggi, seperti sebuah ikatan emosional yang kuat pada organisasi, yang secara signifikan menurunkan niat untuk berhenti dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Judge & Piccolo, 2004: 755).

b. Inovasi dan Eksplorasi Ide Baru

Di tengah turbulensi ekonomi global dan disrupsi teknologi, kemampuan sebuah organisasi untuk berinovasi bukan lagi sebuah kemewahan, melainkan sebuah prasyarat untuk bertahan hidup. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi katalisator paling potensial bagi penciptaan iklim inovasi. Inti dari proses ini terletak pada dimensi *intellectual stimulation*, yang secara aktif menantang asumsi-asumsi usang dan mengajak pengikut atau anggota untuk berpikir *out of the box*. Namun, dorongan ini tidak akan efektif tanpa adanya fondasi krusial yang disebut *psychological safety*. Pemimpin transformasional, melalui kombinasi empati (*individualized consideration*) dan integritas (*idealized influence*), menciptakan sebuah lingkungan yang membuat anggota tim merasa aman untuk menyuarakan ide-ide yang belum matang,

mempertanyakan arahan, dan bahkan mengakui kegagalan tanpa takut akan justifikasi atau penghakiman, bahkan sanksi (Edmondson, 1999: 354).

Ini lah kreativitas sejati yang dapat berkembang, ketika rasa takut dihilangkan, energi kognitif yang sebelumnya digunakan untuk manajemen kesan, dan politik internal dapat dialihkan sepenuhnya untuk pemecahan masalah yang kreatif. Pemimpin tidak hanya mendorong, tetapi juga secara aktif memfasilitasi proses eksplorasi ini dengan merayakan apa yang disebut *intelligent failures* sebagai peluang belajar, dan dengan melindungi tim dari tekanan yang sering kali mematikan inovasi. Hasilnya adalah sebuah *learning organization* (Peter Senge, 2006: 14). Ini lah yang secara kolektif mampu beradaptasi, bereksperimen, dan secara proaktif memanifestasi masa depan sendiri, bukan sekadar bereaksi terhadap perubahan lingkungan.

c. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Mula-mula, perlu diketahui bahwa salah satu kapasitas dari kepemimpinan transformasional ini adalah untuk menenun sebuah tatanan sosial di tempat kerja yang positif, kolaboratif, dan kondusif. v Tentu saja fondasi dari lingkungan semacam ini adalah kepercayaan (*trust*), sebuah fondasi yang begitu krusial. Kepercayaan ini dibangun terutama melalui *idealized influence*. Kala seorang pemimpin menunjukkan integritas yang tak tergoyahkan, konsistensi antara kata dan perbuatan, serta menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi, para pengikut akan memberikan kepercayaannya secara tulus. Alhasil, kebutuhan akan pengawasan mikro yang ketat menurun, politik kantor yang merusak dapat ditekan, dan aliran informasi menjadi lebih terbuka serta jujur (Dirks & Ferrin, 2002: 612).

Selanjutnya, perlu diketahui pula bahwa *inspirational motivation* menyatukan individu-individu yang berbeda di bawah panji visi bersama, meningkatkan kohesivitas tim dan *esprit de corps*. Perbedaan pribadi cenderung dikesampingkan demi mencapai

tujuan yang lebih besar. Ditambah dengan sentuhan personal dari *individualized consideration*, lingkungan yang tercipta adalah lingkungan di mana anggota tim merasa dihargai secara profesional dan dipedulikan secara personal. Kombinasi dari kepercayaan, tujuan bersama, dan kepedulian individual inilah yang mendefinisikan sebuah lingkungan kerja yang kondusif, yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga secara signifikan meningkatkan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) para pengikut atau anggotanya.

6. Kekurangan Kepemimpinan Transformasional

Kendati kepemimpinan transformasional secara luas diakui keunggulannya ataupun kelebihanannya, perlu diakui pula akan adanya potensi kekurangan ataupun risiko, yang melekat pada gaya kepemimpinan ini. Mengabaikan aspek-aspek ini tidak hanya naif secara akademis, tetapi juga berisiko dalam penerapan praktisnya. Adapun beberapa kritik terhadap kepemimpinan transformasional bukanlah semata-mata untuk menihilkan kelebihanannya, melainkan untuk memberikan perspektif yang lebih seimbang dan matang. Salah satu kritik paling mendasar adalah potensi penyalahgunaan serta risiko kepemimpinan *pseudo-transformasional*. Teknik-teknik yang digunakan oleh pemimpin transformasional, seperti kemampuan retorika yang membangkitkan emosi, penciptaan visi yang kuat, dan pembangunan pengaruh personal yang mendalam, pada dasarnya adalah pedang bermata dua. Di tangan seorang pemimpin yang berlandaskan moralitas dan berorientasi pada kebaikan kolektif, teknik ini menjadi alat untuk pemberdayaan. Namun, di tangan seorang individu yang narsistik, egois, dan haus kekuasaan, teknik yang sama persis dapat menjadi senjata manipulasi yang sangat kuat (Bass & Steidlmeier, 1999: 184). Sejarah penuh dengan contoh pemimpin karismatik yang menggunakan visi yang tampak luhur untuk memobilisasi massa demi tujuan-tujuan yang destruktif.

Pemimpin *pseudo-transformasional* ini mungkin tampak inspiratif di permukaan, tetapi pada intinya mereka mengeksploitasi emosi dan kepercayaan pengikut untuk keuntungan pribadi, menekan perbedaan pendapat, dan menuntut kepatuhan buta. Karenanya, efektivitas etis dari

kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada karakter dan moralitas pemimpinnya, sebuah variabel yang sering kali sulit diukur dan dapat berubah. Sedangkan kekurangan lainnya adalah risiko terciptanya ketergantungan pengikut pada figur pemimpin transformasional. Sifat kepemimpinan yang sangat visioner dan inspiratif dapat secara tidak sengaja menciptakan sebuah budaya di mana para pengikut menjadi sangat bergantung pada kehadiran, arahan, dan energi sang pemimpin transformatif. Bukanlah mengembangkan kapasitas kepemimpinan diri sendiri, tetapi justru malah menjadi pengikut setia yang kehilangan arah dan motivasi ketika sang pemimpin transformasional tidak lagi ada. Hal ini dapat menciptakan *leadership vacuum* yang berbahaya bagi keberlanjutan organisasi. Meskipun *individualized consideration* secara teoretis bertujuan untuk memberdayakan, karisma yang terlalu dominan dari *idealized influence* dapat menutupi dan menghambat perkembangan pemimpin-pemimpin potensial di lapisan berikutnya (Conger, 1999: 156). Organisasi yang sehat membutuhkan sistem kepemimpinan yang terdistribusi, bukan kultus individu yang terpusat pada satu pahlawan.

Kemudian, kepemimpinan transformasional tidak selalu merupakan gaya yang paling efektif di semua situasi dan konteks. Teori kontingensi kepemimpinan mengingatkan kita bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan terbaik. Dalam situasi yang sangat terstruktur, di mana tugas-tugasnya bersifat rutin dan jelas, pendekatan transaksional yang berfokus pada efisiensi dan kejelasan imbalan mungkin lebih efektif. Demikian pula, dalam situasi krisis akut yang menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan direktif, upaya untuk melakukan stimulasi intelektual atau membangun konsensus justru dapat berakibat fatal. Kepemimpinan transformasional paling bersinar dalam konteks yang membutuhkan perubahan, inovasi, dan adaptasi. Menerapkannya secara kaku bisa jadi tidak efisien dan bahkan menimbulkan keresahan yang tidak perlu (Yukl, 1999: 292). Efektivitasnya juga bergantung pada karakteristik pengikut. Sebab gaya ini mungkin kurang bergema pada individu yang memiliki kebutuhan rendah akan pertumbuhan atau yang preferensinya murni transaksional.

B. Kepemimpinan Transaksional

Setelah menjelajahi kepemimpinan transformasional yang berfokus pada perubahan, inspirasi, dan pemberdayaan serta analisis yang komprehensif. Selanjutnya mari kita untuk beralih kepada pasangannya yang lebih pragmatis, yakni kepemimpinan transaksional. Perlu diketahui bahwa keduanya memiliki peran yang krusial. Memahami kepemimpinan transaksional bukan berarti melihatnya sebagai gaya yang inferior dibanding kepemimpinan transformasional, melainkan sebagai sebuah pendekatan yang berbeda secara fundamental dan substantif dengan kepemimpinan transformasional itu sendiri. Bagian ini akan mengupas tuntas pengertian, urgensi, karakteristik, serta kelebihan dan kekurangan dari model kepemimpinan yang berlandaskan pada pertukaran ini.

1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Pada intinya, kepemimpinan transaksional adalah sebuah proses kepemimpinan yang berpusat pada transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Hubungan ini didasarkan pada sebuah kontrak yang jelas, baik secara eksplisit maupun implisit. Pemimpin mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan oleh anggota atau pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, dan sebagai imbalannya, menjanjikan penghargaan yang sesuai atas kinerja yang berhasil (Bass, 1985: 11). Ini adalah pendekatan yang sangat rasional dan berorientasi pada tugas, di mana fokus utama pemimpin adalah mengklarifikasi peran, menyusun tugas menurut strukturnya, serta memastikan bahwa sistem organisasi berjalan dengan efisien untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Konsep ini pertama kali dikontraskan secara tajam dengan kepemimpinan transformasional oleh Burns (1978: 19-20), yang menggambarkannya sebagai hubungan timbal balik, di mana pemimpin mendekati anggota atau pengikut dengan tujuan untuk mempertukarkan satu hal dengan hal lain. Tidak ada ikatan emosional yang mendalam atau upaya untuk mengubah sistem nilai pengikut. Fokusnya adalah pada pemenuhan kepentingan pribadi masing-masing pihak. Dalam artian di satu sisi bahwa anggota atau pengikut mendapatkan imbalan yang diinginkannya, dan di sisi lain pemimpin mendapatkan kepatuhan dan kinerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan transaksional tidak berusaha untuk mengubah masa depan, melainkan untuk mengelola masa pada waktu itu secara efektif dalam kerangka sistem yang sudah ada.

Mekanisme dari kepemimpinan transaksional berjalan melalui dua jalur utama. Pertama, *contingent reward dan management by exception*. *Contingent reward* adalah sisi proaktif dari transaksi, di mana pemimpin menetapkan ekspektasi yang jelas dan menjanjikan imbalan spesifik untuk pencapaiannya. Sementara itu, *management by exception* adalah sisi korektif, di mana pemimpin memantau penyimpangan dari standar dan mengambil tindakan perbaikan jika terjadi kesalahan (Northouse, 2019: 179). Melalui kedua mekanisme inilah seorang pemimpin transaksional menjaga stabilitas, prediktabilitas, maupun akuntabilitas dalam operasional sehari-hari organisasi.

2. Urgensi Kepemimpinan Transaksional

Di tengah gegap gempita narasi tentang pentingnya transformasi dan inovasi, urgensi dari kepemimpinan transaksional sering kali terabaikan atau bahkan dipandang sebelah mata sebagai gaya yang kuno. Namun, pandangan ini secara mendasar adalah keliru. Kepemimpinan transaksional memegang peranan yang sangat penting sebagai fondasi stabilitas dan efisiensi operasional, yang tanpanya, visi transformasional yang paling luhur sekalipun akan runtuh karena eksekusi yang buruk. Urgensinya terletak pada kemampuannya untuk memberikan struktur, kejelasan, dan prediktabilitas dalam lingkungan kerja.

Urgensi ini menjadi sangat kentara dalam konteks-konteks tertentu. Dalam organisasi yang sangat terstruktur seperti militer, manufaktur, atau institusi pelayanan kesehatan, kepatuhan terhadap prosedur standar operasi (SOP) adalah hal yang mutlak untuk menjamin keselamatan dan kualitas. Dalam situasi seperti ini, pendekatan transaksional yang menekankan kejelasan peran, pemantauan standar, dan tindakan korektif yang cepat, jauh lebih efektif dan relevan daripada gaya yang mendorong eksperimen. Kemudian pula, seorang pilot pesawat komersial atau seorang ahli bedah diharapkan untuk mengikuti protokol dengan presisi, bukan untuk berinovasi di tengah pelaksanaan tugasnya.

Di sinilah kepemimpinan transaksional menunjukkan kekuatannya dalam mengelola risiko dan memastikan keandalan itu sendiri (Bass & Riggio, 2006: 9).

Lebih jauh, kepemimpinan transaksional berfungsi sebagai penyeimbang yang kontras diperlukan bagi kepemimpinan transformasional. Sebuah organisasi tidak dapat berada dalam kondisi transformasi permanen; hal itu akan melelahkan secara psikologis dan mengganggu operasional inti. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang sering kali mampu bersikap *ambidextrous* yaitu mampu menerapkan gaya transaksional untuk menjaga mesin organisasi tetap berjalan dengan lancar di satu sisi, sambil menerapkan gaya transformasional untuk mendorong inovasi dan adaptasi di sisi lain (Avolio & Bass, 1995: 205). Dengan demikian, urgensi kepemimpinan transaksional tidak hanya terletak pada efektivitasnya dalam situasi stabil, tetapi juga pada perannya sebagai pilar penopang yang memungkinkan terjadinya transformasi yang terkelola dengan baik.

3. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Karakteristik utama dari pemimpin transaksional dapat diuraikan melalui perilaku-perilaku spesifik yang menjadi pilar dari gaya kepemimpinan ini. Perilaku-perilaku ini secara kolektif mencerminkan fokus pada tugas, standar, dan hasil yang terukur, dan yang membedakannya secara jelas dan kontras dari pendekatan transformasional adalah fokus pada individu dan nilai. Karakteristik pertama dan yang paling sentral adalah penerapan *contingent reward*. Pemimpin dengan karakteristik ini sangat terampil dalam mengklarifikasi ekspektasi dan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu. Pemimpin kemudian secara eksplisit mengomunikasikan hubungan antara pencapaian tujuan tersebut dengan imbalan yang akan diterima, baik itu berupa bonus finansial, promosi, pengakuan, atau bentuk penghargaan lainnya. Proses ini menciptakan sebuah jalur yang jelas dan dapat diprediksi bagi para pengikut untuk mencapai kesuksesan, sehingga mengurangi ambiguitas dan kecemasan (Judge & Piccolo, 2004: 756).

Karakteristik kedua adalah *management by exception*, yang terbagi menjadi dua bentuk. Bentuk aktif, yang ditandai dengan pemantauan yang waspada dan proaktif. Pemimpin secara aktif berkeliling, mengawasi pekerjaan, dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar. Pemimpin mengantisipasi masalah dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah tersebut menjadi besar. Meskipun efektif dalam menjaga kualitas, gaya ini berisiko dirasakan sebagai *micromanagement* oleh para anggota atau pengikut (Bass & Avolio, 1994: 4).

Sedangkan bentuk yang kedua adalah bentuk pasif. Di sini, pemimpin cenderung mengambil sikap menunggu dan melihat. Pemimpin hanya akan turun tangan dan mengambil tindakan korektif setelah standar tidak terpenuhi atau setelah masalah dilaporkan kepadanya. Karakteristik seperti ini mencerminkan pendekatan yang lebih reaktif, di mana pemimpin memberikan lebih banyak otonomi kepada pengikut selama tidak ada masalah yang muncul. Namun, risikonya adalah masalah dapat berlarut-larut sebelum akhirnya ditangani, dan pemimpin bisa dianggap tidak peduli atau tidak hadir (Northouse, 2019: 180). Kombinasi dari ketiga karakteristik inilah yang membentuk profil seorang pemimpin yang berfokus pada efisiensi, kepatuhan, dan pencapaian target jangka pendek.

4. Kelebihan Kepemimpinan Transaksional

Meskipun sering ditempatkan sebagai antitesis dari kepemimpinan transformasional, gaya transaksional memiliki serangkaian kelebihan yang membuatnya sangat berharga dalam konteks yang tepat. Keunggulan utamanya terletak pada kemampuannya untuk menciptakan kejelasan dan struktur. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan menguraikan imbalan yang terkait, pemimpin transaksional secara efektif menghilangkan *ambiguitas* dari lingkungan kerja. Setiap anggota tim mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan darinya anggota tim, bagaimana kinerja anggota tim akan diukur, dan apa yang akan mereka peroleh jika berhasil. Kejelasan ini memberikan rasa aman dan arah, yang dapat sangat memotivasi, terutama bagi individu yang menghargai prediktabilitas dan struktur (Bass, 1985: 122).

Kelebihan kedua adalah efisiensi dalam mencapai tujuan jangka pendek. Untuk tugas-tugas yang terdefinisi dengan baik dan memiliki hasil yang terukur, pendekatan transaksional sering kali merupakan cara tercepat untuk mencapai hasil. Hubungan sebab-akibat yang langsung antara kinerja dan imbalan menciptakan insentif yang kuat bagi pengikut untuk fokus dan menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien (Judge & Piccolo, 2004: 761). Gaya ini sangat efektif dalam lingkungan produksi, proyek dengan tenggat waktu yang ketat, atau dalam situasi yang membutuhkan penyelesaian tugas-tugas rutin dengan standar kualitas yang konsisten (Bass & Riggio, 2006: 9).

Dan kelebihan yang ketiga, ketika diimplementasikan dengan benar, kepemimpinan transaksional dapat menumbuhkan persepsi objektivitas dan keadilan. Karena imbalan didasarkan pada kinerja yang terukur, bukan pada hubungan personal atau favoritisme, sistem ini dapat dianggap adil oleh para karyawan. Karyawan yang berkinerja tinggi dihargai, sementara yang berkinerja rendah menerima konsekuensi yang jelas. Sistem meritokrasi yang transparan ini dapat menjadi motivator yang kuat dan membantu mempertahankan talenta-talenta terbaik yang menginginkan pengakuan atas kontribusi objektif mereka (Dirks & Ferrin, 2002: 621).

5. Kekurangan Kepemimpinan Transaksional

Kekurangan paling signifikan dari kepemimpinan ini adalah potensinya untuk menekan kreativitas dan inovasi. Karena fokusnya adalah pada pemenuhan standar dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, gaya ini secara implisit tidak memberikan ruang atau insentif bagi karyawan untuk bereksperimen, mengambil risiko, atau mencari cara-cara baru yang lebih baik. Lingkungan kerja yang dihasilkan cenderung mempromosikan mentalitas yang dapat membuat organisasi menjadi kaku dan rentan terhadap perubahan lingkungan yang cepat (Yukl, 1999: 291). Kekurangan kedua terletak pada sifat motivasinya yang dangkal dan bersifat jangka pendek. Dengan sangat bergantung pada imbalan ekstrinsik, kepemimpinan transaksional gagal membangun komitmen emosional atau loyalitas yang mendalam. Motivasi pengikut atau anggota cenderung bertahan selama imbalan

tersebut masih menarik dan relevan. Begitu imbalan dihilangkan atau dianggap tidak lagi memadai, motivasi dapat menurun drastis. Gaya ini tidak mampu membangkitkan apa yang disebut passion atau rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, yang boleh jadi menjadi pendorong kinerja yang begitu luar biasa (Judge & Piccolo, 2004: 762).

Kekurangan ketiga dari pendekatan ini sering kali mendorong budaya kinerja minimum. Anggota atau pengikut belajar bahwa tujuan permainan adalah melakukan persis seperti apa yang diminta untuk mendapatkan imbalan yang dijanjikan, dan tidak lebih. Hal ini menghambat munculnya *organizational citizenship behavior*, di mana karyawan secara sukarela melampaui tugas formal mereka untuk membantu rekan kerja atau organisasi (Podsakoff, *et al.*, 2000: 555). Akibatnya, organisasi mungkin mencapai targetnya, tetapi kehilangan potensi besar untuk keunggulan kolektif yang lahir dari inisiatif dan upaya ekstra para pengikut atau anggotanya. Terakhir, hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam model ini pada dasarnya bersifat impersonal dan kontraktual. Pemimpin dipandang sebagai pemberi tugas dan penilai kinerja, sementara pengikut dipandang sebagai pelaksana. Kurangnya ikatan personal dan kepedulian individual dapat menyebabkan lingkungan kerja yang dingin dan tidak suportif, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kesejahteraan dan kepuasan kerja jangka panjang para anggota atau pengikut itu sendiri (Northouse, 2019: 181).



Gambar 3.1
Konsep Pertukaran



BAB IV

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KONTINGENSI

Memasuki pertengahan abad ke-20, studi kepemimpinan telah mengalami sebuah pergeseran paradigma yang fundamental bahkan terbilang radikal. Setelah berpuluh-puluh tahun didominasi oleh *trait theory* yang berupaya mengidentifikasi karakteristik bawaan seorang pemimpin hebat, dan diikuti oleh pendekatan perilaku (*behavioral approach*) yang mencoba menemukan satu gaya perilaku, para peneliti mulai menyadari sebuah kebenaran yang lebih kompleks, bahwa efektivitas kepemimpinan tidaklah bersifat universal. Seorang pemimpin yang berhasil gemilang di satu situasi bisa jadi gagal total di situasi lain. Kesadaran inilah yang melahirkan mula-mula teori kontingensi, dengan argument utamanya bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan variabel-variabel situasional tertentu (Fiedler, 1967).

Di antara berbagai teori yang ada terdapat salah satu teori yang populer yang berpengaruh secara praktis di dunia manajerial yang dikenal sebagai model kepemimpinan situasional. Setidaknya model ini menawarkan sebuah kerangka kerja yang elegan dan mudah diterapkan, yang berpusat pada satu ide radikal namun sederhana. Di mana pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengadaptasi gayanya untuk memenuhi kebutuhan pengikutnya yang terus berubah. Bukannya pengikut untuk menyesuaikan diri dengan pemimpin, model ini justru menuntut pemimpin untuk fleksibel dan

diagnostik. Pemimpin mengubah fokus dari pertanyaan mengenai siapa pemimpin yang hebat, menjadi apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yang hebat dalam situasi tertentu. Bagian ini akan mengulas pendekatan kepemimpinan yang amat berpengaruh terhadap situasi pengikut.

A. Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Untuk memahami esensi kepemimpinan situasional ini, kita harus terlebih dahulu menengok pada fondasi yang dibangunnya. Kepemimpinan ini mensintesis dan mengembangkan hasil dari dua aliran penelitian perilaku kepemimpinan yang sangat berpengaruh dari era sebelumnya, yakni Studi Kepemimpinan Ohio State University dan Studi Kepemimpinan University of Michigan. Adapun Studi Ohio State mengidentifikasi dua dimensi independen dari perilaku pemimpin, yaitu *initiating structure*, yaitu perilaku yang berfokus pada pendefinisian tugas, pengorganisasian kerja, dan penetapan pola komunikasi. Dan *consideration*, yaitu perilaku yang berfokus pada pembangunan hubungan saling percaya, rasa hormat, dan kepedulian terhadap perasaan pengikut atau anggota (Stogdill, 1974). Kedua dimensi ini secara konseptual identik dengan apa yang kemudian disebut sebagai perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif).

Kemudian harus dikenal pula variabel kontingensi atau variabel situasional yang menjadi kunci untuk menentukan kombinasi perilaku mana yang harus diterapkan. Variabel kunci tersebut adalah tingkat kesiapan atau tingkat perkembangan (*readiness/development level*) anggota atau pengikut. Inilah terobosan dari model ini, bahwa model ini merupakan teori kepemimpinan pertama yang secara eksplisit menyatakan bahwa variabel yang paling penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif adalah karakteristik dari orang yang dipimpin (Hersey, *et al.*, 2001: 176). Dengan demikian, kepemimpinan situasional dapat didefinisikan sebagai sebuah pendekatan kepemimpinan kontingensi yang berfokus pada pengikut, di mana seorang pemimpin harus secara fleksibel menyesuaikan penekanannya pada perilaku direktif dan suportif agar sesuai dengan tingkat kompetensi

dan komitmen anggota atau pengikut dalam menjalankan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang adaptif di mana pemimpin menyesuaikan perilaku, komunikasi, dan arahnya berdasarkan tingkat kompetensi, komitmen, serta kesiapan anggota tim dan konteks situasi yang dihadapi. Dikembangkan oleh **Paul Hersey** dan **Ken Blanchard**, teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya terbaik, melainkan fleksibilitas untuk memaksimalkan potensi karyawan.

2. Urgensi Kepemimpinan Situasional

Kehadiran dan popularitas abadi dari model kepemimpinan situasional di dunia praktis bukanlah sebuah kebetulan. Urgensinya lahir dari sebuah kebutuhan begitu mendasar dan signifikan di dunia nyata yang tidak sepenuhnya terjawab oleh teori-teori kepemimpinan pendahulunya. *Trait theory*, dengan asumsinya bahwa pemimpin hebat itu dilahirkan, menawarkan sedikit harapan bagi pengembangan kepemimpinan. Sementara itu, pendekatan perilaku, yang mencoba menemukan satu gaya terbaik, acap kali terasa kaku dan gagal memperhitungkan variabel yang paling dinamis dalam sebuah organisasi, yakni manusia itu sendiri. Urgensi dari kepemimpinan situasional terletak pada perannya sebagai antitesis dari pendekatan lain yang kaku. Kepemimpinan situasional menawarkan sebuah paradigma yang lebih realistis dan bumi, yang mengakui kebenaran sederhana bahwa efektivitas kepemimpinan adalah sebuah target bergerak. Dengan menyediakan sebuah perangkat diagnostik praktis, model ini secara imperatif mendorong para pemimpin untuk berhenti mencari resep rahasia kepemimpinan itu sendiri dan mulai mengembangkan keterampilan yang paling krusial, yakni kemampuan untuk mengamati, menganalisis, dan beradaptasi. Kepemimpinan situasional memaksa pemimpin untuk memindahkan fokus dari diri mereka sendiri ke sebuah orientasi yang berpusat pada pengikut atau anggota, di mana keberhasilan didefinisikan bukan oleh konsistensi gaya pemimpin, melainkan oleh kemampuannya untuk memberikan apa yang dibutuhkan oleh pengikut atau anggota pada saat yang tepat (Hersey, *et al.*, 2001: 176)

Peran kepemimpinan situasional sebagai kerangka kerja untuk pengembangan sumber daya manusia. Lebih dari sekadar metode untuk menyelesaikan tugas, model ini pada hakikatnya adalah sebuah peta jalan untuk menumbuhkan kompetensi dan komitmen para pengikut secara sistematis. Seorang pemimpin yang secara kaku hanya menerapkan satu gaya misalnya, selalu mengarahkan atau selalu mendelegasikan, akan menciptakan disfungsi dalam timnya. Gaya pertama yang diterapkan pada pengikut atau anggota yang berkompetensi tinggi akan mematikan inisiatif dan mengaktifkan perasaan terhina. Sementara gaya kedua yang diterapkan pada seorang pemula adalah sebuah bentuk pengabaian yang akan berujung pada *kegagalan* dan *demotivasi*. Kepemimpinan situasional mampu menyediakan sebuah mekanisme yang dinamis untuk menumbuhkembangkan pengikut atau anggota. Seorang pemimpin yang terampil tentu saja akan secara sadar membimbing seorang pengikut dari level pemula dengan gaya mengarahkan, lalu secara bertahap memberikan lebih banyak dukungan emosional, bisa berupa membimbing, saat bawahan menghadapi kesulitan, kemudian mengurangi arahan dan meningkatkan dukungan saat kompetensi pengikut atau anggota meningkat, hingga akhirnya mendelegasikan tanggung jawab penuh saat mereka telah menjadi ahli yang mandiri (Blanchard, 2007: 48).

Proses ini tidak hanya memastikan tugas diselesaikan secara efektif di setiap tahap, tetapi juga secara aktif membangun kapasitas, kemandirian, dan loyalitas karyawan, yang merupakan investasi paling berharga bagi keberlanjutan dan suksesi kepemimpinan di masa depan. Kepemimpinan situasional menjadi semakin relevan dengan lanskap dunia kerja modern yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Di era di mana perubahan adalah satu-satunya hal yang konstan, organisasi tidak lagi bisa bertahan dengan mengandalkan pemimpin yang kaku dan birokratis. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat adalah kunci keunggulan kompetitif.

Terakhir, urgensi kepemimpinan situasional juga terletak pada nilai pragmatis dan aplikatifnya yang tinggi. Banyak teori kepemimpinan, meskipun solid secara akademis, sering kali bersifat terlalu abstrak dan sulit untuk diterjemahkan ke dalam perilaku manajerial sehari-hari.

Sebaliknya, kepemimpinan situasional menawarkan sebuah model yang bersifat preskriptif, intuitif, dan mudah diajarkan. Konsep perilaku direktif, perilaku suportif, dan tingkat perkembangan pengikut, mudah dipahami oleh para pemimpin di semua tingkatan. Kepemimpinan situasional menyediakan sebuah bahasa bersama bagi para pemimpin untuk mendiskusikan tantangan kinerja dan strategi pengembangan tim. Dengan memberikan kerangka kerja yang konkret untuk dianalisis dan diterapkan, model ini secara efektif menjembatani kesenjangan antara teori akademis yang kompleks dengan realitas praktis yang dihadapi para pemimpin di lapangan sehari-hari.

3. Karakteristik Kepemimpinan Situasional

Membahas model kepemimpinan situasional ini, berarti mengidentifikasi komponen-komponen fundamental yang menjadi pilar penyusunnya. Karakteristik dari pendekatan ini tidak terletak pada sifat-sifat inheren pemimpin sebagaimana pada *trait theory*, melainkan pada sebuah konstelasi dinamis yang terdiri dari beberapa elemen kunci yang saling berinteraksi. Elemen-elemen ini secara kolektif membentuk sebuah kerangka kerja diagnostik dan preskriptif yang menjadi ciri khas dari model ini. Karakteristik utamanya adalah pengakuan eksplisit terhadap variabel-variabel situasional, pendefinisian tingkat kematangan bawahan sebagai variabel sentral, klasifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan dua dimensi perilaku, dan yang terpenting adalah mengenai bagaimana konstelasi antara gaya pemimpin dan kematangan bawahan seharusnya dipadukan untuk mencapai efektivitas (Northouse, 2019: 97; Hersey, *et al.*, 2001: 175-177).

a. Variabel Situasi

Karakteristik pertama yang menjadi titik tolak dari seluruh teori kontingensi, termasuk kepemimpinan situasional, adalah pengakuan bahwa situasi memegang peranan penting dalam menentukan kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ini secara radikal menolak gagasan-gagasan universal bahwa ada satu cara terbaik untuk memimpin di semua kondisi. Sebaliknya, kepemimpinan berargumen bahwa gaya kepemimpinan haruslah cair dan adaptif, berubah sesuai dengan tuntutan konteks yang ada.

Variabel situasi menjadi faktor penentu yang harus didiagnosis oleh seorang pemimpin sebelum dapat memilih serangkaian tindakan yang paling tepat (Fiedler, 1967: 15).

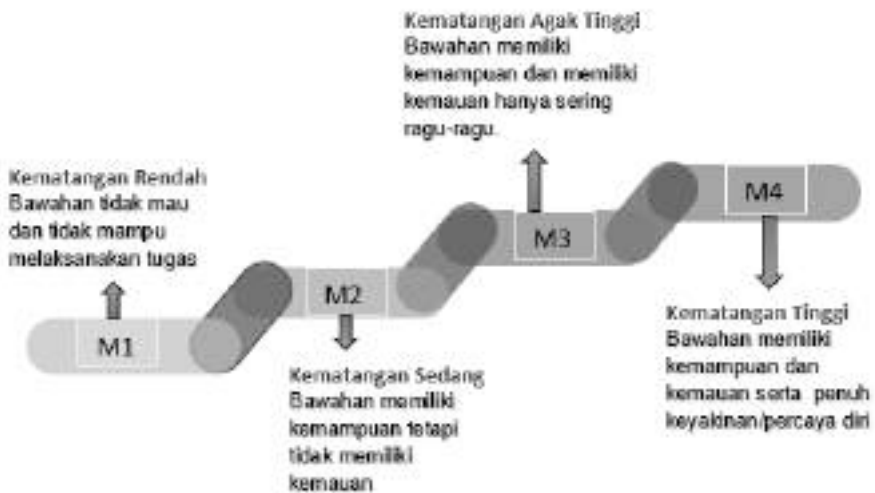
Namun, yang membuat model kepemimpinan situasional menjadi unik diantara teori-teori kontingensi lainnya adalah pemilihannya yang spesifik terhadap variabel situasi yang paling utama. Jika terdapat model yang berfokus pada tiga variabel (hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi), maka terdapat pula model yang menyederhanakan dan memfokuskan pada satu variabel yang mereka anggap paling signifikan dan paling langsung dapat dipengaruhi oleh pemimpin, yakni anggota atau pengikut itu sendiri. Dalam model ini, situasi secara esensial didefinisikan oleh tingkat kesiapan atau kematangan dari individu atau kelompok pengikut yang sedang dipimpin. Ini adalah sebuah pergeseran konseptual yang penting, dari melihat situasi sebagai sesuatu yang eksternal menjadi sesuatu yang lebih relasional dan berpusat pada manusia (Hersey, *et al.*, 2001: 176).

b. Tingkat Kematangan Bawahan

Karakteristik diagnostik yang menjadi jantung dari model ini adalah konsep tingkat kematangan atau kesiapan bawahan (*follower maturity/readiness*). Bahwa faktor penentu utama dalam memilih gaya kepemimpinan adalah tingkat kematangan bawahan dalam kaitannya dengan tugas spesifik yang harus mereka selesaikan. Penting untuk digarisbawahi bahwa kematangan di sini bukanlah sebuah penilaian terhadap nilai atau karakter seseorang secara umum, melainkan sebuah penilaian yang bersifat spesifik pada tugas. Kematangan ini diuraikan menjadi dua komponen utama, yang meliputi kematangan pekerjaan, yang merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Dan kematangan psikologis, yang mengacu pada kemauan, rasa percaya diri, dan komitmen untuk melakukan tugas tersebut (Hersey & Blanchard, 1977: 161).

Berdasarkan kombinasi dari dua komponen tersebut, model ini mengklasifikasi kematangan bawahan ke dalam empat

tingkatan. M1 (*kematangan rendah*): Individu pada level ini *tidak mampu dan tidak mau*, atau *tidak mampu dan tidak percaya diri* untuk melakukan tugas. M2 (*kematangan sedang*): Individu *tidak mampu* tetapi *mau* atau *percaya diri*; mereka termotivasi tetapi kekurangan keterampilan. M3 (*agak tinggi*): Individu *mampu* dan *mau* tetapi *sering ragu-ragu* atau kurang percaya diri; mereka memiliki keterampilan dan kemauan tetapi sering ragu-ragu. M4 (*kematangan tinggi*) dan *penuh keyakinan*: Individu mampu dan mau, serta sangat percaya diri untuk menyelesaikan tugas (Northouse, 2019: 99-100). Klasifikasi inilah yang menjadi dasar bagi pemimpin untuk melakukan diagnosis dan analisis sebelum memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Tingkat kematangan bawahan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1
Empat Tingkat Kematangan Bawahan

c. Gaya Kepemimpinan

Sebagai respons terhadap tingkat kematangan bawahan yang berbeda-beda, model ini mengusung empat gaya kepemimpinan yang berbeda. Karakteristik dari gaya-gaya ini dibangun di atas dua sumbu perilaku fundamental yang merupakan hasil sintesis dari Studi Kepemimpinan Ohio State, yaitu perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif). Perilaku tugas berfokus pada komunikasi satu arah, memberikan arahan yang jelas tentang apa, kapan, dan bagaimana sebuah tugas harus dilakukan, serta melakukan pengawasan. Sebaliknya, perilaku hubungan berfokus pada komunikasi dua arah, memberikan dukungan emosional, mendengarkan, memfasilitasi, dan menumbuhkan rasa percaya diri (Blanchard, *et al.*, 1985: 25).

Kombinasi dari tinggi ataupun rendahnya kedua perilaku ini menghasilkan empat gaya kepemimpinan yang berbeda.

- Gaya 1 (*telling/directing*): tinggi tugas, rendah hubungan. Pemimpin memberikan instruksi spesifik dan mengawasi dengan ketat.
- Gaya 2 (*selling/coaching*): tinggi tugas, tinggi hubungan. Pemimpin tetap memberikan arahan tetapi juga menjelaskan keputusan dan memberikan dukungan.
- Gaya 3 (*participating/supporting*): rendah tugas, tinggi hubungan. Pemimpin memfasilitasi dan berbagi dalam pengambilan keputusan, dengan fokus pada dukungan.
- Gaya 4 (*delegating*): rendah tugas, rendah hubungan. Pemimpin menyerahkan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan (Hersey, *et al.*, 2001: 182). Kemampuan untuk menerapkan keempat gaya inilah yang menjadi karakteristik dari seorang pemimpin situasional yang fleksibel. Keempat gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey (2001), dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.2

Empat Gaya Kepemimpinan Situasional

4. Konstelasi Kematangan Bawahan (M1-M4) dengan Gaya Kepemimpinan (S1-S4)

Karakteristik terakhir model kepemimpinan situasional adalah konsep konstelasi atau pencocokan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan. Model ini tidak hanya mendeskripsikan gaya dan tingkat kematangan, tetapi secara eksplisit memberikan penjelasan tentang gaya yang paling efektif untuk setiap tingkat kematangan, yaitu: untuk bawahan M1 (tidak mampu, tidak mau), gaya yang paling tepat adalah S1 (*telling*). Untuk M2 (tidak mampu, mau), gaya yang dibutuhkan adalah S2 (*selling*). Untuk M3 (mampu, mau tetapi sering ragu-ragu), gaya yang paling efektif adalah S3 (*participating*) dan untuk bawahan M4 (mampu, mau dan yakin dalam melaksanakannya), gaya yang paling sesuai adalah S4 (*delegating*) (Northouse, 2019: 101), seperti berikut ini.



Gambar 4.3
Konstelasi Gaya Kepemimpinan Situasional

Lebih dari sekadar pencocokan statis, konstelasi ini bersifat dinamis dan berorientasi pada pengembangan. Seorang pemimpin situasional yang efektif tidak hanya menerapkan gaya yang sesuai, tetapi juga secara aktif berusaha meningkatkan tingkat kematangan bawahannya. Ini berarti, seiring dengan meningkatnya kompetensi dan komitmen seorang bawahan pada suatu tugas, pemimpin harus secara bertahap mengurangi intervensinya, bergerak mundur di sepanjang kurva model. Sebaliknya, jika terjadi penurunan kinerja atau motivasi, pemimpin harus siap untuk kembali memberikan arahan atau dukungan yang lebih intensif. Dengan demikian, karakteristik inti dari model ini adalah sebuah usaha dinamis antara diagnosis dan adaptasi, di mana pemimpin secara konstan dan sistematis menyesuaikan perilakunya untuk mengoptimalkan kinerja dan mendorong pertumbuhan bawahannya (Blanchard, 2007: 48).

5. Penerapan Kepemimpinan Situasional

Memahami komponen-komponen model kepemimpinan situasional adalah satu hal, namun menerapkannya secara efektif dalam dinamika interaksi sehari-hari adalah sebuah keterampilan yang sama

sekali berbeda. Keindahan sekaligus tantangan dari pendekatan ini terletak pada sifatnya yang sangat praktis dan preskriptif. Kepemimpinan situasional menuntut seorang pemimpin untuk tidak hanya menjadi seorang visioner atau motivator, tetapi juga seorang diagnostician yang cermat dan seorang praktisi yang adaptif. Penerapan yang berhasil bukanlah sebuah tindakan tunggal, melainkan sebuah proses siklus yang terdiri dari beberapa langkah fundamental. Proses ini mengubah kepemimpinan dari sebuah posisi statis menjadi sebuah praktik yang dinamis, sadar, dan berpusat pada pengikut. Langkah-langkah ini secara umum dapat diuraikan menjadi:

1. Melakukan diagnosis yang akurat terhadap tingkat perkembangan pengikut,
2. Mengadaptasi setiap gaya kepemimpinan agar sesuai dengan hasil diagnosis,
3. Membangun kemitraan melalui komunikasi yang jelas, dan
4. Mengelola dinamika pengembangan pengikut secara berkelanjutan.

Langkah pertama yang merupakan langkah paling krusial dan menjadi titik awal dari seluruh proses yang berlangsung adalah kemampuan pemimpin untuk mendiagnosis tingkat perkembangan pengikutnya. Kesalahan dalam langkah awal ini akan menyebabkan seluruh intervensi kepemimpinan berikutnya menjadi tidak tepat sasaran dan berpotensi kontra-produktif. Penting untuk ditekankan kembali bahwa diagnosis ini bersifat spesifik pada tugas atau tujuan tertentu. Seorang pemimpin tidak menilai tingkat perkembangan seorang karyawan secara umum, melainkan kemampuannya dalam menghadapi sebuah tugas spesifik. Seorang penulis laporan yang sangat ahli bisa jadi berada pada level seorang pemula ketika ditugaskan untuk pertama kalinya mengelola anggaran proyek. Proses diagnosis ini melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber, termasuk observasi langsung, dialog, dan evaluasi kinerja masa lalu. Pemimpin harus mengajukan pertanyaan-pertanyaan kunci untuk mengukur dua komponen utama perkembangan (Blanchard, 2007: 50). Diagnosis yang

efektif menuntut pemimpin untuk objektif dan menghindari bias-bias persepsi umum, seperti menilai seseorang baik di semua bidang karena bawahan tersebut unggul di satu bidang atau asumsi yang tidak berdasar.

Kemudian langkah kedua yang merupakan adaptasi gaya kepemimpinan. Setelah tingkat perkembangan pengikut untuk tugas spesifik berhasil diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengadaptasi atau memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Ini menuntut seorang pemimpin untuk memiliki fleksibilitas perilaku, seperti kemampuan untuk menerapkan keempat gaya kepemimpinan, yakni mengarahkan, membimbing, menyokong, mendelegasikan, sesuai kebutuhan, bukan hanya menggunakan satu gaya. Misalnya, dalam menghadapi seorang karyawan yang mampu tetapi ragu-ragu, pemimpin harus secara sadar menahan diri untuk tidak memberikan instruksi teknis, yang berupa perilaku direktif. Justru sebaliknya, lebih banyak meluangkan waktu untuk mendengarkan, memberi dorongan, dan melibatkan karyawan tersebut dalam pengambilan keputusan guna membangun kembali kepercayaan dirinya. Kemampuan untuk secara sadar memilih dan menerapkan gaya yang tepat inilah yang merupakan inti dari praktik kepemimpinan situasional.

Langkah selanjutnya adalah membangun kemitraan melalui komunikasi. Ini berarti pemimpin tidak hanya secara sepihak mendiagnosis dan menerapkan sebuah gaya, tetapi juga secara aktif mendiskusikan proses tersebut dengan anggota atau pengikutnya. Setelah melakukan diagnosis awal, pemimpin yang efektif akan duduk bersama pengikutnya untuk menyelaraskan tujuan, mendiskusikan tingkat perkembangan mereka pada tugas tersebut, dan secara bersama-sama menyepakati gaya kepemimpinan yang akan digunakan (Blanchard *et al.*, 1985: 85). Misalnya, pemimpin bisa mengomunikasikan gaya yang akan diterapkannya dan apa yang akan dilakukannya selanjutnya. Pendekatan kemitraan ini memiliki beberapa keunggulan, yaitu menciptakan transparansi, menghindarkan kesalahpahaman, dan menjadikan pengikut atau anggota sebagai partisipan aktif dalam proses pengembangan dirinya sendiri.

Kemudian, langkah selanjutnya adalah mengelola dinamika pengembangan, dengan pemahaman bahwa penerapan model

kepemimpinan situasional adalah sebuah proses yang terus menerus dan berkelanjutan, bukan peristiwa satu kali. Tujuan utamanya bukanlah sekadar menyelesaikan tugas, tetapi juga untuk meningkatkan tingkat perkembangan pengikut dari waktu ke waktu. Karenanya, pemimpin harus secara konstan memantau kemajuan dan siap untuk menyesuaikan gayanya kembali. Ketika seorang pengikut mulai menunjukkan peningkatan kompetensi, pemimpin harus secara bertahap mengurangi kadar perilaku direktifnya. Ketika rasa percaya diri dan komitmen pengikut tumbuh, pemimpin dapat mulai mengurangi dukungan emosional yang intensif. Namun, pemimpin juga harus waspada terhadap kemungkinan terjadinya regresi, di mana seorang anggota atau pengikut yang sudah mahir bisa saja turun kembali ke tingkat perkembangan yang lebih rendah jika dihadapkan pada tugas yang jauh lebih kompleks atau mengalami kemunduran motivasi. Dalam kasus seperti itu, pemimpin harus cukup fleksibel untuk kembali memberikan dukungan atau arahan yang lebih tinggi sesuai kebutuhan. Kemampuan untuk mengelola siklus pengembangan dan regresi inilah yang menunjukkan penguasaan sejati terhadap seni dan dinamika kepemimpinan situasional.

B. Kepemimpinan Kontingensi

Setelah mendalami kepemimpinan situasional yang berfokus pada kesiapan pengikut, kita akan memperluas cakrawala dengan menelaah induk dari pendekatan tersebut, yaitu teori kepemimpinan kontingensi. Istilah kontingensi sendiri merujuk pada sebuah ide bahwa efektivitas suatu hal bergantung pada faktor-faktor lain. Dalam studi kepemimpinan, teori kontingensi adalah sebuah keluarga teori yang secara kolektif berargumen bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang secara universal superior. Sebaliknya, efektivitas seorang pemimpin adalah sebuah fungsi dari kesesuaian atau kecocokan antara gaya kepemimpinan yang dimiliki dengan tuntutan dan karakteristik dari situasi yang dihadapinya. Pendekatan ini merupakan sanggahan langsung terhadap teori-teori universalis yang mencoba menemukan satu resep terbaik untuk semua kondisi (Northouse, 2019: 123).

1. Pengertian Kepemimpinan Kontingensi

Secara fundamental, teori kepemimpinan kontingensi, khususnya, dapat didefinisikan sebagai sebuah kerangka kerja yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang mereka hadapi. Teori ini berlandaskan pada dua asumsi utama. Pertama, setiap pemimpin memiliki sebuah orientasi atau gaya kepemimpinan yang relatif stabil dan sulit untuk diubah. Kedua, situasi dapat dinilai berdasarkan seberapa besar tingkat kendali dan pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin terhadap situasi tersebut. Efektivitas kepemimpinan, adalah hasil dari kecocokan antara gaya pemimpin dengan tingkat kemudahan situasi tersebut (Fiedler, 1967: 151).

Berbeda dengan kepemimpinan situasional yang menuntut pemimpin untuk fleksibel dan mengubah gayanya, model ini justru berpandangan sebaliknya. Kepemimpinan kontingensi menyarankan bahwa jika gaya seorang pemimpin tidak cocok dengan situasi yang dihadapinya, akan lebih efektif untuk mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin, atau menempatkan pemimpin tersebut pada situasi lain yang sesuai dengan gaya kepemimpinannya, daripada mencoba mengubah gaya kepemimpinan yang sudah melekat pada diri pemimpin tersebut (Northouse, 2019: 130). Dengan demikian, pengertian inti dari kepemimpinan kontingensi adalah kecocokan, di mana efektivitas bukanlah semata-mata soal siapa pemimpinnya, melainkan soal penempatan pemimpin yang tepat pada situasi yang tepat.

2. Dimensi Kepemimpinan Kontingensi

Model ini dibangun di atas dua set variabel utama: (1) orientasi atau gaya kepemimpinan, dan (2) variabel situasional yang menentukan tingkat kemudahan atau kendali. Variabel pertama, gaya kepemimpinan, ditentukan melalui sebuah instrumen unik, yaitu skala *Least-Preferred Coworker* (LPC). Skala ini meminta seorang pemimpin untuk memikirkan semua orang yang pernah bekerja dengannya dan kemudian menilai orang yang paling sulit untuk diajak bekerja sama. Penilaian ini dilakukan pada serangkaian skala misalnya, tidak ramah-ramah, tidak kooperatif-kooperatif. Cara seorang pemimpin menilai

ini merefleksikan motivasi atau orientasi dasarnya. Pemimpin dengan skor LPC rendah (*low-lpc*) cenderung menilai rekan kerja tersebut secara sangat negatif. Ini menandakan bahwa mereka adalah pemimpin yang berorientasi pada tugas (*task-motivated*). Prioritas utama mereka adalah menyelesaikan pekerjaan, dan hubungan personal menjadi sekunder. Sebaliknya, pemimpin dengan skor LPC tinggi (*high-lpc*) menilai rekan kerja tersebut dengan cara yang relatif lebih positif. Ini mengindikasikan bahwa mereka adalah pemimpin yang berorientasi pada hubungan (*relationship-motivated*). Prioritas utama mereka adalah membangun hubungan interpersonal yang baik, bahkan dengan orang yang sulit diajak bekerja sama (Fiedler, 1978: 66). Variabel kedua adalah kemudahan situasional (*situational favorableness*), yang ditentukan oleh tiga faktor kontekstual:

- a. Hubungan Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Relations*): Ini adalah variabel yang paling penting. Hubungan ini merujuk pada tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat yang dimiliki oleh anggota terhadap pemimpin mereka. Hubungan yang baik menciptakan atmosfer positif dan memudahkan pemimpin untuk memengaruhi timnya.
- b. Struktur Tugas (*Task Structure*): Variabel ini merujuk pada sejauh mana persyaratan tugas didefinisikan secara jelas dan terstruktur. Tugas yang sangat terstruktur (misalnya, pekerjaan di lini perakitan) memberikan lebih banyak kendali kepada pemimpin, sementara tugas yang tidak terstruktur (misalnya, tim riset dan pengembangan) memberikan kendali yang lebih sedikit.
- c. Kekuatan Posisi (*Position Power*): Ini adalah variabel yang paling lemah dan merujuk pada tingkat otoritas formal yang dimiliki seorang pemimpin untuk memberikan penghargaan atau hukuman kepada bawahannya, seperti wewenang untuk merekrut, memecat, mendisiplinkan, atau menaikkan gaji (Northouse, 2019: 125-126).

3. Efektivitas Kepemimpinan Kontingensi

Inti dari teori ini adalah prediksinya mengenai efektivitas kepemimpinan, yang lahir dari perbandingan antara gaya pemimpin (LPC) dengan kemudahan situasi. Setelah melakukan riset ekstensif pada ratusan kelompok, Fiedler (1978: 70) menemukan sebuah pola yang konsisten. Pemimpin yang berorientasi pada tugas (*low-lpc*) ternyata paling efektif pada dua kutub ekstrem: yaitu pada situasi yang sangat mudah (kendali tinggi) dan situasi yang sangat sulit (kendali rendah). Dalam situasi yang sangat terkendali, di mana hubungan baik, tugas jelas, dan kekuatan posisi kuat, tim sudah siap untuk bekerja, dan pendekatan direktif dari pemimpin *low-lpc* akan memastikan pekerjaan selesai dengan efisien. Sebaliknya, dalam situasi yang sangat kacau dan tidak terkendali, di mana hubungan buruk, tugas tidak jelas, dan kekuatan posisi lemah, pendekatan direktif dan fokus pada tugas dari pemimpin *low-lpc* juga dianggap paling efektif untuk memberikan struktur dan arah di tengah kekacauan.

Di sisi lain, pemimpin yang berorientasi pada hubungan (*high-lpc*) ditemukan paling efektif pada situasi dengan tingkat kemudahan atau kendali yang moderat. Dalam situasi-situasi ini, di mana beberapa aspek baik tetapi aspek lainnya tidak, misalnya, hubungan baik tetapi tugas tidak terstruktur, maka pendekatan pemimpin *high-lpc* yang berfokus pada pembangunan hubungan, fasilitasi, dan komunikasi dua arah menjadi sangat krusial untuk mengatasi ketidakpastian dan membangun konsensus tim. Kemampuan mereka untuk mengelola dinamika interpersonal menjadi kunci untuk memotivasi kelompok agar dapat menyelesaikan tugasnya (Northouse, 2019: 128). Implikasi praktis dari temuan ini sangatlah signifikan. Teori Kontingensi menyarankan bahwa untuk meningkatkan efektivitas, sebuah organisasi sebaiknya tidak mencoba mengubah gaya pemimpin, melainkan melakukan *situational engineering*, yaitu, mengubah struktur tugas atau kekuatan posisi pemimpin, agar tercipta kecocokan yang optimal antara pemimpin dan situasi yang dihadapinya.



BAB V

KEPEMIMPINAN PROFETIK DALAM PENDIDIKAN

Kepemimpinan dan pemimpin merupakan objek dan subjek yang banyak dipelajari, dianalisis, dan direfleksikan orang sejak dahulu sampai sekarang dari berbagai sudut pandang. Kepemimpinan menjadi objek kajian utama dalam manajemen strategi dan perilaku organisasi karena perannya yang sangat krusial dalam menentukan arah kebijakan dan keberhasilan sebuah organisasi. Tanpa hadirnya kepemimpinan yang efektif, manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) serta perilaku organisasi tidak akan berjalan optimal.

Disisi lain, pemimpin merupakan “arsitek” masa depan organisasi. Pemimpin yang menetapkan visi, misi, dan strategi jangka panjang. Kajian kepemimpinan membantu memahami bagaimana pemimpin merumuskan arah dan kebijakan organisasi di tengah ketidakpastian. Organisasi harus beradaptasi dengan dinamika perubahan zaman, teknologi, pasar global, dan kebijakan negara. Pemimpin dibutuhkan untuk mengelola perubahan, memotivasi pengikut, dan mengatasi resistensi. Kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi, semangat kerja, dan kinerja pengikutnya. Pemimpin yang baik mampu memaksimalkan potensi yang ada dan langsung berdampak pada produktivitas kerja pengikutnya.

Seorang pemimpin sering dihadapkan pada situasi rumit yang membutuhkan keputusan cepat dan tepat. Kajian kepemimpinan mempelajari proses pengambilan keputusan, manajemen risiko, dan pertimbangan strategis. Pemimpin berperan sebagai tauladan. Tindakan, perilaku, dan etika pemimpin akan membentuk budaya organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi reputasi jangka panjang. Di era modern, organisasi menghadapi berbagai krisis yang tidak terduga, termasuk krisis di bidang organisasi pendidikan. Krisis di era modern cenderung saling terhubung (*interconnected*), di mana satu masalah dapat menjalar ke krisis lainnya dengan cepat karena digitalisasi dan globalisasi.

Krisis kepemimpinan di bidang pendidikan di era modern ini, ditandai dengan kurangnya kepemimpinan visioner, rendahnya integritas, dan ketidakmampuan beradaptasi dengan teknologi, diperparah oleh puluhan ribu jabatan kepala sekolah yang kosong di Indonesia. Krisis ini berujung pada buruknya tata kelola sekolah, maraknya kasus perundungan (*bullying*) baik secara fisik, verbal, emosional, gestural dan cyber melalui daring maupun luring, serta terjadinya penurunan sopan santun dan etika moral, maraknya penyimpangan perilaku sosial, adanya perpecahan di masyarakat dan tawuran antar pelajar terjadi dimana-mana. Kurangnya harmoni sosial yang disebabkan terjadinya *in-toleransi beragama* akibat kurangnya penguatan moderasi beragama, adanya perbedaan politik dan ideologi, terutama terjadi dikalangan generasi muda.

Akibat krisis multidimensional itu, maka secara nyata terjadi ketimpangan kualitas pendidikan antar wilayah di seluruh tanah air Indonesia. Untuk mengatasi berbagai krisis di bidang pendidikan tersebut, diperlukan adanya kepemimpinan transformatif dan adaptif, yang memiliki *resilience* dalam kepemimpinannya adalah kemampuan pemimpin untuk tetap tenang, beradaptasi, dan memimpin secara efektif di tengah tingginya tekanan, krisis, atau ketidakpastian, serta mampu bangkit dari kemunduran. Ini bukan tentang menghindari tantangan, melainkan mengelola emosi, mempertahankan fokus pada tujuan, dan mengubah hambatan menjadi peluang pertumbuhan.

Berdasarkan berbagai studi dalam bidang manajemen dan psikologi organisasi pendidikan, salah satu model kepemimpinan

yang paling *korelatif* dan relevan dengan kebutuhan di atas adalah model kepemimpinan profetik (Ghufroon, 2020). Kepemimpinan Profetik sebenarnya telah banyak dijadikan ide kajian oleh para tokoh pendidikan untuk menjadikan sistem pendidikan di negeri ini menjadi semakin baik. Kepemimpinan yang baik tentu akan memberikan pengaruh yang baik pula pada bidang yang dibawahinya, contohnya dalam bidang pendidikan Islam. Kepemimpinan pendidikan Islam harus segera bangkit dengan memperbaiki sistem kepemimpinannya yang berlandaskan *nilai-nilai Illahiyah* dan *tuntutan Rasulullah SAW*, kemudian meneladani jejak-jejak kepemimpinan beliau yang telah berhasil memimpin dan mendidik para sahabat dan Umat Islam.

Dalam perspektif sejarah, kepemimpinan profetik telah dicontohkan dengan sangat sempurna oleh Nabi Muhammad SAW., dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar sebagai *al-amin (terpercaya)*, Nabi Muhammad SAW., mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia (Michael H. Hart, 2025:27). Sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, *fathanah (smart)* dan *tabligh (openly)* mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.

A. Pengertian Kepemimpinan Profetik

Kepemimpinan profetik (*prophetic leadership*) adalah model kepemimpinan yang meneladani sifat, nilai, dan prinsip kenabian (Nabi dan Rasul) dalam mengelola diri maupun organisasi. Kepemimpinan profetik mencerahkan pengikut dan membangun sistem organisasi dengan cara mengintegrasikan kecerdasan spiritual dan emosional, dengan menerapkan sifat-sifat utamanya sifat *Siddiq* (jujur), *Amanah* (terpercaya), *Tabligh* (komunikatif/transparan), dan *Fathonah* (cerdas dan profesional). Pendidikan sebagai institusi yang mencerdaskan kehidupan bangsa perlu mengembangkan model kepemimpinan profetik bagi para pemimpin pendidikan, agar mampu mengintegrasikan nilai-nilai *spiritual*, moral, dan sifat-sifat utama kenabiannya dalam mengelola dan membimbing institusi pendidikan menuju tercapainya

peningkatan kualitas yang tinggi. Pendekatan ini diterapkan di bidang pendidikan dengan penekanan berfokus pada:

1. *Humanisasi* yaitu memanusiakan manusia dengan cara mengembangkan potensi pengikut sesuai kemampuan individu dan menghargai martabat pengikut sebagai individu yang berbeda dengan individu lainnya,
2. *Liberasi* yaitu membebaskan dari belenggu ketertinggalan, kebodohan, dan sistem pendidikan yang kaku dan
3. *Transendensi*, yaitu orientasinya keimanan dan ketuhanan, menjadikan aktivitas pendidikan sebagai bentuk ibadah dan muamalah, guna mencetak insan berakhlak dan berkarakter mulia, cerdas, dan berdaya saing global.

B. Dimensi Kepemimpinan Profetik

Sebagaimana telah kita kaji secara kontekstual di atas tentang kepemimpinan profetik khususnya di bidang pendidikan Islam, sangatlah krusial dan relevan untuk menjadikan empat sifat-sifat utama kenabian sebagai dimensi kepemimpinan profetik yang dikembangkan dalam bidang pendidikan yang berbasis Islam. Sangat disadari, bahwa Islam sebagai *the way of life* merupakan pedoman dalam menjalankan sistem kehidupan manusia dari segala aspek guna memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Oleh karena itu, keempat dimensi kepemimpinan profetik yang dimaksudkan adalah:

1. *Shiddiq* (Integritas/Jujur)

Pemimpin profetik memiliki kejujuran yang tinggi, baik kepada Tuhan, diri sendiri, maupun orang yang dipimpinnya. *Shiddiq* memastikan ucapan sesuai dengan tindakan, memiliki komitmen tinggi terhadap kebenaran, dan bertindak berdasarkan nurani. Kata *shiddiq* berasal dari bahasa Arab *shadaqa*, *shidqan*, *shadiqan* berarti benar, nyata, berkata benar. *Shiddiq* merupakan salah satu bentuk dari *shighat mubalaghah* dari kata *shadaqa*, *shidqu* sebagaimana kata *dhihhik* dan *niththiq* dengan makna sangat, selalu benar dalam ucapannya maupun dalam perbuatannya dan juga dalam membenarkan pada hal-hal gaibnya Allah SWT, dan membenarkan pada ayat-ayat-Nya, kitab-

kitab-Nya dan utusan-utusan-Nya (Ahmad Mustafa Darwis, t.t.:106). *Ash-shidq* bahasa arab artinya sifat jujur, berkata benar, suatu sifat yang diwajibkan bagi setiap muslim dan muslimat.

Secara istilah, *shiddiq* adalah sifat wajib para rasul yang bermakna kejujuran mutlak, di mana ucapan dan perbuatan selalu selaras, tidak pernah berbohong, baik dalam hal wahyu maupun kehidupan sehari-hari. Menurut pandangan Imam Al-Ghazali *shidq* merupakan jalan yang paling lurus dan juga sifat ini dapat membedakan antara orang yang munafik dan orang yang beriman, perumpamaan bagai pedang Allah yang mana diletakkan diatas kebathilan maka ia akan memotongnya hingga tidak tersisa (M. Abdul Mujieb, 2009: 416).

Sifat ini menjamin bahwa seluruh ajaran rasul adalah kebenaran. *Benar dalam hati (niat)* artinya meluruskan niat hanya untuk Allah SWT., dalam setiap perbuatan, tidak riya' atau bertujuan buruk. Benar dalam perkataan artinya selalu berbicara benar, tidak pernah berdusta sekalipun saat bercanda. Benar dalam perbuatan artinya tingkah laku sehari-hari sesuai dengan apa yang diucapkan dan disyariatkan. Benar dalam janji artinya konsisten memenuhi janji dan amanah.

Sifat *shiddiq* pada Rasul adalah merupakan kebalikan dari sifat *kadzib* (dusta). Seorang Rasul mustahil *menyampaikan* kebohongan atas nama Allah SWT. Keteladanan para Nabi, seperti Nabi Ibrahim, digambarkan sebagai sosok yang sangat jujur (*shiddiqin*) dan gelar al-amin pada Nabi Muhammad SAW dikenal dengan gelar *Al-Shadiqu Al-Amin* (yang jujur dan terpercaya) bahkan sebelum diangkat menjadi rasul.

Penerapan sifat *shiddiq* dalam bidang pendidikan antara lain: Kejujuran akademik misalnya tidak menyontek saat ujian, Media sosial seperti tidak menyebarkan berita bohong (hoaks) dan fitnah. Bisnis contohnya jujur dalam berdagang (tidak mengurangi timbangan dan takaran), serta profesional. Integritas diri ditunjukkan dengan selalu bertindak jujur meskipun dalam situasi sulit.

Orang yang mampu bersikap *shiddiq* memiliki banyak keuntungan yaitu:

1. mendapat kepercayaan dari orang lain,
2. membawa kepada kebaikan dan menuntun ke surga,

3. menjadi landasan penting dalam memperkuat keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT.

Dengan demikian, *shiddiq* bukan sekadar tidak berbohong, tetapi mencakup kejujuran niat, perkataan, dan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai kebenaran Allah SWT.

2. *Amanah* (Bertanggung Jawab/Terpercaya)

Dimensi ini menekankan pada kepercayaan dan tanggung jawab. Pemimpin profetik sadar bahwa jabatan adalah titipan Tuhan dan umat yang harus dipertanggungjawabkan, bukan sekadar kekuasaan untuk kepentingan pribadi. *Amanah* merupakan salah satu akhlak yang harus ada dan dimiliki oleh seorang pemimpin muslim dan para pengikutnya. Sifat *amanah* bahkan disebutkan dalam dalil-dalil tertentu. Secara bahasa kata *amanah* adalah bentuk mashdar dari kata kerja *amina*-*ya* 'manuamnan-wa *amanatan*, yang mempunyai makna aman, tenang dan tentram (M. Quraish Shihab, 2007:83). Kata *amanah* dapat diartikan sebagai sesuatu yang dipercayakan, contohnya seperti penggunaan kata *amanah* yang ada pada kalimat berikut ini, "*titipan ini ialah amanah.*" Dari kalimat tersebut dapat dipahami bahwa makna dari kata *amanah* ialah suatu hal yang dipercayakan sehingga harus dijaga dan ditunaikan dengan penuh tang jawab.

Dalam kamus al-munawwir disebutkan bahwa makna *amanah* adalah segala perintah Allah terhadap hamba-hambanya (Munawwir, 1997:41). Sedangkan menurut istilah kata *amanah* memiliki arti yang beragam dan sangat luas, seperti sebuah tanggung jawab yang harus dijalankan dengan jujur ataupun titipan yang harus diserahkan kembali kepada pemiliknya (Fachruddin Hs, hal.15). Secara harfiah, *amanah* berasal dari kata *al-amaanah*. Kata asal dari *al-amaanah* ialah *al-amnu* yang artinya adalah ketenangan jiwa serta terbebas dari segala rasa takut.

Kata *amanah* adalah salah satu istilah yang cukup familiar di kalangan umat Islam, karena sifat ini wajib dimiliki oleh seorang muslim. Seseorang yang memiliki sifat *amanah* adalah sosok yang dapat dipercaya serta memiliki tanggung jawab pada setiap tugas maupun kepercayaan yang diberikan kepada dirinya. Oleh karena itu, setiap muslim dituntut untuk memiliki sifat *amanah*. Dalam bahasa sehari-

hari, *amanah* dapat diartikan sebagai sikap tanggung jawab. Apabila seseorang memiliki tanggung jawab pada setiap tugasnya, maka ia akan dipandang menjadi sosok yang amanah. Demikian pula sebaliknya, apabila ia berperilaku khianat, maka dapat dianggap menjadi seseorang yang tidak dapat dipercayai. Dalam konteks yang lebih luas, *amanah* adalah sifat bertanggung jawab dalam melaksanakan kepercayaan yang diberikan, baik oleh Allah SWT, diri sendiri, maupun sesama manusia. Seseorang yang *amanah* akan menjaga dan menunaikan titipan tersebut dengan tulus tanpa berkhianat.

Amanah menurut Al-Maraghi (1986:112) dalam tafsirnya terbagi menjadi tiga kategori:

(a) *amanah* antara hamba dan Tuhannya, (b) *amanah* antara hamba dan sesamanya, (c) *amanah* hamba terhadap dirinya sendiri. Pertama: kategori ini merupakan sebuah kewajiban yang diperintahkan Allah kepada hambanya, *amanah* tersebut berupa ketakwaan kepada Allah yang direalisasikan dengan memenuhi segala perintah Allah dan menjaga diri agar tidak melakukan segala larangannya, serta memanfaatkan anggota badan untuk menjadikan diri sebagai hamba yang taat kepada Tuhannya. Menurut beberapa pendapat bahwa segala bentuk kemaksiatan itu termasuk dari pengkhianatan terhadap Allah. (Al-Maraghi, 1986:113). Kedua: sudah menjadi hukum alam bahwa manusia mempunyai ketergantungan satu sama lain, karena manusia merupakan makhluk yang bersosial. Keterikatan dan ketergantungan dengan yang lain pun pasti selama ia masih hidup dimuka bumi. Oleh karena itu, *amanah* dalam kategori ini ruang lingkupnya adalah kehidupan antar sesama manusia, contohnya seperti: titipan yang dikembalikan kepada pemiliknya, menjaga rahasia, tidak menipu dan lain sebagainya. Ketiga: menjaga diri sendiri juga merupakan *amanah* yang Allah tugaskan kepada hambanya. Bukti penjagaan terhadap diri tersebut direalisasikan dengan memilihkan sesuatu yang baik dan yang memiliki manfaat terhadap dirinya, baik itu dalam urusan agama maupun urusan duniawi.

Pemimpin yang *amanah* tidak melakukan hal yang memberi dampak negatif untuk dirinya dan perlunya mengetahui ilmu tentang kesehatan untuk menjaga kesehatan dirinya supaya terhindar dari berbagai macam penyakit. (Al-Maraghi, 1986:114). Mereka memiliki

integritas yang tinggi sebagai utusan Allah untuk menyampaikan segala ajarannya. Karena mereka merupakan makhluk yang paling banyak disifati dengan sifat *amanah* didalam Al-Qur'an (Muhammad Abduh, 1996:183).

3. *Tabligh* (Komunikatif/Transparan)

Kata mengandung makna menyampaikan. Jadi seorang rasul, bahkan Nabi Muhammad SAW., sekalipun, tidak pernah menyimpan wahyu dari Allah untuk dirinya sendiri atau keluarganya sendiri. Itu sudah menjadi tugas para rasul untuk menyampaikan wahyu yang harus diimani oleh umat manusia. Nabi Muhammad SAW., sering menyampaikan berbagai wahyu yang diturunkan langsung oleh Allah SWT, seperti pengetahuan, syariat atau pedoman, atau risalah kenabian lainnya. Sekalipun itu merupakan berita yang tidak menyenangkan, Rasulullah SAW., tetap akan senantiasa menyampaikannya tanpa mengurangi satu hurufpun.

Hadist Nabi Muhammad SAW., banyak yang menyebutkan tentang pentingnya menyampaikan wahyu atau ilmu agama. yaitu : *“Barang siapa yang menunjukkan kebaikan, maka ia akan mendapat pahala seperti pahala orang yang mengerjakannya.* Hadist ini mengajarkan bahwa dalam *tabligh*, setiap Muslim yang mengajak orang lain untuk berbuat baik akan mendapatkan pahala yang sama dengan orang yang mengikuti ajakan tersebut. Dengan kata lain, *tabligh* memiliki nilai pahala yang besar, dan setiap usaha untuk menyampaikan pesan kebaikan dan ajaran Islam akan mendapatkan ganjaran pahala.

Pemimpin profetik sejatinya memiliki kemampuan komunikasi yang baik, terbuka, dan transparan. Pemimpinan profetik harus mampu menyampaikan kebenaran, visi, dan kebijakan dengan jelas dan tegas, serta menampung aspirasi pengikut dan masyarakat melalui musyawarah. Terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam *bertabligh*, antara lain:

- a. Kejujuran; setiap *tabligh* (penyampaian) harus dilaksanakan dengan jujur tanpa ada unsur kebohongan atau penyesatan. Rasulullah SAW menekankan pentingnya kejujuran dalam

setiap komunikasi, sebagaimana tercatat dalam banyak hadisnya.

- b. Kebijakan; *tabligh* dalam ajaran agama harus dilakukan dengan bijak, memperhatikan kondisi, pemahaman, dan kebutuhan audiens. Hal ini disebutkan dalam Surah An-Nahl (16:125), yang mengajarkan bahwa *tabligh harus dilakukan dengan hikmah, nasehat yang baik, dan perdebatan yang bijak*.
- c. Keterbukaan; *tabligh* dalam Islam juga mencakup adanya keterbukaan dan toleransi terhadap perbedaan pendapat, asalkan tetap berada dalam koridor ajaran Islam. Pendekatan ini bertujuan untuk mencapai pemahaman yang lebih luas dan mendalam.
- d. Kesabaran; proses *tabligh* sering kali tidak langsung diterima oleh semua orang, sehingga kesabaran sangat diperlukan dalam menyampaikan pesan-pesan penting dalam Islam. Dengan demikian seorang pemimpin profetik pasti harus mengikuti prinsip-prinsip *tabligh* sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW., agar proses kepemimpinannya dapat berjalan secara efektif dan produktif.

Sedangkan metode *tabligh* yang diajarkan dalam Islam beragam, antara lain:

- a. Melalui lisan; penyampaian wahyu atau ajaran Islam yang paling langsung adalah melalui perkataan. Misalnya, Rasulullah SAW menyampaikan wahyu melalui khutbah, ceramah, dan pengajaran.
- b. Melalui tulisan memanfaatkan tulisan sebagai sarana untuk menyampaikan ajaran agama, seperti yang terlihat pada Al-Qur'an dan Hadis, yang menjadi sumber utama dalam pelaksanaan *tabligh*.
- c. Melalui teladan; Nabi Muhammad SAW mengajarkan bahwa cara terbaik dalam *tabligh* adalah dengan memberikan contoh langsung melalui perilaku dan tindakan sehari-hari

- d. Melalui media; seiring dengan perkembangan zaman, *tabligh* juga dapat dilakukan melalui berbagai sarana media, baik itu melalui radio, televisi, *internet*, dan sosial media, untuk menjangkau lebih banyak audiens.

Implementasi sifat *tabligh* oleh pemimpin profetik dalam bidang pendidikan berfokus pada penyebaran ilmu, nilai-nilai moral, dan ajaran Islam secara jujur, hikmah, serta komunikatif. Pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik diwajibkan aktif menyampaikan kebenaran, meneladankan akhlak mulia, dan saling menasihati untuk kebaikan. Penerapan sifat *tabligh* ini bertujuan membentuk karakter peserta didik yang berilmu, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan memiliki tanggung jawab sosial dan moral untuk menyebarkan kebaikan (*amr ma'ruf nahi munkar*). Penerapan sifat *tabligh* ini tidak hanya terbatas pada kegiatan dakwah formal, tetapi juga mencakup seluruh bentuk penyampaian pesan-pesan kebaikan, baik secara lisan, amalan, maupun melalui sarana-sarana komunikasi modern.

Dalam konteks kehidupan sehari-hari, *tabligh* dapat dilakukan dalam berbagai bentuk dan saluran, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik dalam interaksi sosial, pendidikan, maupun melalui media massa dan sosial. Penting untuk dipahami bahwa *tabligh* bukan hanya tugas bagi para mubaligh atau pendakwah formal, melainkan juga merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap umat Islam yang telah memahami ajaran agama Islam. Seorang pemimpin profetik tentunya harus dapat melakukan *tabligh* dengan menyampaikan pesan-pesan kebaikan kepada pengikutnya maupun masyarakat secara luas, baik dalam bentuk ceramah, diskusi, atau bahkan percakapan sehari-hari. Dengan kemampuannya dalam berkomunikasi, seorang pemimpin profetik dapat mengajak para pengikutnya dan orang lain untuk berbuat kebaikan, mengingatkan akan kewajiban agama, dan menyampaikan pengetahuan lainnya yang bermanfaat bagi kehidupan.

5. *Fathanah* (Cerdas/Visioner)

Dimensi kepemimpinan profetik yang keempat adalah *fathanah*, artinya pemimpin memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan

spiritual. Mereka mampu memecahkan masalah (*problem solver*), inovatif, visioner, dan bijaksana dalam mengambil keputusan strategis. Secara bahasa, *fathanah* berasal dari bahasa Arab yang berarti pandai, mengerti, memahami, dan cerdas secara mendalam. Ini bukan hanya kecerdasan intelektual, tetapi juga kebijaksanaan dalam bertindak.

Dimensi *fathanah* dalam kepemimpinan profetik mampu memahami kebenaran dari Allah SWT., dan menyampaikannya dengan cara yang mudah dimengerti, mampu menjawab perdebatan dengan argumen yang kuat dan logis, memberikan jalan keluar atas berbagai masalah dan situasi sulit. Kebalikan dari *fathanah* adalah Baladah, yang artinya bodoh. Penerapan dimensi *fathanah* dalam bidang pendidikan adalah suatu keniscayaan, dimana peserta didik yang sedang menuntut ilmu dilatih cara-cara memperluas wawasan, mampu berpikir jernih dalam mengambil keputusan yang tepat, terus belajar untuk meningkatkan kemampuan diri (*self-improvement*) dengan cara mengenali potensi diri, menetapkan tujuan spesifik, membaca buku, mengikuti pelatihan, serta disiplin membangun kebiasaan positif. Strategi kunci meliputi keluar dari zona nyaman, mencari mentor, memperluas jaringan (*networking*), serta berani belajar dari kesalahan dan kegagalan. *Fathanah* merupakan sifat dasar yang sangat krusial bagi peserta didik, karena dengan *fathanah* peserta didik dapat memahami dengan jelas cara mengembangkan dirinya, untuk dapat menggapai cita-cita dan harapan masa depan yang lebih baik.

Dalam *bidang pendidikan*, pengembangan diri merupakan tujuan utama yaitu membangun kompetensi diri jangka panjang. Ketika seseorang memahami cara meningkatkan kemampuan internalnya, tentu akan lebih cepat berkembang. Berikut cara-cara mengembangkan diri secara mendalam dan aplikatif:

- a. *Mengenali diri secara mendalam*, memahami diri merupakan fondasi dari pengembangan diri. Kita perlu mengetahui bagaimana pola berpikir, karakter emosi, serta referensi kerja yang mempengaruhi performa. Individu dengan kecenderungan analitis mungkin unggul dalam pekerjaan yang menuntut ketelitian. Sementara itu, mereka yang komunikatif

dapat berkembang dalam peran yang membutuhkan koordinasi. Proses mengenali diri membuat langkah pengembangan menjadi lebih tepat sasaran.

- b. *Keluar dari zona nyaman*; rasa nyaman sering membatasi perkembangan seseorang. Tantangan baru memaksa kita belajar hal yang sebelumnya tidak terpikirkan. Mengambil tanggung jawab tambahan, seperti memimpin rapat kecil, dapat membuka kemampuan komunikasi, dan kepercayaan diri. Semakin sering kita mencoba hal baru, semakin besar kemampuan adaptasi yang terbentuk, dan itu penting dalam lingkungan kerja yang dinamis.
- c. Mengikuti *profesional training*; pelatihan keahlian yang tepat dapat membantu pendidik dan tenaga kependidikan memperoleh perspektif baru, teknik kerja yang lebih efisien, serta pemahaman mendalam tentang peran dalam organisasi. Misalkan saja, pendidik dan tenaga kependidikan yang ingin mengembangkan kapasitas dan kompetensi *leadership* dapat mengikuti pelatihan *coaching* dan *mentoring* untuk memahami bagaimana membimbing orang lain. *Profesional training* dapat membantu menjembatani kemampuan yang dimiliki dengan kemampuan yang dibutuhkan profesi sebagai pendidik.
- d. *Menjadi pembelajar sepanjang hayat*; belajar merupakan keniscayaan dan tidak dibatasi oleh usia. Informasi kini dapat diakses melalui berbagai platform sehingga proses belajar bisa dilakukan dalam durasi singkat namun konsisten. Mengikuti *webinar* mingguan atau *membaca artikel* profesional setiap pagi dapat meningkatkan wawasan secara bertahap. Kebiasaan kecil ini akan membuat kita lebih siap menghadapi perubahan zaman dan *tren* kompetensi baru.
- e. *Menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik*; tujuan memberikan arah pada upaya pengembangan diri. Tanpa tujuan, kita mungkin belajar banyak hal tetapi tidak mendapatkan hasil yang signifikan. Misalkan saja, jika ingin meningkatkan kemampuan komunikasi, targetkan untuk mempresentasikan ide minimal satu kali dalam rapat tim setiap bulan. Tujuan

yang jelas membantu mengukur perkembangan secara lebih realistis.

- f. *Meminta dan menerima feedback*; *Feedback* memberikan sudut pandang yang tidak kita lihat sendiri. Meski kadang sulit diterima, *feedback* menjadi alat untuk memperbaiki diri. Misalkan saja, setelah melakukan presentasi, kita bisa meminta masukan terkait struktur penyampaian atau intonasi. Semakin terbuka kita pada *feedback*, semakin cepat kemampuan kita meningkat.
- g. *Disiplin dan konsisten*; adalah jembatan antara niat dan realisasi. Tanpa konsistensi, potensi diri tidak akan muncul secara maksimal. Mengalokasikan 10 hingga 20 menit setiap hari untuk belajar teknik baru membuat proses pengembangan berjalan stabil. Disiplin kecil yang dilakukan terus-menerus dapat menghasilkan perubahan besar dalam jangka panjang.
- h. *Memperluas jaringan*; lingkungan sekitar kita sangat mempengaruhi perkembangan diri. Jejaring profesional yang kuat memberi kita akses terhadap pengetahuan, peluang, dan sudut pandang yang baru. Menghadiri komunitas profesional memungkinkan kita belajar dari pengalaman orang lain dan memperluas perspektif kerja. Jejaring yang kaya dengan pengalaman dapat mempercepat pembelajaran informal yang sering kali paling efektif.
- i. *Mencari mentor atau coach yang cocok* ; mentor membantu mengarahkan, sementara *coach* membantu kita menemukan jawaban dari dalam diri. Pendampingan seperti ini sering mempercepat proses peningkatan diri. Contohnya, mereka yang ingin meningkatkan kemampuan memimpin bisa belajar langsung dari mentor yang sudah berpengalaman mengelola tim.
- j. *Berani bereksperimen dan tidak takut gagal*; Kegagalan adalah bagian normal dari proses belajar. Jika takut gagal, kita tidak akan melangkah maju. Mencoba teknik baru saat melakukan sesuatu, meski belum yakin hasilnya akan baik, akan membuka peluang untuk belajar pola kerja yang lebih efektif. Eksperimen

membuat kita menemukan cara terbaik dalam bekerja, sekaligus memperkuat kepercayaan diri sehingga performa kerja kita bisa meningkat.

C. Tantangan Kepemimpinan Profetik di Era Digital

Era digital adalah zaman di mana teknologi informasi dan komunikasi (komputer, *internet*, *smartphone*) menjadi bagian fundamental dalam kehidupan, mengubah cara manusia bekerja, berkomunikasi, dan berinteraksi secara global. Era ini ditandai dengan akses informasi cepat, mobilitas tinggi, otomatisasi, dan konektivitas tanpa batas yang menggeser peradaban menuju serba digital. Karakteristik utama era ini adalah konektivitas tinggi (*internet*), kecepatan akses informasi, otomatisasi pekerjaan, dan inovasi yang berlangsung sangat cepat. Mengubah cara berinteraksi, bekerja, dan berbisnis (*e-commerce*, *digital marketing*) menjadi lebih efisien dan praktis. Pergeseran dari media konvensional ke media baru (*internet*) dan penggunaan perangkat pintar dalam berbagai aktivitas harian.

Tantangan utama kepemimpinan profetik di era digital adalah menyeimbangkan kemajuan teknologi digital 5,0 disingkat *Society 5.0*, yaitu evolusi yang berpusat pada manusia (*human-centric*), mengintegrasikan teknologi canggih seperti *AI*, *IoT*, dan *robotika* untuk meningkatkan kualitas hidup dan keberlanjutan. Berbeda dengan 4.0 yang berfokus pada *otomasi industri*, 5.0 menekankan kolaborasi harmonis antara manusia dan mesin. Menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi, literasi digital, serta kewaspadaan terhadap dampak negatif seperti keamanan data dan ketergantungan. Selain tantangan di atas, kepemimpinan profetik masih memiliki tantangan krusial lainnya yang tidak bisa diabaikan begitu saja, antara lain, yaitu:

Pertama, terjadinya penurunan *nilai transendensi* artinya bahwa berkurangnya fokus manusia pada hal-hal yang bersifat spiritual, maknawi, illahi, atau nilai-nilai yang melampaui kepentingan diri sendiri (ego) dan materi. Transendensi berkaitan dengan keterhubungan dengan Tuhan, alam semesta, atau makna hidup yang lebih dalam. Jika menurun, hidup cenderung diukur hanya dari kesuksesan material, kekayaan, kekuasaan, atau kepuasan fisik semata. *Nilai transendensi* mengajarkan

bahwa “*transendensi diri*” (*self-transcendence*), yaitu berbuat lebih untuk orang lain atau tujuan yang lebih mulia. Penurunannya, dapat membuat individu menjadi egosentris, di mana “aku” lebih penting daripada “kita” atau pengabdian. *Transendensi* juga memberi jawaban atas pertanyaan “*mengapa saya hidup?*”. Jika nilai ini menurun, manusia rentan mengalami kekosongan eksistensialitas, merasa hidup hampa, stres, atau kehilangan tujuan hidup yang hakiki, meskipun secara materi berkecukupan. Segala sesuatu dinilai berdasarkan “*apa untungnya buat saya saat ini*”. Hal-hal yang tidak memberikan hasil langsung (seperti ibadah, ketulusan, atau pengorbanan) dianggap tidak penting. *Transendensi* sering kali menjadi dasar etika yang melampaui aturan sosial. Menurunnya nilai ini dapat menyebabkan penurunan moralitas, karena aturan dianggap hanya sebagai batasan fisik, bukan bagian dari tanggung jawab spiritual.

Kedua, menurunnya *nilai humanisasi (dehumanisasi)* artinya adalah melemahnya perlakuan atau pandangan seseorang terhadap usaha yang memanusiakan manusia. Secara sederhana, ini adalah situasi di mana manusia tidak lagi dihargai sebagai makhluk yang utuh yang memiliki perasaan, martabat, hak, dan akal budi, melainkan cenderung dianggap sebagai objek, alat, atau sekadar angka. Penurunan nilai-nilai humanisasi (*dehumanisasi*), dapat menyebabkan seseorang

1. hilangnya empati, yaitu kurangnya kepedulian terhadap penderitaan atau perasaan orang lain.
2. objektifikasi, yaitu memperlakukan orang lain seperti benda atau mesin. Contoh: di sekolah, pendidik, TU dan tenaga kependidikan lainnya dianggap hanya sebagai mesin penghasil uang tanpa memikirkan kesejahteraan dan kesehatannya.
3. ketidakadilan dan diskriminasi, yaitu hak asasi manusia diabaikan demi kepentingan kelompok tertentu atau efisiensi yang semu.
4. individualisme ekstrem, artinya manusia fokus hanya pada diri sendiri dan mengabaikan nilai-nilai sosial kemasyarakatan.
5. manusia terlalu bergantung pada teknologi sehingga interaksi sosial yang hangat dan manusiawi berkurang. Contohnya dalam kehidupan sehari-hari:

- a. Di sekolah: pendidik hanya mengejar nilai akademis (angka) ranking Raport tanpa mepedulikan perkembangan karakter dan mental siswa.
- b. Di pelayanan publik/medis: petugas yang melayani dengan kasar atau tidak peduli, menganggap pasien atau nasabah cuma antrean, bukan manusia yang butuh pertolongan.
- c. Di media sosial: maraknya *cyberbullying* yang menunjukkan orang lupa bahwa yang mereka hina adalah manusia nyata, bukan sekadar akun.

Dengan demikian, maka secara singkat dapat dijelaskan bahwa menurunnya nilai-nilai humanisasi menunjukkan tanda telah terjadi kekeringan jiwa sosial dalam kehidupan manusia.

Ketiga, menurunnya nilai-nilai “*liberasi*” ini berarti bahwa berkurangnya semangat, upaya, atau kondisi pembebasan dari tekanan, keterikatan, ketidakadilan, atau pembatasan tertentu, *Liberasi* sendiri berasal dari kata *liberation* (pembebasan). Nilai ini sering muncul dalam konteks sosial, politik, pendidikan, maupun agama. Berikut adalah beberapa makna menurunnya nilai *liberasi* dalam berbagai konteks:

- a. Dalam konteks sosial-politik; meningkatnya otoriterisme yang dilakukan Pemerintah atau elite penguasa. Masyarakat, pelajar dan mahasiswa semakin dibatasi kebebasan berpendapat, demikian juga pers, tidak mendapat kesempatan untuk menyampaikan berita-berita yang fulgar terutama berita yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah yang dirasa tidak pro rakyat. Hak asasi manusia tidak mendapat perhatian yang serius, dimana pelanggaran-pelanggaran terhadap hak asasi manusia dibiarkan dan dianggap bukan sesuatu yang penting.
- b. Masyarakat yang dulunya berjuang untuk lepas dari ketidakadilan, kini kembali terpasung oleh sistem atau struktur yang tidak adil, baik dari segi ekonomi, politik, sosial dan budaya.
- c. Dalam konteks pendidikan; pendidikan menjadi dogmatis, proses belajar mengajar yang seharusnya membebaskan siswa untuk berpikir kritis, nalar yang kuat (*humanisasi & liberasi*),

justru berubah menjadi hafalan atau indoktrinasi yang kaku. Kurangnya terfasilitasinya pengembangan kemampuan nalar yang baik dan berpikir kritis, dapat menyebabkan siswa dan masyarakat tidak lagi terdorong untuk mempertanyakan ketidakadilan dan berusaha untuk melakukan inovasi-inovasi yang bermanfaat, melainkan menerima keadaan begitu saja.

- d. Dalam konteks profetik (*spiritual keagamaan*); terjadinya kemuduran atau memudarnya semangat juang dalam melawan kemungkaran, kurangnya perhatian dan dukungan pada nilai-nilai pembebasan manusia dari belenggu kemiskinan, kebodohan, atau penindasan struktural.

Menurunnya nilai *liberasi* dapat menyebabkan masyarakat dan individu semakin pasif dalam berbuat kebaikan, kehilangan kebebasan untuk menentukan nasibnya, dan terjebak kembali dalam struktur yang membelenggu (tidak adil/tidak manusiawi). Tantangan seperti ini, menuntut kepemimpinan profetik mampu mengatasi resistensi budaya, kesenjangan kompetensi digital, dan mengikisnya nilai etika akibat modernisasi. Pemimpin harus adaptif namun tetap *berintegritas*. Pemimpin harus mampu menjaga nilai-nilai dasar kemanusiaan dan keagamaan agar tidak tergerus oleh otomasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) yaitu teknologi sistem komputer yang dirancang untuk meniru kemampuan kognitif manusia, seperti belajar, berpikir, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan. Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) memproses data besar untuk mengidentifikasi pola, melakukan tugas otomatis, meningkatkan efisiensi. Contohnya meliputi Chat GPT, pengenalan wajah, dan asisten virtual. Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) kendatipun memiliki kebermanfaatan yang luar biasa, akan tetapi tetap memiliki keterbatasan dalam memahami konteks secara mendalam, ketergantungan pada kualitas data, serta risiko bias atau penyalahgunaan (seperti *deepfake*).

Keempat, terjadinya kesenjangan kompetensi digital, yaitu perbedaan antara keterampilan digital yang dimiliki individu dan kebutuhan teknologi di era digital. Ini bukan sekadar akses *internet*, melainkan “*bisa atau tidak bisa*” menggunakannya untuk produktivitas. Kesenjangan ini mencakup literasi, komunikasi digital, dan pemanfaatan

teknologi, yang dipengaruhi oleh usia, pendidikan, dan faktor geografis. Penyebab utama kesenjangan ini adalah kurangnya literasi digital, infrastruktur *internet* yang tidak merata (terutama di daerah terpencil), dan keterbatasan perangkat. Dampak kesenjangan kompetensi digital ini dapat menghambat pertumbuhan karier, mengurangi produktivitas ekonomi, dan meningkatkan kerentanan terhadap risiko digital.

Keterbatasan kemampuan teknologi digital di kalangan pemimpin profetik, terutama dalam menghadapi perubahan cepat, yang dapat menghambat adopsi sistem manajemen inovatif. Resistensi terhadap perubahan terlihat dari budaya organisasi yang kaku dan lambat dalam beradaptasi dengan disrupsi digital, sehingga sulit mengintegrasikan nilai profetik baru. Etika dan keamanan *siber* ditunjukkan oleh risiko perundungan *siber* (*cyberbullying*), *sexting*, plagiarisme, dan keaslian konten di *internet*. Kesenjangan akses teknologi yang tidak merata di berbagai daerah, yang menyulitkan penerapan kepemimpinan profetik secara merata dan adil. Pemimpin dituntut mampu berinovasi dan bertindak cepat (*responsif*) tanpa kehilangan substansi nilai profetik. Pemimpin profetik di era digital harus mampu menjadi teladan yang moderat, inklusif, dan berintegritas di tengah terjadinya kompleksitas dunia maya.

D. Penerapan Kepemimpinan Profetik di Bidang Pendidikan

Di bidang pendidikan, kepemimpinan profetik diterapkan dengan berfokus pada integrasi sifat kenabian, yaitu *shiddiq* (jujur), *amanah* (tepercaya), *tabligh* (komunikatif), dan *fatanah* (cerdas) untuk membangun ekosistem pendidikan yang *humanis*, *spiritual*, dan berintegritas. Pemimpin profetik bertindak sebagai *agen* perubahan (*agen of change*) yang memberdayakan pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, untuk beradaptasi dengan era digital tanpa meninggalkan akar nilai-nilai agama yang luhur.

Implementasi sifat *shiddiq* (jujur) dalam perencanaan dan pengawasan pendidikan dapat dimaknai sebagai upaya menyusun strategi, kurikulum, kebijakan, dan tujuan pendidikan berdasarkan data riil, transparan, dan dapat dipertanggung-jawabkan, serta bertujuan untuk kebenaran dan kebaikan. Hal ini merupakan perwujudan akhlak

Rasulullah SAW dalam dunia pendidikan. Perencanaan kurikulum didasarkan pada analisis kebutuhan nyata masyarakat (karakteristik lingkungan) dan kebutuhan dasar peserta didik, bukan sekadar mengikuti tren. Perencanaan kurikulum dan pembelajaran yang jujur, misalnya Pendidik menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang mengintegrasikan nilai kejujuran (*shiddiq*) dalam setiap tindakan dan materi, bukan hanya teori semata. Evaluasi pembelajaran yang jujur (*shiddiq*) adalah merencanakan sistem evaluasi (*assessment*) yang obyektif dan valid, mengukur kompetensi sesungguhnya, bukan memanipulasi nilai untuk kepentingan administratif.

Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dilakukan secara jujur (*shiddiq*), transparan, dan akuntabel sesuai dengan kebutuhan nyata sekolah. Perencanaan strategis sekolah menggunakan metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dilakukan dengan jujur (*shiddiq*), mengakui kelemahan dan kekuatan sekolah, tanpa menutup-nutupi kekurangan.

Sifat *shiddiq* (jujur, benar, lurus) dalam pengorganisasian dan pelaksanaan pendidikan merupakan wujud penerapan manajemen berbasis akhlak yang menuntut adanya keselarasan antara ucapan, perbuatan dan kebijakan yang dijalankan di sekolah/lembaga pendidikan lainnya. Dalam konteks pendidikan Islam, *shiddiq* bukan hanya bermakna berkata benar, tetapi mencakup integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam mengelola lembaga pendidikan baik sekolah maupun pesantren. Manfaat implementasi *shiddiq* dalam pengelolaan sekolah akan menciptakan budaya sekolah yang *berintegritas*, melahirkan individu yang berkualitas intelektual dan *spiritual*, serta menciptakan lingkungan pendidikan yang amanah.

Implementasi Sifat *amanah* dalam pengelolaan pendidikan adalah merupakan wujud tanggung jawab profesional dan moral, untuk memastikan pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik merasa tenang dan yakin dalam memberikan tanggung jawab, baik pekerjaan maupun kehidupan sosial, yang berujung pada meningkatnya reputasi dan kehormatan diri. Pengelolaan pendidikan yang *amanah* akan mendatangkan kedamaian batin dan kepuasan diri karena hidup dengan

integritas dan terhindar dari rasa cemas akibat ketidakjujuran. *Amanah* diyakini membawa keberkahan, yaitu kemudahan dalam urusan, rezeki yang berkah, dan keselamatan dalam kehidupan.

Mengembangkan sifat *amanah* di bidang pendidikan berarti meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab dalam mengelola pendidikan serta dihitung sebagai ibadah dan bentuk ketaatan kepada Allah SWT. Pemimpin yang *amanah* akan dihargai, dicintai, dan mudah menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan anggota. Sikap amanah, baik dalam janji, harta, maupun jabatan, merupakan pondasi penting untuk menciptakan kehidupan yang harmonis dan sukses dunia akhirat. Dengan demikian, *amanah* dalam pendidikan dapat menciptakan budaya sekolah yang harmonis, jujur, saling percaya, dan bertanggung jawab, di mana kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan memandang jabatan sebagai beban tanggung jawab, bukan sekadar hak.

Contoh implementasi sifat *tabligh* (menyampaikan) dalam pendidikan diwujudkan melalui komunikasi efektif, pengajaran nilai kebaikan, dan penyebaran ilmu secara jujur. Pendidik meneladaninya dengan menyampaikan materi, nasihat, dan bimbingan, sementara peserta didik belajar jujur serta berbagi ilmu. Ini menciptakan lingkungan akademik yang komunikatif, positif, dan berakhlak mulia. Pendidik sebagai *agen* penyampai ilmu memastikan seluruh materi kurikulum disampaikan tanpa menguranginya, mencakup ilmu umum dan agama secara komunikatif. Membangun komunikasi dua arah yang kondusif agar peserta didik mudah menyerap ilmu. Pendidik tidak hanya mengajarkan akademis, tetapi aktif memberikan nasihat untuk kebaikan.

Keteladanan dalam kedisiplinan pendidik ditunjukkan dan ditampilkan melalui kehadiran di sekolah tepat waktu dan tidak meninggalkan kelas saat mengajar. Peserta didik saling mengingatkan dalam kebaikan, mengajak teman lainnya untuk taat dan berperilaku baik (*amar ma'ruf nahi munkar*). Peserta didik gemar berbagi ilmu (*tutor sebaya*), yaitu peserta didik yang lebih paham membantu temannya yang kesulitan memahami pelajaran. Menerapkan ilmu yang didapat untuk mengevaluasi perilaku diri dan memperbaikinya. Penerapan

sifat *tabligh* dalam kehidupan sehari-hari di sekolah dapat diwujudkan dengan menyebarkan kebaikan, mengingatkan orang lain untuk taat kepada Allah, serta menyampaikan ilmu dan nasihat dengan penuh kasih sayang dan hikmah. Dengan menerapkan sifat *tabligh* ini, proses pendidikan dan pembelajaran akan menjadi lebih berkualitas, beradab, dan efektif dalam membentuk karakter peserta didik.

Penerapan sifat *fathanah* (cerdas, bijaksana, berwawasan luas) di sekolah atau pesantren diwujudkan melalui budaya belajar tekun, berpikir kritis, inovatif, serta mampu memecahkan masalah (*problem solving*) secara bijak. Sifat ini menuntut peserta didik dan pendidik mengembangkan kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual untuk mencapai prestasi maksimal serta berakhlak mulia. Peserta didik belajar dengan kesungguhan yang tinggi, tidak cepat merasa puas dengan ilmu yang didapat dan terus menambah wawasan baru, melatih berpikir kritis dan kreatif, mampu memahami pelajaran dengan baik, analitis terhadap informasi, dan inovatif dalam mengerjakan tugas-tugas. Peserta didik mampu mengatur waktu antara belajar, ibadah, dan bermain dapat melakukan *problem solving* (pemecahan masalah) serta mampu mencari jalan keluar atas permasalahan yang sedang dihadapi di sekolah dengan bijaksana.

Pendidik mampu menerapkan metode pembelajaran yang inovatif, menggunakan teknik mengajar yang kreatif dan tidak monoton agar materi mudah dipahami. Pendidik mampu memahami karakter peserta didik yang berbeda-beda dan memberikan solusi atas kesulitan belajar. Pendidik mampu berperan sebagai model (*teladan*), menunjukkan perilaku cerdas dan berwibawa serta berwawasan luas, sehingga dapat menjadi inspirasi bagi peserta didiknya. Pendidik inspiratif tidak hanya mengajar kurikulum semata, tetapi mampu menggerakkan hati, membangkitkan semangat, dan mengembangkan potensi peserta didik melalui pendekatan kreatif, empatik, serta keteladanan. Mereka fokus menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan, memotivasi kemajuan, dan membentuk karakter, bukan sekadar memindahkan materi pelajaran. Memberi perhatian (*care*) pada kondisi emosional peserta didik, berbagi ilmu dengan metode kreatif (*share*), dan menjadi sosok yang dipercaya (*trust*).

Pendidik menjadi motivator dan fasilitator belajar peserta didik. Memiliki kemampuan memacu semangat belajar, percaya pada potensi diri peserta didik, dan membantu mereka mencapai prestasi tertinggi. Menggunakan metode pembelajaran yang unik dan menarik, serta mampu melakukan improvisasi di kelas. Mengenali keberagaman potensi peserta didik dan menghindari diskriminasi, selalu menanamkan nilai-nilai moral dan menjadi contoh (*role model*) dalam perilaku sehari-hari. Pendidik inspiratif menjadikan ruang kelas sebagai “surga” atau tempat yang nyaman dan aman, di mana peserta didik merasa dihargai, dan terdorong untuk berkembang secara utuh sesuai minat, bakat dan kemampuannya masing-masing.

Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan harus menjadi inspirator bagi warga sekolah artinya Kepala sekolah sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan, memotivasi, dan menjadi teladan (panutan) bagi seluruh warga sekolah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan secara bersama-sama. Peran ini mencakup penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, inovatif, serta pemberian semangat (motivasi) intrinsik maupun ekstrinsik kepada pendidik dan tenaga kependidikan.



BAB VI

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ABAD 21

Memasuki abad ke-21, lanskap pendidikan global dihadapkan pada sebuah disrupsi tektonik yang belum pernah terjadi sebelumnya. Corak pendidikan era industri, yang mana selama lebih dari satu abad terbukti efektif, terutama dalam mencetak tenaga kerja yang patuh dan terstandarisasi, kini secara fundamental menjadi usang hingga tidak lagi relevan. Gelombang kemajuan teknologi digital, globalisasi yang mengaburkan batas-batas geografis, dan otomatisasi yang secara radikal telah mengubah pasar kerja, dan secara kolektif telah menciptakan suatu hal yang bersifat mengharuskan bagi transformasi pendidikan secara menyeluruh. Pendidikan, yang lazimnya direpresentasikan oleh sekolah, tidak lagi hanya dapat mengutamakan operasionalisasi yang bisa dikatakan terisolasi, di mana semata-mata hanya berfokus pada transmisi pengetahuan rigid semata. Sebaliknya, pendidikan dituntut untuk menjadi sebuah ekosistem belajar yang dinamis, yang mampu mempersiapkan generasi muda untuk menghadapi dunia yang ditandai oleh berbagai macam hal yang fluktuatif, kompleks, ambigu, dan penuh dengan ketidakpastian.

Boleh jadi, kegagalan untuk beradaptasi dengan realitas baru tersebut akan memanifestasi apa yang disebut *global achievement gap*, (kesenjangan prestasi global) yaitu perbedaan signifikan dalam hasil akademik, keterampilan, dan tingkat pendidikan antara kelompok peserta didik yang berbeda, baik secara geografis, ras, maupun status sosial-ekonomi. Di Tengah kondisi seperti ini sistem pendidikan justru

melanggengkan ketidaksiapan peserta didik untuk hidup dan bekerja di dunia yang sesungguhnya (Wagner, 2008: 18). Ini mencerminkan ketimpangan akses terhadap kualitas pendidikan yang sering kali berdampak pada peluang karir dan ekonomi.

Implikasi dari pergeseran yang boleh dikatakan radikal ini, merambat hingga kepada tujuan pendidikan itu sendiri. Fokus telah bergeser secara dramatis dari sekedar penguasaan konten kepada penguasaan kompetensi. Diskursus global kini sedang terjadi berpusat pada pentingnya membekali peserta didik dengan serangkaian kompetensi Abad 21, yakni *critical thinking* (berpikir kritis), *creativity* (kreativitas), *collaboration* (kolaborasi), dan *communication* (komunikasi), yang ditopang oleh literasi digital dan kemampuan memecahkan masalah yang kompleks. Perubahan tujuan ini secara otomatis menuntut redefinisi total terhadap peran seorang pemimpin pendidikan. Pemimpin tidak lagi cukup hanya menjadi seorang manajer administratif yang efisien, yang memastikan gedung sekolah terawat dan jadwal berjalan lancar. Peranannya telah bergeser dan berevolusi menjadi seorang pemimpin pembelajaran, lebih tepatnya, seorang perancang utama dari budaya belajar.

Tanggung jawab utama seorang pemimpin pendidikan di era ini adalah menciptakan dan memelihara sebuah komunitas pembelajar profesional, di mana para pendidik secara kolektif dan berkelanjutan berkolaborasi untuk meningkatkan praktik mengajar mereka demi hasil belajar peserta didik yang lebih baik (DuFour, *et al.*, 2010: 11). Karenanya, kepemimpinan pendidikan abad ke-21 menuntut sebuah paradigma yang secara kualitatif berbeda dari model-model hierarkis dan birokratis masa lalu. Para pemimpin pendidikan dituntut untuk menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang mampu menavigasi kompleksitas, menginspirasi inovasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah, mulai dari peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, itu sendiri, untuk menjadi pembelajar seumur hidup. Secara esensi, bisa dikatakan bahwa kepemimpinan ini bersifat transformasional, di samping situasional dalam penerapannya, serta kolaboratif dalam praktiknya.

A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Dalam diskursus akademis, kepemimpinan pendidikan dipahami sebagai sebuah entitas yang secara kualitatif berbeda dari kepemimpinan dalam konteks organisasi lainnya. Ia bukanlah sekadar praktik manajemen yang diterapkan dalam latar sekolah, melainkan sebuah proses pengaruh sosial yang kompleks dan terspesialisasi, di mana tujuan utamanya adalah peningkatan mutu pembelajaran untuk meningkatkan mutu hasil belajar peserta didik secara holistik. Definisi yang komprehensif dan banyak diterima oleh beberapa kalangan, merumuskan kepemimpinan pendidikan ini sebagai serangkaian praktik yang berpusat pada penetapan arah dan visi, pengembangan sumber daya manusia yang terutama para pendidik, serta perancangan ulang organisasi sekolah untuk secara efektif merespons tantangan pembelajaran (Leithwood & Riehl, 2003: 8). Dalam pengertian ini, pemimpin pendidikan tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran operasionalisasi organisasi ataupun institusi, tetapi secara fundamental memposisikan diri sebagai seorang *leader of learning*, yang setiap kebijakan dan tindakannya harus dapat dilacak dampaknya hingga kepada ruang kelas itu sendiri.

Seiring dengan evolusi pemikiran mengenai efektivitas sekolah, pengertian kepemimpinan pendidikan pun bergeser dari fokus manajerial ke fokus instruksional. Lahirlah konsep *instructional leadership*, yang mendefinisikan pemimpin pendidikan, khususnya kepala sekolah, sebagai manajer aktif dari proses pengajaran dan pembelajaran di sekolahnya. Dalam hal ini, pemimpin tidak lagi berada di pinggiran, melainkan di pusat dari *technical core* sekolah. Peran mereka secara spesifik adalah mendefinisikan misi sekolah, mengelola kurikulum dan program instruksional, serta mempromosikan iklim belajar yang positif (Hallinger, 2005: 229). Pemimpin instruksional secara aktif terlibat dalam observasi kelas, memberikan umpan balik kepada pendidik, memastikan adanya keselarasan antara kurikulum, pengajaran, dan *assessment*, serta melindungi waktu belajar dari berbagai gangguan non-akademis. Pengertian ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif haruslah berakar kuat pada pedagogi dan praktik-praktik terbaik dalam pengajaran.

Memasuki abad ke-21, pengertian ini kembali diperluas dan diperdalam, mengintegrasikan dimensi moral, transformasional, dan relasional. Kepemimpinan pendidikan kontemporer yang dipandang sebagai sebuah upaya untuk memobilisasi kapasitas kolektif dari seluruh komunitas atau warga sekolah, baik pendidik, tenaga kependidikan dan juga peserta didik, dan bahkan orang tua sekalipun, menuju sebuah visi bersama tentang pembelajaran berkualitas. Ia bersifat transformasional karena berusaha mengubah keyakinan dan praktik para pendidik, dan bersifat terdistribusi karena mengakui bahwa kepemimpinan tidak hanya bersemayam pada satu individu, melainkan dapat dan harus dijalankan oleh banyak pihak, terutama para pendidik (Harris, 2008: 173). Lebih lanjut, penelitian berbasis bukti yang kuat dari Robinson (2011: 22) melahirkan konsep *student-centered leadership*, yang berargumen bahwa tindakan kepemimpinan yang paling efektif adalah yang memiliki dampak paling langsung dan paling positif terhadap hasil belajar peserta didik. Dengan demikian, pengertian kepemimpinan pendidikan modern adalah sebuah sintesis yang kompleks, dan menerapkan pendekatan kolaboratif, visioner, berbasis teknologi yang berfokus pada pemberdayaan pendidik dan peserta didik serta peningkatan hasil pembelajaran. Berbeda dari gaya tradisional yang otoriter, pemimpin modern bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan agen perubahan yang adaptif, mengutamakan visi jangka panjang, serta kolaborasi untuk menciptakan ekosistem sekolah yang unggul dan berdaya saing di era digital. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh yang berpusat pada pembelajaran, terdistribusi secara kolaboratif, dan diukur efektivitasnya dan produktivitasnya berdasarkan pada pertumbuhan dan keberhasilan setiap peserta didik.

B. Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Abad 21

Peran pemimpin pendidikan di abad ke-21 tidak hanya menuntut penguasaan terhadap serangkaian kompetensi baru, tetapi juga kemampuan untuk menavigasi medan yang penuh dengan tantangan kompleks yang sering kali penuh dengan kontradiksi. Tantangan-tantangan ini bersifat sistemik, lahir dari pergeseran fundamental dalam teknologi, demografi, dan ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan. Pemimpin yang efektif harus mampu bertindak sebagai navigator yang

tangguh, mediator yang bijaksana, dan inovator yang berani dalam menghadapi berbagai tekanan ini. Berikut adalah uraian mengenai beberapa tantangan paling signifikan tersebut.

1. Menavigasi Disrupsi Teknologi secara Pedagogis

Tantangan *pertama* yang paling kentara adalah disrupsi teknologi. Kehadiran internet, kecerdasan buatan (AI), dan ribuan aplikasi pendidikan telah secara radikal mengubah cara akses informasi hingga konstruksi pengetahuan. Tantangan bagi pemimpin pendidikan bukanlah sekadar pada aspek teknis pengadaan perangkat keras atau lunak, melainkan pada aspek pedagogis yang jauh lebih mendalam. Pemimpin harus mampu memimpin sebuah pergeseran yang ada dan tengah terjadi, dari memandang teknologi sebagai instrumen bantu presentasi, misalnya, proyektor pengganti papan tulis, dan lainnya, menjadi memanfaatkannya sebagai katalisator untuk model pembelajaran yang lebih personal, kolaboratif, dan berpusat pada peserta didik. Ini berarti, pemimpin harus bisa membedakan antara inovasi teknologi yang dangkal dengan yang benar-benar memiliki potensi untuk mentransformasi praktik belajar (Fullan, 2013: 24). Selain itu, mereka juga dihadapkan pada berbagai isu yang krusial lagi krisis seperti isu kesenjangan digital, masalah privasi data peserta didik, serta tantangan untuk menjaga fokus belajar di tengah gempuran distraksi digital. Dengan demikian, tugas pemimpin adalah menjadi seorang kurator teknologi yang kritis sekaligus seorang visioner pedagogis, yang mampu mengarahkan pemanfaatan teknologi untuk memperkaya pengalaman belajar, bukan sekadar untuk mendigitalkan praktik-praktik yang bisa dikategorisasi sebagai usang.

2. Mengelola Keragaman dan Menumbuhkan Inklusivitas

Tantangan kedua yang tidak kalah pentingnya adalah mengelola keragaman dan menumbuhkan inklusivitas di lingkungan sekolah. Ruang kelas, kini diisi oleh peserta didik dengan latar belakang yang jauh lebih beragam daripada generasi-generasi sebelumnya, baik itu beragam secara sosio-ekonomi, etnis, budaya, bahasa, dan juga dalam hal kemampuan serta kebutuhan belajar. Tantangan bagi pemimpin pendidikan telah bergeser dari sekadar memastikan akses yang setara

bagi semua peserta didik, menjadi memastikan keberhasilan yang setara. Ini menuntut upaya yang jauh lebih dari sekadar kebijakan anti diskriminasi. Pemimpin harus secara proaktif membangun sebuah budaya sekolah yang inklusif, di mana setiap peserta didik merasa diterima, dihargai, dan memiliki apa yang disebut dengan *sense of belonging* (Hargreaves & Fink, 2006: 129).

Secara praktis, ini berarti pemimpin harus memfasilitasi pengembangan profesional bagi para pendidik dalam bidang pedagogi yang responsif secara budaya (*culturally responsive pedagogy*), memastikan adanya sistem dukungan yang memadai bagi peserta didik dengan kebutuhan khusus, dan secara aktif melawan bias-bias implisit yang mungkin ada dalam kurikulum atau praktik asesmen. Tantangannya adalah mengubah sekolah dari sebuah entitas monolitik yang menuntut peserta didik untuk menyesuaikan diri, menjadi sebuah ekosistem yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan setiap peserta didiknya.

3. Mengembangkan Kompetensi Pendidik Berkelanjutan

Tentu saja yang menjadi hal paling utama bagi setiap sekolah yang unggul adalah tersedianya pendidik yang unggul. Namun, profesi pendidik/pendidik di abad ke-21 menuntut sebuah evolusi dalam hal keterampilan maupun pengetahuan. Tantangan besar bagi pemimpin pendidikan adalah bagaimana menciptakan sebuah sistem pengembangan profesional yang relevan dan berkelanjutan, yang mampu menjawab tuntutan zaman yang terus berubah.

Model pengembangan profesional yang bersifat sporadis, seperti seminar atau lokakarya satu hari, terbukti tidak lagi efektif untuk menciptakan perubahan praktik yang mendalam. Sebaliknya, pemimpin ditantang untuk membangun sebuah budaya kolaborasi yang tertanam dalam keseharian, di mana para pendidik secara rutin bekerja bersama dalam sebuah komunitas pembelajar profesional untuk saling mengobservasi, menganalisis data hasil belajar peserta didik, dan secara kolektif mencari cara-cara pengajaran yang lebih baik (DuFour, *et al.*, 2010: 14).

Tantangan praktisnya tentu amat besar. Bagaimana pemimpin harus mampu dalam artian membeli waktu bagi para pendidik untuk berkolaborasi di tengah jadwal yang padat, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, dan membangun kepercayaan yang diperlukan agar para pendidik bersedia untuk membuka pintu kelas mereka dan bersikap terbuka bagi rekan-rekannya. Pemimpin harus bertransformasi dari sekadar mengevaluasi pendidik menjadi pengembang utama dari talenta-talenta pendidik di sekolahnya.

4. Menyeimbangkan Akuntabilitas Eksternal dengan Kebutuhan Internal

Tantangan strategis terakhir adalah kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan antara tekanan akuntabilitas dari luar dengan kebutuhan pengembangan dari dalam. Di satu sisi, pemimpin pendidikan berada di bawah tekanan yang sangat besar untuk memenuhi target-target akuntabilitas, yang sering kali diukur melalui tes terstandarisasi dan berbagai indikator kuantitatif lainnya. Tuntutan ini sering kali mendorong sekolah ke arah penyeragaman, pengajaran yang berorientasi pada tes, dan penyempitan kurikulum. Di sisi lain, untuk mempersiapkan peserta didik menghadapi masa depan yang kompleks, sekolah justru perlu menumbuhkan kreativitas, pemikiran kritis, dan pembelajaran mendalam, yang sering kali sulit diukur oleh metrik-metrik standar. Dengan demikian, pemimpin pendidikan berada di tengah-tengah ketegangan ini. Tantangan bagi mereka adalah untuk bertindak sebagai penyangga sekaligus jembatan. Mereka harus cukup cerdas untuk memenuhi tuntutan akuntabilitas eksternal, tetapi juga cukup berani secara moral untuk melindungi ruang bagi inovasi, kreativitas, dan kesejahteraan psikologis pendidik dan peserta didik di dalam sekolah (Fullan, 2014: 35). Kemampuan untuk mengelola paradoks antara standarisasi dan personalisasi, antara kepatuhan dan inovasi, inilah yang mungkin menjadi ujian terberat sekaligus penanda dari kepemimpinan pendidikan yang hebat di abad ke-21.

C. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Abad 21

Menghadapi kompleksitas pendidikan hari ini, figur pemimpin pendidikan dituntut untuk memanifestasi serangkaian karakteristik yang secara mendasar berbeda dari prinsip-prinsip kepemimpinan

manajer atau administrator tradisional. Karakteristik ini bukanlah sekadar daftar sifat, melainkan sebuah jalinan kompetensi yang terintegrasi, yang memungkinkan seorang pemimpin untuk tidak hanya mengelola sekolah, tetapi juga untuk mentransformasinya. Adapun karakteristik yang paling mendasar mula-mula harus dipahami bahwa di abad ke-21, visi bukanlah lagi sebuah dokumen statis yang tersimpan di arsip, melainkan sebuah narasi masa depan yang hidup, adaptif, dan diciptakan bersama dengan seluruh warga sekolah.

Pemimpin tidak hanya memiliki visi, tetapi ia secara aktif merancang sebuah ekosistem yang memungkinkan inovasi pedagogis dapat tumbuh subur. Ini berarti, pemimpin harus mampu melihat melampaui praktik-praktik yang ada, secara kritis menganalisis tren teknologi dan sosial, dan menerjemahkannya ke dalam sebuah visi pembelajaran yang relevan dan menggugah. Peran mereka adalah sebagai *chief learning officer* yang memastikan bahwa sekolah tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mengadopsi pola pikir inovatif yang mendasarinya (Wagner, 2012: 155). Mereka secara sadar membangun ruang-ruang untuk eksperimen, memberikan otonomi kepada pendidik untuk mencoba pendekatan baru, dan menciptakan budaya di mana kegagalan yang konstruktif dipandang sebagai bagian esensial dari proses belajar dan perbaikan.

Kemudian pemimpin juga harus memposisikan diri sebagai pembangun kapasitas serta kolaborasi. Menyadari bahwa kualitas sebuah institusi pendidikan tidak akan pernah bisa melampaui kualitas para pendidiknya, karakteristik esensial selanjutnya adalah peran pemimpin sebagai pembangun kapasitas. Fokus utama dari pemimpin abad ke-21 telah bergeser dari evaluasi individual pendidik ke pembangunan efikasi kolektif pendidik, yakni keyakinan bersama bahwa sebagai sebuah tim, mereka mampu secara signifikan memengaruhi hasil belajar peserta didik. Pemimpin dengan karakteristik ini, bekerja untuk menciptakan struktur dan budaya yang kolaboratif. Dengan itu, pendidik tidak lagi hanya sekadar bekerja, melainkan secara rutin bertemu untuk berbagi praktik terbaik, menganalisis data, dan memecahkan masalah pembelajaran secara bersama-sama. Dengan melakukan ini, pemimpin secara efektif mendistribusikan kepemimpinan dan menumbuhkan *professional capital* dalam organisasi, yang merupakan perpaduan

dari modal manusia, bisa berupa keterampilan individu, modal sosial, dapat berupa jejaring kolaboratif, dan modal *decisional*, dapat berupa kebijaksanaan kolektif (Hargreaves & Fullan, 2012: 92).

Tidak hanya itu, dalam hal ini pemimpin sebagai manajer perubahan yang adaptif. Memimpin perubahan di sekolah bukanlah proses teknis semata. Ia adalah sebuah proses yang kompleks secara sosial dan emosional. Pemimpin yang efektif memahami bahwa setiap perubahan signifikan pasti akan menimbulkan kecemasan, resistensi, dan ketidakpastian. Karenanya, mereka harus memiliki kecerdasan emosional bahkan politis untuk mengelola dinamika perubahan ini. Mereka tidak memaksakan perubahan secara *top-down*, melainkan memfasilitasi sebuah proses evolusioner, membangun konsensus, dan secara strategis mengatasi berbagai hambatan (Fullan, 2007: 45). Pemimpin adaptif juga sangat bergantung pada data untuk membuat keputusan, mampu membedakan antara masalah teknis yang memerlukan solusi dari ahli dengan tantangan adaptif yang memerlukan pembelajaran kolektif dari seluruh komunitas.

Selain itu pula, pemimpin sebagai penjaga moral dan inklusivitas. Di tengah berbagai tekanan teknokratis dan tuntutan akuntabilitas, karakteristik yang kiranya juga signifikan adalah perannya sebagai penjaga moral dan agen inklusivitas. Kepemimpinan pendidikan pada hakikatnya adalah sebuah usaha moral, karena ia berurusan secara langsung dengan harapan dan masa depan anak manusia (Sergiovanni, 1992: 102). Karakteristik ini mendorong mereka untuk secara aktif memperjuangkan apa yang disebut dengan *social justice* di sekolah, memastikan bahwa setiap peserta didik, terlepas dari latar belakang sosial, ekonomi, etnis, atau kemampuan belajarnya, memiliki akses ataupun peluang yang setara terhadap pembelajaran yang berkualitas. Mereka secara sadar membangun budaya sekolah yang inklusif, di mana keragaman dirayakan sebagai sebuah kekuatan dan setiap individu merasa aman, dihargai, dan memiliki rasa kepemilikan. Dengan menjadi teladan integritas dan kepedulian, pemimpin menanamkan nilai-nilai ini ke dalam seluruh sendi kehidupan sekolah, membentuk karakter peserta didik yang tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga utuh secara moral.

Berdasarkan uraian di atas, untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan abad 21, maka seorang pemimpin sekurang-kurangnya harus memiliki 15 (*lima belas*) karakteristik kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Visioner*; pemimpin memiliki cara pandang atau wawasan ke masa depan, memiliki kemampuan menyusun strategi yang tepat dan akurat dalam mengatur langkah ke depan, dapat membaca potensi yang ada, mensinergikan dan berusaha mengkolaborasikannya dalam sebuah tim yang handal.
2. *Menguasai teknologi digital dan artificial intelegent (AI)*; pemimpin mampu mengoperasikan teknologi digital, yaitu sistem teknologi pengoperasian otomatis dengan sistem komputerisasi atau format yang dapat dibaca oleh computer untuk mempercepat pemerataan kualitas pendidikan, seperti penggunaan Learning Management System (LMS) yaitu sistem manajemen pembelajaran berbasis digital. Sedangkan *Artificial Intelligence (AI)* merupakan program komputer yang dirancang mengikuti tindakan dan pola pikir manusia, untuk memberikan kemudahan bagi penggunaannya. Penerapan AI dalam pendidikan biasanya pada aplikasi LMS untuk mempermudah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, sistem pendataan dan pengelolaan kesiswaan, kepegawaian, keuangan perpustakaan, sarana parsarana pendidikan dll., dengan bantuan kecerdasan buatan berupa komputer atau mesin sehingga sistem dapat mengenali data. Data tersebut didapatkan melalui berbagai cara, seperti cara manual *labeling, observing behavior, download from websites atau partnership*.
3. *Memiliki Integritas*; pemimpin memiliki sikap yang teguh dalam mempertahankan prinsip berdasarkan nilai-nilai moral dan norma-norma yang berlaku. Ada sembilan nilai integritas yang harus dimiliki pemimpin yaitu: jujur, peduli, mandiri, disiplin, tanggung jawab, kerja keras, sederhana, berani, dan adil.
4. *Handal dan tangguh*; pemimpin harus dapat dipercaya memiliki kekuatan dan mampu menjadi pribadi pantang menyerah (tangguh)

yaitu pribadi yang tidak merasa lemah terhadap kesulitan yang dihadapi atau tantangan yang terjadi dan menimpa dirinya. Pribadi kepala sekolah yang handal dan tangguh melihat dan menganggap sesuatu masalah yang terjadi secara positif dan selalu mengambil hikmah darinya, dengan terus berusaha mencari solusi terbaik untuk menyelesaikannya.

5. *Terampil berkomunikasi efektif*; pemimpin harus terampil berkomunikasi efektif agar dapat menginstruksikan anggota tim dalam melaksanakan fungsi, peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Komunikasi verbal dan tertulis sangat diperlukan untuk menjaga kelancaran kerja bawahan agar tidak terjadi kebingungan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala sekolah harus bisa mendengarkan aspirasi bawahannya dan dapat bertindak dengan tepat untuk mendapatkan hasil terbaik.
6. *Inspiratif*; pemimpin inspiratif adalah pemimpin yang dapat memberi inspirasi secara positif kepada bawahannya dan mengetahui bagaimana melewati masa sulit dan menghadapi kegagalan serta tantangan. Syafii Antonio (2008), menjelaskan kepemimpinan inspiratif memiliki karakter FAST, *fathanah* (cerdas, kompeten), *amanah* (dapat dipercaya), *shidiq* (jujur, berintegritas), dan *tabligh* (komunikatif).
7. *Pemberi semangat dan motivasi*; pimpinan pendidikan harus selalu melakukan pembaharuan, karena dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus selalu memberi semangat dan motivasi kepada semua guru dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut kinerja dan mutu lulusan yang dihasilkannya.
8. *Decision making skill*; pemimpin harus memiliki keterampilan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dalam proses penyelesaian suatu masalah dengan pilihan solusi yang paling memungkinkan. *Decision making* harus seobjektif mungkin dengan melakukan proses identifikasi masalah. Untuk meningkatkan *decision making skill*, perhatikan empat tips sebagai berikut:

- a. Tinggalkan ego emosi; dalam mengambil keputusan, sebaiknya libatkan para bawahan dan minta pendapatnya tentang solusi apa untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Menurunkan ego memang sulit, apalagi jika keputusan yang diambil menyangkut personal. Namun, jika masih terus mempertahankan ego dalam decision making, tentu keputusan yang dibuat tidaklah objektif. Jadi, usahakan untuk tetap melibatkan banyak sudut pandang rekan tim untuk mendapat hasil yang memuaskan.
 - b. Selalu Penasaran; membuat keputusan haruslah dibekali dengan sifat selalu penasaran atau kritis. Tidak sembarangan mengambil keputusan tanpa memikirkan akan dampaknya, Selalu penasaran dan bertanya secara kritis jika memang ada hal yang janggal. Sifat kritis ini nantinya akan membuat semakin terampil dalam mengambil keputusan.
 - c. Jangan Menunda; lambat dalam mengambil keputusan akibat menunda-nunda akan membuat kesulitan dalam mengambil keputusan dan berdampak merugikan organisasi sekolah yang dipimpinnya. Ketika dihadapkan pada sebuah masalah, tentu tidak boleh menunda dalam mencari solusinya. Cepat dalam menanggapi permasalahan adalah yang terbaik.
 - d. Selalu mendengarkan; proses pengambilan keputusan tentu saja harus selalu menerima masukan dari orang lain. Apalagi jika orang tersebut memang memiliki kemampuan yang mumpuni. Itulah mengapa kemampuan mendengar masukan dari berbagai pihak sangatlah dibutuhkan, agar permasalahan yang dihadapi dapat didiskusikan secara kolaboratif untuk mengambil suatu keputusan dengan tepat dan akurat.
9. *Kreatif dan proaktif*; pemimpin harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan-kesulitan yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.

10. *Bekerja secara professional*; pemimpin pendidikan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara professional yaitu memiliki semangat pengabdian dan motivasi yang tinggi, menunjukkan keahlian (expert/kompeten) sesuai latar belakang pengetahuan dan keilmuan yang dimilikinya, memiliki tanggungjawab terhadap tugas yang tinggi (task commitment) dan memiliki tanggung jawab (responsibility) atas keputusannya baik intelektual maupun sikap, serta memiliki rasa kesejawatan dan menjunjung tinggi etika profesi dan nilai-nilai moral berdasarkan tanggungjawab keilmuan dan kompetensinya.
11. *Berkarisma atau berwibawa*; pemimpin berkarisma tentu akan memberikan sikap keteladanan kepada bawahannya. Perilaku keteladanan ini bisa ditunjukkan dengan sifat-sifat sebagai berikut:
 - a. Lebih banyak mendengarkan daripada berbicara; pemimpin yang karismatik lebih banyak mendengarkan ketimbang berbicara. Saat orang lain berbicara, ia akan menjaga perhatian pada orang tersebut. Kepala sekolah mendengarkan untuk menunjukkan bahwa dia menghargai lawan bicaranya, meskipun mungkin dia jauh lebih cerdas dari lawan bicaranya.
 - b. Tenang; banyak pemimpin pendidikan saat sedang emosi lalu melampiaskannya dengan kata-kata atau tindakan kasar. Pemimpin yang karismatik lebih memilih untuk tenang daripada marah-marah atau berdebat, karena tahu itu hanya membuang energinya. Justru dengan tenang, akan lebih jernih dalam menyelesaikan masalah.
 - c. Tidak membicarakan hal negatif dari orang lain; pemimpin berhati besar juga memiliki karismanya sendiri, dia tidak akan membicarakan kegagalan bawahannya melainkan mengakui kegagalannya sendiri sebagai pemimpin. Jika memiliki karakter seperti ini, tidak pernah takut terlihat buruk di mata orang lain dan selalu bersedia memperbaiki diri.
 - d. Sikapnya sopan dan tutur katanya santun; pemimpin akan cenderung tertarik dengan kata-kata dan intonasi yang positif daripada yang diucapkan dengan keras. Itulah yang membuat

kepala sekolah selalu didengar saat bicara, meski yang disampaikan itu adalah hal yang sudah diketahui orang banyak.

- e. Merasa diri tidak penting; orang yang berkarisma tidak pernah merasa dirinya penting atau sok hebat. Justru jika ada orang lain yang mengelu-elukan atau memujinya, akan merasa kurang nyaman.
 - f. Bijaksana; saat bawahan ingin menyampaikan sesuatu, atau ingin berkeluh kesah kepada kepala sekolah, dia tidak langsung mengkritik atau merendahkan kepentingan bawahannya tetapi justru akan memposisikan dirinya seperti bawahannya.
 - g. Rendah hati; pemimpin yang rendah hati bisa membuat bawahan dan orang di sekitarnya merasa nyaman dan sebaliknya orang yang sombong akan dijauhi. Kerendahan hati bisa menjadi magnet yang membuat kepala sekolah selalu dirindukan . Banyak orang yang terkenal bukan karena kehebatannya tetapi karena kerendahan hatinya.
12. *Memahami persaingan*; abad 21 adalah abad persaingan global, maka pemimpin harus memahami betul persaingan yang tengah terjadi. Hal ini penting, karena kepala sekolah harus melakukan perbandingan dalam pengelolaan sekolah baik fisik maupun program-programnya dengan sekolah lain, membandingkan mutu sekolahnya dengan sekolah lain yang sejenis agar dapat bersaing secara sehat dan rasional.
13. *Fokus pada kerja dan kekuatan kelompok*. Dalam hal ini Kepemimpinan lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas pokok atau fungsi masing-masing, tidak memfokuskan dirinya kepada individu, agar dapat menumbuhkan kerja sama kolaboratif dalam kelompok.
14. *Mampu membangun karakter*, pemimpin selalu menciptakan budaya dan iklim pendidikan yang kondusif, yaitu membangun sistem nilai, norma, keyakinan atau ideologi, cara berfikir, dan harapan yang dimiliki, bersama dan dipegang teguh oleh kepala

sekolah dan ditularkan kepada guru, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta warga sekolah lainnya.

15. *Berusaha melakukan service excellent (pelayanan prima)*. pemimpin perlu memberikan layanan prima atau layanan terbaik sebagai salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan kepada *stakeholder* termasuk orang tua dan peserta didik. Kepala sekolah harus memberikan contoh kepada guru, tenaga kependidikan dan staf lainnya. Dalam hal ini, bila terjadi hal-hal yang dapat mengurangi *service excellent* (layanan prima), kepala sekolah harus segera mengambil langkah-langkah positif agar kepercayaan kembali normal. Kepuasan pelanggan terutama orang tua dan peserta didik akan dapat meningkatkan kepercayaan kepada sekolah yang dipimpinnya, sehingga akan disenangi masyarakat dan akhirnya menjadi sekolah favorit.

Pemimpin pendidikan abad 21 yang memiliki lima belas karakteristik kepemimpinan seperti diungkapkan di atas, akan mampu menguasai kekuatan global yang saat ini bertumpu pada empat hal, yaitu (1) kemajuan Ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama dalam bidang informasi serta inovasi-inovasi baru dalam teknologi yang mempermudah kehidupan manusia, (2) perdagangan bebas yang ditunjang oleh ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) kerjasama regional dan internasional antar bangsa tanpa mengenal batas negara, dan (4) meningkatnya kesadaran terhadap hak-hak asasi manusia dalam kehidupan bersama sekaligus meningkatnya kesadaran bersama dalam alam demokrasi (Zen Istiarsono, 2016:20). Kesadaran demokrasi merupakan pemahaman dan penerapan nilai-nilai atas hak asasi manusia, persamaan kewajiban dan hak di depan hukum, partisipasi aktif, menghargai perbedaan pendapat dan tanggung jawab sosial dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

D. Model-Model Kepemimpinan Pendidikan Abad 21

Menjawab serangkaian tantangan kompleks yang telah diuraikan sebelumnya, maka menuntut lebih dari sekadar seperangkat karakteristik personal. Dalam artian bahwa tertuntut sebuah kerangka kerja atau model kepemimpinan yang terstruktur dan dapat dioperasionalisasi. Di

dalam diskursus studi kepemimpinan pendidikan, beberapa model telah berevolusi dan mengemuka sebagai respons terhadap kebutuhan zaman. Model-model ini bukanlah paradigma yang saling menafikan. Melainkan sering kali saling melengkapi, menawarkan perspektif berbeda untuk memandang dan mempraktikkan kepemimpinan yang efektif.

Pemimpin pendidikan yang efektif di abad 21 berperan sebagai fasilitator yang visioner, mendorong inovasi, menciptakan iklim sekolah positif, serta meningkatkan kinerja pendidik melalui pendekatan demokratis dan humanis untuk mencetak lulusan berdaya saing global. Pemimpin yang bijaksana di abad ini tidak menganut satu model saja secara dogmatis, melainkan secara fleksibel menarik wawasan dari berbagai pendekatan sesuai dengan konteks dan tujuan yang dihadapinya. Bagian ini akan mengupas beberapa model yang paling berpengaruh dan relevan.

1. Kepemimpinan Instruksional (*Instructional Leadership*)

Model kepemimpinan instruksional adalah salah satu model yang paling memiliki pengaruh, yang meletakkan fokus utama pemimpin pada pengelolaan sekolah, yang utamanya adalah pengajaran dan pembelajaran. Kendati akarnya telah ada sejak lama, relevansinya di abad ke-21 justru semakin menguat. Di tengah lautan informasi dan tuntutan kompetensi yang tinggi, memastikan kualitas instruksi di setiap ruang kelas menjadi tugas yang paling krusial. Model ini mendefinisikan peran pemimpin, khususnya kepala sekolah bukan sebagai manajer gedung atau administrator birokrasi, melainkan sebagai pemimpin dari para pemimpin pembelajaran. Menurut kerangka kerja yang paling masyhur, model ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, serta mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif. Pemimpin instruksional secara aktif terlibat dalam dialog tentang praktik pengajaran yang baik, mengawasi implementasi kurikulum, dan menggunakan data hasil belajar peserta didik sebagai dasar untuk pengambilan keputusan pedagogis. Mereka adalah penjaga kualitas akademik yang memastikan bahwa semua sumber daya dan kebijakan sekolah pada akhirnya bermuara pada peningkatan pengalaman belajar peserta didik (Hallinger, 2005: 229).

2. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya, kepemimpinan transformasional adalah model yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota atau pengikut, dalam hal ini berarti warga atau komunitas sekolah menuju tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Jika kepemimpinan instruksional berfokus pada bagaimana proses belajar-mengajar, maka kepemimpinan transformasional berfokus pada perihal mengapa. Model ini sangat relevan untuk abad ke-21 karena kemampuannya untuk memimpin proses perubahan dan inovasi. Dalam konteks pendidikan, pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu mengartikulasikan sebuah visi yang meyakinkan tentang seperti apa sekolah ideal di masa depan, membangun budaya sekolah yang didasarkan pada nilai-nilai luhur dan tujuan bersama, memberikan stimulasi intelektual yang mendorong pendidik untuk mempertanyakan praktik lama, serta memberikan dukungan individual yang menumbuhkan potensi setiap pendidik (Leithwood & Jantzi, 2005: 179). Model ini sangat krusial ketika sebuah sekolah perlu melakukan perubahan fundamental, baik dalam merespons kebijakan baru, mengadopsi inovasi teknologi, atau mengubah budaya yang tidak lagi produktif.

3. Kepemimpinan Terdistribusi (*Distributed Leadership*)

Model Kepemimpinan terdistribusi muncul sebagai bentuk sanggahan terhadap pandangan heroik yang menempatkan seluruh beban kepemimpinan di pundak satu orang, dalam konteks kepemimpinan pendidikan biasanya kepala sekolah. Sebaliknya, model ini berargumen bahwa kepemimpinan adalah sebuah praktik yang terdistribusi di antara banyak individu dalam sebuah organisasi. Ia bukanlah sekadar mendelegasikan tugas, melainkan secara sadar mengakui dan memanfaatkan keahlian kepemimpinan yang ada pada berbagai tingkatan, dalam hal ini boleh jadi adalah kalangan pendidik (Harris, 2008: 174). Di abad ke-21, yang mana kompleksitas pengelolaan sekolah telah melampaui kapasitas satu orang, model ini menjadi sangat relevan. Pemimpin formal yang dalam hal ini kepala sekolah, dalam model ini berperan sebagai *leader of leaders*. Tugas utamanya adalah merancang

dan memelihara hal-hal yang terkait dengan kolaboratif, menginisiasi budaya kepercayaan, dan memberdayakan para *teacher leaders* tersebut untuk mengambil inisiatif dalam perbaikan instruksional. Fokusnya bergeser dari tindakan pemimpin tunggal ke interaksi antara para pemimpin, pengikut, dan situasi. Ini menciptakan organisasi yang lebih tangguh, cerdas secara kolektif, dan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk perbaikan yang berkelanjutan (Spillane, 2006: 13).

4. Kepemimpinan Berpusat pada Peserta didik (*Student- Centered Leadership*)

Model yang lebih baru dan didasarkan pada bukti empiris yang kuat, yaitu menawarkan sebuah filter yang lebih mederat untuk praktik kepemimpinan. Model ini berargumen bahwa efektivitas seorang pemimpin pendidikan harus diukur dari dampaknya terhadap hasil belajar peserta didik. Kepemimpinan yang berpusat pada peserta didik menyatakan bahwa tindakan-tindakan pemimpin yang paling berpengaruh adalah yang paling dekat dengan pengajaran ataupun pembelajaran (Robinson, *et al.*, 2009: 39). Model ini mengidentifikasi lima dimensi utama, di antaranya adalah penetapan tujuan, penjaminan kualitas pengajaran, dan yang terpenting, memimpin pembelajaran dan pengembangan profesional pendidik. Penelitian mereka menunjukkan bahwa keterlibatan langsung pemimpin dalam mempromosikan dan berpartisipasi dalam pembelajaran pendidik memiliki efek yang jauh lebih besar pada hasil belajar peserta didik dibandingkan dengan tindakan kepemimpinan lainnya. Di abad ke-21 yang penuh dengan berbagai tuntutan dan distraksi, model ini memberikan sebuah pedoman yang sangat jelas bagi para pemimpin.

E. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan Abad 21

Pergeseran paradigma dalam lanskap pendidikan secara langsung menuntut redefinisi terhadap standar kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan. Kualifikasi yang berbasis pada senioritas atau kecakapan administratif semata tidak lagi memadai untuk menavigasi kompleksitas abad ke-21. Standar modern telah bergeser ke arah kerangka kerja berbasis kompetensi yang dinamis,

yang menekankan pada apa yang harus diketahui, diyakini, dan mampu dilakukan oleh seorang pemimpin untuk secara efektif meningkatkan pembelajaran bagi semua peserta didik. Kerangka kerja ini tidak lagi memandang pemimpin sebagai manajer puncak, melainkan sebagai pemimpin yang memerlukan perpaduan antara kecakapan instruksional, relasional, visioner, dan strategis (Fullan, 2014: 55; Darling-Hammond, *et al.*, 2010: 3).

Seiring dengan tuntutan dan tantangan global di abad 21 yang begitu berat, tidak semua pendidik bisa menjadi pemimpin satuan pendidikan. Sebab untuk menjadi pemimpin satuan pendidikan harus memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi tertentu. Hal ini tidak lain, karena pemimpin satuan pendidikan merupakan atas para guru mata pelajaran dan guru kelas dan tenaga kependidikan lainnya yang dituntut untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kinerjanya agar mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, menurut kualifikasi calon pimpinan satuan pendidikan abad 21 harus ditingkatkan dari yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia melalui Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) tahun 2007, yaitu menjadi sebagai berikut:

1. Kualifikasi Umum yang terdiri dari:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S2) atau diploma lima (D-V) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi (dan diutamakan yang berpendidikan S3 kependidikan atau non kependidikan yang relevan).
- b. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun atau 10 (sepuluh) tahun sebelum mencapai batas usia pensiun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 7 (tujuh) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di TK/RA.
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/D bagi PNS dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi khusus yang terdiri dari:

- a. Berstatus sebagai guru di sekolah level yang sama, misalnya guru SD menjadi calon pimpinan SD, guru SMP menjadi calon pimpinan SMP, dan seterusnya.
- b. Memiliki sertifikat pendidik di sekolah level yang sama .
- c. Memiliki sertifikat pimpinan SD/MI bagi calon pimpinan SD/MI, sertifikat kepala sekolah SMP/MTS untuk calon kepala sekolah SMP/ MTS, dan seterusnya yang diterbitkan oleh LPTK atau lembaga lain yang terakreditasi
- d. Memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan ICT yang diterbitkan oleh LPTK atau lembaga lain yang terakreditasi

Sedangkan Standar Kompetensi Pimpinan Satuan Pendidikan bisa mengacu kepada Permendiknas No. 13 Tahun 2007, yang menetapkan ada 5 (lima) dimensi kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang pimpinan sekolah, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kelima dimensi kompetensi tersebut, dijabarkan sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian yang meliputi:

- a. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- b. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanaskan tugas pokok dan fungsi
- d. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
- e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin Pendidikan
- f. Memiliki berwawasan ke masa depan
- g. Memiliki jiwa kompetitif atau berani bersaing dengan orang lain
- h. Mampu menghadapi tantangan dan pantang menyerah

2. Kompetensi Manajerial yang meliputi:

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- c. Mampu memimpin guru dan tenaga kependidikan untuk pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- d. Mampu mengelola guru dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- e. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- f. Mampu mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
- g. Mampu mengelola kepesertadidikan, terutama dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- h. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- i. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- j. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
- k. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kepesertadidikan di sekolah
- l. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- m. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik

- n. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan mutu pembelajaran dan manajemen sekolah
- p. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa
- q. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan sekolah sesuai dengan standar yang berlaku.
- r. Mampu memberikan *service excellent* (pelayanan prima) dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam hal ini orang tua peserta didik dan peserta didik.
- s. Mampu menjalin hubungan kerja sama dengan industry/jasa dan perseorangan dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa

3. Kompetensi Kewirausahaan yang meliputi:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; melakukan kegiatan dalam upaya mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- b. Memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk sukses dalam melaksaperta didikan tugas pokok dan fungsinya.
- c. Memotivasi peserta didik untuk sukses dalam prestasi akademik dan non akademik.
- d. Mengembangkan pengelolaan kegiatan produksi sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- e. Mengembangkan pengelolaan koperasi sekolah dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah, kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan serta sebagai sumber belajar siswa.

4. Kompetensi Supervisi

- a. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat

- b. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- c. Mampu melakukan pembinaan guru dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan abad 21 yaitu keterampilan berpikir kreatif dan inovatif (*creative and inovative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*) atau yang biasa disebut dengan 4C.

5. Kompetensi Sosial

- a. Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah
- b. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain
- d. Memiliki kemampuan berkomunikasi efektif dan berkolaborasi dalam rangka meningkatkan kapasitas diri dan daya saing sekolah.

Selain lima kompetensi di atas, untuk menjadi pemimpin yang adaptif dengan perkembangan teknologi dan komunikasi di era abad 21 perlu ditambah dengan kompetensi sebagai berikut: *Pertama*, kompetensi digital (*digital competence*) adalah kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk dapat menggunakan teknologi digital, alat komunikasi, dan jaringan secara aman, kritis, dan bertanggung jawab. Ini mencakup literasi informasi, komunikasi, pembuatan konten, keamanan, dan pemecahan masalah dalam berbagai konteks kehidupan. Kedua, kompetensi visioner dan kultural, yang mencakup kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif dengan seluruh komunitas sekolah untuk mengembangkan dan mengimplementasikan visi bersama yang berpusat pada keberhasilan peserta didik. Pemimpin harus mampu mempromosikan sebuah budaya profesional yang positif, di mana kolaborasi, kepercayaan, dan ekspektasi yang tinggi menjadi norma (DuFour, *et al.*, 2010: 21). *Ketiga*, *kompetensi instruksional*, yang menuntut pemahaman yang mendalam tentang

kurikulum, pedagogi yang efektif, dan asesmen formatif. Pemimpin tidak hanya mengawasi, tetapi juga secara aktif terlibat dalam dialog profesional tentang praktik pengajaran, memberikan umpan balik yang edukatif dan konstruktif, dan memastikan tersedianya pengembangan profesional yang berkualitas tinggi bagi para pendidik (Robinson, *et al.*, 2009: 40; Hallinger, 2005: 229).

Keempat, kompetensi relasional dan etis menjadi semakin krusial. Ini mencakup kecerdasan emosional yang tinggi untuk membangun hubungan berbasis kepercayaan, kemampuan berkomunikasi yang efektif dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*), serta kapasitas untuk mempraktikkan kepemimpinan yang etis dan berkeadilan (Goleman, *et al.*, 2002). Pemimpin harus menjadi teladan integritas dan secara proaktif memperjuangkan ekuitas, memastikan bahwa setiap peserta didik, terutama mereka yang berasal dari kelompok marjinal, mendapatkan kesempatan yang sama untuk berhasil (Sergiovanni, 1992: 102). Kelima adalah kompetensi spiritual dimana pemimpin harus taat dan patuh melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, selalu menunjukkan sikap bersyukur dan sabar dalam rangka meningkatkan etos kerja, memiliki sikap toleransi terhadap perbedaan agama dan masalah-masalah *furu'iyah*, serta *istiqomah* pada kebenaran yang diyakininya.

F. Strategi Kepemimpinan Pendidikan Abad 21

Perlu diketahui bahwa memiliki serangkaian kompetensi adalah satu hal, sementara menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata yang berdampak adalah hal lain. Pemimpin pendidikan yang efektif di abad ke-21 menerapkan serangkaian strategi yang terbukti mampu menggerakkan perubahan dan perbaikan secara berkelanjutan. Strategi-strategi ini berfokus pada pembangunan kapasitas internal organisasi, bukan pada implementasi program-program yang bersifat sementara. Salah satu strategi yang paling kuat adalah *building professional capital*. Strategi ini berargumen bahwa keunggulan sebuah sistem pendidikan ditentukan oleh kualitas modal profesional para pendidiknya. Strategi ini melibatkan tiga tindakan simultan, yang meliputi mengembangkan modal manusia dengan merekrut dan terus melatih pendidik-pendidik berkualitas, menumbuhkan modal sosial dengan menciptakan struktur

dan budaya yang mendorong pendidik untuk bekerja sama, saling belajar, dan membangun kepercayaan, serta mengasah modal *decisional* dengan memberdayakan pendidik untuk membuat penilaian profesional yang bijaksana dalam praktik mereka sehari-hari. Pemimpin tidak lagi bertindak sebagai halnya bos, melainkan sebagai investor dan pengembang talenta utama di sekolahnya (Hargreaves & Fullan, 2012: 92).

Strategi selanjutnya yang terkait erat adalah memimpin pembelajaran kolaboratif melalui komunitas pembelajar profesional. Ini adalah strategi operasional untuk mewujudkan modal profesional. Pemimpin secara sadar merancang ulang jadwal, struktur rapat, dan alokasi sumber daya untuk memungkinkan para pendidik bekerja dalam tim yang berfokus pada empat pertanyaan krusial, yang meliputi apa yang kita ingin peserta didik pelajari? Bagaimana kita tahu jika mereka telah mempelajarinya? Apa yang akan kita lakukan jika mereka belum mempelajarinya? Dan apa yang akan kita lakukan jika mereka sudah mempelajarinya? (DuFour, *et al.*, 2010: 47). Strategi ini mengubah fokus percakapan profesional dari apa yang kita ajarkan menjadi apa yang peserta didik pelajari, dan menggeser budaya dari isolasi individu menjadi tanggung jawab kolektif.

Selanjutnya, adalah strategi menggunakan data secara cerdas untuk perbaikan berkelanjutan. Di era akuntabilitas, data sering kali digunakan secara sumatif untuk menghakimi kinerja. Pemimpin abad ke-21, sebaliknya, memperjuangkan penggunaan data secara formatif dan diagnostik. Strateginya adalah membangun kapasitas pendidik untuk secara terampil mengumpulkan dan menganalisis berbagai bukti pembelajaran peserta didik, mulai dari hasil tes hingga portofolio pun observasi kelas, untuk menginformasikan dan menyesuaikan praktik pengajaran mereka. Tujuannya bukanlah untuk menghasilkan laporan, melainkan untuk menghasilkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti guna membantu setiap peserta didik. Pemimpin yang efektif secara proaktif merobohkan dinding antara sekolah dan dunia luar, melihat orang tua bukan sebagai klien, melainkan sebagai mitra esensial dalam pendidikan anak-anak mereka, dan menghubungkan pembelajaran di kelas dengan konteks dan sumber daya yang ada di komunitas.

G. Mengatasi Distorsi Kepemimpinan Pendidikan

Praktik kepemimpinan pendidikan di lapangan sering kali menghadapi risiko distorsi atau penyimpangan, di mana niat baik justru menghasilkan praktik yang kontra produktif. Pemimpin yang berwawasan luas harus mampu mengenali dan secara aktif mengatasi distorsi-distorsi ini. Salah satu distorsi yang paling umum adalah terperangkap dalam fokus pada manajerialisme dangkal daripada kepemimpinan pembelajaran yang mendalam. Banyak pemimpin, di bawah tekanan tugas administratif dan birokrasi, menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memprediksi penjadwalan, fasilitas, dan pelaporan, sehingga mengabaikan peran utamanya sebagai pemimpin instruksional. Ini adalah penyimpangan dari apa yang oleh penelitian disebut sebagai hal yang paling penting (Robinson, *et al.*, 2009: 39). Strategi untuk mengatasinya adalah dengan melakukan disiplin yang tanpa henti, yaitu secara sadar mendelegasikan atau menyederhanakan tugas-tugas manajerial dan memprioritaskan waktu untuk berada di kelas, berdialog dengan pendidik tentang pengajaran, dan menganalisis data pembelajaran. Pemimpin harus secara proaktif melindungi waktu dan energinya untuk aktivitas-aktivitas yang memiliki dampak terbesar pada peserta didik (Hallinger, 2005: 230).

Dalam upaya untuk terlihat inovatif, banyak pemimpin meluncurkan berbagai program atau inisiatif baru setiap tahun tanpa keterkaitan satu sama lain. Hal ini gagal memahami bahwa perubahan yang bermakna membutuhkan waktu, fokus, dan koherensi (Fullan, 2007: 95). Strategi untuk mengatasinya adalah dengan membangun kerangka kerja perbaikan yang koheren, di mana pemimpin berfokus pada segelintir tujuan prioritas selama beberapa tahun, memastikan bahwa semua inisiatif baru secara jelas terhubung dengan tujuan tersebut, dan membangun budaya perbaikan berkelanjutan yang tertanam dalam praktik sehari-hari, bukan serangkaian ledakan perubahan yang tidak terkoordinasi (Hargreaves & Fink, 2006: 75). Yang paling berbahaya adalah kepatuhan yang salah arah terhadap akuntabilitas eksternal. Di bawah tekanan atas standarisasi, beberapa pemimpin mendorong praktik-praktik yang secara artifisial meningkatkan skor atau

mempersempit kurikulum hanya pada mata pelajaran yang diujikan. Meskipun mungkin berhasil dalam jangka pendek, praktik ini merusak esensi dari pendidikan yang sejati dan menumbuhkan kecemasan baik pada pendidik maupun peserta didik (Sahlberg, 2011: 85).

Distorsi kepemimpinan pendidikan abad 21 merujuk pada penyimpangan atau ketidaksesuaian antara tuntutan zaman yang cepat, digital, dan kolaboratif dengan praktik kepemimpinan yang masih tradisional, hierarkis, dan kaku. Era ini menuntut pemimpin yang inovatif dan berbasis teknologi, namun seringkali terjebak pada manajemen konvensional. Berikut adalah beberapa bentuk distorsi kepemimpinan pendidikan abad 21:

1. Gaya Kepemimpinan; masih banyak pemimpin pendidikan (kepala sekolah/yayasan) yang menggunakan pendekatan *command and control* (perintah dan kontrol), yaitu keputusan diambil sepihak dari atas. Padahal abad 21 membutuhkan kepemimpinan yang terdistribusi (*distributed leadership*), kolaboratif, dan memberdayakan pendidik sebagai agen perubahan.
2. Ketergantungan pada kehadiran fisik; selama ini fokus pada pengawasan kehadiran fisik di sekolah, mengabaikan pentingnya keterlibatan digital, manajemen pembelajaran daring, dan adaptasi teknologi. Pada abad 21, pemimpin harus mampu mengelola komunitas virtual dan memanfaatkan *platform digital* untuk efisiensi dan inovasi pembelajaran.
3. Fokus Administratif; pemimpin terjebak pada beban kerja administratif yang padat, sehingga mengabaikan peran mereka sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*) yang mendampingi pendidik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Pemimpin abad 21 harusnya memiliki kecerdasan secara emosional, mendukung kesejahteraan (*wellbeing*) pendidik dan siswa, serta berfokus pada pengembangan kompetensi.
4. Ketidakmampuan merespons perubahan cepat (disrupsi); ketidakediaan atau kelambatan dalam merespons perubahan, seperti perundungan siber, plagiarisme digital, dan perubahan

karakter siswa era digital. Kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan mampu mengelola konflik atau krisis secara cepat.

5. Kesenjangan literasi teknologi; pemimpin tidak memiliki literasi teknologi yang memadai, sehingga menghambat adopsi teknologi di sekolah, padahal akses teknologi seringkali tidak merata. Menerapkan aturan dan metode pembelajaran yang seragam tanpa mempertimbangkan keberagaman kebutuhan, latar belakang, dan gaya belajar siswa. Pemimpin harus mengutamakan pendekatan yang berpusat pada siswa (*student-centered*).

Distorsi ini sering kali bersumber dari budaya organisasi yang stagnan, kurangnya pelatihan kepemimpinan modern, dan ketakutan akan perubahan, yang mengakibatkan sekolah gagal menghasilkan lulusan dengan keterampilan abad 21 (kritis, kreatif, kolaboratif, komunikatif). Strategi untuk mengatasi distorsi ini menuntut keberanian moral dan profesionalisme kolektif. Pemimpin harus mampu membingkai ulang akuntabilitas dari sekadar bertanggung jawab kepada menjadi bertanggung jawab untuk, terutama untuk peserta didik dan pembelajaran mereka. Ini melibatkan pembangunan kapasitas pendidik untuk menggunakan berbagai bentuk asesmen, yang secara transparan mengomunikasikan berbagai ukuran keberhasilan peserta didik kepada publik dan secara kolektif bertanggung jawab atas pertumbuhan setiap peserta didik (Darling-Hammond, 2010).



BAB VII

PERAN PEMIMPIN DALAM MEMBANGUN MOTIVASI DAN KERJA TIM

Dalam setiap entitas organisasional, termasuk organisasi pendidikan, daya pendorong di balik pencapaian tujuan dan keunggulan kolektif berakar pada dua konsep yang saling terkait secara fundamental yaitu motivasi kerja dan kerja tim. Pemimpin berperan krusial dalam membangun motivasi kerja dan kerja tim dengan cara menetapkan visi yang jelas, menciptakan lingkungan kerja kondusif, dan memberikan apresiasi, serta memfasilitasi komunikasi terbuka. Di bidang pendidikan, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi dan membangun kerja tim diantara pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, pemimpin mampu mengelola konflik, dan mendorong pengembangan diri untuk mencapai tujuan bersama.

Motivasi, yang berasal dari kata Latin *movere* yang berarti bergerak, adalah percikan psikologis internal yang memberi energi, arah, dan kegigihan pada upaya individu pendidik dan tenaga kependidikan. Tanpa adanya motivasi kerja, pendidik dan tenaga kependidikan yang paling berbakat sekalipun akan tetap pasif dalam jangka waktu lama (*dormant*). Seiring meningkatnya kompleksitas dunia kerja modern, paradigma efektivitas kerja telah bergeser dari pencapaian individual menuju sinergi kolaboratif. Di sinilah kerja tim atau *teamwork* mengemuka, bukan sekadar sebagai struktur kerja, melainkan sebagai sebuah proses sosial di mana individu-individu dengan keterampilan yang saling melengkapi berkomitmen pada sebuah tujuan bersama.

Hubungan antara motivasi dan kerja tim bersifat *resiprokal* (saling berinteraksi) dan saling menguatkan. Di satu sisi, motivasi individu adalah bahan bakar yang esensial bagi sebuah tim yang produktif. Di sisi lain, sebuah tim yang dirancang dengan baik dapat berfungsi sebagai mesin motivasi yang kuat, dan mampu memenuhi kebutuhan psikologis fundamental manusia akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan. Lingkungan kerja tim yang suportif dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan, menumbuhkan komitmen, dan pada akhirnya, mendorong kinerja yang melampaui komulatif kontribusi individual. Memahami dinamika antara kedua kekuatan ini bukanlah lagi sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan bagi setiap pemimpin yang ingin membangun organisasi pendidikan yang tangguh dan adaptif.

Oleh karena itu, bab ini akan melakukan penelaahan yang komprehensif terhadap kedua konsep krusial tersebut. Perjalanan kita akan dimulai dengan membedah pengertian, faktor-faktor, unsur, karakteristik, serta berbagai teori yang melandasi motivasi kerja. Selanjutnya, kita akan beralih ke ranah kerja tim, mengupas pengertian, tujuan, dan strategi praktis untuk membangun tim yang efektif, sekaligus memperjelas perbedaan esensial antara kerja kelompok dengan kerja tim.

A. Pengetian Motivasi Kerja

Secara etimologis, istilah motivasi berakar dari kata Latin *movere* yang bermakna bergerak, sebuah pengertian yang menangkap esensi motivasi sebagai daya pendorong di balik setiap tindakan manusia. Dalam diskursus perilaku organisasi, motivasi kerja adalah sebuah proses psikologis yang kompleks, bukan sekadar dorongan tunggal, melainkan sebuah konstelasi dari berbagai kekuatan yang menginisiasi, mengarahkan, dan menopang upaya individu dalam mencapai tujuan. Motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku, yang menyiratkan bahwa perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah, dan bertahan lama. Para ahli secara konsisten menguraikan proses ini ke dalam tiga komponen fundamental, yaitu intensitas atau seberapa keras seseorang berusaha, arah atau ke mana upaya tersebut disalurkan agar selaras dengan tujuan organisasi, dan kegigihan atau berapa lama upaya tersebut dapat dipertahankan.

Dengan demikian, motivasi kerja bukanlah sekadar keinginan untuk bekerja, melainkan sebuah energi dinamis yang menjelaskan mengapa seseorang memilih untuk bertindak, seberapa besar usaha yang ia kerahkan, dan seberapa lama akan bertahan. Penelusuran lebih dalam mengenai sumber energi motivasional ini membawa kita kepada dialektika antara dorongan internal dengan stimulus eksternal. Teori-teori awal mengemukakan bahwa manusia digerakkan oleh serangkaian kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis yang paling dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri di puncaknya (Maslow, 1943: 370). Pandangan ini menegaskan bahwa untuk menyalakan api motivasi yang lebih tinggi, kebutuhan fundamental harus terlebih dahulu terpenuhi.

Perspektif ini diperkaya oleh *Self-Determination Theory*, yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik yang paling kuat akan tumbuh subur ketika lingkungan kerja mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis bawaan manusia: kebutuhan akan otonomi atau perasaan mengontrol pilihan sendiri, kompetensi atau perasaan mampu dan efektif, serta keterhubungan atau perasaan menjadi bagian dari sebuah komunitas (Ryan & Deci, 2000: 68). Pandangan ini sejalan dengan gagasan bahwa motivasi kerja berakar pada keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Di luar pemenuhan kebutuhan, proses kognitif atau cara individu berpikir tentang hubungan antara upaya, kinerja, dan hasil juga memainkan peran yang sangat krusial. *Expectancy Theory* menjelaskan bahwa motivasi adalah produk dari tiga keyakinan perseptual yaitu *expectancy* atau keyakinan bahwa upaya akan menghasilkan kinerja, *instrumentality* atau keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan, dan *valence* atau nilai yang dilekatkan individu pada imbalan tersebut (Vroom, 1964: 15).

Kerangka kerja kognitif ini diperkuat oleh *Goal-Setting Theory*, yang secara empiris menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, ketika diterima oleh individu dan disertai dengan umpan balik, akan mengarah pada tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi (Locke & Latham, 2002: 705). Hal ini menegaskan bahwa motivasi bukanlah sekadar dorongan buta, melainkan sebuah proses kalkulasi rasional

di mana individu secara sadar mengarahkan perilakunya menuju tujuan tertentu, sebagaimana dinyatakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia bahwa motivasi adalah dorongan sadar untuk bertindak dengan tujuan tertentu. Pemahaman yang holistik mengenai motivasi kerja menuntut kita untuk mengapresiasi dualitas sumbernya. motivasi internal atau intrinsik adalah dorongan yang lahir dari dalam, di mana individu termotivasi oleh kepuasan dan kesenangan yang melekat pada pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya, motivasi eksternal atau ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari luar, seperti imbalan finansial atau pengakuan sosial.

Pandangan manajemen tradisional sering kali terlalu bergantung pada motivator ekstrinsik. Namun, untuk pekerjaan di abad ke-21 yang menuntut kreativitas, pendorong kinerja sejati justru terletak pada tiga elemen intrinsik: otonomi, *mastery* atau penguasaan, dan *purpose* atau tujuan (Pink, 2009: 71). Dengan demikian, seorang pemimpin yang efektif bukanlah sekadar seorang pemberi insentif, melainkan seorang perancang lingkungan kerja yang mampu menyalakan api motivasi dari dalam diri setiap anggotanya, menciptakan sebuah kondisi di mana mereka bekerja dengan semangat bukan karena terpaksa, melainkan karena mereka benar-benar ingin melaksanakannya (Terry, 2000: 43).

B. Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Energi motivasional yang menggerakkan seorang individu di tempat kerja bukanlah sebuah kekuatan tunggal yang lahir dari ruang hampa. Ia adalah sebuah resultan, dan muara dari interaksi dinamis antara dunia internal individu dengan serangkaian stimulus dari lingkungan eksternal. Para ahli secara konsisten membedah sumber dorongan ini ke dalam dua kategori utama yang saling melengkapi, yaitu faktor intrinsik yang bersemayam di dalam diri dan faktor ekstrinsik yang berasal dari luar. Memahami dialektika antara kedua kekuatan ini adalah inti dari seni mengelola motivasi, karena motivasi menyingkap bahwa untuk menyalakan api kinerja yang berkelanjutan, seorang pemimpin tidak bisa hanya mengandalkan satu jenis bahan bakar saja. Diperlukan sebuah pendekatan holistik yang mampu menutrisi jiwa sekaligus memberikan pengakuan yang nyata.

1. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik adalah daya pendorong yang paling otentik dan bertahan lama, karena ia lahir dari dalam diri individu itu sendiri. Ini adalah serangkaian kekuatan psikologis yang membuat seseorang tergerak untuk bekerja bukan karena paksaan atau iming-iming imbalan eksternal, melainkan karena pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan yang mendalam. Motivasi internal ini dibangkitkan dari dalam diri, di mana seseorang dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, mencakup berbagai elemen seperti kebutuhan, keinginan, dan kesenangan kerja. Motivasi intrinsik ini akan tumbuh subur ketika pekerjaan mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar manusia, yaitu kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000: 229). Dengan kata lain, ketika individu merasa memiliki kendali atas pekerjaannya, yaitu merasa mampu dan efektif dalam menjalankannya, serta merasa menjadi bagian dari sebuah komunitas yang suportif, mereka akan termotivasi dari dalam.

Sifat dari pekerjaan itu sendiri sering kali menjadi sumber motivasi intrinsik yang paling kuat. Pekerjaan yang dirancang dengan baik untuk menyediakan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik akan secara inheren lebih memuaskan dan memotivasi (Hackman & Oldham, 1976: 250). Sebuah tugas yang menantang namun dapat dicapai, dan memungkinkan individu untuk menggunakan kreativitasnya, serta dampaknya dapat dilihat secara nyata, akan menjadi sumber kebanggaan. Faktor intrinsik juga mencakup keinginan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan, yang bukan sekadar tentang piala atau sertifikat, melainkan tentang pemenuhan kebutuhan akan kompetensi dan harga diri. Demikian pula, keinginan untuk berkuasa dapat menjadi motivator intrinsik yang kuat jika diartikan sebagai dorongan untuk memiliki pengaruh positif dan memberikan kontribusi yang signifikan. Semua faktor ini bermuara pada suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan secara sadar.

2. Faktor Ekstrinsik

Di sisi lain, terdapat faktor ekstrinsik, yaitu serangkaian stimulus yang berasal dari luar individu, yang disediakan oleh organisasi untuk

memengaruhi perilaku. Ini adalah bentuk-bentuk penguatan eksternal yang dirancang untuk mendorong kinerja yang diinginkan. Faktor-faktor ini mencakup elemen-elemen yang paling kasat mata dalam sebuah hubungan kerja, seperti imbalan yang memadai, termasuk gaji dan insentif, serta adanya jaminan pekerjaan. Logika di balik motivator ekstrinsik ini berakar pada teori behaviorisme. Perilaku yang diikuti oleh konsekuensi yang menyenangkan cenderung akan diulangi (Skinner, 1953: 65). Namun, efektivitas dari imbalan finansial tidaklah sesederhana itu. Kepuasan terhadap gaji tidak hanya ditentukan oleh jumlah absolutnya, melainkan oleh persepsi keadilan. Individu secara konstan membandingkan rasio antara input yang mereka berikan dengan output yang mereka terima, dengan rasio yang sama dari orang lain; persepsi ketidakadilan dapat dengan cepat mematikan motivasi (Adams, 1965: 280).

Faktor ekstrinsik krusial lainnya adalah kualitas supervisi dan lingkungan kerja. Supervisi yang baik, yang memberikan arahan dan bimbingan kerja yang jelas, berfungsi sebagai motivator ekstrinsik yang sangat kuat. Seorang pemimpin yang suportif, yang memberikan pengakuan dan umpan balik yang konstruktif, menciptakan sebuah lingkungan di mana individu merasa dihargai. Lingkungan kerja secara umum, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan kondisi fisik, juga memainkan peran penting. Banyak dari faktor ekstrinsik ini dapat diklasifikasikan sebagai *hygiene factors*. Kehadiran faktor-faktor ini, seperti gaji yang adil dan supervisi yang baik, tidak secara aktif menciptakan motivasi, akan tetapi ketiadaannya akan menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan (Herzberg, *et al.*, 1959: 113). Dengan kata lain, faktor ekstrinsik adalah fondasi yang harus dibangun oleh organisasi. Tanpa fondasi yang kokoh, setiap upaya untuk membangun motivasi intrinsik akan sia-sia karena para anggota organisasi terlalu disibukkan oleh rasa ketidakpuasan terhadap kebutuhan dasar mereka.

C. Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Membedah anatomi motivasi kerja menyingkap bahwa motivasi kerja bukanlah sebuah kekuatan tunggal yang monolitik, melainkan sebuah proses dinamis yang tersusun dari serangkaian

unsur fundamental yang saling berinteraksi. Unsur-unsur ini adalah blok bangunan psikologis yang secara kolektif membangkitkan, mengarahkan, dan menopang perilaku manusia di tempat kerja. Pemahaman terhadap setiap komponen ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mendiagnosis masalah motivasi secara lebih presisi. Berbagai definisi yang ada secara konsisten menyinggung keberadaan dari unsur-unsur seperti keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan, dan insentif. Unsur-unsur inilah yang membentuk sebuah siklus motivasional, sebuah mesin internal yang mengubah potensi menjadi kinerja yang nyata.

Unsur yang paling primordial dalam siklus motivasi adalah *needs* atau kebutuhan. Kebutuhan adalah sebuah keadaan defisiensi internal, baik bersifat fisiologis maupun psikologis, yang menciptakan sebuah ketegangan dan mendorong individu untuk bertindak. Kebutuhan manusia tersusun dalam sebuah hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis dan rasa aman di tingkat dasar, hingga kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri di tingkat yang lebih tinggi (Maslow, 1943: 370). Kebutuhan yang tidak terpenuhi inilah yang menjadi percikan api *pertama* dari motivasi. Sebagai upaya penyempurnaan, terdapat teori yang mengelompokkan kebutuhan ini ke dalam tiga kategori inti, yaitu *Existence* atau Eksistensi, *Relatedness* atau Keterhubungan, dan *Growth* atau Pertumbuhan, serta berargumen bahwa individu dapat termotivasi oleh kebutuhan dari beberapa level secara simultan (Alderfer, 1969: 145).

Ketegangan yang diciptakan oleh kebutuhan yang tidak terpenuhi kemudian melahirkan unsur kedua, yaitu *drives* atau dorongan. Dorongan adalah manifestasi energi dari sebuah kebutuhan, sebuah kekuatan internal yang membangkitkan dan mempersiapkan individu untuk bertindak. Namun, energi ini masih bersifat mentah. Untuk menjadi sebuah perilaku yang produktif, memerlukan sebuah fokus. Di sinilah unsur *ketiga*, yaitu *goals* atau tujuan, memainkan peranan yang sangat krusial. Tujuan adalah hasil atau pencapaian spesifik yang ingin diraih oleh seorang individu. *Goals* berfungsi sebagai kutub magnet yang menarik dan memberikan arah pada energi dari dorongan. *Goal-Setting Theory* secara meyakinkan menunjukkan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang akan mengarah pada tingkat kinerja

yang lebih tinggi karena tujuan memfokuskan perhatian, memobilisasi upaya, dan mendorong kegigihan (Locke & Latham, 2002: 706).

Selanjutnya, proses motivasi diperkuat oleh unsur keempat, yaitu *incentives* atau insentif. Insentif adalah stimulus eksternal atau imbalan yang diantisipasi dan dapat memuaskan kebutuhan dan memperkuat perilaku. Jika tujuan adalah apa yang ingin dicapai, maka insentif adalah apa yang akan diperoleh setelah tujuan tersebut tercapai. Ini bisa berupa imbalan ekstrinsik seperti bonus atau promosi, maupun imbalan intrinsik seperti perasaan berprestasi. *Expectancy Theory* menjelaskan bagaimana persepsi individu terhadap insentif ini sangat memengaruhi motivasi. Kekuatan motivasi seseorang adalah fungsi dari keyakinannya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja atau *expectancy*, kinerjanya akan menghasilkan imbalan atau *instrumentality*, dan nilai yang ia lekatkan pada imbalan tersebut atau *valence* (Vroom, 1964: 17).

Sebagai kesatuan, unsur-unsur ini membentuk sebuah siklus yang dinamis dan berkelanjutan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan sebuah dorongan internal. Dorongan ini kemudian diberi arah oleh sebuah tujuan yang jelas. Antisipasi terhadap insentif yang berharga memperkuat komitmen untuk mencapai tujuan tersebut. Ketika tujuan tercapai dan insentif diperoleh, kebutuhan awal akan terpuaskan, yang kemudian dapat memunculkan kebutuhan baru di tingkat yang lebih tinggi, dan siklus pun dimulai kembali. Pemahaman yang holistik terhadap interaksi antar unsur-unsur ini kebutuhan sebagai pemicu, dorongan sebagai energi, tujuan sebagai arah, dan insentif sebagai penguat memberikan sebuah peta jalan yang komprehensif bagi pendidik maupun tenaga kependidikan.

D. Karakteristik Motivasi Kerja

Individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi bukanlah sekadar entitas yang lebih produktif, mereka memancarkan serangkaian karakteristik perilaku dan sikap yang secara kualitatif membedakan mereka itu sendiri. Karakteristik ini adalah manifestasi eksternal dari mesin pendorong internal, sebuah perwujudan dari energi, arah, dan kegigihan yang menjadi inti dari motivasi itu sendiri. Mengenali karakteristik motivasi kkerja ini tidak hanya penting untuk tujuan evaluasi, tetapi juga sebagai sebuah peta diagnostik bagi para pemimpin

untuk memahami dan menumbuhkan kualitas-kualitas tersebut dalam anggota tim. Ciri-ciri ini bukanlah sifat bawaan yang statis, melainkan kebajikan yang dapat dipupuk melalui lingkungan kerja yang tepat dan kepemimpinan yang suportif.

Salah satu karakteristik yang paling fundamental dari seorang individu yang termotivasi adalah *persistence* atau ketekunan, yaitu kemampuan untuk terus mengerahkan upaya secara konsisten dalam menghadapi rintangan, kemunduran, dan bahkan kegagalan. Ini adalah wujud nyata dari unsur kegigihan dalam definisi motivasi. Seorang pendidik yang termotivasi, misalnya, harus memiliki *persistence* yang tinggi karena ia berhadapan dengan individu-individu yang tingkat pemahaman terhadap pekerjaannya berbeda-beda. Karakteristik ini tentu melampaui sekadar kerja keras sesaat tetapi sebuah maraton mental. Kualitas ini dikonseptualisasikan sebagai *grit*, yang didefinisikan sebagai perpaduan antara *passion* atau gairah dan *perseverance* atau ketekunan untuk tujuan jangka panjang. *Grit* sering kali menjadi prediktor keberhasilan yang lebih kuat daripada bakat alami (Duckworth, 2016: 8). Individu yang memiliki *persistence* tidak mudah menyerah; mereka memandang tantangan bukan sebagai tembok penghalang, melainkan sebagai sebuah kesempatan untuk belajar dan bertumbuh.

Sejalan dengan ketekunan, individu yang termotivasi juga menunjukkan *passion* dan antusiasme. *Passion* adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, sementara antusiasme adalah kemauan untuk bekerja dengan giat. Ini adalah komponen afektif dari motivasi, sebuah keterlibatan emosional yang tulus terhadap pekerjaan. Ketika seseorang memiliki gairah, pekerjaan tidak lagi terasa sebagai sebuah beban, melainkan sebagai sebuah arena untuk ekspresi diri. Puncak dari pengalaman ini adalah sebuah keadaan yang dikenal sebagai *flow*, yaitu keadaan penyerapan total di mana seseorang begitu terlibat dalam sebuah aktivitas sehingga ia melupakan waktu dan dirinya sendiri (Csikszentmihalyi, 1990: 4). Kegairahan inilah yang membuat seorang pendidik mampu menyampaikan materi dengan cara yang mampu menularkan dan membangkitkan minat serta rasa ingin tahu pada siswanya. Karakteristik ini sering kali berakar pada rasa kebermaknaan, di mana individu merasa bahwa pekerjaannya selaras dengan nilai-nilai intinya.

Karakteristik krusial selanjutnya adalah disiplin dan tanggung jawab. Disiplin, dalam konteks ini, jauh lebih luas daripada sekadar kepatuhan pada aturan. Disiplin adalah sebuah komitmen internal untuk bekerja secara konsisten dan teratur, mengutamakan pekerjaan daripada kepentingan pribadi, serta tidak menunda-nunda pekerjaan. Terkait erat dengan disiplin adalah rasa tanggung jawab yang mendalam. Individu yang bertanggung jawab tidak hanya menyelesaikan tugas yang diberikan, tetapi juga merasakan *psychological ownership* terhadap hasil kerjanya. Mereka mau bekerja keras, berusaha untuk tepat waktu, dan bersedia menanggung risiko atau sanksi atas tindakannya tanpa melimpahkan kesalahan kepada orang lain. Karakteristik ini sangat selaras dengan sifat kepribadian *Conscientiousness* dalam *The Big Five Model*, yang secara konsisten terbukti menjadi prediktor kinerja pekerjaan yang paling kuat di berbagai profesi (Barrick & Mount, 1991: 1).

Sebagai sebuah sintesis, karakteristik-karakteristik ini *persistence*, *passion*, disiplin, dan tanggung jawab tidak berdiri sendiri-sendiri. Semuanya saling terkait dan saling memperkuat, membentuk sebuah profil holistik dari seorang individu yang memiliki motivasi kerja yang matang. Ketekunan tanpa gairah akan terasa seperti kerja paksa. Gairah tanpa disiplin akan menjadi tidak terarah. Dan disiplin tanpa tanggung jawab akan menjadi kepatuhan yang kosong. Individu yang secara konsisten menampilkan konstelasi karakteristik ini adalah aset yang paling berharga bagi setiap organisasi. Mereka tidak hanya mencapai tingkat kinerja individual yang unggul, tetapi juga berfungsi sebagai teladan yang secara positif mempengaruhi iklim dan budaya kerja di lingkungan organisasi pendidikan tempat mereka berja.

E. Teori-Teori Motivasi

Penelusuran untuk memahami apa yang sesungguhnya menggerakkan manusia di tempat kerja telah melahirkan sebuah bentangan teoretis yang kaya dan beragam. Teori-teori motivasi ini berfungsi sebagai serangkaian lensa analitis, di mana setiap lensa menawarkan perspektif yang unik untuk menyingkap kompleksitas dorongan manusia. Teori-teori ini secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam dua aliran besar. *Aliran pertama*, yang dikenal sebagai *content theories* (Teori Kepuasan/Isi) adalah pendekatan motivasi yang

berfokus pada apa yang memotivasi individu, dengan mengidentifikasi kebutuhan spesifik, keinginan, dan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak. Teori ini menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar, seperti fisik, keamanan, sosial, harga diri, aktualisasi diri adalah kunci pendorong motivasi kerja dan produktivitas.

Prinsip utama *content theories* (teori kepuasan/isi) adalah: (1) fokus pada faktor internal; teori ini meneliti kebutuhan di dalam diri seseorang yang memotivasi mereka untuk berperilaku tertentu. (2) pemenuhan kebutuhan sama dengan motivasi artinya semakin terpenuhi kebutuhan individu, semakin tinggi motivasi kerja mereka. (3) kebutuhan berjenjang; beberapa teori (seperti Maslow) menyarankan bahwa kebutuhan harus dipenuhi secara bertahap. (4) kebutuhan tidak terpuaskan artinya kebutuhan yang belum terpenuhi adalah pendorong utama perilaku, sementara kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi motivator yang kuat. Ada empat teori utama yang sering dikelompokkan dalam *content theories* (teori kepuasan/ isi) yaitu sebagai berikut:

1. *Hierarchy of Needs Theory* (Abraham Maslow, 1943). Teori ini menyajikan sebuah argumen yang elegan dan intuitif bahwa motivasi manusia berakar pada upaya untuk memenuhi serangkaian kebutuhan yang tersusun secara hierarkis. Kebutuhan ini tersusun dalam lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis yang paling



Gambar 7.1
Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

dasar, diikuti oleh kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan di puncaknya adalah kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk merealisasikan potensi penuh seseorang (Maslow, 1943: 370).

Prinsip utama dari teori ini adalah bahwa individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi setelah kebutuhan di tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi secara memadai. Implikasinya bagi manajemen pendidikan sangatlah jelas, sebuah organisasi pendidikan tidak dapat berharap untuk memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan melalui tanggung jawab yang menantang jika kebutuhan dasar mereka akan gaji yang layak dan lingkungan kerja yang aman belum terpenuhi.

2. *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1959) memberikan perspektif berbeda yang berpengaruh. Melalui penelitiannya, ditemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja berbeda secara fundamental dari faktor-faktor yang menciptakan kepuasan dan motivasi. Faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan diklasifikasikan sebagai *Hygiene Factors*. Faktor-faktor ini bersifat ekstrinsik terhadap pekerjaan, seperti kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, dan gaji. Kehadiran *Hygiene Factors* yang baik tidak akan secara aktif memotivasi seseorang, tetapi ketiadaannya akan menyebabkan ketidakpuasan. Di sisi lain, faktor-faktor yang benar-benar mendorong motivasi disebut sebagai *Motivators*. Faktor-faktor ini bersifat intrinsik, melekat pada pekerjaan itu sendiri, dan mencakup hal-hal seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang (Herzberg, *et al.*, 1959: 114). Teori ini memberikan sebuah wawasan yang kuat bahwa untuk benar-benar memotivasi, para pemimpin harus secara aktif merancang pekerjaan yang kaya akan peluang pertumbuhan.
3. *Teori Tiga Kebutuhan* (McClelland, 1961) menguraikan tiga keinginan yang mungkin dimiliki seseorang. Setiap orang termotivasi oleh *prestasi, kekuasaan dan afiliasi*. Biasanya satu sifat lebih dominan, tetapi sifat-sifat lainnya juga ada dalam diri seseorang. *Pertama*, Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*

- *nAch*); dorongan kuat untuk unggul, mencapai tujuan yang menantang, dan bekerja lebih baik. Ciri utama kebutuhan akan prestasi adalah menyukai tugas dengan tingkat kesulitan moderat, menyukai umpan balik cepat atas kinerjanya, dan cenderung bekerja sendiri atau dengan orang yang berprestasi tinggi. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi lebih menyukai sukses pribadi daripada sekadar penghargaan. Teori ini sering digunakan dalam manajemen untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan motivator utamanya (misalnya *nAch* tinggi cocok untuk penjualan/wirausaha *Pow* tinggi untuk manajer). *Kedua*, Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power - nPow*) adalah keinginan untuk mengendalikan, mempengaruhi, atau memimpin orang lain. Ciri orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan adalah senang berkompetisi, berorientasi pada status sosial, bertanggung jawab, dan cenderung ingin mengubah orang lain sesuai keinginannya. *Ketiga*, Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation - nAff*) yaitu adalah hasrat untuk memiliki hubungan sosial yang ramah, hangat, dan harmonis. Ciri utamanya adalah lebih mengutamakan kolaborasi daripada kompetisi, takut akan penolakan, dan ingin diterima oleh kelompok, lebih menyukai membangun hubungan pertemanan dan menghindari konflik.

4. *Teori ERG/Existence, Relatedness dan Growth* (Clayton Alderfer, 1969) adalah penyederhanaan hierarki kebutuhan Maslow menjadi tiga kelompok kebutuhan, yaitu *Existence*, (Eksistensi), dan *Relatedness* (Keterkaitan), serta *Growth* (Pertumbuhan). Tidak seperti Maslow, teori ini menekankan bahwa kebutuhan dapat dipenuhi secara bersamaan dan menggunakan mekanisme *frustrasi-regresi*, di mana frustrasi pada kebutuhan tingkat lebih tinggi memicu peningkatan fokus pada kebutuhan tingkat lebih rendah. *Kebutuhan Eksistensi-E*, mencakup kebutuhan dasar fisiologis dan keamanan, setara dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan dalam teori Maslow. Contohnya adalah kebutuhan akan gaji, makanan, tempat tinggal, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. *Relatedness (Kebutuhan Keterkaitan-R)* adalah kebutuhan akan hubungan interpersonal dan sosial, yang selaras dengan kebutuhan sosial/cinta dan sebagian penghargaan dalam

teori Maslow. Ini melibatkan hubungan dengan keluarga, teman, dan rekan kerja. *Growth (Kebutuhan Pertumbuhan-G)*; kebutuhan akan pengembangan diri, kreativitas, dan produktivitas pribadi, yang setara dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dalam teori Maslow. Ini mencakup keinginan untuk tumbuh dan mencapai potensi maksimal seseorang. Hal penting dari teori ERG adalah (1) *Fleksibilitas*: manusia tidak harus memenuhi satu kebutuhan secara kaku sebelum ke tingkat berikutnya; mereka bisa mengejar beberapa kebutuhan sekaligus. (2) *Frustrasi-Regresi*: Jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (seperti pertumbuhan) sulit dipenuhi, individu akan mundur dan memfokuskan kembali energinya pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah (seperti Keterkaitan atau Eksistensi). (3) *Prioritas Berbeda*; Prioritas kebutuhan seseorang dapat berbeda tergantung situasi hidupnya. Teori ini sering digunakan oleh manajer untuk membangun hubungan interpersonal yang solid dan meningkatkan motivasi karyawan dengan memahami bahwa kebutuhan mereka dinamis.

Aliran kedua, yang disebut *process theories*, teori motivasi proses berfokus pada bagaimana perilaku seseorang dimulai, diarahkan, dan dipertahankan melalui proses kognitif/mental, bukan sekadar “apa” kebutuhan yang mendorongnya. Teori ini meneliti proses berpikir, persepsi, dan pilihan yang memengaruhi motivasi individu, seperti harapan untuk berhasil, keadilan, dan tujuan. Teori-teori motivasi utama dari aliran ini adalah sebagai berikut:

5. *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), menawarkan sebuah model kognitif yang canggih untuk menjelaskan mengapa individu memilih untuk mengerahkan tingkat upaya tertentu. Kekuatan motivasi seseorang adalah produk dari tiga keyakinan perseptual yang saling terkait. *Pertama* adalah *Expectancy*, yaitu keyakinan individu bahwa tingkat upaya tertentu akan mengarah pada tingkat kinerja tertentu. *Kedua* adalah *Instrumentality*, yaitu keyakinan bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan imbalan yang diinginkan. *Ketiga* adalah *Valence*, yaitu nilai atau daya tarik yang dilekatkan oleh individu pada imbalan tersebut (Vroom, 1964: 17). Dalam model ini, jika salah satu dari *ketiga* komponen

ini bernilai nol, maka motivasi juga akan menjadi nol. Teori ini menyoroti bahwa motivasi adalah sebuah proses kalkulasi rasional.

6. *Goal-Setting Theory* (Locke & Latham, 2002) memberikan salah satu pendekatan yang paling praktis dan didukung secara empiris untuk meningkatkan motivasi. Teori ini berargumen bahwa niat untuk bekerja menuju sebuah tujuan adalah sumber utama dari motivasi kerja. Secara spesifik, penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, ketika diterima oleh individu dan disertai dengan umpan balik yang berkelanjutan, akan mengarah pada tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi daripada tujuan yang samar-samar, mudah, atau tidak ada tujuan sama sekali (Locke & Latham, 2002: 705). Tujuan yang spesifik berfungsi sebagai stimulus internal yang mengarahkan perhatian dan upaya, sementara tantangan yang terkandung di dalamnya memobilisasi energi dan mendorong kegigihan. Teori ini secara efektif mengubah motivasi dari sebuah konsep yang abstrak menjadi sebuah perangkat manajerial yang dapat dioperasionalkan.
7. *Teori Keadilan/Kesetaraan* (Equity Theory) (J. Stacy Adams, 1963). Teori ini menyatakan bahwa tingkat penghargaan yang diterima, dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan untuk memengaruhi motivasi. Teori ini mempertimbangkan konsep kesetaraan dan keadilan, serta pentingnya perbandingan rasional dengan orang lain. Inti dari teori ini adalah bahwa individu menginginkan hubungan yang adil antara masukan dan keluaran. Artinya, mereka ingin manfaat (imbalan) yang mereka terima dari pekerjaan tampak adil dalam kaitannya dengan masukan (kontribusi) yang mereka berikan. Demikian pula, dengan imbalan yang diterima orang lain atas pekerjaannya serupa dengan imbalan yang akan mereka terima sendiri untuk tingkat kontribusi yang sama. Teori Motivasi Ekuitas Adams menyatakan bahwa hubungan antara masukan (kontribusi) individu dan manfaat (imbalan) mereka penting bagi rasa keadilan dan kesetaraan, sehingga penting bagi motivasi mereka. Namun, untuk lebih memahami hal ini, perlu memahami jenis-jenis apa saja yang termasuk dalam masukan dan manfaat tersebut. Ada banyak jenis faktor yang dapat dianggap sebagai masukan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

waktu, pendidikan, pengalaman sebelumnya, usaha, loyalitas, kerja keras, kemampuan beradaptasi, ketahanan, fleksibilitas, tekad, antusiasme, toleransi, dukungan orang lain, kepercayaan, dan kemauan untuk mengikuti pemimpin. Masukan-masukan ini mencakup kerja fisik dan berbagai hal yang dianggap sebagai kerja emosional. Pada dasarnya, setiap kali seseorang memberikan upaya atau mengerahkan usaha psikologis untuk membantu suatu organisasi mencapai suatu tujuan, hal itu dapat dianggap sebagai kontribusi. Manfaat adalah hal-hal yang diterima seseorang sebagai hasil dari membantu organisasi mencapai suatu tujuan. Ini adalah hal-hal yang diterima individu dari organisasi, atau agen organisasi. Seringkali, hal *pertama* yang terlintas dalam pikiran adalah gaji, atau kontribusi finansial lainnya untuk waktu yang dihabiskan. Namun, sebenarnya ada lebih banyak hal daripada sekadar imbalan. Ada banyak jenis faktor yang dapat dianggap sebagai masukan. Faktor-faktor tersebut meliputi: gaji, tunjangan, keamanan kerja, struktur dan rutinitas, pengakuan, tanggung jawab, rasa kebersamaan, pujian, ucapan terima kasih dan penghargaan, pekerjaan yang merangsang, pendidikan dan pengembangan, kebanggaan, kesempatan untuk maju, dan tujuan. Pada dasarnya, apa pun yang diterima karyawan dan dianggap memberikan kontribusi positif bagi kehidupan mereka adalah sebuah tunjangan.

8. *Teori motivasi reinforcement/penguatan* (B.F. Skinner, 1930) Teori ini menyatakan bahwa perilaku manusia dibentuk dan diubah oleh konsekuensinya. Perilaku yang diikuti dengan hasil menyenangkan cenderung diulangi, sedangkan yang diikuti hasil tidak menyenangkan akan dihindari. Ini berfokus pada tindakan eksternal daripada kebutuhan internal. Berikut adalah empat komponen utama dalam teori penguatan: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang memberikan konsekuensi menyenangkan (seperti pujian, bonus, atau pengakuan) segera setelah perilaku yang diinginkan muncul untuk meningkatkan frekuensi perilaku tersebut. (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu meningkatkan perilaku yang diinginkan dengan cara menghilangkan konsekuensi yang tidak menyenangkan. Contoh: menghapus aturan ketat jika pendidik dan tenaga kependidikan

bekerja dengan sangat baik. (c) *punishment*/ hukuman, yaitu memberikan konsekuensi tak menyenangkan untuk mengurangi atau menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. (4) *extinction* (penghapusan), yaitu menghentikan penguatan (*reward*) yang biasanya mengikuti perilaku untuk membuat perilaku tersebut memudar/hilang. Tinga prinsip pelaksanaannya adalah (a) penguatan harus diberikan segera setelah perilaku terjadi agar efektif. (b) teori ini digunakan untuk mengubah perilaku melalui pendekatan operan *conditioning*. (c) mengabaikan kebutuhan internal dan berfokus pada hasil yang terlihat.

F. Pengertian Kerja Tim

Dalam lanskap organisasi modern, kerja tim atau *teamwork* telah berevolusi dari sekadar sebuah jargon manajerial menjadi sebuah paradigma operasional yang fundamental. Kerja tim bukanlah sekadar sekelompok individu yang bekerja secara berdekatan, melainkan sebuah entitas sosial yang terstruktur dan sinergis. Para ahli secara konsisten membedakan antara kelompok kerja dengan tim kerja. Jika kelompok kerja adalah kumpulan individu yang berinteraksi untuk berbagi informasi, maka sebuah tim melampaui hal tersebut. Sebuah tim didefinisikan sebagai sejumlah kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi, yang berkomitmen pada tujuan bersama, serangkaian target kinerja, dan pendekatan bersama yang membuat mereka saling bertanggung jawab (Katzenbach & Smith, 1993: 45). Definisi ini secara lugas menangkap esensi bahwa sebuah tim menghasilkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi, di mana tingkat kinerja kolektif mereka melampaui jumlah kontribusi individual (Robbins & Judge, 2008).

Anatomi dari sebuah tim yang efektif tersusun dari beberapa komponen yang saling terkait. *Pertama* adalah tujuan bersama yang jelas. Tanpa sebuah tujuan yang dipahami dan dianut bersama, sebuah kolektivitas akan tetap menjadi kumpulan individu, bukan sebuah unit yang terintegrasi. Dalam konteks pendidikan, tujuan ini melampaui kepentingan pribadi dan berorientasi pada keberhasilan institusi serta masyarakat. Komponen kedua adalah keterampilan yang saling melengkapi. Tim yang unggul secara sadar dibentuk dari individu-individu yang memiliki keahlian teknis, pemecahan masalah,

dan interpersonal yang beragam. Kerja tim mendorong pemanfaatan keterampilan untuk mencapai tujuan yang pasti (Wood, *et al.*, 1998: 336). Komponen *ketiga* yang krusial adalah komitmen dan akuntabilitas timbal balik. Anggota tim tidak hanya bertanggung jawab atas tugas individualnya, tetapi juga merasa memiliki tanggung jawab bersama atas keberhasilan atau kegagalan tim secara keseluruhan.

Kerja tim pada hakikatnya adalah sebuah proses yang dinamis, bukan sebuah keadaan yang statis. Proses tim didefinisikan sebagai jenis komunikasi, kegiatan, dan interaksi yang terjadi di dalam tim yang berkontribusi pada pencapaian tujuan mereka (Colquitt, *et al.*, 2013). Ini adalah tentang bagaimana para anggota bekerja sama secara aktif, sebuah proses yang dikenal sebagai *cooperation* atau kerja sama (Schermerhon, 2011). Inti dari proses ini adalah komunikasi interpersonal yang efektif. Komunikasi dua arah yang komprehensif dan dibangun di atas dasar kepercayaan adalah prasyarat untuk kolaborasi yang sehat (Buchholz & Roth, 2011). Individu dengan kemampuan komunikasi interpersonal yang baik akan menciptakan kerja tim yang berkualitas karena komunikasi adalah faktor yang berpengaruh pada pembelajaran yang efektif dalam sebuah tim.

Pembentukan sebuah tim yang berkinerja tinggi jarang sekali terjadi secara instan. Sebaliknya, ia merupakan sebuah proses evolusioner yang sering kali melalui serangkaian tahapan yang dapat diprediksi. Model pengembangan kelompok yang paling terkenal mengidentifikasi lima tahapan utama. Tahap *pertama* adalah *forming*, di mana anggota tim masih berhati-hati dan mencoba memahami satu sama lain. Tahap kedua adalah *storming*, yang sering kali ditandai oleh konflik internal saat para anggota menegosiasikan peran. Tahap *ketiga* adalah *norming*, di mana kelompok mulai mengembangkan kohesi dan menetapkan norma-norma perilaku. Tahap keempat adalah *performing*, di mana struktur telah sepenuhnya fungsional dan energi tim terfokus pada penyelesaian tugas. Tahap terakhir adalah *adjourning*, yang relevan untuk tim-tim temporer (Tuckman, 1965: 384; Hughes & Jones, 2011: 366). Pemahaman terhadap model ini sangat penting bagi para pemimpin tim, karena memungkinkan mereka untuk memfasilitasi transisi timnya melalui setiap tahapan secara lebih efektif.

Sebagai sebuah sintesis, pengertian kerja tim melampaui sekadar kolaborasi sederhana. Ia adalah sebuah disiplin, sebuah pendekatan terstruktur untuk menyalurkan talenta individual menjadi sebuah kekuatan kolektif yang luar biasa. Kerja tim merupakan sarana penggabungan berbagai talenta yang dapat memberikan solusi inovatif. Ia adalah sebuah komitmen sadar untuk menyublimasikan ego individual demi sebuah tujuan yang lebih besar, didasarkan pada kepercayaan, komunikasi yang terbuka, dan akuntabilitas timbal balik. Dalam organisasi modern yang dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, kemampuan untuk membangun dan memelihara tim yang efektif bukanlah lagi sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis, sebuah kunci untuk membuka pintu menuju tingkat pencapaian yang tidak akan pernah dapat dicapai oleh individu yang bekerja seorang diri.

G. Tujuan Bekerja secara Tim

Pembentukan sebuah tim dalam organisasi bukanlah sekadar sebuah tindakan pengelompokan individu, melainkan sebuah keputusan strategis yang didasari oleh serangkaian tujuan fundamental. Tujuan yang paling primordial dari bekerja secara tim adalah untuk melepaskan kekuatan *synergy*, sebuah fenomena di mana hasil kolektif secara kualitatif dan kuantitatif melampaui penjumlahan kontribusi individual para anggotanya. Tim yang nyata menghasilkan sesuatu yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya, sebuah kinerja kolektif yang mustahil dicapai oleh individu yang bekerja sendiri (Katzenbach & Smith, 1993: 10). Dengan menyatukan berbagai keterampilan, pengetahuan, dan perspektif, tim mampu mengatasi masalah yang lebih kompleks. Tujuan ini termanifestasi secara praktis dalam bentuk pekerjaan yang lebih efektif dan penyelesaian tugas yang lebih cepat, karena setiap anggota dapat fokus pada kekuatannya sambil didukung oleh kekuatan rekan-rekannya, menciptakan sebuah alur kerja yang harmonis dan kondusif.

Tujuan krusial kedua adalah untuk memperluas cakrawala kognitif dan meningkatkan kapasitas inovasi. Ketika individu bekerja dalam isolasi, mereka terkunci dalam kerangka berpikir mereka

sendiri. Sebaliknya, sebuah tim berfungsi sebagai sebuah inkubator gagasan, sebuah wadah di mana berbagai sudut pandang yang unik dapat berbenturan untuk melahirkan solusi-solusi baru. Tujuan bekerja secara tim adalah untuk mendapatkan lebih banyak ide dan merangsang kreativitas melalui proses diskusi serta curah pendapat. Tim yang beragam dalam hal perspektif dan pendekatan pemecahan masalah secara konsisten mengungguli tim yang homogen, bahkan jika anggota tim homogen tersebut secara individual lebih cerdas (Page, 2007: 29). Dengan demikian, tujuan dari kerja tim bukanlah sekadar untuk menyelesaikan masalah yang ada, melainkan untuk menemukan cara-cara yang lebih baik dan lebih inovatif dalam menyelesaikannya.

Di luar manfaat kognitif, bekerja secara tim juga memiliki tujuan yang mendalam dalam ranah psikologis dan sosial, yaitu untuk membangun sebuah sistem dukungan dan menumbuhkan rasa kepemilikan. Dalam setiap perjalanan profesional, akan ada masa-masa sulit. Dalam konteks tim, beban tersebut tidak ditanggung seorang diri. Tujuan dari kerja tim adalah untuk menciptakan sebuah jaring pengaman sosial, di mana para anggota dapat saling mengandalkan satu sama lain untuk dukungan emosional dan instrumental. Lebih dari itu, keberhasilan yang diraih bersama akan menumbuhkan rasa kepemilikan yang lebih luas. Para anggota tim merasa bangga atas kontribusi kolektif mereka, yang pada gilirannya akan memperkuat koneksi emosional mereka dengan organisasi. Tim yang efektif adalah tim di mana para anggota merasa aman untuk menjadi rentan, meminta bantuan, dan mengambil risiko interpersonal, sebuah kondisi yang dikenal sebagai *psychological safety* yang hanya dapat tumbuh dalam lingkungan yang suportif (Edmondson, 1999: 354).

Tujuan selanjutnya yang sangat strategis adalah untuk mendorong pengambilan risiko yang lebih sehat dan terukur. Inovasi sejati jarang sekali lahir dari zona nyaman; ia menuntut keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru yang mungkin saja gagal. Seorang individu yang bekerja sendiri mungkin akan ragu untuk mengajukan ide yang radikal karena ia harus menanggung seluruh beban kegagalan seorang diri. Sebaliknya, sebuah tim yang kohesif mendistribusikan risiko

tersebut secara kolektif. Ketika para anggota merasa didukung oleh rekan-rekannya, mereka akan lebih termotivasi untuk mengambil risiko yang cerdas dan menyuarakan ide-ide yang paling berani sekalipun. Lingkungan tim yang suportif mengubah persepsi tentang kegagalan, dari sebuah aib personal menjadi sebuah peluang belajar kolektif. Dengan demikian, tujuan dari kerja tim adalah untuk menciptakan sebuah inkubator inovasi di mana ide-ide cemerlang diberi kesempatan untuk tumbuh.

Sebagai sebuah sintesis, tujuan akhir dari bekerja secara tim adalah untuk mengembangkan kapasitas individu dan organisasi secara holistik. Interaksi yang konstan dengan individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda secara tak terelakkan akan memunculkan konflik. Namun, dalam sebuah tim yang fungsional, konflik ini bukanlah sesuatu yang harus dihindari, melainkan sebuah kesempatan untuk bertumbuh. Tujuan dari kerja tim adalah untuk meningkatkan kemampuan para anggotanya dalam menyelesaikan masalah interpersonal dan mengelola konflik secara konstruktif. Dengan belajar menavigasi perbedaan, para anggota tidak hanya menghasilkan solusi yang lebih baik, tetapi juga mengasah kecerdasan emosional dan keterampilan sosial mereka. Pada akhirnya, organisasi yang secara sadar menumbuhkan budaya kerja tim sedang berinvestasi dalam asetnya yang paling berharga, yaitu modal manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara sosial, tangguh, dan mampu berkolaborasi untuk menciptakan masa depan.

H. Cara Bekerja dalam Tim

Bekerja secara efektif dalam sebuah tim adalah sebuah seni yang menuntut lebih dari sekadar kumpulan individu yang kompeten; ia adalah sebuah disiplin yang didasarkan pada serangkaian perilaku dan komitmen sadar. Fondasi dari setiap tim yang unggul adalah adanya fokus yang tak tergoyahkan pada tujuan bersama. Ini adalah prinsip pemersatu yang paling fundamental. Tim yang efektif selalu fokus pada tujuan yang telah ditetapkan dalam pencapaian organisasi. Disfungsi puncak yang paling merusak dalam sebuah tim adalah kurangnya perhatian pada hasil. Tim yang paling fungsional adalah tim di mana para anggotanya menyublimasikan kebutuhan dan ego individual

mereka demi keberhasilan kolektif (Lencioni, 2002: 203). Cara bekerja yang benar dalam sebuah tim, oleh karena itu, dimulai dengan sebuah pergeseran paradigma dari “apa yang terbaik untuk saya” menjadi “apa yang terbaik untuk pencapaian tujuan kita bersama”.

Urut nadi yang menghidupkan sebuah tim adalah komunikasi yang terbuka dan koordinasi yang mulus. Komunikasi dua arah yang komprehensif, yang dibangun di atas dasar kepercayaan, adalah prasyarat mutlak untuk kolaborasi yang sehat (Buchholz & Roth, 2011). Ini melampaui sekadar pertukaran informasi; ia adalah sebuah proses di mana para anggota merasa aman untuk berbagi ide dan memberikan umpan balik yang jujur. Pola komunikasi—tingkat energi dan keterlibatan dalam percakapan—sering kali menjadi prediktor keberhasilan tim yang lebih kuat daripada konten dari diskusi itu sendiri (Pentland, 2012: 62). Komunikasi yang efektif ini kemudian memungkinkan terjadinya koordinasi yang efisien dalam proses menyelesaikan tugas, memastikan bahwa setiap anggota bergerak secara harmonis.

Di dalam kerangka kerja yang terkoordinasi, perekat sosial yang menyatukan tim adalah dukungan dan motivasi timbal balik. Tim yang hebat adalah sebuah ekosistem di mana para anggota secara aktif saling mengangakat. Ini berarti tidak hanya saling memberi motivasi dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga secara aktif membantu rekan kerja untuk mempertahankan keadaan psikologis yang positif (Aydintan & Abdulle, 2019: 23). Praktik ini secara langsung menumbuhkan *psychological safety*, yaitu sebuah keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam lingkungan seperti ini, para anggota tidak takut untuk mengakui kesalahan atau meminta bantuan, yang merupakan prasyarat bagi pembelajaran dan inovasi (Edmondson, 1999: 354). Cara bekerja yang suportif ini mengubah tim dari sekadar unit kerja menjadi sebuah komunitas yang peduli.

Interaksi yang konstan antar individu yang unik secara tak terelakkan akan memunculkan perbedaan pendapat dan konflik. Tim yang tidak efektif cenderung menghindari konflik ini, yang pada akhirnya melahirkan sebuah harmoni artifisial. Sebaliknya, tim yang unggul memahami bahwa konflik ideologis yang konstruktif adalah jantung dari pengambilan keputusan yang hebat. Rasa takut akan

konflik diidentifikasi sebagai disfungsi kedua yang melumpuhkan tim; tim yang hebat tidak ragu untuk terlibat dalam perdebatan yang penuh semangat namun tetap terfokus pada isu, bukan pada pribadi (Lencioni, 2002: 195). Kemampuan untuk menyelesaikan masalah interpersonal dan mengelola konflik secara konstruktif adalah sebuah keterampilan esensial. Dengan merangkul *creative abrasion* atau gesekan kreatif, tim mampu menguji berbagai ide dari semua sudut dan pada akhirnya sampai pada solusi terbaik.

Sebagai sebuah sintesis, semua perilaku ini bermuara pada sebuah karakteristik puncak, yaitu akuntabilitas timbal balik. Dalam tim yang berkinerja tinggi, sumber utama dari akuntabilitas bukanlah pemimpin, melainkan rekan setim. Para anggota memiliki ekspektasi yang tinggi satu sama lain dan tidak ragu untuk saling mengingatkan ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Salah satu kondisi yang memungkinkan bagi sebuah tim yang hebat adalah adanya struktur yang kuat, yang mencakup norma-norma perilaku yang jelas yang mendorong akuntabilitas (Hackman, 2002: 56). Akuntabilitas ini bukanlah tentang saling menyalahkan, melainkan tentang sebuah komitmen bersama terhadap keunggulan. Ia adalah manifestasi tertinggi dari sebuah tim yang telah benar-benar matang, di mana setiap individu merasa bertanggung jawab tidak hanya atas pekerjaannya sendiri, tetapi juga atas keberhasilan kolektif dari keseluruhan tim.

I. Strategi Membangun Tim yang Efektif

Membangun sebuah tim yang efektif bukanlah sebuah peristiwa yang terjadi secara kebetulan, melainkan sebuah proses perancangan yang disengaja dan strategis. Ia menuntut seorang pemimpin untuk bertindak sebagai seorang perancang yang cermat, yang tidak hanya mengumpulkan individu-individu berbakat, tetapi juga secara sadar membangun sebuah struktur dan menumbuhkan sebuah iklim yang memungkinkan sinergi dapat berkembang. Strategi yang paling berdampak adalah dengan menciptakan serangkaian *enabling conditions* atau kondisi yang memungkinkan sebelum tim bahkan memulai pekerjaannya. Kondisi-kondisi ini adalah fondasi yang jika dibangun dengan benar, akan secara signifikan meningkatkan probabilitas

keberhasilan tim (Hackman, 2002: 41). Strategi membangun tim yang efektif, oleh karena itu, adalah tentang merancang sebuah ekosistem yang secara inheren mendukung kolaborasi, kejelasan, dan komitmen.

Strategi *pertama* dan yang paling fundamental adalah menetapkan tujuan bersama yang jelas dan memikat. Sebuah tim tanpa tujuan yang jelas ibarat sebuah kapal tanpa kompas; ia mungkin memiliki awak yang hebat, tetapi akan berlayar tanpa arah. Tujuan ini harus melampaui sekadar daftar tugas; ia harus menjadi sebuah visi yang memberikan makna. Para anggota tim harus memiliki *Group Goals* dan berorientasi pada pencapaian kolektif. Tujuan yang memikat adalah ciri khas yang membedakan tim berkinerja tinggi. Tujuan ini harus cukup spesifik untuk dapat diukur kemajuannya dan cukup menantang untuk memobilisasi energi serta komitmen (Katzenbach & Smith, 1993: 53). Dengan memiliki tujuan yang jelas, tim memiliki sebuah kriteria untuk membuat keputusan, menyelaraskan prioritas, dan merasakan sebuah rasa pencapaian bersama.

Strategi kedua adalah membangun tim dengan komposisi yang tepat dan peran yang jelas. Ini berarti secara sadar memilih anggota yang tidak hanya memiliki keahlian teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal untuk berkolaborasi secara efektif. Tim yang efektif terdiri dari anggota yang saling melengkapi dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan keahlian. Tim yang paling berhasil adalah yang memiliki keseimbangan dari berbagai peran kontributif, seperti peran *Plant* yang kreatif, peran *Implementer* yang terorganisir, dan peran *Teamworker* yang menjaga harmoni (Belbin, 1981: 78). Selain komposisi, kejelasan peran dan akuntabilitas sangatlah krusial. Setiap anggota harus memahami dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kontribusi mereka terhubung dengan pekerjaan anggota lain. Kejelasan ini mengurangi ambiguitas dan mencegah konflik yurisdiksi.

Strategi *ketiga* adalah menumbuhkan budaya kepercayaan dan *psychological safety*. Kepercayaan adalah fondasi dari semua interaksi tim yang sehat. Tanpa kepercayaan, para anggota akan enggan untuk menjadi rentan dan berbagi ide. Ketiadaan kepercayaan merupakan disfungsi *pertama* dan paling fundamental yang melumpuhkan sebuah tim (Lencioni, 2002: 188). Kepercayaan dibangun melalui komunikasi

dua arah yang komprehensif dan konsistensi antara ucapan dengan perbuatan (Buchholz & Roth, 2011). Kepercayaan ini kemudian melahirkan *psychological safety*, sebuah keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan dipermalukan (Edmondson, 1999: 354). Dalam lingkungan seperti ini, para anggota tidak takut untuk terlibat dalam konflik ideologis yang konstruktif.

Sebagai sebuah kesatuan, semua strategi ini harus ditopang oleh kepemimpinan yang suportif dan sistem organisasi yang mendukung. Seorang pemimpin tim memegang peran sentral dalam membina anggota untuk menunjukkan produktivitas maksimum dengan memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi. Namun, pemimpin yang paling hebat sekalipun akan kesulitan jika sistem organisasi tidak mendukung kerja tim. Ini berarti sistem imbalan harus dirancang untuk menghargai kinerja tim, bukan hanya pencapaian individual. Tim juga harus diberikan sumber daya yang memadai. Konteks organisasi yang suportif adalah salah satu dari *enabling conditions* yang paling penting (Hackman, 2002: 135). Dengan secara sadar menerapkan serangkaian strategi yang terintegrasi ini, sebuah organisasi dapat secara sistematis mengubah kumpulan individu menjadi sebuah kekuatan kolektif yang sinergis dan berkinerja tinggi.

J. Perbedaan Kerja Kelompok dan Kerja Tim

Dalam khazanah wacana manajemen, terminologi kelompok dan tim acap kali dipertukarkan seakan keduanya adalah sinonim. Akan tetapi, di balik kesamaan tersebut, terdapat sebuah distingsi konseptual yang fundamental dengan implikasi yang merasuk jauh ke dalam kinerja dan dinamika organisasi. Sebuah *work group* atau kelompok kerja pada esensinya adalah sebuah agregasi individu yang berinteraksi utamanya untuk berbagi informasi guna menunjang kinerja setiap anggota dalam domain tanggung jawabnya masing-masing. Performanya tak lebih dari sekadar akumulasi kontribusi para anggotanya. Sebaliknya, sebuah *work team* atau tim kerja melampaui batasan tersebut; ia melahirkan sinergi positif melalui upaya yang terorkestrasi, di mana capaian kinerja kolektifnya melampaui totalitas kontribusi individual (Robbins & Judge, 2015: 318).

Perbedaan hakiki ini bukanlah sekadar permainan semantik, melainkan sebuah penanda pergeseran paradigmatik dari sekadar koeksistensi menuju kolaborasi yang autentik. Sebuah *work group* dicirikan oleh fokusnya pada akuntabilitas individual. Para anggotanya mungkin berbagi ruang kantor yang sama atau melapor kepada manajer yang sama, namun tujuan utama mereka bersifat individual dan independen. Mereka berkumpul untuk efisiensi, bukan untuk sinergi. Interaksi di antara mereka lebih bersifat transaksional, berpusat pada pertukaran informasi yang dapat membantu setiap orang melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Keterampilan para anggotanya cenderung acak dan bervariasi. Sinergi dalam sebuah kelompok kerja sering kali bersifat netral, atau bahkan bisa menjadi negatif jika dinamika kelompok yang buruk justru menghambat kinerja individual.

Sebaliknya, sebuah tim secara fundamental didefinisikan oleh komitmennya pada tujuan bersama dan akuntabilitas timbal balik. Sebuah tim adalah kelompok di mana usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri (Robbins & Judge, 2008). Ini adalah esensi dari sinergi positif. Dalam sebuah tim, para anggota berbagi tanggung jawab atas produk kerja kolektif. Mereka tidak hanya bertanggung jawab atas bagian mereka sendiri, tetapi juga merasa bertanggung jawab atas keberhasilan tim secara keseluruhan. Untuk mencapai ini, tim secara sadar dibangun dari individu-individu dengan *complimentary skills* atau keterampilan yang saling melengkapi, yang memungkinkan mereka untuk mengatasi tantangan yang kompleks secara bersama-sama. Perbedaan yang paling menentukan adalah bahwa tim menuntut akuntabilitas individual sekaligus akuntabilitas timbal balik; ini adalah pergeseran dari saya menjadi kita (Katzenbach & Smith, 1993: 112).

Sebagai sebuah sintesis, perbedaan antara kelompok dan tim dapat diringkas melalui beberapa dimensi kunci. Dari segi tujuan, kelompok berfokus pada berbagi informasi, sementara tim berfokus pada kinerja kolektif. Dari segi akuntabilitas, kelompok menekankan pada tanggung jawab individual, sementara tim merangkul akuntabilitas individual

dan timbal balik. Dari segi sinergi, kelompok bersifat netral atau negatif, sementara tim secara aktif mencari sinergi positif. Dan dari segi keterampilan, kelompok bersifat acak, sementara tim menuntut adanya keterampilan yang saling melengkapi. Memahami perbedaan ini sangatlah krusial bagi para pemimpin. Transformasi dari sebuah *work group* menjadi sebuah tim yang berkinerja tinggi bukanlah sebuah proses yang terjadi secara alami, melainkan sebuah perjalanan yang disengaja yang menuntut kepemimpinan yang terampil, desain yang cermat, dan komitmen yang tulus dari setiap anggotanya.

K. Peran Pemimpin Pendidikan dalam Membangun Motivasi dan Kerja Tim

Pemimpin dalam organisasi satuan pendidikan memiliki peran krusial dalam membangun motivasi dan kerja tim yang efektif bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Peran tersebut dimulai dari menentukan visi yang jelas, komunikasi terbuka, dan apresiasi terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Pemimpin satuan pendidikan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja yang baik dengan memberikan contoh, otonomi, serta dukungan, yang berdampak pada peningkatan kinerja, kerjasama yang solid, dan pencapaian tujuan organisasi satuan pendidikan.

Berikut adalah peran kunci pemimpin satuan pendidikan dalam membangun motivasi:

1. Menetapkan visi dan tujuan yang jelas; adalah fondasi utama dalam manajemen strategis, baik untuk individu, organisasi, maupun perusahaan. Visi memberikan gambaran masa depan yang ingin dicapai, sedangkan tujuan (*goals*) memberikan arah konkret dan langkah-langkah untuk mencapainya. Visi (*vision*) merupakan cita-cita jangka panjang, gambaran masa depan, atau impian terbesar yang ingin diwujudkan oleh sebuah organisasi atau pribadi. Visi menjawab pertanyaan “Ingin menjadi apa kita di masa depan?”. Sedangkan tujuan (*goals/objectives*) merupakan penjabaran dari visi yang lebih spesifik, terukur, dan memiliki batas waktu (*deadline*). Tujuan berfungsi sebagai langkah-langkah strategis dan sistematis untuk mewujudkan visi. Visi dan tujuan harus jelas karena akan

berfungsi sebagai kompas yang memastikan semua anggota tim bergerak menuju arah yang sama dan untuk memprioritaskan tugas, meminimalkan gangguan, serta meningkatkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan. Visi dan tujuan juga berfungsi untuk mempermudah pemimpin dalam mengambil keputusan yang selaras dengan cita-cita jangka panjang. Tujuan yang jelas memberikan indikator yang konkret untuk menilai apakah kinerja sudah sesuai dengan harapan. Visi dan tujuan harus bersifat SMART yaitu *Specific* artinya jelas dan tidak ambigu, *Measurable* (terukur) artinya memiliki indikator keberhasilan, *Achievable* (dapat dicapai) artinya realistis, meskipun menantang, *Relevant* (relevan) artinya sesuai dengan misi dan nilai inti organisasi, *Time-bound* (batas waktu) artinya memiliki tenggat waktu yang jelas. Dengan memiliki visi dan tujuan yang jelas, organisasi satuan pendidikan dapat menghindari ambiguitas dan menyelaraskan upaya seluruh pendidik dan tenaga kependidikan menuju kesuksesan bersama.

2. Memberikan pengakuan dan penghargaan; pemimpin satuan pendidikan hendaknya memberikan pujian, apresiasi, dan penghargaan atas prestasi anggota tim yaitu pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting untuk meningkatkan semangat dan membuat mereka merasa dihargai. Bentuk pengakuan dan penghargaan meliputi apresiasi non-fisik (pujian, sertifikat, promosi) dan imbalan material (bonus, hadiah, tunjangan) yang diberikan atas kinerja atau dedikasi tinggi. Tujuannya meningkatkan motivasi, moral, dan produktivitas. Pengakuan berfokus pada hasil spesifik, sementara penghargaan seringkali lebih formal.
3. Menjadi teladan dan inspirasi; pemimpin harus menginspirasi melalui tindakan nyata, memberikan contoh kerja keras, dan menunjukkan komitmen yang tinggi. Menjadi teladan dan inspirasi adalah konsep di mana seseorang tidak hanya sekadar hidup, tetapi juga memberikan pengaruh positif, nilai-nilai baik, dan motivasi bagi orang lain melalui tindakan, perkataan, dan sikap hidupnya. Hal ini melampaui sekedar kepatuhan pada aturan, tetapi menunjukkan

karakter yang patut ditiru dan memacu orang lain untuk menjadi lebih baik. Teladan sejatinya ditunjukkan melalui perbuatan nyata, bukan sekadar nasihat. misalnya, seorang pemimpin yang ingin anak buahnya jujur harus jujur terlebih dahulu. Untuk bisa menjadi teladan memerlukan konsistensi antara apa yang diucapkan dan yang dilakukan sehari-hari, memiliki nilai-nilai kejujuran, disiplin, tanggung jawab, dan moralitas yang tinggi, bahkan ketika tidak ada orang yang melihat. Pemimpin satuan pendidikan harus mampu menginspirasi pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan agar dapat merangsang pikiran, semangat, dan emosi orang pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan sesuatu yang baik atau kreatif.

4. Pembinaan dan pengembangan (*mentoring*) yaitu membantu pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan keterampilan mereka, mengidentifikasi potensi terpendam, serta merencanakan karir mereka.
5. Memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan untuk memahami bahwa motivasi juga berasal dari pemenuhan kebutuhan (finansial, lingkungan kerja nyaman, kesempatan), dan mengelola keberagaman latar belakang mereka.

Selanjutnya peran pemimpin dalam membangun kerja tim (*teamwork*), adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan lingkungan kerja positif: mempromosikan budaya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling menghargai pendapat antar pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sebuah tim yang solid.
2. Menetapkan visi dan arahan yang jelas, memberikan panduan yang jelas terkait tujuan jangka panjang, sehingga setiap pendidik dan tenaga kependidikan sebagai anggota organisasi pendidikan dapat memahami tanggung jawab dan peran mereka dalam tim.
3. Delegasi yang bijaksana yaitu memberikan tanggung jawab dan kepercayaan penuh kepada pendidik dan tenaga kependidikan

sebagai anggota tim satuan pendidikan untuk mengambil keputusan, yang memupuk rasa tanggung jawab.

4. Memberikan umpan balik konstruktif, memberikan masukan yang membangun untuk memperbaiki kinerja tanpa menurunkan semangat.
5. Melakukan manajemen konflik yaitu mengelola keaneka ragaman latar belakang pendidik dan tenaga kependidikan agar tidak menimbulkan konflik yang merugikan, melainkan menjadi kekuatan kolaboratif. Dengan menjalankan peran sebagai motivator, pengawas, dan mentor, pemimpin satuan pendidikan dapat menciptakan tim pendidik dan tenaga kependidikan yang solid, berkinerja tinggi, dan memiliki semangat kerja yang konsisten.

Bekerja secara tim sangat penting untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kreativitas melalui kolaborasi ide serta pembagian beban kerja yang merata. Tim yang solid memungkinkan penyelesaian masalah yang lebih cepat, saling belajar, menurunkan risiko stres (*burnout*), dan menciptakan lingkungan kerja suportif untuk mencapai tujuan bersama. Kerja secara tim memiliki manfaat antara lain, sebagai berikut:

1. Pekerjaan lebih ringan dan lebih cepat, dengan membagi tugas kompleks menjadi bagian kecil, tujuan dapat dicapai lebih efisien.
2. Meningkatkan kreativitas dan inovasi; kolaborasi berbagai ide dan keterampilan yang berbeda merangsang ide-ide baru yang inovatif.
3. Komunikasi dan hubungan kerja lebih baik; kerja tim dapat membangun kepercayaan, empati, dan komunikasi yang lebih kuat di antara anggota.
4. Saling belajar dan pengembangan diri; kesempatan untuk bertukar pengetahuan memungkinkan anggota tim dapat meningkatkan kemampuan masing-masing.
5. Pemecahan masalah lebih efektif; dalam berbagai perspektif membantu menemukan solusi terbaik atas masalah yang dihadapi.

6. Mengurangi risiko *burnout*; beban kerja yang dibagi bersama menurunkan stres dan meningkatkan kesejahteraan mental pendidik dan tenaga kependidikan

Kerja sama yang baik tidak membutuhkan ego, melainkan semangat kebersamaan dan rasa saling menghormati, sehingga hasil akhir dari kerja tim akan selalu lebih besar daripada jumlah kontribusi individu.



Gambar 7.2
Kerja Tim Tenaga Pendidik



BAB VIII

MENGUKUR KINERJA DAN KEPUASAN KERJA BIDANG PENDIDIKAN

Pada setiap entitas satuan pendidikan yang berfungsi, terdapat dua indikator yang secara simultan merefleksikan kesehatan dan efektivitasnya, yaitu kinerja dan kepuasan kerja. Kedua konsep ini sering kali dipandang sebagai dua sisi dari mata uang yang sama dalam diskursus manajemen. Kinerja merepresentasikan manifestasi eksternal dari produktivitas dan pencapaian tujuan, sementara kepuasan kerja mencerminkan keadaan internal, yaitu denyut jantung psikologis dari sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi tersebut. Upaya untuk mengukur kedua variabel ini bukanlah sekadar latihan teknis dalam pengumpulan data, melainkan sebuah tindakan strategis yang fundamental. Tanpa pengukuran yang sistematis, seorang pemimpin satuan pendidikan pada hakikatnya menahkodai kapalnya dalam kegelapan, tidak mampu membedakan antara kemajuan yang nyata dengan ilusi kesibukan, atau antara moral yang tinggi dengan kepatuhan yang pasif.

Pengukuran kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam sebuah satuan pendidikan adalah sebuah proses yang jauh lebih kompleks daripada sekadar menghitung *output* atau *profit*. Itu semua adalah sebuah upaya untuk menerjemahkan strategi yang abstrak ke dalam serangkaian metrik yang dapat diukur. Secara historis, pengukuran kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sangat didominasi oleh indikator finansial. Namun, pendekatan ini diperluas secara revolusioner dengan gagasan untuk menyeimbangkan metrik finansial dengan

metrik dari tiga perspektif lain yang bersifat pendorong kinerja masa depan, yaitu pelanggan, proses pendidikan internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992: 72). Pendekatan multi-dimensional ini sangat relevan dalam konteks modern, di mana aset tak berwujud sering kali menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling utama. Tantangan dalam mengukur kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di era ekonomi pengetahuan adalah bagaimana menguantifikasi kontribusi yang sering kali tidak terlihat dan bersifat kolaboratif.

Di sisi lain dari spektrum, terdapat pengukuran kepuasan kerja, sebuah variabel afektif yang merujuk pada evaluasi positif atau perasaan menyenangkan yang dimiliki seseorang pendidik dan tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah keadaan emosional menyenangkan, yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya sebagai bentuk pencapaian nilai-nilai kerja yang penting baginya (Locke, 1976: 1300). Tingkat kepuasan yang rendah secara konsisten terbukti berkorelasi dengan tingkat perputaran pendidik dan tenaga kependidikan dan absensi yang tinggi, yang keduanya menimbulkan biaya finansial signifikan bagi satuan pendidikan. Sebaliknya, tingkat kepuasan yang tinggi sering kali menjadi *anteseden* dari perilaku kewarganegaraan organisasional, di mana pendidik dan tenaga kependidikan secara sukarela melakukan tindakan-tindakan positif yang melampaui tugas formal mereka (Organ, 1988: 4). Mengukur kepuasan kerja merupakan sebuah tindakan diagnostik yang strategis untuk mendengarkan suara kolektif dari para pendidik khususnya, mengidentifikasi sumber frustrasi, dan merancang intervensi yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis sekaligus produktivitasnya.

A. Pengertian Kinerja

Memahami kinerja dalam konteks organisasional menuntut sebuah pemahaman yang melampaui sekedar definisi kamus tentang hasil atau prestasi. Kinerja bukanlah sebuah konsep monolitik, melainkan sebuah konstruk multidimensional yang mencakup tidak hanya hasil dari sebuah tindakan, tetapi juga perilaku yang ditampilkan untuk mencapai

hasil tersebut. Kinerja secara fundamental dapat dibedakan ke dalam dua domain utama, yaitu kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1993: 72). Kinerja tugas merujuk pada efektivitas individu dalam menjalankan aktivitas yang secara formal merupakan bagian dari pekerjaannya. Di sisi lain, kinerja kontekstual mencakup serangkaian perilaku sukarela yang tidak secara formal menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan, namun secara signifikan berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial organisasi satuan pendidikan, seperti membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Pengertian dualistik ini sangat krusial karena mengakui bahwa seorang pendidik yang unggul bukanlah sekadar individu yang produktif secara teknis, melainkan juga seorang anggota satuan pendidikan yang baik.

Kinerja seorang individu pendidik tidak terjadi dalam ruang hampa, tetapi merupakan produk dari sebuah interaksi yang kompleks antara berbagai faktor. Model konseptual yang banyak diterima mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari tiga komponen utama, yaitu kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kemampuan merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki oleh seorang individu. Motivasi adalah kemauan atau dorongan internal untuk mengarahkan upaya. Sementara itu, kesempatan adalah faktor-faktor kontekstual atau lingkungan yang mendukung atau menghambat kinerja, seperti sumber daya yang memadai, dukungan dari atasan, dan kejelasan peran. Pemahaman ini memiliki implikasi manajerial yang sangat penting. Merekrut pendidik dan tenaga kependidikan yang paling berbakat sekalipun tidak akan menghasilkan kinerja yang unggul jika mereka tidak termotivasi atau tidak diberikan sumber daya yang mereka butuhkan. Dengan demikian, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Ini mencakup prestasi, kemampuan kerja, serta tingkat keberhasilan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam periode waktu tertentu.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja organisasional, dalam analisisnya yang paling mendalam, bukanlah sebuah fenomena tunggal yang dapat diatribusikan pada satu

penyebab. Ia adalah sebuah resultan dari interaksi yang sangat kompleks antara berbagai variabel yang beroperasi pada level individu, kelompok, dan sistem. Salah satu kerangka konseptual yang paling berpengaruh mengemukakan bahwa kinerja individual pada dasarnya adalah fungsi dari tiga komponen utama yang saling berinteraksi secara multiplikatif, yaitu kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dimilikinya kemampuan yang luar biasa dan motivasi yang membara akan menjadi sia-sia apabila tidak adanya kesempatan untuk dapat menampilkannya. Sebaliknya, kesempatan yang luas tidak akan menghasilkan apa-apa di tangan individu yang tidak memiliki kemampuan atau kemauan.

Faktor pertama yang menjadi fondasi dari setiap pencapaian adalah kemampuan individual. Kemampuan merujuk pada kapasitas mental dan fisik seseorang untuk melakukan berbagai tugas, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan bakat. Pentingnya kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan merupakan konsep sentral dalam psikologi industri dan organisasi. Tingkat keselarasan antara tipe kepribadian dan lingkungan kerja merupakan prediktor kuat bagi kepuasan dan stabilitas karir (Holland, 1973: 4). Pengertian kemampuan ini kemudian diperluas dengan konsep kecerdasan emosional, yang mencakup kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan (Goleman, 1995: 43). Dalam banyak peran pekerjaan modern, kecerdasan emosional sering kali terbukti lebih penting daripada kecerdasan intelektual murni dalam menentukan keberhasilan.

Apabila kemampuan adalah apa yang dapat dilakukan oleh seseorang, maka motivasi adalah apa yang ingin dilakukan. Motivasi adalah sebuah proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang berorientasi pada tujuan. Diskursus mengenai motivasi sering kali dibedakan antara dorongan intrinsik dengan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu, dan pendekatan behavioristik memberikan landasan teoretis yang kuat bagi penggunaan penguatan ekstrinsik ini untuk membentuk perilaku (Skinner, 1953: 65). Sebaliknya, motivasi intrinsik berasal dari dalam diri. Ada tiga kebutuhan psikologis bawaan yang menjadi sumber motivasi intrinsik, yaitu kebutuhan akan otonomi, kompetensi,

dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000: 229). Selain itu, tujuan yang spesifik dan menantang, ketika diterima oleh individu, adalah salah satu pendorong motivasi dan kinerja yang paling kuat (Locke & Latham, 2002: 705).

Komponen ketiga dari model kinerja adalah kesempatan untuk berkinerja. Faktor ini sering kali diabaikan, namun perannya sangat menentukan. Kesempatan merujuk pada serangkaian faktor kontekstual atau lingkungan yang memungkinkan atau menghambat seorang individu untuk menerapkan kemampuan dan motivasinya. Seorang pendidik yang sangat kompeten dan termotivasi sekalipun tidak akan dapat berkinerja secara optimal jika ia tidak diberikan sumber daya yang memadai atau bekerja di bawah peralatan yang usang. Kesempatan ini mencakup sumber daya fisik, kejelasan peran, umpan balik, dan dukungan organisasional. Desain pekerjaan itu sendiri, dengan memberikan otonomi, variasi keterampilan, dan signifikansi tugas, dapat menciptakan kesempatan bagi individu untuk mengalami kepuasan intrinsik dan berkinerja tinggi (Hackman & Oldham, 1976: 256).

Kepemimpinan dan supervisi merupakan salah satu faktor kontekstual yang paling kuat dalam membentuk kinerja. Seorang pemimpin yang efektif bertindak sebagai pengembang talenta, membangkitkan motivasi, dan menjadi arsitek kesempatan. Seorang pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan mendorong kinerja yang melampaui ekspektasi melalui komunikasi visi yang inspiratif (Bass & Avolio, 1994: 3). Lebih jauh lagi, kualitas hubungan antara seorang pemimpin dengan setiap bawahannya secara individual adalah prediktor kuat bagi kinerja bawahan tersebut. Hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi, yang ditandai oleh kepercayaan dan rasa hormat timbal balik, akan mengarah pada tingkat kinerja, kepuasan, dan komitmen yang lebih tinggi (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225).

Kinerja dalam sebuah organisasi jarang sekali merupakan sebuah tindakan soliter, karena hampir selalu tertanam dalam sebuah konteks sosial dan dipengaruhi oleh dinamika kelompok. Kelompok kerja membentuk perilaku para anggotanya melalui serangkaian mekanisme seperti norma kelompok. Kohesi kelompok, atau tingkat ketertarikan

antar anggota, juga merupakan faktor penting. Kelompok yang sangat kohesif cenderung memiliki tingkat kerja sama yang lebih tinggi. Namun, kohesi yang berlebihan juga dapat berbahaya karena menekan pemikiran kritis dan mengarah pada pengambilan keputusan yang buruk, sebuah fenomena yang dikenal sebagai pemikiran kelompok (Janis, 1972: 9). Kehadiran orang lain juga dapat secara langsung memengaruhi kinerja melalui fenomena seperti fasilitasi sosial dan kemalasan sosial.

Sebagai lapisan terluar yang membingkai semua faktor lainnya, sistem dan budaya organisasi memainkan peran yang menentukan. Sistem organisasional, seperti sistem evaluasi kinerja dan kompensasi, mengirimkan sinyal yang sangat kuat tentang perilaku apa yang dihargai. Budaya organisasi adalah kekuatan yang lebih substantif namun sangat pervasif yang membentuk norma, nilai, dan ekspektasi yang memandu perilaku bahkan tanpa adanya aturan formal (Schein, 2010: 18). Sebuah budaya yang menekankan inovasi akan mendorong perilaku pengambilan risiko. Sebaliknya, budaya yang sangat birokratis akan menumbuhkan kepatuhan. Upaya untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan menuntut sebuah pendekatan yang holistik, yang tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga pada perancangan sistem dan pembentukan budaya.

C. Cara Mengukur Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tindakan mengukur kinerja adalah sebuah proses yang secara fundamental bersifat transformatif. Ini bukanlah sebuah aktivitas pasif yang sekadar merekam realitas, melainkan sebuah intervensi yang secara aktif membentuk realitas itu sendiri. Prinsip yang sering dikutip dalam literatur manajemen, bahwa apa yang diukur akan dikerjakan, menangkap sebuah kebenaran yang mendalam tentang sifat manusia dalam konteks organisasi. Ketika sebuah organisasi memilih untuk mengukur aspek tertentu dari kinerja, maka secara implisit mengirimkan sinyal yang sangat kuat kepada para anggotanya tentang apa yang dianggap penting dan berharga. Merancang sebuah sistem pengukuran kinerja adalah salah satu tindakan kepemimpinan yang paling strategis. Sebuah sistem yang dirancang dengan buruk dapat mendorong

perilaku yang disfungsional, sementara sistem yang dirancang dengan bijaksana akan menjadi mesin penggerak bagi pembelajaran, perbaikan berkelanjutan, dan penyelarasan strategis.

Secara tradisional, pendekatan yang paling dominan dalam mengukur kinerja adalah melalui metode objektif dan kuantitatif. Pendekatan ini berupaya untuk menghilangkan subjektivitas dengan berfokus pada data yang dapat diverifikasi secara numerik, seperti kuantitas dan kualitas *output*, atau efisiensi waktu dan biaya. Salah satu perwujudan klasik dari pendekatan ini adalah kerangka kerja manajemen berdasarkan tujuan, di mana kinerja diukur berdasarkan pencapaian serangkaian tujuan spesifik dan terukur yang telah disepakati sebelumnya (Drucker, 1954: 121). Keunggulan utama dari metode objektif ini terletak pada kejelasannya. Namun, keterbatasannya menjadi semakin nyata dalam konteks pekerjaan modern, di mana banyak aspek penting seperti kreativitas atau kolaborasi sangat sulit untuk dikuantifikasi secara akurat.

Sebagai pelengkap dari keterbatasan metode objektif, organisasi juga sangat bergantung pada pendekatan subjektif atau penilaian. Metode ini melibatkan evaluasi oleh seorang penilai, biasanya atasan langsung. Instrumen yang paling umum digunakan adalah skala penilaian grafis, di mana penilai memberikan skor pada serangkaian dimensi kinerja. Ada pula instrumen yang lebih canggih seperti Skala Penilaian Berbasis Perilaku, yang menyediakan deskripsi perilaku konkret untuk setiap level skor. Meskipun penilaian subjektif memungkinkan pengukuran dimensi kinerja yang lebih kualitatif, maka secara inheren rentan terhadap berbagai bias psikologis dari penilai. Berbagai bias ini telah didokumentasikan secara ekstensif, termasuk efek halo, bias kelonggaran, bias tendensi sentral, dan bias kesamaan (Landy & Farr, 1980: 76).

Menyadari keterbatasan dari pendekatan yang hanya berfokus pada satu jenis ukuran, muncullah gerakan menuju sistem pengukuran kinerja yang lebih holistik dan seimbang. Kontribusi paling signifikan dalam hal ini adalah kerangka kerja *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini secara radikal menantang dominasi metrik finansial dengan berargumen bahwa kinerja organisasi harus diukur dari empat

perspektif yang saling terkait: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992: 72). Dengan mengintegrasikan berbagai jenis ukuran ini, *Balanced scorecard* menyediakan sebuah pandangan yang jauh lebih komprehensif tentang kesehatan satuan pendidikan, yang memungkinkan para pemimpin untuk melihat bagaimana investasi dalam kapabilitas internal pada akhirnya menghasilkan kinerja finansial yang superior.

Untuk mengatasi masalah subjektivitas pada penilaian oleh satu orang atasan, banyak satuan pendidikan mengadopsi metode umpan balik 360 derajat. Pendekatan ini harus melakukan pengumpulan data penilaian kinerja tentang seorang individu dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan sebuah pandangan yang lebih bulat dan komprehensif. Kekuatan terbesar dari umpan balik 360 derajat terletak pada potensinya sebagai alat pengembangan diri, yang memberikan individu wawasan berharga dengan membandingkan persepsi dirinya dengan persepsi orang lain (Tornow & London, 1998: 12). Namun, implementasinya menuntut tingkat kepercayaan yang tinggi di dalam organisasi dan jaminan kerahasiaan bagi para penilai agar tidak disalahgunakan.

Seiring dengan pergeseran dunia kerja ke arah yang lebih lincah, praktik pengukuran kinerja juga mengalami evolusi. Terdapat sebuah gerakan yang menjauh dari siklus tinjauan kinerja tahunan yang kaku menuju pendekatan yang lebih berkelanjutan. Salah satu kerangka kerja yang semakin populer adalah *objectives and key results*, sebuah sistem yang memisahkan antara tujuan aspirasional yang ambisius dengan hasil kunci yang terukur untuk melacak kemajuan (Doerr, 2018: 7). Paralel dengan ini, ada pula penekanan pada pentingnya mendefinisikan tujuan secara kuantitatif dan terukur untuk menghilangkan ambiguitas dari spesifikasi kinerja (Gilb, 2005: 21). Pendekatan-pendekatan yang lebih dinamis ini mencerminkan sebuah pemahaman bahwa kinerja bukanlah sebuah peristiwa tahunan, melainkan sebuah percakapan berkelanjutan.

Meskipun terdapat berbagai metode yang canggih, proses mengukur kinerja pendidik dan tenaga kependidikan akan selalu dihadapkan pada tantangan dan dilema etis. Salah satu tantangan terbesar adalah risiko

disfungsi pengukuran, di mana sistem pengukuran itu sendiri secara tidak sengaja mendorong perilaku yang merusak. Hukum *Goodhart*, yang menyatakan bahwa ketika sebuah ukuran menjadi target, maka berhenti menjadi ukuran yang baik, menangkap esensi dari masalah ini. Tantangan lainnya adalah mengukur pekerjaan yang bersifat kolaboratif dan memastikan bahwa data kinerja digunakan secara adil untuk tujuan pengembangan. Pemahaman terhadap berbagai tantangan ini membawa kita pada kesadaran bahwa tidak ada sistem pengukuran yang sempurna; sistem yang paling efektif adalah yang dirancang secara partisipatif dan digunakan sebagai titik awal untuk dialog yang konstruktif.

Pengukuran kinerja pendidik (guru/dosen) dan tenaga kependidikan (staf TU/admin) dilakukan melalui evaluasi kinerja secara terstruktur menggunakan metode langsung (observasi kelas, pemeriksaan dokumen, skala peringkat/rating scale) dan tidak langsung (laporan atasan, survei mahasiswa/siswa, dan evaluasi diri). Aspek utama meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, sosial, serta kedisiplinan dan pencapaian target kerja atau sasaran kinerja pegawai (SKP). Berikut adalah detail cara mengukur kinerja pendidik dan tenaga kependidikan:

1. Metode Penilaian Kinerja; *Pertama*, penilaian dapat dilakukan melalui observasi langsung, dimana pimpinan satuan pendidikan dan atau tim penilai mengamati secara langsung proses pembelajaran di kelas dan kinerja administratif tenaga kependidikan. *Kedua*, penilaian dapat juga dilakukan melalui pemeriksaan dokumen (*portofolio*), evaluasi terhadap rencana pembelajaran (RPP/silabus), kehadiran, laporan kegiatan, dan hasil belajar siswa. *Ketiga*, Penilaian 360 derajat, yaitu evaluasi yang melibatkan atasan langsung, rekan sejawat, dan umpan balik dari peserta didik/mahasiswa. *Keempat*, Evaluasi Diri, dimana pendidik atau tenaga kependidikan menilai kinerjanya sendiri sebagai bentuk refleksi.
2. Komponen Penilaian Untuk Pendidik adalah (a) kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran, memahami peserta didik, dan merancang evaluasi. (b) kompetensi profesional, yaitu penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. (c) kompetensi kepribadian dan sosial; kedewasaan, etika, dan

kemampuan berkomunikasi. (d) hasil kerja, yaitu pencapaian target kurikulum, prestasi siswa, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah.

3. Komponen Penilaian Tenaga Kependidikan (TU/Admin), yaitu meliputi: (a) kualitas dan kuantitas kerja: akurasi data dan penyelesaian tugas administratif. (b) ketepatan waktu, kedisiplinan kehadiran dan penyelesaian tugas sesuai target. (c) efektivitas dan kemandirian yaitu kemampuan bekerja efisien dan inisiatif tanpa pengawasan ketat.
4. Instrumen dan Alat Bantu: (a) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yaitu dokumen resmi untuk mengukur target kerja individu. SKP menggunakan pendekatan hasil (*output*) dan ekspektasi organisasi satuan pendidikan, bukan lagi hanya berdasarkan daftar kegiatan rutin. (b) Rating Scale, yaitu menggunakan skala numerik atau deskriptif untuk menilai perilaku kerja.
5. Prosedur Penilaian meliputi (a) Perencanaan: menetapkan target kinerja di awal tahun ajaran (b) Pelaksanaan, yaitu melakukan pemantauan dan pengumpulan data kinerja secara berkala. (c) Evaluasi dan feedback, yaitu diskusi antara penilai dan yang dinilai untuk membahas hasil. (d) Tindak lanjut, yaitu penyusunan rekomendasi perbaikan dan pengembangan kompetensi berdasarkan hasil penilaian. Rekomendasi bisa saran perbaikan administratif bisa juga saran perbaikan kompetensi, seperti pelatihan, *workshop* dan pembinaan rutin.

D. Manfaat Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penilaian kinerja, apabila dipahami dan diimplementasikan secara strategis, dapat melampaui fungsinya sebagai sekadar ritual administratif tahunan. Penilaian kinerja adalah sebuah proses manajerial yang sangat kuat, dan berfungsi sebagai simpul saraf pusat yang menghubungkan strategi organisasi satuan pendidikan dengan tindakan individu pendidik dan tenaga kependidikan. Manfaatnya yang paling fundamental terletak pada perannya sebagai instrumen untuk penyelarasan strategis dan klarifikasi ekspektasi. Melalui proses penetapan tujuan yang menjadi bagian integral dari penilaian, setiap pendidik dan tenaga kependidikan

dapat melihat dengan jelas bagaimana kontribusi spesifik mereka terhubung dengan gambaran yang lebih besar (Drucker, 1954: 121). Proses ini secara efektif menjawab pertanyaan esensial dari setiap anggota organisasi satuan pendidikan, yaitu apa yang sebenarnya diharapkan dari saya dan mengapa hal itu penting. Dengan menyediakan kejelasan peran dan arah, penilaian kinerja mengurangi ambiguitas, dan memfokuskan energi pendidik dan tenaga kependidikan pada prioritas yang paling krusial, dan memastikan bahwa ribuan tindakan individual bergerak secara koheren menuju satu tujuan bersama.

Di luar fungsi strategisnya, penilaian kinerja juga memainkan peran administratif yang sangat diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penilaian kinerja menyediakan sebuah landasan data yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan untuk serangkaian keputusan yang akan diambil pimpinan di bidang sumber daya manusia yang paling penting. Keputusan mengenai kompensasi, promosi, transfer, dan bahkan terminasi dapat dibenarkan melalui rekam jejak kinerja yang terdokumentasi dengan baik. Sebagaimana diungkapkan oleh para ahli di bidang hukum ketenagakerjaan, sebuah sistem penilaian kinerja yang adil dan diadministrasikan secara lebih konsisten adalah salah satu pertahanan terbaik bagi sebuah organisasi satuan pendidikan, dalam menghadapi tuntutan hukum terkait diskriminasi. Selain itu, data yang dihasilkan sangat berharga untuk perencanaan suksesi dan manajemen talenta. Dengan demikian, penilaian kinerja berfungsi sebagai tulang punggung dari sebuah sistem meritokrasi yang sehat.

Manfaat yang mungkin paling berdampak secara jangka panjang dari penilaian kinerja terletak pada fungsi pengembangan dan motivasionalnya. Bagi seorang individu, umpan balik yang terstruktur dan konstruktif adalah salah satu nutrisi paling penting untuk pertumbuhan profesional. Proses ini membantu individu untuk meningkatkan kesadaran diri, memahami area di mana mereka perlu berkembang, dan merumuskan sebuah rencana pengembangan pribadi. Dari perspektif motivasi, umpan balik positif dapat secara signifikan meningkatkan efikasi diri seseorang, yaitu keyakinan pada kemampuannya untuk berhasil (Bandura, 1986: 399). Rasa kompetensi yang tumbuh dari pengakuan atas kinerja yang baik ini merupakan

salah satu pendorong motivasi intrinsik yang paling kuat (Deci & Ryan, 2000: 229). Dengan demikian, penilaian kinerja, ketika dilakukan dengan semangat untuk membantu alih-alih untuk menghakimi, bertransformasi dari sebuah alat evaluasi menjadi sebuah katalisator untuk pembelajaran.

Sebagai sebuah proses interaktif, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai mekanisme untuk memperkuat komunikasi dan hubungan atasan-bawahan. Ia menciptakan sebuah forum yang terjadwal dan terstruktur bagi terjadinya sebuah dialog yang sering kali tidak sempat dilakukan di tengah kesibukan operasional. Sesi umpan balik memberikan kesempatan bagi manajer untuk mengklarifikasi ekspektasi dan menawarkan bimbingan. Yang tidak kalah pentingnya, ia juga membuka sebuah saluran komunikasi ke atas bagi karyawan untuk menyuarakan pencapaian mereka dan mendiskusikan hambatan yang mereka hadapi. Komunikasi dua arah ini, jika dilakukan dengan tulus, dapat secara signifikan meningkatkan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota, yang terbukti menjadi prediktor kuat bagi komitmen dan kinerja (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). Dengan demikian, dapat disintesis bahwa manfaat penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan antara lain untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperbaiki mutu pendidikan dan pembelajaran, serta memotivasi staf. Manfaat utamanya meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan, dasar kenaikan pangkat/promosi, peningkatan efisiensi sekolah, serta peningkatan akuntabilitas dan hasil belajar siswa

E. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu konstruk yang paling banyak diteliti dalam literatur perilaku organisasi, namun sekaligus salah satu yang paling kompleks. Pada intinya, kepuasan kerja merujuk pada sebuah keadaan psikologis yang mencerminkan perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bukanlah sekadar sebuah emosi sesaat, melainkan sebuah evaluasi yang lebih stabil dan menyeluruh. Definisi paling berpengaruh menggambarkan sebagai sebuah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif

dan dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976: 1300). Pengertian ini menangkap dua komponen esensial: komponen afektif (perasaan emosional) dan komponen kognitif (proses penilaian rasional).

Kepuasan kerja adalah sebuah respons evaluatif yang bersifat personal, dan lahir dari persepsi individu tentang sejauh mana pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan dan nilai-nilainya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif, sikap emosional yang menyenangkan, dan evaluasi diri pendidik dan tenaga kependidikan terhadap pekerjaan serta lingkungannya. Ini mencerminkan kesesuaian antara yang diharapkan dengan apa yang mereka terima, memotivasi kinerja tinggi, loyalitas, serta menurunkan absensi. Faktor utamanya meliputi pekerjaan yang menantang, gaji, supervisi, dan rekan kerja.

Pemahaman yang lebih mendalam menuntut kita untuk melihatnya bukan sebagai sebuah perasaan tunggal, melainkan sebagai sebuah konstelasi dari berbagai sikap terhadap berbagai aspek atau *faset* dari pekerjaan. Seorang individu mungkin merasa sangat puas dengan rekan kerjanya, namun sangat tidak puas dengan sistem kompensasi. Pendekatan *faset* ini mengakui bahwa kepuasan kerja adalah sebuah agregasi dari berbagai perasaan. Ada lima *faset* inti yang secara konsisten menjadi sumber kepuasan atau ketidakpuasan: pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, gaji, dan kesempatan promosi (Smith, Kendall, & Hulin, 1969: 83). Pendekatan *faset* ini memungkinkan organisasi untuk melakukan diagnosis yang lebih presisi dan merancang intervensi perbaikan yang lebih terarah.

Diskursus mengenai *anteseden* atau penyebab dari kepuasan kerja telah melahirkan berbagai aliran pemikiran. Salah satu yang paling berpengaruh menyatakan bahwa sumber utama dari kepuasan kerja yang mendalam tidak terletak pada faktor eksternal, melainkan pada desain dari pekerjaan itu sendiri. Lima karakteristik inti pekerjaan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik secara kolektif dapat menciptakan keadaan psikologis yang mengarah pada motivasi intrinsik dan kepuasan yang tinggi (Hackman & Oldham, 1976: 256). Di sisi lain, terdapat pula pendekatan

disposisional, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagian juga merupakan fungsi dari sifat kepribadian yang stabil. Individu dengan afektivitas positif yang tinggi, misalnya, cenderung akan melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terlepas dari kondisi pekerjaan mereka (Judge, Heller, & Mount, 2002: 535).

Perspektif lain yang tidak kalah pentingnya berlandaskan pada proses perbandingan kognitif. Teori-teori ini berpendapat bahwa kepuasan bukanlah sebuah respons langsung terhadap kondisi objektif, melainkan hasil dari sebuah proses evaluasi. Salah satu teori menyatakan bahwa kepuasan terhadap sebuah *faset* pekerjaan ditentukan oleh kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh seorang individu dengan apa yang ia terima, yang kemudian diboboti oleh seberapa penting *faset* tersebut baginya (Locke, 1976: 1300). Selain itu, ada pula teori yang berargumen bahwa individu secara konstan membandingkan rasio antara *input* (upaya) dengan *output* (gaji) yang mereka terima, dengan rasio yang sama dari orang lain yang sebanding. Persepsi ketidakadilan akan menciptakan sebuah ketegangan psikologis yang dapat bermanifestasi dalam bentuk ketidakpuasan kerja (Adams, 1963: 424).

Pemahaman terhadap kepuasan kerja menjadi sangat krusial karena memiliki konsekuensi yang signifikan. Hubungan antara kepuasan dan kinerja, yang sering dirangkum dalam hipotesis “pekerja yang bahagia adalah pekerja yang produktif”, telah menjadi subjek perdebatan yang panjang. Terdapat sebuah hubungan positif yang moderat antara kedua variabel tersebut, meskipun arah kausalitasnya bisa berjalan dua arah (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001: 376). Namun, dampak kepuasan yang lebih konsisten dan kuat terlihat pada variabel perilaku lainnya. Tingkat kepuasan yang rendah adalah salah satu prediktor terkuat bagi niat untuk keluar dari organisasi. Di sisi lain, tingkat kepuasan yang tinggi secara konsisten berkorelasi positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasional, yaitu perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan (Organ, 1988: 4).

F. Indikator Kepuasan Kerja

Mengidentifikasi indikator kepuasan kerja berarti kita membedakan berbagai fase dari pengalaman kerja yang secara kolektif membentuk persepsi holistik seorang individu. Indikator yang paling fundamental

sering kali adalah pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang monoton cenderung melahirkan kebosanan, sementara pekerjaan yang menyediakan variasi, menuntut berbagai keterampilan, dan memberikan otonomi, secara inheren lebih memuaskan. Sebuah pekerjaan yang dirancang dengan baik memungkinkan individu untuk melihat hasil karyanya dari awal hingga akhir (identitas tugas) dan memahami dampak positifnya bagi orang lain (signifikansi tugas), sehingga menumbuhkan perasaan bermaknaan (Hackman & Oldham, 1976: 256). Keadaan penyerapan total dalam sebuah aktivitas yang menantang namun sepadan dengan keterampilan adalah salah satu pengalaman manusia yang paling memuaskan (Csikszentmihalyi, 1990: 4).

Indikator krusial selanjutnya adalah sistem kompensasi dan peluang untuk kemajuan. Gaji atau upah juga berfungsi sebagai simbol pengakuan dan sinyal dari organisasi tentang seberapa besar pimpinan satuan organisasi Pendidikan dapat menghargai kontribusi seorang pendidik dan tenaga kependidikannya. Tingkat kepuasan terhadap gaji tidak hanya ditentukan oleh jumlah nominalnya, tetapi juga oleh persepsi keadilan. Individu secara konstan menimbang rasio antara *input* yang mereka berikan dengan *output* yang mereka terima, lalu membandingkannya dengan rasio yang sama dari rekan sebayanya (Adams, 1963: 424). Persepsi ketidakadilan adalah salah satu sumber ketidakpuasan yang paling korosif. Terkait erat dengan kompensasi adalah kesempatan untuk promosi, yang memenuhi kebutuhan manusia akan pertumbuhan profesi dan pencapaian terbaik sesuai dengan profesinya.

Peran supervisi atau kepemimpinan langsung adalah indikator ketiga yang memiliki pengaruh sangat besar. Atasan langsung adalah wajah dari organisasi bagi seorang pendidik dan tenaga kependidikan. Seorang supervisor yang suportif, yang memberikan umpan balik konstruktif dan menunjukkan kepedulian, adalah salah satu prediktor terkuat bagi kepuasan kerja. Hubungan yang berkualitas tinggi antara atasan dan bawahan, yang ditandai oleh kepercayaan dan rasa hormat timbal balik, akan mengarah pada berbagai hasil positif, termasuk kepuasan yang lebih tinggi (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). Sebaliknya, supervisi yang buruk adalah salah satu alasan utama mengapa karyawan merasa tidak puas.

Lingkungan sosial dan hubungan dengan rekan kerja juga merupakan sebuah indikator yang sangat penting. Manusia memiliki kebutuhan mendalam untuk berafiliasi dan menjadi bagian dari sebuah komunitas. Hubungan yang positif dan suportif dengan rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan yang sangat besar. Pengaruh kelompok kerja informal terhadap moral dan sikap karyawan merupakan sebuah temuan klasik dalam studi organisasi (Mayo, 1933: 114). Dukungan sosial dari rekan kerja juga berfungsi sebagai penyangga yang penting dalam menghadapi stres dan tekanan pekerjaan. Sebaliknya, sebuah lingkungan kerja yang diwarnai oleh konflik atau persaingan yang tidak sehat dapat menjadi sumber penderitaan psikologis yang mendalam.

Sebagai penutup, kondisi kerja fisik dan keselarasan nilai juga berkontribusi sebagai indikator kepuasan. Kondisi kerja yang aman dan nyaman adalah sebuah prasyarat dasar. Meskipun kehadiran kondisi yang baik mungkin tidak secara aktif meningkatkan kepuasan, ketiadaannya dapat menjadi sumber ketidakpuasan yang signifikan, sebuah gagasan yang menjadi inti dari Teori Dua Faktor (Herzberg, *et al.*, 1959: 113). Di luar aspek fisik, terdapat pula keselarasan antara nilai-nilai pribadi seorang individu dengan budaya organisasi satuan pendidikan. Individu pendidik dan tenaga kependidikan akan merasa lebih puas dan berkomitmen ketika mereka bekerja di sebuah organisasi pendidikan yang mencerminkan keyakinan mereka. Organisasi pendidikan secara alamiah cenderung menarik, memilih, dan mempertahankan individu yang memiliki karakteristik serupa dari waktu ke waktu (Schneider, 1987: 441).

G. Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja

Tindakan mengukur kepuasan kerja adalah sebuah proses diagnostik yang esensial bagi setiap organisasi yang bercita-cita untuk menjadi tempat kerja yang unggul. Mengukur kepuasan kerja adalah sebuah upaya sistematis untuk menerjemahkan sebuah keadaan psikologis yang abstrak dan personal ke dalam data yang dapat dianalisis. Mengingat sifatnya yang subjektif, metode yang paling umum adalah melalui survei laporan diri, di mana pendidik dan tenaga kependidikan diminta untuk secara anonim melaporkan perasaan

mereka. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi logis bahwa individu itu sendirilah yang paling mengetahui tentang keadaan internalnya. Terdapat dua pendekatan utama dalam merancang survei semacam ini. Pertama adalah pendekatan global tunggal. Meskipun tampak terlalu sederhana, penelitian menunjukkan bahwa metode ini cukup valid dan dapat diandalkan sebagai sebuah indikator umum dari tingkat kepuasan (Wanous, *et al.*, 1997: 247).

Namun, untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam, organisasi pendidikan lebih sering menggunakan pendekatan penjumlahan *faset*. Metode ini secara terpisah mengukur kepuasan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap berbagai *faset* atau komponen pekerjaan, seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, rekan kerja, dan peluang promosi. Dengan menilai setiap *faset* ini secara individual, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih rinci tentang sumber-sumber kepuasan dan ketidakpuasan. Salah satu instrumen yang paling terkenal dan telah tervalidasi secara luas untuk pendekatan ini adalah *job descriptive index* (Smith, Kendall, & Hulin, 1969: 83). Keunggulan utama dari pendekatan *faset* ini adalah nilai diagnostiknya, yang memungkinkan manajemen untuk dapat merancang intervensi yang jauh lebih terarah dan efektif. Selain itu, mengukur kepuasan kerja juga dapat dilakukan melalui survei anonim, diskusi kelompok (*fokus grup*), *exit interview*, dan analisis tingkat *turnover* pendidik dan tenaga kependidikan. Metode efektif melibatkan kuesioner skala 1-10, *Employee Net Promoter Score* (eNPS), atau alat standar seperti *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) untuk menilai kompensasi, lingkungan, dan manajemen.

Di luar survei kuantitatif, organisasi pendidikan juga dapat menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memperdalam pemahaman mereka. Metode seperti wawancara mendalam atau kelompok diskusi terfokus dapat memberikan data yang kaya akan konteks dan nuansa. Wawancara, misalnya, memungkinkan seorang peneliti untuk menggali lebih dalam tentang mengapa di balik sebuah skor ketidakpuasan. Salah satu contoh penggunaan metode ini adalah melalui wawancara insiden kritis, di mana para pekerja diminta untuk menceritakan secara detail tentang kejadian di tempat kerja yang

membuat mereka merasa sangat baik atau sangat buruk (Herzberg, *et al.*, 1959: 32). Pendekatan kualitatif ini sangat berharga, bukan sebagai pengganti, melainkan sebagai pelengkap dari survei kuantitatif.

Proses pengukuran kepuasan kerja juga menuntut perhatian yang cermat terhadap isu-isu metodologis dan etis. Untuk memastikan validitas data, sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan sebuah iklim kepercayaan di mana karyawan merasa aman untuk memberikan jawaban yang jujur. Jaminan kerahasiaan dan anonimitas adalah sebuah keharusan mutlak. Selain itu, waktu pelaksanaan survei juga perlu dipertimbangkan agar tidak menghasilkan data yang terdistorsi. Dari sisi etis, organisasi memiliki tanggung jawab untuk tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga untuk bertindak berdasarkan data tersebut. Mengabaikan hasil survei dapat menimbulkan sinisme dan erosi kepercayaan yang lebih dalam.

Sebagai sebuah praktik organisasional, pengukuran kepuasan kerja yang efektif bersifat berkelanjutan, bukan episodik. Alih-alih hanya melakukan survei tahunan yang masif, banyak organisasi pendidikan modern beralih ke pendekatan yang lebih lincah, seperti survei denyut (*pulse surveys*) yang lebih singkat dan lebih sering dilakukan. Pendekatan ini sangat memungkinkan organisasi pendidikan untuk melacak sentimen pendidik dan tenaga kependidikan secara lebih real time. Lebih jauh, organisasi pendidikan juga dapat memantau indikator-indikator perilaku yang secara tidak langsung merefleksikan tingkat kepuasan, seperti data tingkat *turnover* (keluar-masuk) dan tingkat absensi pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan mengintegrasikan berbagai sumber data ini, organisasi pendidikan dapat membangun sebuah sistem pendengaran yang komprehensif untuk tetap terhubung dengan denyut nadi organisasinya.

H. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bukanlah sebuah fenomena yang muncul dari ruang hampa. Ia adalah sebuah keadaan psikologis yang kompleks, sebuah resultan dari interaksi dinamis antara karakteristik individu dengan berbagai *facet* (segi/sisi) dari lingkungan kerjanya. Memahami faktor-faktor yang secara konsisten mempengaruhi kepuasan kerja

adalah sebuah langkah esensial bagi setiap pemimpin yang ingin secara proaktif membangun sebuah tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa domain utama, mulai dari sifat intrinsik pekerjaan itu sendiri, sistem imbalan, kualitas supervisi, lingkungan sosial, hingga keselarasan antara individu dengan organisasi.

Faktor yang secara konsisten terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang monoton cenderung melahirkan kebosanan, sementara pekerjaan yang menyediakan variasi, menuntut berbagai keterampilan, dan memberikan otonomi, secara inheren lebih memuaskan. Sebuah pekerjaan yang dirancang dengan baik memungkinkan individu untuk melihat hasil karyanya dari awal hingga akhir (identitas tugas) dan memahami dampak positifnya bagi orang lain (signifikansi tugas), sehingga menumbuhkan perasaan kebermaknaan (Hackman & Oldham, 1976: 256). Keadaan penyerapan total dalam sebuah aktivitas yang dapat menantang namun sepadan dengan keterampilan adalah salah satu pengalaman manusia yang paling memuaskan dalam hidupnya. (Csikszentmihalyi, 1990: 4).

Faktor krusial selanjutnya adalah sistem kompensasi dan peluang untuk kemajuan. Gaji atau upah juga berfungsi sebagai sebuah simbol pengakuan dari organisasi. Tingkat kepuasan terhadap gaji tidak hanya ditentukan oleh jumlah absolutnya, tetapi juga oleh persepsi keadilan. Individu secara konstan menimbang rasio antara *input* yang mereka berikan dengan *output* yang mereka terima, lalu membandingkannya dengan rasio yang sama dari rekan sebayanya (Adams, 1963: 424). Persepsi ketidakadilan adalah salah satu sumber ketidakpuasan yang paling korosif. Terkait erat dengan kompensasi adalah kesempatan untuk promosi, yang memenuhi kebutuhan manusia akan pertumbuhan dan pencapaian.

Peran supervisi atau kepemimpinan langsung adalah faktor ketiga yang memiliki pengaruh sangat besar. Atasan langsung adalah wajah dari organisasi bagi seorang karyawan. Seorang supervisor yang

suportif, yang memberikan umpan balik konstruktif dan menunjukkan kepedulian, adalah salah satu prediktor terkuat bagi kepuasan kerja. Hubungan yang berkualitas tinggi antara atasan dan bawahan, yang ditandai oleh kepercayaan dan rasa hormat timbal balik, akan mengarah pada berbagai hasil positif, termasuk kepuasan yang lebih tinggi (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). Sebaliknya, supervisi yang buruk adalah salah satu alasan utama mengapa karyawan merasa tidak puas dan akhirnya meninggalkan organisasi.

Lingkungan sosial dan hubungan dengan rekan kerja juga merupakan sebuah faktor yang sangat penting. Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki kebutuhan mendalam untuk berafiliasi. Hubungan yang positif dan suportif dengan rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan yang sangat besar. Pengaruh kelompok kerja informal terhadap moral dan sikap karyawan merupakan sebuah temuan klasik dalam studi organisasi (Mayo, 1933: 114). Dukungan sosial dari rekan kerja juga berfungsi sebagai penyangga yang penting dalam menghadapi stres dan tekanan pekerjaan. Sebaliknya, sebuah lingkungan kerja yang diwarnai oleh konflik atau persaingan yang tidak sehat dapat menjadi sumber penderitaan psikologis yang mendalam.

Meskipun faktor-faktor lingkungan memainkan peran yang dominan, kita tidak dapat mengabaikan peran dari disposisi atau kepribadian individu. Pendekatan disposisional berargumen bahwa beberapa individu, karena sifat bawaan mereka, memiliki kecenderungan untuk merasa lebih puas atau tidak puas. Konsep inti dalam pendekatan ini adalah afektivitas positif dan afektivitas negatif. Individu dengan afektivitas positif yang tinggi cenderung lebih optimis, sementara individu dengan afektivitas negatif yang tinggi cenderung lebih pesimis. Sifat-sifat kepribadian dalam Model Lima Besar, terutama neurotisisme (berkorelasi negatif) dan ekstrasversi (berkorelasi positif), memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja (Judge, *et al.*, 2002: 535).

I. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja, jauh dari sekadar sebuah keadaan emosional yang tidak menyenangkan bagi seorang individu, adalah sebuah sinyal peringatan bagi kesehatan sebuah organisasi. Ia adalah

sebuah erosi psikologis yang, jika dibiarkan tidak tertangani, dapat memanifestasikan dirinya ke dalam serangkaian perilaku dan hasil yang sangat merugikan. Dampak yang paling awal dan paling *subtil* (tidak kentara) sering kali adalah penarikan diri secara psikologis. Pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak puas mungkin secara fisik tetap hadir di tempat kerja, namun secara mental dan emosional mereka telah keluar. Ini adalah proses penarikan diri dari diri sejati seseorang dari pekerjaannya (Kahn, 1990: 700). Secara praktis, ini terlihat dalam bentuk penurunan upaya sukarela. Pendidik dan tenaga kependidikan hanya akan melakukan jumlah minimum yang diperlukan, dan inisiatif serta kreativitas akan menghilang.

Ketika penarikan diri psikologis tidak lagi memadai, maka pendidik dan tenaga kependidikan sering kali beralih ke penarikan diri fisik. Bentuk yang paling umum adalah peningkatan absensi dan keterlambatan. Bentuk yang paling ekstrem dan paling mahal adalah perputaran (*turnover*). Pendidik dan tenaga kependidikan yang sangat tidak puas akan secara aktif mulai mencari peluang kerja di tempat lain dan pada akhirnya akan meninggalkan satuan pendidikan. Ada sebuah alur proses yang jelas dari timbulnya ketidakpuasan, ke pemikiran untuk berhenti, lalu ke pencarian alternatif, dan akhirnya ke keputusan untuk keluar (Mobley, 1977: 238). Dampak dari *turnover* ini sangat merusak. Organisasi satuan pendidikan tidak hanya kehilangan individu, akan tetapi juga seluruh pengetahuan institusional dan keterampilan spesifik yang melekat padanya, serta harus menanggung biaya rekrutmen dan pelatihan yang sangat besar.

Ketidakpuasan kerja juga memiliki dampak langsung terhadap kinerja, meskipun hubungannya lebih kompleks. Terdapat sebuah korelasi negatif yang signifikan, meskipun moderat, antara ketidakpuasan dengan kinerja tugas (Judge, *et al.*, 2001: 376). Namun, dampak yang lebih jelas terlihat pada penurunan kinerja kontekstual atau Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. Perilaku ini adalah sebuah tindakan sukarela yang didasarkan pada perasaan keadilan dan kepuasan (Organ, 1988: 4). Pendidik dan tenaga kependidikan yang merasa tidak puas tidak akan memiliki motivasi untuk membantu rekan kerja atau memberikan saran untuk perbaikan. Lebih jauh,

ketidakpuasan dapat secara langsung merusak kualitas layanan, karena emosi negatif seorang pendidik dan tenaga kependidikan dapat dengan mudah menular kepada pelanggan.

Dampak yang paling merusak dari ketidakpuasan kerja yang mendalam adalah munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Ini adalah serangkaian perilaku sukarela yang secara sengaja merugikan organisasi. Perilaku ini sering kali merupakan sebuah respons emosional terhadap stres dan perasaan diperlakukan tidak adil (Spector & Fox, 2005: 152). Ketidakpuasan yang kronis dapat memicu perasaan marah dan frustrasi, yang kemudian disalurkan melalui tindakan agresi atau balas dendam. Spektrumnya sangat luas, mulai dari menyebarkan rumor dan sengaja bekerja lambat, hingga ke bentuk yang sangat serius seperti pencurian atau sabotase.

Ketidakpuasan kerja jarang sekali menjadi sebuah fenomena yang terisolasi pada satu individu. Ia memiliki sifat menular dan dapat menyebar ke seluruh unit kerja melalui proses penularan emosional. Manusia secara tidak sadar cenderung meniru dan menyelaraskan emosi mereka dengan orang-orang di sekitar mereka melalui umpan balik non-verbal (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994: 10). Seorang anggota tim yang sangat tidak puas dan vokal dapat dengan cepat menyebarkan sentimen negatifnya kepada rekan-rekannya, mengubah sebuah tim yang positif menjadi kelompok yang sinis. Efek penularan ini dapat secara signifikan merusak kohesi tim, menghambat komunikasi, dan meningkatkan tingkat konflik.

Dampak dari ketidakpuasan kerja tidak berhenti di gerbang kantor, akan tetapi memiliki kecenderungan untuk tumpah ke dalam kehidupan pribadi seorang individu, memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan. Ketidakpuasan kerja yang kronis adalah salah satu sumber stres okupasional yang paling signifikan, yang memiliki hubungan dengan berbagai masalah kesehatan mental seperti kecemasan, depresi, dan kelelahan emosional. Fenomena konflik pekerjaan-keluarga juga sering kali berakar pada ketidakpuasan kerja. Seorang individu yang pulang ke rumah dengan perasaan marah dan frustrasi akan lebih sulit untuk menjadi pasangan atau orang tua yang sabar dan suportif.

Ada empat perilaku pendidik dan tenaga kependidikan apabila mengalami ketidakpuasan kerja, yaitu: (1) *Exit*, adalah ketidakpuasan direspon dengan perilaku *aktif-destruktif* berupa tindakan meninggalkan satuan pendidikan, mengundurkan diri, atau mencari posisi baru. (2) *Voice*, adalah ketidakpuasan direspon dengan perilaku *aktif-konstruktif* dengan berusaha memperbaiki kondisi melalui diskusi, memberikan saran perbaikan, mendiskusikan permasalahan yang terjadi dengan atasan, dan membentuk forum-forum/aktifitas professional untuk memperbaiki. (3) *Loyalty* adalah ketidakpuasan direspon dengan perilaku *pasif-konstruktif* dengan menunggu secara optimis agar situasi membaik, tetap setia, dan mempercayai pemimpin satuan Pendidikan serta membela manajemen atas kritik dari luar. (4) *Neglect*, adalah respon *pasif-destruktif* atas ketidakpuasan dengan membiarkan kondisi memburuk, sering terlambat, meningkatkan absensi, sering mangkir, terlambat datang, disiplin makin kronis, terus melakukan kesalahan dan mengurangi usaha perbaikan.



Gambar 8.1
Kinerja dan Kepuasan Kerja



BAB IX

PERAN PEMIMPIN DALAM MENUMBUHKAN ETOS KERJA

Di era konektivitas internet tanpa batas, ruang dan waktu dan disrupsi digital, etos kerja kembali menjadi sorotan utama dalam diskursus produktivitas dan keunggulan profesional. Namun, kehadirannya di panggung modern diwarnai oleh sebuah ambivalensi yang mendalam. Narasi “*budaya produktivitas*” yang mengagungkan kerja keras tanpa batas sebagai jalan suci menuju kesuksesan di satu sisi. Sementara di sisi lain, gaung kesadaran akan kesehatan mental dan keseimbangan hidup kerja menyuarakan kritik tajam terhadap eksploitasi diri. Keadaan yang paradoks ini, baik disadari atau tidak, secara progresif mengaburkan konsepsi tradisional mengenai etos kerja itu sendiri.

Ironisnya, kekaburan ini justru mendatangkan kemenarikan tersendiri, karena memaksa kita untuk tidak lagi menerima etos kerja sebagai sebuah dogma yang kaku, melainkan sebagai sebuah konsep yang dinamis dan perlu ditafsirkan ulang agar relevan dengan tuntutan zaman. Transformasi lanskap kerja modern menuntut sebuah pemahaman yang lebih bernuansa tentang apa artinya menjadi seorang pekerja yang berdedikasi namun tetap manusiawi. Dengan demikian, kajian mengenai etos kerja tidak hanya menjadi semakin relevan, tetapi juga semakin kaya, karena etos kerja kini berada di persimpangan antara psikologi individu, budaya organisasi, dan perubahan sosial yang lebih luas.

Oleh karena itu, untuk memberikan kejernihan dan keterpaduan pemahaman mengenai konsep yang krusial ini, bab ini akan menyajikan sebuah penelaahan yang komprehensif. Pembahasan akan diawali dengan mengupas pengertian etos kerja secara mendasar, sebelum membedahnya ke dalam serangkaian karakteristik yang membentuk anatominya. Selanjutnya, akan diulas berbagai manfaat vital yang diberikannya bagi organisasi, serta prinsip-prinsip inti yang menjadi kompas filosofisnya. Penelaahan akan dilanjutkan dengan analisis mendalam terhadap berbagai faktor yang memengaruhinya, dan diakhiri dengan sebuah panduan strategis mengenai cara menumbuhkan kekuatan internal ini secara sistematis di dalam lingkungan kerja modern.

A. Pengertian Etos Kerja

Pada setiap diskursus tentang produktivitas dan keunggulan organisasional, konsep etos kerja menempati posisi yang sentral dan fundamental. Etos kerja adalah sebuah kekuatan internal, dan kondisi psikologis yang menjadi motor penggerak di balik kualitas dan intensitas upaya manusia dalam bekerja. Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental dan keyakinan yang fundamental pada paradigma kerja tertentu (Sinamo, 2008: 25). Pemikiran ini sejalan dengan analisis klasik yang berargumen bahwa etos kerja modern berakar pada sistem nilai yang memandang kerja keras bukan hanya sebagai kewajiban ekonomis, tetapi juga sebagai panggilan moral (Weber, 1930: 53). Pengertian ini menegaskan bahwa etos kerja bukanlah sekadar kebiasaan atau keterampilan teknis, melainkan sebuah manifestasi dari sistem nilai yang lebih dalam yang membentuk cara seseorang memandang, menghayati, dan melaksanakan tugasnya.

Penelaahan terhadap etos kerja membawa kita pada pemahaman bahwa etos kerja adalah jembatan antara dunia internal individu dengan dunia eksternal organisasi. Kualitas unjuk kerja dan hasil yang dicapai sangat ditentukan oleh kualitas etos kerja yang dimiliki. Dalam etos terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin (Tasmara, 2002: 18). Etos kerja yang tinggi

akan melahirkan serangkaian perilaku positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif. Dalam skala kolektif, etos kerja para anggota ini mengkristal menjadi asumsi-asumsi dasar yang dianut bersama, yang menjadi inti dari budaya organisasi (Schein, 2010: 18). Sebaliknya, etos kerja yang rendah akan termanifestasi dalam bentuk kemalasan, kelalaian, dan sikap apatis terhadap pekerjaan.

Memahami pengertian etos kerja menuntut penelaahan dari berbagai sudut pandang teoretis yang saling melengkapi. Setiap perspektif memberikan penekanan yang berbeda, mulai dari akarnya dalam nilai-nilai budaya hingga manifestasinya dalam perilaku organisasional yang dapat diamati. Untuk memperoleh pemahaman yang holistik, penting untuk menelusuri definisi etos kerja dari kacamata sosiologis, psikologis, dan manajerial. Dari sudut pandang sosiologis, etos kerja bukanlah sifat individu yang terisolasi, melainkan produk dari sistem nilai kolektif suatu masyarakat atau kelompok. Pengertian ini melihat etos kerja sebagai norma budaya yang diinternalisasi oleh anggotanya. Definisi klasik dari perspektif ini mengemukakan bahwa etos kerja modern berakar pada nilai-nilai kaum Protestan, di mana kerja keras yang disiplin dan hemat bukanlah cara untuk mencari kekayaan, melainkan sebuah panggilan moral dan tugas suci (Weber, 1930: 53). Dengan demikian, dari kacamata sosiologis, etos kerja adalah manifestasi dari keyakinan budaya yang lebih luas tentang makna dan tujuan bekerja.

Kemudian, dalam perspektif psikologis mendefinisikan etos kerja sebagai manifestasi dari kepribadian, nilai, dan motivasi intrinsik. Pengertian ini berfokus pada proses mental dan emosional di dalam diri seseorang. Dari sudut pandang ini, etos kerja dapat dilihat sebagai cerminan dari sifat kepribadian yang stabil, di mana individu yang memiliki tingkat kehati-hatian yang tinggi secara alami cenderung lebih disiplin dan bertanggung jawab (McCrae & Costa, 1997: 513). Selain itu, etos kerja juga dipandang sebagai dorongan yang lahir dari pemenuhan kebutuhan psikologis dasar. Ketika pekerjaan memberikan rasa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, individu akan mengembangkan komitmen mendalam yang menjadi bahan bakar etos kerja (Ryan & Deci, 2000: 229).

Sementara itu, dari sudut pandang manajerial, etos kerja didefinisikan secara lebih praktis sebagai serangkaian perilaku kerja positif yang diinginkan dan dapat diamati. Pengertian ini mendefinisikan etos kerja sebagai seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada keyakinan dan kesadaran tertentu (Sinamo, 2008: 25). Perspektif ini tidak terlalu berfokus pada *mengapa* seseorang memiliki etos kerja, tetapi lebih pada *apa* yang mereka lakukan. Perilaku yang menjadi indikatornya antara lain inisiatif proaktif, rasa tanggung jawab, orientasi pada kualitas, dan disiplin dalam menghargai waktu.

Pada akhirnya, *ketiga* pengertian ini tidak bertentangan, melainkan saling menyempurnakan dalam sebuah jalinan yang utuh. Perspektif sosiologis menjelaskan asal-usul (akar budaya) dari nilai-nilai kerja; perspektif psikologis menjelaskan mekanisme internal (mesin pendorong) yang menggerakkan individu; dan perspektif manajerial menjelaskan manifestasi eksternal (hasil yang terlihat) di lingkungan kerja. Kombinasi dari *ketiga* sudut pandang inilah yang memberikan pemahaman paling kaya mengenai etos kerja sebagai sebuah konsep dinamis yang berlapis, bahwa etos kerja adalah seperangkat sikap, keyakinan, dan prinsip yang mendasari semangat kerja seseorang atau kelompok untuk bekerja keras, disiplin, dan bertanggung jawab demi mencapai hasil terbaik. Ini mencerminkan dedikasi, motivasi, dan perilaku positif, seperti jujur, profesional, dan tepat waktu.

Pentingnya etos kerja menjadi semakin krusial dalam konteks profesi-profesi yang menuntut pengabdian dan integritas tinggi, seperti dalam bidang pendidikan. Etos kerja seorang pendidik tidak hanya memengaruhi kinerjanya, tetapi juga secara langsung berdampak pada motivasi belajar dan pembentukan karakter para peserta didik. Seorang pendidik dengan etos kerja yang tinggi memandang profesinya bukan sekadar sebagai mata pencaharian, melainkan sebagai sebuah amanah. Pandangan ini dapat mengubah pekerjaan menjadi sebuah manifestasi dari amal saleh yang memiliki nilai luhur (Tasmara, 1995: 34). Perspektif ini didukung oleh teori motivasi modern yang mengungkapkan bahwa manusia memiliki kebutuhan psikologis bawaan akan tujuan dan kebermaknaan, yang ketika terpenuhi melalui pekerjaan, akan melahirkan komitmen yang mendalam (Ryan & Deci, 2000: 229).

Memahami etos kerja secara komprehensif menuntut kita untuk mengakui bahwa ia dibentuk oleh serangkaian faktor yang kompleks dan saling berinteraksi. Faktor-faktor ini mencakup dimensi internal individu seperti nilai-nilai personal dan keyakinan, serta dimensi eksternal seperti budaya masyarakat dan kondisi lingkungan kerja. Sikap dan pandangan terhadap kerja yang membentuk etos seseorang sangat dipengaruhi oleh sistem nilai budaya di sekelilingnya. Kerangka kerja yang menelaah interaksi antara variabel individu dengan variabel kontekstual ini merupakan inti dari studi perilaku organisasi modern (Robbins & Judge, 2019: 34). Oleh karena itu, upaya untuk membangun etos kerja menuntut sebuah intervensi yang holistik, yang tidak hanya berfokus pada pengembangan individu, tetapi juga pada penciptaan sebuah lingkungan organisasional yang mendukung semangat kerja yang unggul.

B. Karakteristik Etos Kerja

Etos kerja yang unggul bukanlah sebuah konsep yang abstrak, melainkan sebuah konstelasi dari serangkaian karakteristik, sikap, dan perilaku yang dapat diamati serta dikembangkan. Karakteristik ini adalah manifestasi eksternal dari sistem nilai internal yang memandang kerja sebagai sebuah aktivitas yang mulia dan bermakna. Penelaahan terhadap karakteristik ini memungkinkan kita untuk membedah anatomi dari etos kerja itu sendiri, mengidentifikasi komponen-komponen yang dapat menjadi fokus bagi upaya pengembangan individu maupun organisasi.

Karakteristik yang teridentifikasi mula-mula dari etos kerja adalah rasa tanggung jawab yang mendalam. Individu dengan etos kerja tinggi merasakan sebuah kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan dan hasilnya, di mana mereka bertanggung jawab tidak hanya atas tindakan, tetapi juga atas hasil akhir. Rasa tanggung jawab ini berakar pada kesadaran bahwa pekerjaan adalah sebuah amanah. Pandangan ini dapat mengubah pekerjaan menjadi sebuah manifestasi dari amal saleh yang memiliki nilai ibadah (Tasmara, 1995: 34). Perspektif ini sejalan dengan konsep proaktivitas, di mana individu proaktif fokus pada lingkup pengaruh mereka dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikan

masalah daripada menyalahkan kondisi eksternal (Covey, 1989: 71). Secara praktis, karakteristik tanggung jawab ini termanifestasi dalam perilaku yang konsisten, seperti menepati janji, menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas dengan standar kualitas yang tinggi, dan secara sukarela mengambil langkah ekstra untuk memastikan keberhasilan. Pada akhirnya, tanggung jawab inilah yang menjadi fondasi utama bagi terbangunnya kepercayaan, komponen paling berharga dalam setiap hubungan profesional dan lingkungan kerja yang kolaboratif.

Fondasi tanggung jawab ini diperkokoh oleh disiplin, sebuah komitmen internal untuk bekerja secara konsisten dan teratur. Pengertian disiplin di sini jauh lebih luas daripada sekadar ketepatan waktu. Ia adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dan tetap fokus pada tujuan jangka panjang. Salah satu wujudnya yang paling nyata adalah penghargaan terhadap waktu. Disiplin juga mencakup konsistensi dalam perilaku dan pelaksanaan tugas, yang menciptakan prediktabilitas dan keandalan dalam lingkungan kerja kolaboratif (Mulyasa, 2013: 98). Selaras dengan itu, inisiatif menjadi pembeda. Individu yang memiliki inisiatif tidak menunggu untuk diperintah, melainkan secara proaktif mencari peluang untuk memberikan kontribusi. Inisiatif merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang baik, di mana seseorang secara aktif mencari peluang untuk menciptakan perubahan positif (Simamora, 2004: 256).

Namun, disiplin yang pasif tidaklah cukup; tetapi harus disempurnakan oleh dorongan proaktif yang disebut inisiatif. Jika disiplin adalah tentang melakukan hal yang benar, maka inisiatif adalah tentang mencari hal benar berikutnya untuk dilakukan. Individu yang memiliki inisiatif tidak menunggu untuk diperintah, melainkan secara aktif mencari peluang untuk memberikan kontribusi, mengidentifikasi masalah sebelum menjadi krisis, dan mengusulkan solusi perbaikan. Inisiatif merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang baik, di mana seseorang secara aktif mencari peluang untuk menciptakan perubahan positif. Kombinasi dari disiplin dan inisiatif inilah yang membedakan antara pekerja yang andal dengan pekerja yang transformatif; disiplin memastikan pekerjaan selesai dengan baik, sementara inisiatif memastikan pekerjaan terus menjadi lebih baik.

Pilar selanjutnya adalah dedikasi dan integritas. Dedikasi adalah sebuah komitmen emosional yang mendalam terhadap pekerjaan, yang terwujud dalam kemauan untuk memberikan upaya seratus persen. Terkait erat dengan dedikasi adalah integritas, yaitu sebuah keselarasan yang mutlak antara nilai yang dianut, ucapan, dan perbuatan. Integritas adalah salah satu fondasi utama untuk membangun keberhasilan (Kasali, 2013: 145). Kekuatan ini dilengkapi dengan ketekunan dan keuletan. Individu yang ulet tidak mudah menyerah dan memandang tantangan sebagai kesempatan untuk belajar. Kombinasi antara gairah dan ketekunan terhadap tujuan jangka panjang sering kali merupakan prediktor keberhasilan yang lebih kuat daripada bakat alami (Duckworth, 2016: 8).

Kombinasi antara dedikasi dan integritas inilah yang melahirkan seorang profesional yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga dapat dipercaya secara moral. Kekuatan ini kemudian diuji dan ditempa oleh ketekunan dan keuletan, yang mencerminkan kekuatan mental seorang individu. Dalam setiap pekerjaan, rintangan dan kegagalan adalah hal yang tak terhindarkan. Individu yang ulet tidak mudah menyerah; mereka memandang tantangan bukan sebagai penghalang, melainkan sebagai kesempatan untuk belajar. Kombinasi antara gairah dan ketekunan terhadap tujuan jangka panjang sering kali merupakan prediktor keberhasilan yang lebih kuat daripada bakat alami. Secara kolektif, dedikasi memberikan gairah, integritas memberikan prinsip, dan ketekunan memberikan daya tahan, yang bersama-sama membentuk inti yang tangguh dari etos kerja yang unggul.

Dorongan ini disempurnakan oleh orientasi pada kualitas dan keunggulan. Individu dengan etos kerja tinggi tidak pernah puas dengan hasil yang sekadar cukup baik. Mereka memiliki sebuah standar internal yang tinggi dan secara konstan berusaha untuk melampauinya, sejalan dengan filosofi Kaizen dari Jepang yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan (Imai, 1986: 1). Dengan demikian, karakteristik etos kerja yang baik ditandai dengan disiplin tinggi, tanggung jawab, kejujuran, dedikasi, dan kemampuan bekerja sama. Individu dengan etos kerja kuat menghargai waktu, proaktif (inisiatif), berorientasi pada hasil, selalu ingin belajar, serta memiliki integritas tinggi. Sebagai pelengkap, etos

kerja yang matang juga termanifestasi dalam kemampuan untuk bekerja sama. Individu dengan etos kerja tinggi memahami bahwa keberhasilan kolektif lebih penting daripada pencapaian individual. Mereka adalah anggota tim yang handal, bersedia untuk berbagi pengetahuan, dan secara aktif berkontribusi pada penciptaan sebuah lingkungan kerja yang positif.

C. Manfaat Etos Kerja dalam Kepemimpinan

Manfaat etos kerja dalam sebuah kepemimpinan melampaui sekadar peningkatan *output* individual. Etos kerja adalah sebuah fondasi kultural yang secara holistik meningkatkan kesehatan, resiliensi, dan kapasitas kompetitif dalam sebuah kepemimpinan. Manfaat yang paling langsung dapat diamati adalah peningkatan produktivitas dan kualitas secara berkelanjutan. Etos kerja yang tinggi, dengan karakteristiknya seperti disiplin dan tanggung jawab, secara alamiah akan diterjemahkan ke dalam kinerja tugas yang superior. Dalam konteks pendidikan, etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan yang tinggi berpengaruh positif terhadap kualitas proses pembelajaran dan prestasi peserta didik (Isjoni, 2018: 54). Etos kerja kolektif menumbuhkan sebuah budaya di mana setiap orang merasa bertanggung jawab atas kualitas hasil akhir. Ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformatif, di mana tanggung jawab atas kualitas kerja bukanlah milik satu departemen, melainkan milik setiap orang di dalam sistem (Deming, 1986: 24).

Manfaat kedua yang tidak kalah pentingnya adalah menumbuhkan *trust* (kepercayaan) yang positif terhadap kepemimpinan. Etos kerja yang didasarkan pada integritas dan tanggung jawab secara kolektif akan menenun sebuah jaring sosial yang kuat di dalam kepemimpinan. Ketika para anggota dapat saling mengandalkan, tingkat kepercayaan interpersonal akan meningkat, maka kepercayaan bukanlah sekadar sebuah kebajikan sosial yang lunak, melainkan sebuah penggerak ekonomi yang keras (Covey, 2006: 13). Kepercayaan yang tinggi mengurangi kebutuhan akan pengawasan yang ketat dan prosedur kontrol yang berbelit-belit. Lebih jauh, budaya yang positif ini menumbuhkan keamanan psikologis, sebuah kondisi di mana individu merasa aman untuk menyuarakan ide dan mengambil risiko

interpersonal, yang merupakan prasyarat bagi pembelajaran dan inovasi tim (Edmondson, 1999: 354).

Manfaat strategis *ketiga* dari etos kerja yang kuat adalah peningkatan kapasitas kepemimpinan sebuah organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi. Dalam lingkungan modern yang ditandai oleh perubahan yang cepat, kemampuan untuk beradaptasi adalah sebuah keharusan. Etos kerja yang mencakup karakteristik seperti inisiatif dan keinginan untuk terus belajar adalah bahan bakar utama bagi mesin inovasi. Karyawan dengan etos kerja tinggi secara proaktif mencari cara-cara baru yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka. Lebih dari itu, etos kerja yang kuat juga menumbuhkan resiliensi dalam menghadapi perubahan besar. Hal ini sejalan dengan konsep organisasi pembelajar, di mana komitmen pada pembelajaran dan adaptasi menjadi bagian dari DNA organisasi (Senge, 2006: 7).

Manfaat keempat, yaitu pembangunan reputasi dan penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan. Etos kerja yang terinternalisasi akan terpancar keluar melalui kualitas produk, layanan, dan interaksi dengan dunia luar. Sebuah organisasi yang dihuni oleh individu yang berdedikasi dan berintegritas akan secara konsisten memberikan pengalaman yang superior kepada para pelanggannya. Hal ini akan membangun modal reputasi yang sangat berharga, yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan menarik mitra bisnis yang berkualitas. Dengan kata lain, etos kerja adalah fondasi dari merek atau citra organisasi yang otentik.

Sebagai sebuah konsekuensi logis, etos kerja yang kuat secara signifikan meningkatkan kemampuan pemimpin sebuah organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan talenta terbaik. Dalam persaingan memperebutkan talenta, pemimpin organisasi tidak hanya bersaing dalam hal kompensasi, tetapi juga dalam hal budaya kerja. Sebuah budaya yang didasarkan pada etos kerja yang tinggi akan sangat menarik bagi individu berkinerja tinggi yang memiliki nilai-nilai serupa. Individu cenderung tertarik dan bertahan di organisasi yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan mereka (Schneider, 1987: 441). Lingkungan kerja yang produktif dan bermakna yang lahir dari

etos kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan anggota tim, yang merupakan prediktor terkuat bagi retensi.

D. Prinsip-Prinsip Etos Kerja yang Baik

Etos kerja yang unggul tidak lahir dari ruang hampa tetapi dibangun di atas serangkaian prinsip fundamental yang berfungsi sebagai kompas internal bagi seorang individu atau kelompok. Prinsip-prinsip ini adalah keyakinan inti yang diinternalisasi, yang secara konsisten memandu pilihan dan tindakan dalam dunia kerja. Ada delapan prinsip yang secara kolektif membentuk sebuah etos kerja profesional (Sinamo, 2011: 45). *Prinsip pertama* adalah memandang kerja sebagai rahmat. Perspektif ini secara radikal mengubah cara kita memandang pekerjaan, yaitu melihat pekerjaan bukan sebagai sebuah beban, tetapi sebagai sebuah anugerah, sebuah kesempatan untuk berkarya, belajar, dan berkontribusi. Sikap syukur ini menjadi sumber energi positif yang tak terbatas, yang pada gilirannya akan meningkatkan resiliensi dan mengurangi keluhan kesah.

Prinsip kedua yang tak terpisahkan adalah memandang kerja sebagai amanah yang paling dalam, adalah sebuah kepercayaan suci yang dititipkan dan harus dipertanggungjawabkan. Ketika seorang individu memandang pekerjaannya sebagai sebuah amanah, maka secara inheren akan bekerja dengan tingkat tanggung jawab dan integritas yang sangat tinggi. Prinsip ini sejalan dengan konsep kepemimpinan *stewardship*, di mana seorang pemimpin melihat dirinya bukan sebagai pemilik, melainkan sebagai penjaga yang bertanggung jawab untuk mengembangkan aset yang dipercayakan kepadanya (Block, 1993: 20). Prinsip amanah ini termanifestasi dalam perilaku seperti menjaga kerahasiaan dan menggunakan sumber daya organisasi dengan bijaksana.

Prinsip ketiga adalah memandang kerja sebagai panggilan. Konsep panggilan ini merujuk pada sebuah perasaan bahwa pekerjaan seseorang selaras dengan tujuan hidup dan nilai-nilai intinya. Individu yang memiliki orientasi panggilan terhadap pekerjaan mereka melaporkan tingkat kepuasan dan komitmen yang jauh lebih tinggi (Wrzesniewski, *et al.*, 1997: 24). Prinsip ini mendorong seseorang untuk bekerja dengan tuntas dan penuh integritas, karena pekerjaan tersebut adalah sebuah

ekspresi dari identitas dirinya yang paling otentik. Dalam konteks profesi seperti pendidikan atau kesehatan, prinsip ini sering kali menjadi sumber kekuatan untuk bertahan di tengah kondisi kerja yang berat.

Prinsip keempat adalah memandang kerja sebagai sebuah aktualisasi. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri adalah dorongan fundamental manusia untuk menjadi versi terbaik dari dirinya sendiri (Maslow, 1943: 382). Ketika pekerjaan dipandang sebagai sebuah arena untuk aktualisasi, maka berubah menjadi sebuah perjalanan penemuan dan pengembangan diri. Individu dengan prinsip ini akan secara konstan mencari tantangan, mempelajari keterampilan baru, dan mendorong batas-batas kemampuannya. Prinsip ini menumbuhkan sebuah pola pikir pembelajar seumur hidup yang sangat krusial di era ekonomi pengetahuan.

Prinsip kelima yang memberikan dimensi spiritual pada bekerja adalah memandang kerja sebagai ibadah. Perspektif ini mengangkat aktivitas kerja dari ranah profan ke ranah sakral. Setiap tugas dapat dijiwai dengan niat untuk mengabdikan dan memberikan manfaat bagi sesama. Pandangan ini dapat menumbuhkan etos kerja yang kuat, didasarkan pada kejujuran, keadilan, dan keunggulan, karena setiap tindakan adalah sebuah bentuk ibadah. Dengan memandang kerja sebagai ibadah, seorang individu dapat menemukan makna dan ketenangan bahkan dalam pekerjaan yang paling menantang sekalipun.

Sebagai pelengkap dari lima prinsip yang bersifat internal, etos kerja yang baik juga didasarkan pada prinsip-prinsip yang berorientasi pada proses dan hasil, maka lahirlah prinsip berikutnya. *Prinsip keenam* yang memandang kerja sebagai seni. Prinsip kerja sebagai seni adalah pendekatan dalam pekerjaan di mana individu bertindak layaknya seorang seniman yang menyusun, mengatur, dan mengolah elemen-elemen pekerjaan (rupa/bahan) menjadi satu kesatuan yang harmonis, bermakna, dan bernilai estetis. Konsep ini menekankan bahwa pekerjaan bukan sekadar rutinitas teknis, melainkan sebuah proses kreatif untuk menciptakan “karya” (hasil kerja) yang berkualitas. *Prinsip ketujuh*, yang memandang kerja sebagai kehormatan. Dalam perspektif ini bekerja dipandang sebagai (1) sarana meningkatkan

martabat diri (*dignity*), yaitu bekerja dianggap sebagai cara manusia menjaga harga dirinya agar tidak menjadi beban orang lain, melainkan menjadi individu yang mandiri dan bermanfaat. (2) bekerja dengan keunggulan fokus pada hasil yang berkualitas tinggi (tidak asal-asalan) dan menunjukkan profesionalisme yang prima. (3) menjaga kepercayaan yang diberikan (amanah) dengan jujur dan bertanggung jawab penuh, sehingga kehormatan diri terjaga. (4) dedikasi tanpa memandang rendah pekerjaan, sekecil atau seremeh apa pun pekerjaan tersebut, jika dilakukan dengan tekun dan ikhlas, maka tetap merupakan sebuah kehormatan. (5) menjaga etika artinya tidak mencemari pekerjaan dengan perilaku buruk, seperti tidak disiplin atau curang. Prinsip ini menuntut ketekunan, integritas tinggi, dan keunggulan dalam bekerja (bekerja tuntas/prima) untuk menghasilkan karya terbaik, serta menjaganya dari perilaku tidak baik agar diri tetap dihormati.

Prinsip kedelapan, bekerja sebagai pelayanan (menanamkan kerendahan hati dan fokus pada pemberian nilai kepada orang lain). Prinsip kerja sebagai pelayanan berfokus pada memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan atau masyarakat melalui pendekatan yang ramah, cepat, akurat, dan transparan. Prinsip utama ini mencakup: (1) kesederhanaan (*simplicity*), prosedur pelayanan tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan. (2) kejelasan (*clarity*) persyaratan, teknis, unit kerja, dan rincian biaya (jika ada) harus jelas dan terbuka. (3) kepastian waktu (*time certainty*), pelayanan diselesaikan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan. (4) akurasi (*accuracy*) produk pelayanan diterima dengan benar, tepat, dan sah. (5) keamanan dan kenyamanan (*security dan comfort*), proses pelayanan memberikan rasa aman, kepastian hukum, dan lingkungan yang nyaman. (6) tanggung jawab dan akuntabilitas (*responsibility*) bekerja untuk bertanggung jawab atas hasil pelayanan dan siap menangani keluhan. (7) kemudahan akses (*accessibility*) lokasi mudah dijangkau dan menggunakan teknologi yang memudahkan. (8) 3K (kedisiplinan, kesopanan, keramahan) bekerja harus bersikap ramah, sopan, dan disiplin dalam melayani. (9) responsif (*responsiveness*), cepat tanggap terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan. (10) perbaikan berkelanjutan, terus melakukan inovasi dan peningkatan kualitas layanan. Apabila semua prinsip-prinsip ini

diinternalisasi dan dipraktikkan secara konsisten, akan membentuk sebuah fondasi yang kokoh bagi etos kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga bermakna, etis, dan berkelanjutan serta untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat/pelanggan dan memastikan efisiensi dalam operasional.

E. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Etos Kerja

Etos kerja bukanlah sebuah fenomena yang muncul secara terisolasi, melainkan sebuah konstruksi psikologis yang sangat kompleks, sebuah resultan dari interaksi dinamis antara disposisi internal individu dengan serangkaian kekuatan kontekstual yang melingkupinya. Memahami faktor-faktor yang memengaruhi etos kerja menuntut sebuah penelaahan ekologis yang mengakui jalinan yang rumit antara individu dengan lingkungannya. Upaya untuk memupuk etos kerja yang unggul dalam sebuah organisasi menuntut sebuah pendekatan sistemik yang secara simultan menyentuh berbagai dimensi. *Faktor pertama* yang menjadi titik tolak dari etos kerja adalah dimensi internal individu. Setiap orang memasuki dunia kerja dengan membawa seperangkat karakteristik psikologis yang unik, yang secara signifikan akan memengaruhi cara mereka memandang dan mendekati pekerjaan.

Fondasi dari dimensi ini adalah sistem nilai personal, yaitu kompas internal yang memandu apa yang dianggap penting dan benar oleh seseorang. Nilai-nilai seperti pencapaian, kemandirian berpikir, dan stimulasi akan mendorong individu untuk mencari tantangan dan keunggulan dalam bekerja, yang secara langsung membentuk etos kerja yang kuat (Schwartz, 1992: 50). Sistem nilai ini sering kali dibentuk secara mendalam oleh keyakinan agama dan orientasi budaya. Agama, misalnya, dapat berfungsi sebagai sistem nilai fundamental yang memberikan makna spiritual pada bekerja, mengubahnya dari sekadar aktivitas ekonomis menjadi sebuah bentuk pengabdian.

Selain itu, motivasi intrinsik, atau dorongan yang berasal dari dalam diri, adalah faktor utama dari etos kerja yang berkelanjutan. Motivasi ini akan menyala ketika pekerjaan mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar manusia, seperti otonomi, yakni rasa kontrol atas pekerjaan sendiri, kompetensi, seperti perasaan mampu dan ahli, dan

keterhubungan, berupa halnya rasa menjadi bagian dari sebuah tim atau komunitas (Deci & Ryan, 2000: 229). *Faktor kedua* yang memiliki pengaruh luar biasa kuat adalah kualitas kepemimpinan dan supervisi. Pemimpin adalah arsitek utama dari iklim psikologis di tempat kerja dan bertindak sebagai perwujudan nilai-nilai organisasi yang paling terlihat. Pengaruh mereka dalam membentuk etos kerja dapat diuraikan melalui beberapa mekanisme kunci.

Pertama, pemimpin berfungsi sebagai teladan utama. Karyawan secara konstan mengamati perilaku atasan mereka untuk memahami standar yang sesungguhnya berlaku. Seorang pemimpin yang menunjukkan disiplin, integritas, dan gairah terhadap keunggulan akan menginspirasi timnya melalui proses pembelajaran observasional (Bandura, 1986: 23). *Kedua*, pemimpin bertugas menciptakan kejelasan dan makna. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan menantang, serta menjelaskan bagaimana kontribusi setiap individu terhubung dengan visi yang lebih besar, pemimpin dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan fokus (Locke & Latham, 2002: 705). *Ketiga*, pemimpin bertanggung jawab untuk membangun lingkungan yang suportif. Ini termasuk menciptakan keamanan psikologis di mana anggota tim merasa aman untuk mengambil inisiatif tanpa takut disalahkan (Edmondson, 1999: 354), serta memastikan adanya keadilan prosedural dan interpersonal dalam setiap keputusan.

Terakhir, pemimpin adalah pengembang talenta. Dengan memberikan otonomi, melatih, dan membantu anggota tim meningkatkan kompetensi mereka, seorang pemimpin secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis dasar yang menjadi bahan bakar motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000: 229). Semua tindakan positif ini pada akhirnya membangun hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi, yang ditandai oleh kepercayaan dan rasa hormat timbal balik, dan menjadi prediktor kuat bagi tumbuhnya komitmen serta etos kerja yang unggul (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). *Faktor ketiga* adalah lingkungan kerja, yang berfungsi sebagai ekosistem di mana etos kerja dapat tumbuh subur atau layu. Lingkungan ini memiliki dua dimensi utama: fisik dan sosial. Dimensi fisik, yang mencakup keamanan, kenyamanan, dan ketersediaan sumber daya yang memadai,

merupakan prasyarat dasar. Ketiadaan kondisi fisik yang layak dapat menjadi sumber frustrasi dan secara signifikan menghambat semangat kerja, berfungsi sebagai faktor higienis yang jika tidak terpenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan (Herzberg, *et al.*, 1959: 113).

Namun, yang sering kali memiliki dampak lebih besar dan mendalam adalah dimensi sosial, yaitu kualitas hubungan interpersonal di antara rekan kerja. Sebuah atmosfer yang diwarnai oleh kepercayaan, rasa hormat timbal balik, dan dukungan sosial dapat secara signifikan meningkatkan semangat dan resiliensi. Ikatan sosial dan norma kelompok informal sering kali memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap perilaku dan moral kerja daripada insentif formal (Mayo, 1933: 114). Ketika rekan kerja saling mendukung, mereka menciptakan penyangga penting dalam menghadapi stres. Lebih jauh, sebuah lingkungan sosial yang sehat menumbuhkan keamanan psikologis, sebuah keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal, yang sangat penting untuk mendorong tumbuhnya inisiatif dan tanggung jawab (Edmondson, 1999: 354). Pada akhirnya, sementara lingkungan fisik yang baik menghilangkan hambatan, lingkungan sosial yang positiflah yang secara aktif membangun, memperkuat, dan mempertahankan etos kerja kolektif yang unggul.

Faktor keempat yang sering kali kurang mendapat perhatian namun sangat berpengaruh adalah desain pekerjaan itu sendiri. Sifat intrinsik dari tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang individu setiap hari memiliki dampak langsung terhadap motivasi dan semangatnya. Pekerjaan yang dirancang dengan buruk, yang bersifat monoton, repetitif, dan tidak memberikan otonomi, cenderung akan mematikan etos kerja. Sebaliknya, pekerjaan yang dirancang dengan baik dapat menjadi sumber kepuasan dan keterlibatan yang mendalam. Kerangka kerja yang paling berpengaruh dalam hal ini menyatakan bahwa pekerjaan yang kaya akan lima karakteristik inti—variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik—akan secara inheren lebih memotivasi dan memuaskan (Hackman & Oldham, 1976: 256).

Memberikan karyawan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka (otonomi) dan membantu mereka untuk melihat dampak positif dari kontribusi mereka (signifikansi tugas) dapat secara langsung menumbuhkan rasa kepemilikan dan kebanggaan. Lebih jauh lagi, etos kerja yang kuat juga dimanifestasikan melalui job crafting, sebuah proses di mana karyawan tidak hanya pasif menerima desain pekerjaan mereka, tetapi secara proaktif membentuk kembali tugas dan hubungan kerja mereka agar lebih selaras dengan nilai-nilai dan minat pribadi mereka, sehingga pekerjaan terasa lebih bermakna (Wrzesniewski & Dutton, 2001: 179). Dengan demikian, terdapat sebuah hubungan timbal balik: organisasi dapat menumbuhkan etos kerja dengan merancang pekerjaan yang memotivasi, dan individu dengan etos kerja yang tinggi akan secara aktif menyempurnakan pekerjaan mereka sendiri.

Faktor kelima yang secara sistematis membentuk etos kerja adalah sistem dan kebijakan organisasional. Ini mencakup berbagai praktik formal yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya, seperti sistem kompensasi, penilaian kinerja, dan jalur promosi. Tatanan formal ini mengirimkan sinyal sangat jelas tentang perilaku apa yang dihargai dan didukung. Sebuah sistem kompensasi yang dianggap adil dan transparan, yang secara jelas menghubungkan imbalan dengan kontribusi, dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Persepsi keadilan, yang mencakup keadilan distributif atau keadilan hasil dan keadilan prosedural atau keadilan proses, adalah pendorong perilaku positif yang sangat kuat (Adams, 1963: 424).

Demikian pula, adanya peluang yang jelas untuk pertumbuhan dan kemajuan karier dapat menumbuhkan loyalitas dan komitmen jangka panjang, karena hal itu memenuhi kebutuhan fundamental manusia untuk berkembang. Sebaliknya, sistem yang dianggap tidak adil, politis, atau sewenang-wenang akan menumbuhkan sinisme, merusak kepercayaan, dan secara perlahan namun pasti mengikis etos kerja kolektif. Oleh karena itu, keselarasan antara nilai-nilai yang dinyatakan organisasi dengan sistem yang dijalankannya adalah kunci untuk membangun dan mempertahankan etos kerja yang unggul secara berkelanjutan.

Kemudian, sebagai lapisan terluar yang membingkai semua faktor lainnya, konteks budaya dan sosial politik yang lebih luas juga memainkan peran yang menentukan. Etos kerja tidak berkembang dalam isolasi; ia dibentuk oleh nilai-nilai yang dominan dalam sebuah masyarakat. Sebuah organisasi, betapapun kuat budayanya, tidak dapat sepenuhnya kebal dari pengaruh norma sosial di sekelilingnya. Budaya nasional, seperti yang dianalisis melalui dimensi-dimensi seperti jarak kekuasaan atau individualisme versus kolektivisme, dapat memengaruhi orientasi individu terhadap kerja, otoritas, dan pencapaian (Hofstede, 2001: 461).

Sebagai contoh, dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, etos kerja mungkin lebih menekankan pada kepatuhan dan rasa hormat pada atasan, sementara budaya individualistis, etos kerja lebih condong pada pencapaian pribadi dan inisiatif. Demikian pula, kondisi ekonomi dan stabilitas politik sebuah negara dapat menciptakan insentif atau disinsentif bagi kerja keras. Sebuah sistem yang menghargai meritokrasi dan supremasi hukum akan menumbuhkan etos kerja yang berbeda dibandingkan sistem yang diwarnai oleh korupsi dan ketidakpastian. Dengan demikian, pemahaman yang holistik terhadap faktor-faktor yang memengaruhi etos kerja menuntut kita untuk melihatnya sebagai sebuah fenomena multi-level, sebuah jalinan rumit yang terbentang dari disposisi internal individu, melintasi dinamika kepemimpinan dan sistem organisasional, hingga ke kekuatan-kekuatan kontekstual yang paling luas.

F. Cara Menumbuhkan Etos Kerja

Menumbuhkan etos kerja bukanlah sebuah tindakan tunggal, melainkan sebuah proses *kultivasi* (pengolahan, pengembangan, atau penanaman) yang berkelanjutan dan kaya akan nuansa. *Kultivasi* menuntut sebuah pendekatan yang sistemik, yang secara simultan menyentuh level individu, kepemimpinan, dan sistem organisasional. Upaya untuk menanamkan etos kerja yang unggul tidak dapat berhasil melalui paksaan atau memorandum, melainkan harus melalui sebuah proses yang secara otentik membentuk kembali cara individu memaknai pekerjaan mereka dan cara organisasi mendukung makna tersebut. Langkah fundamental dalam proses ini adalah pembinaan pola pikir di tingkat individu. Etos kerja yang paling kuat adalah yang lahir dari dalam.

Oleh karena itu, pemimpin perlu secara aktif memfasilitasi sebuah proses refleksi di mana para anggotanya didorong untuk melihat pekerjaan melampaui sekadar transaksi ekonomis. Ada delapan prinsip etos kerja profesional yang menyediakan sebuah kerangka kerja yang sangat kaya untuk proses pemaknaan ini. Dengan mengajak karyawan untuk melihat pekerjaan mereka sebagai rahmat, amanah, atau panggilan, organisasi dapat membantu mereka terhubung dengan sumber motivasi intrinsik. Hal ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa individu yang mampu membingkai ulang pekerjaan mereka sebagai sebuah panggilan melaporkan tingkat keterlibatan dan kepuasan yang tertinggi (Wrzesniewski, *et al.*, 1997: 24).

Peran kepemimpinan dalam menumbuhkan etos kerja sangatlah sentral. Pemimpin adalah teladan utama dari iklim psikologis di tempat kerja. Etos kerja seorang pemimpin akan secara tak terelakkan menular kepada timnya. Seorang pemimpin yang menunjukkan disiplin dan gairah terhadap keunggulan akan secara alamiah menginspirasi perilaku serupa pada bawahannya. Pembelajaran observasional atau peneladanan adalah salah satu mekanisme paling kuat dalam pembentukan perilaku (Bandura, 1986: 23). Oleh karena itu, setiap upaya untuk menumbuhkan etos kerja harus dimulai dari komitmen para pemimpin untuk menjadi perwujudan hidup dari nilai-nilai yang ingin mereka tanamkan.

Lebih dari sekadar menjadi teladan, pemimpin juga bertanggung jawab untuk secara aktif menciptakan sebuah lingkungan yang suportif. Ini berarti mereka harus secara konsisten memberikan umpan balik yang konstruktif, mengakui upaya serta pencapaian, dan menunjukkan kepedulian yang tulus. Kepemimpinan transformasional, dengan penekanannya pada inspirasi dan pertimbangan individual, menyediakan sebuah model yang sangat efektif untuk membangkitkan etos kerja yang didasarkan pada komitmen dan kepercayaan (Bass & Avolio, 1994: 3). Lingkungan kerja dan desain pekerjaan itu sendiri merupakan tuas yang sangat kuat untuk menumbuhkan etos kerja. Sebuah lingkungan yang ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, dan kolaborasi akan secara signifikan meningkatkan semangat dan komitmen.

Pemimpin perlu secara sadar membangun sebuah budaya yang mendukung keamanan psikologis, di mana individu merasa aman untuk mengambil inisiatif, menyuarakan ide, dan bahkan mengakui kesalahan tanpa takut akan sanksi. Keamanan psikologis adalah prasyarat bagi pembelajaran dan inovasi tim (Edmondson, 1999: 354). Selain itu, desain pekerjaan memiliki dampak langsung terhadap motivasi intrinsik. Dengan memberikan karyawan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, dan membantu mereka untuk melihat dampak dari kontribusi mereka, organisasi dapat secara langsung menumbuhkan rasa kepemilikan dan kebanggaan yang menjadi inti dari etos kerja yang tinggi (Hackman & Oldham, 1976: 256).

Sistem dan kebijakan pemimpin harus secara sadar dirancang untuk memperkuat dan menghargai etos kerja yang diinginkan. Sering kali, organisasi menyuarakan nilai-nilai seperti kolaborasi dan inisiatif, namun sistem imbalan dan penilaian kinerjanya justru hanya menghargai kinerja individual. Ketidakselarasan ini akan mengirimkan sinyal yang membingungkan dan menumbuhkan sinisme. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang agar tidak hanya adil secara distributif, tetapi juga transparan secara prosedural, sebagaimana disarankan oleh teori keadilan (Adams, 1963: 424). Pengakuan dan penghargaan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, harus secara konsisten diberikan kepada individu dan tim yang menunjukkan perilaku yang mencerminkan etos kerja yang unggul. Penghargaan dan pengakuan merupakan faktor motivasi yang sangat efektif bagi para pendidik.

Proses rekrutmen dan sosialisasi memainkan peran yang sangat penting dalam menjaga dan memperkuat etos kerja dari waktu ke waktu. Sebuah organisasi secara alamiah akan menjadi lebih homogen karena ia cenderung menarik, memilih, dan mempertahankan individu yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan budayanya (Schneider, 1987: 441). Oleh karena itu, proses seleksi harus dirancang untuk tidak hanya menilai kompetensi teknis seorang kandidat, tetapi juga untuk secara cermat mengevaluasi keselarasan nilai dan etos kerjanya. Setelah

direkrut, proses sosialisasi atau orientasi menjadi sangat krusial. Ini adalah momen di mana anggota baru mempelajari norma, nilai, dan asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Dengan bersikap selektif di gerbang masuk dan sistematis dalam proses sosialisasi, sebuah organisasi dapat secara proaktif membentuk dan melindungi budaya etos kerja yang telah dibangunnya.

Pendidikan dan pengembangan profesional berkelanjutan adalah cara terakhir yang esensial untuk memelihara dan meningkatkan etos kerja dalam jangka panjang. Etos kerja bukanlah sebuah pencapaian statis; ia perlu terus-menerus dipupuk agar tetap relevan di tengah perubahan zaman. Menyediakan kesempatan bagi para karyawan untuk terus belajar dan mengasah keterampilan adalah sebuah sinyal kuat bahwa organisasi berinvestasi dalam pertumbuhan mereka. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga dapat menyegarkan kembali semangat. Penguasaan teknologi baru melalui pelatihan dapat meningkatkan profesionalisme dan semangat para pendidik. Dengan menumbuhkan sebuah budaya pembelajar seumur hidup, memastikan bahwa etos kerja para anggotanya tidak hanya bertahan, tetapi juga terus berevolusi menuju tingkat keunggulan yang lebih tinggi. Selain cara-cara di atas, etos kerja secara sistematis dapat ditumbuhkan sebagai berikut:

1. Awali dari diri sendiri

Ini merupakan bagian yang paling dasar. Setiap hal yang ingin dicapai pasti berawal dari diri sendiri. Ketika seseorang ingin menumbuhkan etos kerja, maka harus menyakinkan diri untuk melakukan segala hal untuk mencapainya. Ketika tidak memiliki pemicu yang kuat, orang-orang terdekat dapat dijadikan sebagai sumber inspirasi. Ini bisa dari keluarga atau rekan kerja. Untuk menumbuhkan etos kerja yang baik harus dimulai dari hal sederhana seperti tidur yang cukup dan bangun pada pagi hari dalam kondisi tubuh yang *fit*, orang yang melakukan ini pasti dapat melakukan pekerjaan dengan semangat.

2. Tanamkan sikap disiplin

Untuk menumbuhkan rasa disiplin, bisa mengawalinya dengan menghindari kebiasaan menunda-nunda. Ketika ada sesuatu hal yang

bisa diselesaikan sekarang, cobalah untuk menyelesaikannya. Memang tidak mudah untuk menjadi disiplin, apalagi ketika banyaknya godaan yang membuat lalai. Namun, hal ini dapat dilewatinya dengan tetap fokus dengan apa yang sedang dikerjakan.

3. Gunakan waktu dengan bijak

Menggunakan waktu dengan bijak yaitu dapat membiasakan menggunakan waktu untuk hal-hal yang penting. Memang benar, terkadang kita butuh hiburan. Namun, jika kebablasan, pekerjaan yang seharusnya selesai malah harus diundur. Oleh karena itu, upayakanlah untuk selalu menyelesaikan tugas apa pun tepat waktu sehingga ketika sudah terbiasa, niatan untuk menunda-nunda dapat dihindari.

4. Hindari segala gangguan sebanyak mungkin

Gangguan akan selalu mengalihkan perhatian dari hal-hal yang penting. Setiap orang pasti memiliki fokus terbatas pada tugas-tugas yang mereka lakukan. Agar dapat meningkatkan fokus, khususnya dalam melakukan aktivitas kerja, cobalah untuk menghindari hal-hal yang mengganggu, seperti penggunaan media sosial di waktu kerja.

5. Jangan biarkan kesalahan mematahkan semangat

Ketika melakukan kesalahan, jangan biarkan kesalahan tenggelam dalam kekecewaan. Hal ini pasti dapat memengaruhi semangat kerja. Coba biasakan untuk mengubah kesalahan yang dilakukan menjadi sumber evaluasi diri. Dengan demikian, akan tumbuh sikap berhati-hati dalam bekerja menjadi pribadi yang lebih baik untuk masa depan, yaitu semangat yang membara dengan tetap menjaga kehati-hatian dalam melakukan pekerjaan.

6. Tetap seimbangkan waktu bekerja

Untuk memiliki etos kerja yang baik tidak berarti pandangan mata harus selalu terpaku pada monitor komputer. Kita harus mengetahui sejauh mana batasan waktu untuk bekerja. Sebagai manusia yang ingin terus sehat jasmani dan rohani, maka usaha menyediakan waktu istirahat yang cukup, mendapatkan tidur yang tepat, dan pola makan yang benar itu sangat perlu dilakukan. Malah sebaiknya luangkan waktu

untuk bersantai ditengah padatnya kesibukan bekerja. Hal ini dapat menjadi momen untuk mengisi ulang energi positif yang ada pada diri kita. Tetap merasa bahagia dapat membantu menciptakan perspektif positif di tempat kerja.



DAFTAR PUSTAKA



- Abduh, Muhammad, *Risalah Tauhid, alih bahasa Firdaus AN*, Cet. X, Jakarta: Bulan Bintang, 1996.
- Adams, J. Stacy. "Toward an Understanding of Inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, no. 5 (1963): 422–436.
- "Inequity in Social Exchange." Dalam Leonard Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, 1965.
- Alderfer, Clayton P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." *Organizational Behavior and Human Performance* 4, no. 2 (1969): 142–175.
- Al-Mraghi, Ahmad Mustafa. *Tafsir Al-Maraghi* terj. Bahrnun Abu Bakar dkk. Semarang: Toha Putra, 1986
- Allport, Gordon W. "The Historical Background of Social Psychology." Dalam Gardner Lindzey dan Elliot Aronson (ed.), *Handbook of Social Psychology*, Vol. 1, Edisi ke-3, 1–46. New York: Random House, 1985.
- Anheier, Helmut K. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London: Routledge, 2005.
- Avolio, Bruce J., & Bernard M. Bass. "Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership." *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 199-218.
- , *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Aydıntan, Bünyamin, dan Abdirahman Omar Abdulle. *Positive Psychology in the Context of Work*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2019.

- Bandura, Albert. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- Barrick, Murray R., dan Michael K. Mount. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology* 44, no. 1 (1991): 1–26.
- Barrett, Deborah J. *Leadership Communication*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- , "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?." *American Psychologist* 52, no. 2 (1997): 130–139.
- , *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- , "Transformational Leadership and Organizational Culture." *The International Journal of Public Administration* 17, no. 3-4 (1993): 541-554.
- , Dong I. Jung, & Yair Berson. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003): 207–218.
- Bass, Bernard M., & Paul Steidlmeier. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior." *Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 181–217.
- Bass, Bernard M., & Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. Edisi ke-2. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Belbin, R. Meredith. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.
- Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books, 2009.
- Bennis, Warren, & Burt Nanus. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, 1985.

- Besterfield, Dale H., et al. *Total Quality Management*. Delhi: Pearson Education, Inc, 2011.
- Blanchard, Kenneth. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2007.
- Blanchard, Kenneth H., Patricia Zigarmi, & Drea Zigarmi. *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. New York: William Morrow, 1985.
- Borman, Walter C., dan Stephan J. Motowidlo. "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance." Dalam Neal Schmitt dan Walter C. Borman (ed.), *Personnel Selection in Organizations*, 71-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- Buchholz, Steve, dan Thomas Roth. *Creating the High-Performance Team*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.
- Braun, S., C. Peus, S. Weisweiler, & D. Frey. "Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Analysis." *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 57, no. 4 (2013): 173-183.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers, 1978.
- Burns, James MacGregor. *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.
- Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* 34, no. 4 (1991): 39-48.
- Chance, Patti L., & Edward W. Chance. *Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior: Theory into Practice*. Larchmont, NY: Eye On Education, Inc, 2002.
- Chmiel, Nik, et al. (ed.). *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2017.

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013.
- Conger, Jay A. "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research." *Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 145-179.
- Council of Chief State School Officers. *Professional Standards for Educational Leaders (PSEL)*. Washington, D.C.: CCSSO, 2015.
- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, 1990.
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*. Edisi ke-7. Boston, MA: Cengage Learning, 2018.
- Darling-Hammond, Linda. *The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future*. New York: Teachers College Press, 2010.
- Darling-Hammond, Linda, D. Meyerson, M. LaPointe, & M. T. Orr. *Preparing Principals for a Changing World: Lessons from Effective School Leadership Programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- Darwis, Ahmad Mustafa, *I"rabul Qur an wa Bayanuhu Juz 6*, Bairut-Damaskus: Daar Ibn Katsir, t. t.
- Deci, Edward L., & Richard M. Ryan. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11, no. 4 (2000): 227-268.
- Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.
- Den Hartog, Deanne N., & F. D. Belschak. "When Do Transformational and Transactional Leadership Work? The Role of Efficacy Beliefs." *Journal of Applied Psychology* 97, no. 1 (2012): 165-177.
- Dirks, Kurt T., & Donald L. Ferrin. "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice." *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 611-628.

- Doerr, John. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin, 2018.
- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Duckworth, Angela. *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner, 2016.
- DuFour, Richard, Rebecca DuFour, Robert Eaker, & Thomas W. Many. *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work*. Edisi ke-3. Bloomington, IN: Solution Tree Press, 2010.
- Doerr, John. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin, 2018.
- Edmondson, Amy C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–383.
- Elkington, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997.
- Fairhurst, Gail T., & Robert A. Sarr. *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
- Fachruddin Hs.,. *Ensiklopedia Pengetahuan Al-Qur'an dan Hadits*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992.
- Fiedler, Fred E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits." *The New York Times Magazine*, 13 September 1970.
- Fullan, Michael. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014.
- Gardner, John W. *On Leadership*. New York: The Free Press, 1993.

- Gilb, Tom. *Competitive Engineering: A Handbook for Systems Engineering, Requirements Engineering, and Software Engineering Using Planguage*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
- , "What Makes a Leader?." *Harvard Business Review* 76, no. 6 (1998): 93-102.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, & Annie McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2002.
- Graen, George B., & Mary Uhl-Bien. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." *The Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 219-247.
- Green, Melanie C., & Timothy C. Brock. "The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives." *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 5 (2000): 701-721.
- Gumusluoglu, Lutfihak, & Arzu Ilsev. "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation." *Journal of Business Research* 62, no. 4 (2009): 461-473.
- Hackman, J. Richard, & Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (1976): 250-279.
- Hackman, J. Richard. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Hall, David, et al. *Contemporary Themes in Strategic People Management: A Case-Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan, 2013.
- Hallinger, Philip. "Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away." *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 221-239.

- Hargreaves, Andy, & Dean Fink. *Sustainable Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- Harris, Alma. "Distributed Leadership: Different from the Sum of Its Parts." *Journal of Educational Administration* 46, no. 2 (2008): 173-178.
- Harrison, Christian. *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Cham: Springer International Publishing, 2018.
- Hatfield, Elaine, John T. Cacioppo, & Richard L. Rapson. *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press, 1994.
- Hart, Michael H., *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam sejarah* (Penerjemah: Mahbub Djunaidi), Bantul Yogyakarta: Penerbit: IRCiSoD, 2025.
- Hawkins, Joyce M. *The Oxford Encyclopedic English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press, 1994.
- Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Edisi ke-3. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, & Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Edisi ke-8. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, & Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. Edisi ke-2. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Holland, John L. *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.
- House, Robert J. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." Dalam James G. Hunt dan Lars L. Larson (ed.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

- Howell, Jane M., & Bruce J. Avolio. "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?" *The Academy of Management Executive* 6, no. 2 (1992): 43-54.
- Imai, Masaaki. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House Business Division, 1986.
- Judge, Timothy A., et al. "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review." *Psychological Bulletin* 127, no. 3 (2001): 376-407.
- , "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (2002): 530-541.
- , "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure." *Personnel Psychology* 56, no. 2 (2003): 303-331.
- Judge, Timothy A., & Ronald F. Piccolo. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004): 755-768.
- Judge, Timothy A., Daniel Heller, & Michael K. Mount. "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (2002): 530-541.
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, & Gregory K. Patton. "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review." *Psychological Bulletin* 127, no. 3 (2001): 376-407.
- Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (1990): 692-724.
- Kaplan, Robert S., & David P. Norton. "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (1992): 71-79.
- Katzenbach, Jon R., dan Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

- Kelley, Harold H. "The Processes of Causal Attribution." *American Psychologist* 28, no. 2 (1973): 107–128.
- Kets de Vries, Manfred F. R. *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1984.
- Kouzes, James M., & Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
- Landy, Frank J., & James L. Farr. "Performance Rating." *Psychological Bulletin* 87, no. 1 (1980): 72–107.
- Ledlow, Gerald R., & M. Nicholas Coppola. *Leadership for Health Professionals: Theory, Skills, and Applications*. London: Jones & Bartlett Learning LLC, 2011.
- Leithwood, Kenneth, & Carolyn Riehl. *What We Know About Successful School Leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University, 2003.
- Leithwood, Kenneth, & Doris Jantzi. "A Review of Transformational School Leadership Research 1996-2005." *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 177-199.
- Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
- Lipton, Mark. "Demystifying the Development of an Organizational Vision." *Sloan Management Review* 37, no. 4 (1996): 83-92.
- Locke, Edwin A. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington Books, 1991.
- Locke, Edwin A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." Dalam Marvin D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Locke, Edwin A., & Gary P. Latham. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation." *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717.

- Marzano, Robert J. *What Works in Schools: Translating Research into Action*. Alexandria, VA: ASCD, 2003.
- Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): 370–396.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company, 1933.
- McCrae, Robert R., & Paul T. Costa, Jr. "Personality Trait Structure as a Human Universal." *American Psychologist* 52, no. 5 (1997): 509–516.
- Meyer, John W., & Brian Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83, no. 2 (1977): 340–363.
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- , *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press, 1989.
- Mobley, William H. "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology* 62, no. 2 (1977): 237–240.
- Morgan, Jacob. *The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2020.
- Mujieb, M. Abdul, *Ensiklopedi Tasawwuf Imam al-Ghazali*, Jakarta: Mizan Publika, 2009.
- Mulyasa, E., *Pengembangan dan implementasi kurikulum*, Bandung: Penerbit, PT Remaja Rosdakarya, 2013
- Munawwir, AM., *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia Terlengkap*, Surabaya: Pustaka Progressif, 1997.
- Nanus, Burt. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE Publications, Inc, 2016.

- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Edisi ke-8. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.
- O'Reilly III, Charles A., & Michael L. Tushman. "The Ambidextrous Organization." *Harvard Business Review* 82, no. 4 (2004): 74-81.
- Organ, Dennis W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Quraish Shihab, Muhammad, *Ensiklopedia Al-Qur'an: Kajian Kosa Kata*, Jakarta: Lentera Hati, 2007.
- Page, Scott E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007.
- Partnership for 21st Century Learning (P21). *Framework for 21st Century Learning*. Washington, D.C.: P21, 2019.
- Pentland, Alex. "The New Science of Building Great Teams." *Harvard Business Review* 90, no. 4 (2012): 60–70.
- Pfeffer, Jeffrey, & Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, & Daniel G. Bachrach. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." *Journal of Management* 26, no. 3 (2000): 513–563.
- Robbins, Stephen P., & Mary A. Coulter. *Management*. Edisi ke-11. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012.
- Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge. *Organizational Behaviour*. Boston: Pearson Education Limited, 2015.
- Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. Edisi ke-18. Harlow: Pearson Education, 2019.

- Robinson, Viviane. *Student-Centered Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.
- Robinson, Viviane M. J., Margie Hohepa, & Claire A. Lloyd. *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why: Best Evidence Synthesis Iteration (BES)*. Wellington, New Zealand: Ministry of Education, 2009.
- Rodriguez, Raul Villamarin, et al. *Coded Leadership: Developing Scalable Management in an AI-induced Quantum World*. Abingdon: CRC Press, 2023.
- Rogers, Carl R., dan Richard E. Farson. "Active Listening." Dalam D. A. Harvard (ed.), *Communicating in Business Today*. Chicago: University of Chicago Press, 1957.
- Rost, Joseph C. *Leadership for The Twenty-First Century*. Westport: Praeger Publishers, 1993.
- Rowe, W. Glenn, & Laura Guerrero. *Case in Leadership*. California: SAGE Publications, Inc, 2011.
- Ryan, Richard M., & Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78.
- Sahlberg, Pasi. *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?*. New York: Teachers College Press, 2011.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.
- , *Organizational Culture and Leadership*. Edisi ke-4. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- Schneider, Benjamin. "The People Make the Place." *Personnel Psychology* 40, no. 3 (1987): 437-453.
- Schmoker, Mike. "First Things First: A Simpler, More Sensible Approach to Improving Group Achievement." *Educational Leadership* 60, no. 5 (2003): 22-25.
- Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.

- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Revised & updated ed. New York: Doubleday/Currency, 2006.
- Sergiovanni, Thomas J. *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- Schermerhorn, John R., Jr. *Introduction to Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.
- Schneider, Benjamin. "The People Make the Place." *Personnel Psychology* 40, no. 3 (1987): 437–453.
- Schwartz, Shalom H. "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries." Dalam Mark P. Zanna (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. San Diego, CA: Academic Press, 1992.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Revised & updated ed. New York: Doubleday/Currency, 2006.
- Shamir, Boas, Robert J. House, & Michael B. Arthur. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory." *Organization Science* 4, no. 4 (1993): 577–594.
- Shoup, John R. *A Collective Biography of Twelve World-Class Leaders a Study on Developing Exemplary Leaders*. Lanham, MD: University Press of America, Inc, 2005.
- Skinner, B. F. *Science and Human Behavior*. New York: The Macmillan Company, 1953.
- Smith, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press, 1776/1976.
- Smith, Patricia Cain, Lorne M. Kendall, & Charles L. Hulin. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally, 1969.
- Spector, Paul E., dan Suzy Fox. "The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior." Dalam Suzy Fox dan Paul

- E. Spector (ed.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, 151–174. Washington, DC: American Psychological Association, 2005.
- Spillane, James P. *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- Stickel, Darryl. *Building Trust: Exceptional Leadership in a Uncertain World*. t.tp.: Forefront Books, 2022.
- Stogdill, Ralph M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1974.
- Strecher, Victor J. *Life on Purpose: How Living for What Matters Most Changes Everything*. New York: HarperOne, 2016.
- Tajfel, Henri, dan John C. Turner. “An Integrative Theory of Intergroup Conflict.” Dalam William G. Austin dan Stephen Worchel (ed.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33–47. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.
- Tasmara, Toto, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, 2002.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Diterjemahkan oleh J. Smith. Bandung: Alumni, 2000.
- Tornow, Walter W., & Manuel London, eds. *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
- Tuckman, Bruce W. “Developmental Sequence in Small Groups.” *Psychological Bulletin* 63, no. 6 (1965): 384–399.
- Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Wagner, Tony. *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need And What We Can Do About It*. New York: Basic Books, 2008.
- Wagner, Tony. *Creating Innovators: The Making of Young People Who Will Change the World*. New York: Scribner, 2012.
- Waite, Mitchell R. *Fire Service Leadership: Theories and Practices*. London: Jones and Bartlett Publishers, Inc, 2008.

- Wanous, John P., Arnon E. Reichers, & Michael J. Hudy. "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?." *Journal of Applied Psychology* 82, no. 2 (1997): 247–252.
- Weber, Max. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Disunting oleh Guenther Roth & Claus Wittich. Berkeley, CA: University of California Press, 1978.
- Wilson, Woodrow. "The Study of Administration." *Political Science Quarterly* 2, no. 2 (1887): 197–222.
- Wood, Julia T., et al. *Group Discussion: A Practical Guide to Participation and Leadership*. New York: Harper & Row, 1998.
- Wrzesniewski, Amy, dan Jane E. Dutton. "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work." *Academy of Management Review* 26, no. 2 (2001): 179–201.
- Wrzesniewski, Amy, et al. "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work." *Journal of Research in Personality* 31, no. 1 (1997): 21–33.
- Yukl, Gary. "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories." *Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 285–305.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson Education, Inc. 2013.

PROFIL PENULIS



Associate Prof. Dr. H. Edy Erfan Junaedi Sastradiharja, M.Pd. Lahir di Purwakarta tanggal 17 Juni 1963, sekarang bertempat tinggal di Jln. Pancoran No. 8 RT 02 RW 05 Kelurahan Ratuja Kecamatan Cipayung Kota Depok Jawa Barat. Pendidikan Jenjang Sekolah Dasar (SD), Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan Sekolah Menengah *Pertama* (SMP) diselesaikannya di Kecamatan Pasawahan Kabupaten Purwakarta dan Jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) lulus di SMA Negeri 1 Purwakarta, tahun 1984.

Pada tahun 1984, langsung melanjutkan pendidikan ke Jenjang Strata Satu (S-1) Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung dan lulus 1988. Tahun 1994 melanjutkan pendidikan jenjang Strata Dua (S-2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana IKIP Jakarta dan lulus tahun 1997. Pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Tiga (S-3) Program Studi Ilmu-ilmu Al Quran dan Tafsir, Konsentrasi Pendidikan Berbasis Al-Qura'an pada Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta dan lulus tahun 2013 dengan predikat *cumlaude*.

Karier pekerjaan dimulai dari guru SD, Kepala Sekolah SMP, Kepala Sekolah SMA sampai Direktur Perguruan Islam Al-Azhar Kemang Jakarta (sekarang berganti nama menjadi Al Azhar Syifa Budi Jakarta), Pelaksana Harian Yayasan Al Azhar Bumi Serpong Damai Tangerang Selatan, Pelaksana Harian Yayasan Al Azhar Syifa Budi Krakatau Steel Cilegon Banten, dan sebagai pembina (supervisor) di empat belas cabang Al-Azhar Syifa Budi seluruh Indonesia. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Pascasarjana Universitas PTIQ Jakarta, Pelaksana Harian Yayasan Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Kabupaten Bogor, Pelaksana Harian Yayasan Al-Azhar Syifa Budi Legenda Kabupaten Bekasi.

Karya tulis dan kegiatan ilmiah yang pernah dilakukan antara lain meliputi:

1. *Buku Supervisi Pendidikan, Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, diterbitkan oleh Khalifah Mediatama (*Publishing & Printing*) Tahun 2019.
2. *Manajemen Sekolah Abad 21, Perubahan Menuju Persaingan Global dan Repolusi Industri 4.0*, diterbitkan oleh Khalifah Mediatama (*Publishing & Printing*) Tahun 2023.
3. *Perencanaan Pendidikan (Teori dan Praktik Profesional dalam Pengelolaan Pendidikan*, diterbitkan oleh PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, November, Tahun 2025.
4. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*, diterbitkan dalam dua jilid, yaitu: Jilid 1 “*Kepemimpinan Pendidikan*” dan Jilid 2 “*Perilaku Organisasi Pendidikan*” diterbitkan oleh Khalifah Mediatama (*Publishing & Printing*), Tahun 2026
5. Ada 52 Jurnal yang sudah dipublikasikan baik sebagai penulis tunggal maupun penulis kolaboratif diberbagai jurnal Nasional dan Internasional.
6. Makalah-makalah yang pernah dipresentasikan ditingkat regional dan nasional, antara lain:
 - 6.1. Makalah “*Pengembangan keberbakatan intelektual pada anak*” disampaikan pada seminar nasional pengembangan keberbakatan yang diselenggarakan oleh Yayasan Indonesia Untuk Pendidikan dan Pengembangan Anak Berbakat bekerja sama dengan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2000,
 - 6.2. Makalah “*Program akselerasi sebagai salah bentuk layanan pendidikan bagi anak berbakat intelektual*” disampaikan dihadapan para Kepala sekolah se-Indonesia di Puncak Bogor tahun 2002, di Solo dan Bali Tahun 2003,
 - 6.3. Makalah “*Implementasi pembelajaran bagi siswa berbakat intelektual di sekolah*” disampaikan pada pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru kelas akselerasi di Sekolah Al-Azhar

Syifa Budi Jakarta, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Cilegon, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Kota Legenda Bekasi, SD, SMP dan SMA Pupuk Kaltim Kalimantan Timur, SMP 1 dan SMA 5 Samarinda, SMP 5 dan SMA 1 Balikpapan Kalimantan Timur pada Tahun 2000-2001.

- 6.4. Makalah “*Analisis kurikulum berdiferensiasi bagi anak cerdas dan berbakat istimewa*” disampaikan dalam seminar nasional bagi Kepala Sekolah dan Koordinator penyelenggara program kelas akselerasi di Surabaya dan Bandung yang diselenggarakan Direktorat Pendidikan Luar Biasa Ditjen Dikdasmen Kementerian Pendidikan Nasional, Tahun 2004.
- 6.5. Makalah “*Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*” disampaikan pada pelatihan bagi Para Kepala sekolah Islam dan Madrasah se-Kota Cilegon, Tahun 2006.
- 6.6. Makalah “*Sekolah Islam Masa Depan Harapan dan Tantangan*” disampaikan dalam seminar bagi guru-guru sekolah Islam di Kota Manado Tahun 2007.
- 6.7. Makalah “*Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) berkarakter*” disampaikan pada pelatihan guru-guru di Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor Tahun 2008, guru-guru SD, SMP dan SMK Budi Asih Tebet Jakarta Tahun 2008, dan guru-guru SD Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan Tahun 2012.
- 6.8. Makalah “*Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah*” disampaikan dalam seminar bagi Kepala Sekolah Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Bekasi Tahun 2010.
- 6.9. Makalah “*Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM)*” disampaikan pada pelatihan guru di Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan Bandung, Sekolah Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan, dan Sekolah Al Husein Tigaraksa Kabupaten Tangerang Banten tahun 2012.
- 6.10. Makalah “*Penelitian Tindakan Kelas (PTK)*” disampaikan pada pelatihan pra jabatan bagi calon guru Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Jakarta tahun 2012.

- 6.11. Makalah “*Integrasi Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Dalam Perspektif Al Qur’an*” disampaikan pada Rakernas Kepala Sekolah Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Pekan Baru Tahun 2015.
- 6.12. Makalah “*Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (School Based Quality Improvement)*” Disampaikan pada: Musyawarah Kerja Pimpinan Sekolah (MKPS) Al Azhar Syifa Budi Se-Indonesia di Pusdiklat Sawangan, Tahun 2015
- 6.13. Makalah “*Pengembangan Manajemen Sekolah Berbasis Mutu Di Era Kompetitif dan Persaingan Global*” disampaikan pada “Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah TK/RA, SD/MI, SMP/MTs., SMA/MA dan SMK Se-Kabupaten Bogor diselenggarakan BMPS Kab. Bogor di Bogor, Tahun 2016.
- 6.14. Makalah “*Kepemimpinan Pendidikan dalam Perspektif Islam*” disampaikan pada Pelatihan Penguatan Kepemimpinan Kepala Sekolah Al Azhar Syifa Budi Se-Indonesia di Sawangan Depok Tahun 2018.
- 6.15. Makalah “*Membangun Profesionalisme Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*” disampaikan pada Seminar Penguatan Kompetensi Guru Di Pondok Pesantren Ulumul Qur’an Depok. Tahun 2021.
- 6.16. Makalah “*Supervisi Pembelajaran Berbasis Al Qur’an*” disampaikan dalam penguatan kompetensi Kepala Sekolah Islam Kabupaten Bogor di Bogor, Tahun 2023
- 6.17. Makalah “*Penerapan Disiplin Positif Dan Peningkatan Motivasi Kerja Guru, (Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah Dalam Menghadapi Persaingan Global)*” disampaikan pada Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah SMP Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor Tahun 2024.
- 6.18. Makalah “*School Branding dan Sikap Menghadapi Persaingan Sekolah Swasta*” disampaikan pada workshop Kepala Sekolah SMP Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Bogor Tahun 2024

- 6.19. Makalah “*Karakter Generasi Unggul 2045*” disampaikan dalam Kuliah Umum mahasiswa Universitas Bani Saleh Bekasi, Tahun 2025.
- 6.20. Makalah “*Membangun Citra Positif Sekolah Melalui Penguatan Public Relation Berbasis Growth Mindset*” disampaikan pada Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah SMP Negeri dan Swasta Se- Kabupaten Bogor, Tahun 2025

Tahun 1989 menikah dengan DR. Hj. Nia Daningsih Kurniasari, M.Pd. bekerja sebagai Pengawas Sekolah SMP di Dinas Pendidikan Kota Depok dan Dosen di Universitas Juanda Bogor. Hasil pernikahan dengannya dikaruniai dua orang anak, yaitu: Ganjar Prima Anggara SH. (saat ini sebagai Hakim Yustisi di Kantor Mahkamah Agung Republik Indonesia), dan Syifa Silvia Anggraeni, SE., M.Ak. (saat ini bekerja sebagai Auditor Internal di Salah Satu BUMN di Jakarta), serta satu orang anak angkat Dewi Sopianti, S.Pd. (Guru SD Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor).

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Kepemimpinan dan perilaku organisasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dan sangat krusial, karena keduanya menjadi kunci penggerak, penentu arah dan pembentuk iklim dan budaya kerja yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Secara konseptual kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan menggerakkan orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan perilaku organisasi mempelajari bagaimana manusia bertindak dan berinteraksi dalam lingkungan kerja dengan etika yang baik untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Buku ini berjudul "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan" yang penerbitannya dibagi dalam dua jilid, yaitu: Jilid 1 "*Kepemimpinan Pendidikan*" dan Jilid 2 "*Perilaku Organisasi Pendidikan*" kedua jilid tersebut merupakan referensi dan bahan literasi para mahasiswa, khususnya yang sedang menekuni kajian kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, buku ini juga dapat dijadikan panduan atau tuntunan bagi para *stakeholder* pendidikan, seperti Kepala Sekolah/Madrasah, Guru dan Pimpinan Lembaga Pendidikan lainnya untuk meningkatkan kompetensinya dalam mengelola lembaga pendidikan yang berkualitas.

