



# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER**

**Teori, Praktik, dan Aplikasi**

Dr. H. Bambang Gulyanto, M.Pd.



Dr. H. Bambang Gulyanto, M.Pd.

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER

Teori, Praktik, dan Aplikasi

Diterbitkan Oleh:



PT. Samudra Solusi Profesional

## Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

JUDUL DAN PENANGGUNG JAWAB	Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer: Teori, Praktik, dan Aplikasi/ Dr. H. Bambang Gulyanto, M.Pd./ Editor: Dr. Dailami, M.I.Kom. Prof. Dr. Ahmad Tamrin Sikumbang, M.A.
PUBLIKASI	Malang: PT Samudra Solusi Profesional, 2026
EDISI	Cetakan Pertama, Januari 2026
DESKRIPSI FISIK	536 Halaman; 23 cm
IDENTIFIKASI	ISBN: 978-634-7500-55-7
SUBJEK	Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer

### KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER: TEORI, PRAKTIK, DAN APLIKASI

Copyright ©2026

#### Penulis

Dr. H. Bambang Gulyanto, M.Pd.

#### Editor:

Dr. Dailami, M.I.Kom.

Prof. Dr. Ahmad Tamrin Sikumbang, M.A.

**Layouter:** Mela Listi Rohmawati, S.Sos.

**Desain Cover:** Nur Winda Dewi

**Diterbitkan Oleh:**



Anggota IKAPI

No. Registrasi Keanggotaan: 385/JTI/2023

#### Kantor Pusat

Jalan Magelang, No. 118 Karangwaru, Tegalgrejo, D.I Yogyakarta

Telp/Fax: 0822-3118-6542

Email: samudrasolusiprofesional@gmail.com

#### Kantor Cabang

- Bukit Cemara Tidar Blok K1 No. 14, Karangbesuki, Sukun, Malang
- Workshop Jasmine, Jasmine Valley Blok 3 No. 2, Araya, Malang

**Cetakan Pertama,** Januari 2026

**ISBN:** 978-634-7500-55-7

Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau memfotokopi baik sebagian atau seluruh isi buku ini, serta menjual belikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit.

# KATA PENGANTAR

---

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah, puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul **“Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer: Teori, Praktik, dan Aplikasi”** dapat hadir di tengah-tengah pembaca di mana pun berada.

Kondisi kekinian di era digital serta kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat menjadikan kepemimpinan pendidikan sebagai elemen vital dalam transformasi dan pengembangan institusi pendidikan. Mau tidak mau, suka tidak suka, kita tidak dapat melepaskan diri dari dinamika perubahan yang terus berkembang seiring perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat global. Dalam dunia pendidikan modern, kemampuan memimpin dengan visi yang jelas dan strategi yang tepat menentukan keberhasilan institusi pendidikan dalam menghadapi tantangan, membangun ekosistem pembelajaran yang berkualitas, dan mencapai tujuan pendidikan yang bermakna.

Dalam buku ini, penulis berusaha memaparkan secara komprehensif tentang berbagai aspek kepemimpinan pendidikan kontemporer yang terjadi dalam interaksi dan dinamika pengelolaan lembaga pendidikan di berbagai tingkatan, baik dalam konteks formal di sekolah dan perguruan tinggi, informal dalam komunitas belajar, maupun non-formal di lembaga pelatihan dan pengembangan. Pembahasan mencakup dimensi teori kepemimpinan, praktik kepemimpinan dalam konteks nyata, dan aplikasi konsep-konsep kepemimpinan modern, dengan menekankan pentingnya

penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, visioner, dan adaptif di tengah tantangan dan kompleksitas pendidikan kontemporer.

Kehadiran buku ini juga dimaksudkan sebagai apresiasi terhadap para pemimpin pendidikan, praktisi, dan akademisi yang senantiasa teguh dalam menjalankan kepemimpinan yang holistik, bermakna, dan efektif. Di tengah pesatnya perkembangan teknologi pendidikan, tuntutan akuntabilitas, dan ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi, pemahaman yang mendalam tentang teori, praktik, dan aplikasi kepemimpinan pendidikan menjadi semakin krusial bagi kesuksesan para pemimpin pendidikan dalam mengelola institusi, mengembangkan sumber daya manusia, dan menciptakan dampak positif bagi kemajuan pendidikan.

Keberhasilan penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada: keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan sejak penyusunan hingga terbitnya buku ini, para kolega dan pemimpin pendidikan yang telah berbagi pengalaman dan inspirasi, penerbit yang telah mewujudkan gagasan penulis, dan seluruh pihak yang telah berkontribusi.

Sebagai karya intelektual, penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Terdapat banyak celah dan ruang untuk perbaikan di masa mendatang. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik, saran, dan masukan konstruktif dari para pembaca untuk penyempurnaan karya-karya berikutnya. Setiap kekurangan maupun kesalahan dalam buku ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia dan menjadi referensi berharga bagi para pemimpin pendidikan, calon pemimpin, akademisi, mahasiswa, dan semua pihak yang peduli terhadap kemajuan dunia pendidikan.

Akhir kata, penulis berharap buku ini tidak hanya menjadi bacaan informatif, tetapi juga mampu memberikan pemahaman mendalam kepada para pembaca tentang kepemimpinan pendidikan kekinian. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan pengetahuan dan kompetensi dosen, pendidik, pembaca, mahasiswa, praktisi, maupun siapa saja yang ingin memahami kepemimpinan secara lebih mendalam.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Tanjungbalai, Januari 2026

**Bambang Gulyanto**

# PENDAHULUAN

---

Kepemimpinan pendidikan di era kontemporer menghadapi tantangan dan peluang yang belum pernah terjadi sebelumnya. Percepatan teknologi digital, globalisasi, perubahan demografis, serta tuntutan masyarakat yang semakin kompleks telah mengubah lanskap pendidikan secara fundamental. Institusi pendidikan tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan kepemimpinan konvensional yang bersifat hierarkis, dan birokratis. Sebaliknya, kepemimpinan pendidikan kontemporer menuntut pemimpin yang visioner, adaptif, inovatif, dan mampu mengelola transformasi dengan tetap menjaga nilai-nilai humanis dan etika profesional.

Transformasi pendidikan yang berlangsung saat ini membutuhkan pemimpin yang tidak hanya memahami teori kepemimpinan secara akademis, tetapi juga mampu menerjemahkannya ke dalam praktik nyata yang memberikan dampak positif bagi ekosistem pembelajaran. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai posisi atau jabatan semata, melainkan sebagai proses kolaboratif yang melibatkan seluruh komponen organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan bersama.

Buku "Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer: Teori, Praktik, dan Aplikasi" hadir sebagai respons terhadap kebutuhan akan pemahaman komprehensif mengenai kepemimpinan pendidikan di abad ke-21. Buku ini dirancang untuk memberikan landasan teoretis yang kuat, wawasan praktis yang aplikatif, serta panduan strategis bagi para pemimpin pendidikan, calon pemimpin, akademisi, praktisi, dan semua pihak yang berkepentingan dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan.

Pembahasan dalam buku ini dimulai dengan membangun fondasi pemahaman tentang dasar-dasar kepemimpinan yang mencakup konsep

fundamental, perkembangan teori kepemimpinan, hingga kontekstualisasi kepemimpinan dalam era kontemporer. Bagian selanjutnya mengeksplorasi kepemimpinan pendidikan kontemporer dengan menguraikan konsep dan filosofi yang mendasarinya, berbagai model kepemimpinan yang relevan, kompetensi esensial pemimpin pendidikan abad ke-21, serta pentingnya kepemimpinan visioner.

Transisi dari teori ke praktik menjadi fokus pembahasan yang menguraikan berbagai dimensi praktik kepemimpinan pendidikan, mulai dari kepemimpinan pembelajaran, manajemen sumber daya dan pengembangan organisasi, kepemimpinan inklusif dan responsif budaya, hingga navigasi era disrupsi dan transformasi digital. Buku ini juga mengeksplorasi gaya kepemimpinan, komunikasi kepemimpinan, dan dimensi etika yang menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang beretika.

Kecerdasan emosional dan sosial dibahas sebagai kompetensi kritis yang membedakan pemimpin efektif, diikuti dengan pembahasan pengambilan keputusan strategis, membangun dan memimpin tim, serta motivasi dan pengembangan sumber daya manusia. Inovasi dan perubahan organisasi, kepemimpinan global dan multikultural, serta kepemimpinan berkelanjutan dan masa depan menjadi tema penting yang memberikan perspektif forward-looking tentang arah perkembangan kepemimpinan pendidikan.

Buku ini ditutup dengan pembahasan tentang pengembangan diri sebagai pemimpin yang menekankan bahwa kepemimpinan dimulai dari dalam diri, dan pengembangan kepemimpinan adalah proses seumur hidup yang memerlukan komitmen untuk terus belajar, merefleksikan pengalaman, dan berkembang secara personal dan profesional.

Setiap bab dirancang untuk memberikan nilai tambah baik bagi pembaca yang baru mengenal konsep kepemimpinan maupun bagi praktisi berpengalaman yang ingin memperdalam wawasannya. Pembaca dapat membaca buku ini secara linear maupun menggunakannya sebagai referensi untuk topik-topik spesifik sesuai kebutuhan. Buku ini mengundang pembaca untuk terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, merefleksikan praktik

kepemimpinan mereka sendiri, dan mengembangkan rencana aksi untuk peningkatan kepemimpinan berkelanjutan.

Akhirnya, buku ini menyerukan komitmen kolektif dari semua pemangku kepentingan pendidikan untuk mengembangkan kepemimpinan pendidikan yang berkualitas. Dengan pemimpin pendidikan yang visioner, kompeten, beretika, dan adaptif, kita dapat menciptakan sistem pendidikan yang tidak hanya merespons tantangan masa kini tetapi juga mempersiapkan generasi masa depan untuk menjadi warga global yang berpengetahuan, berkarakter, dan berkontribusi positif bagi peradaban manusia. Mari bersama-sama membangun kepemimpinan pendidikan yang membawa transformasi positif dan berkelanjutan bagi dunia pendidikan Indonesia dan global.

# DAFTAR ISI

---

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>

## **BAB 1**

<b>DASAR KEPEMIMPINAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konsep Dasar Kepemimpinan .....	2
B. Perkembangan Teori Kepemimpinan.....	5
C. Kepemimpinan dalam Konteks Kontemporer.....	13

## **BAB 2**

<b>KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER</b> .....	<b>19</b>
A. Konsep dan Filosofi Kepemimpinan Pendidikan.....	20
B. Model-Model Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer .....	28
C. Kompetensi Pemimpin Pendidikan Abad 21 .....	42
D. Kepemimpinan Visioner dalam Pendidikan .....	55

## **BAB 3**

<b>PRAKTIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER</b> .....	<b>65</b>
A. Kepemimpinan Pembelajaran (Learning Leadership).....	66
B. Manajemen Sumber Daya dan Pengembangan Organisasi...	71
C. Kepemimpinan Inklusif dan Responsif Budaya.....	76
D. Kepemimpinan dalam Era Disrupsi dan Transformasi Digital	85
E. Evaluasi dan Akuntabilitas Kepemimpinan Pendidikan.....	93

# BAB 4

<b>GAYA KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>109</b>
A. Klasifikasi Gaya Kepemimpinan .....	110
B. Gaya Kepemimpinan Kontemporer.....	115
C. Pemilihan Gaya Kepemimpinan Efektif.....	125

# BAB 5

<b>KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>133</b>
A. Fondasi Komunikasi Efektif.....	134
B. Gaya Komunikasi Pemimpin.....	142
C. Komunikasi dalam Konteks Digital.....	153
D. Komunikasi Lintas Budaya .....	155

# BAB 6

<b>ETIKA KOMUNIKASI.....</b>	<b>159</b>
A. Landasan Etika dalam Kepemimpinan .....	160
B. Tanggung Jawab Sosial dan Corporate Governance.....	165
C. Etika dalam Pengambilan Keputusan .....	174
D. Budaya Etika Organisasi.....	178

# BAB 7

<b>KECERDASAN EMOSIONAL DAN SOSIAL .....</b>	<b>183</b>
A. Konsep Kecerdasan Emosional .....	184
B. Empati dan Kepekaan Sosial.....	193
C. Pengelolaan Emosi dalam Kepemimpinan .....	208

# BAB 8

<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS.....</b>	<b>227</b>
A. Proses Pengambilan Keputusan .....	228
B. Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian.....	234
C. Pengambilan Keputusan Partisipatif .....	241

# **BAB 9**

<b>MEMBANGUN DAN MEMIMPIN TIM .....</b>	<b>253</b>
A. Dinamika Tim dan Team Building .....	254
B. Kepemimpinan Tim Virtual .....	261
C. Mengelola Konflik dalam Tim.....	268
D. Manajemen Kinerja Tim .....	279

# **BAB 10**

<b>MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>295</b>
A. Teori Motivasi Dalam Kepemimpinan.....	296
B. Strategi Motivasi Kontemporer.....	302
C. Pengembangan Talenta dan Perencanaan Suksesi .....	318
D. Manajemen Kinerja dan Umpan Balik.....	321

# **BAB 11**

<b>INOVASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI .....</b>	<b>325</b>
A. Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan .....	326
B. Mendorong Inovasi dan Kreativitas .....	331
C. Transformasi Digital dan Teknologi.....	337
D. Pembelajaran Organisasi Dan Manajemen Pengetahuan .....	349

# **BAB 12**

<b>KEPEMIMPINAN GLOBAL DAN MULTIKULTURAL.....</b>	<b>363</b>
A. Dimensi Budaya dalam Kepemimpinan.....	364
B. Kepemimpinan dalam Organisasi Global.....	382
C. Adaptasi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya.....	398

# **BAB 13**

<b>KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN DAN MASA DEPAN .....</b>	<b>423</b>
A. Kepemimpinan Berkelanjutan (Sustainable Leadership).....	424
B. Keterampilan Masa Depan untuk Pemimpin.....	428
C. Kepemimpinan Generasi Milenial dan Gen Z.....	433
D. Paradigma Kepemimpinan yang Muncul (Emerging Leadership Paradigms).....	439

# **BAB 14**

<b>PENGEMBANGAN DIRI SEBAGAI PEMIMPIN.....</b>	<b>447</b>
A. Penilaian Diri dan Kesadaran Diri.....	448
B. Rencana Pengembangan Kepemimpinan Personal .....	454
C. Membangun Merek Personal sebagai Pemimpin.....	469
D. Integrasi Kehidupan-Kerja dan Kesejahteraan.....	481
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>495</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>508</b>
<b>BIODATA PENULIS.....</b>	<b>522</b>



# **BAB 1**

---

## **DASAR KEPEMIMPINAN**



## **A. Konsep Dasar Kepemimpinan**

### **1. Definisi dan Ruang Lingkup Kepemimpinan**

Kepemimpinan, sebagai konsep multidimensional, telah didefinisikan oleh berbagai ahli dengan perspektif yang beragam. Northouse (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses di mana individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.” Definisi ini menekankan tiga elemen kunci: proses pengaruh, keterlibatan kelompok, dan orientasi pada tujuan.

Bass dan Bass (2008) memperluas definisi ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang sering melibatkan strukturisasi atau restrukturisasi situasi serta persepsi, dan harapan anggota.” Perspektif ini menggarisbawahi sifat relasional kepemimpinan, dan dampaknya terhadap dinamika kelompok.

Yukl (2013) memberikan definisi yang lebih komprehensif, menggambarkan kepemimpinan sebagai “proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.” Definisi ini mencakup aspek kognitif (pemahaman), afektif (kesepakatan), dan behavioral (tindakan) dalam kepemimpinan.

Ruang lingkup kepemimpinan mencakup berbagai konteks dan tingkatan. Pada tingkat individual, kepemimpinan melibatkan pengembangan kapasitas personal untuk memengaruhi dan menginspirasi. Pada tingkat kelompok, kepemimpinan berfokus pada dinamika tim dan pencapaian tujuan kolektif. Sedangkan pada tingkat organisasional, kepemimpinan berkaitan dengan visi strategis, budaya organisasi, dan transformasi sistem (Avolio et al., 2009).

Dalam konteks kontemporer, ruang lingkup kepemimpinan telah diperluas untuk mencakup kepemimpinan virtual, kepemimpinan lintas budaya, dan kepemimpinan berkelanjutan. Kepemimpinan virtual menjadi relevan dalam era digitalisasi, di mana pemimpin harus mampu memimpin tim yang tersebar geografis melalui teknologi (Malhotra

et al., 2007). Kepemimpinan lintas budaya menekankan kemampuan pemimpin untuk beroperasi efektif dalam lingkungan yang beragam secara kultural (House et al., 2004).

## 2. Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen

Distinsi antara kepemimpinan dan manajemen merupakan topik fundamental dalam studi kepemimpinan kontemporer. Kotter (1990) memberikan diferensiasi klasik yang masih relevan hingga kini. Menurutnya, manajemen berkaitan dengan “menciptakan keteraturan dan konsistensi,” sementara kepemimpinan fokus pada “menciptakan perubahan dan gerakan.”

Manajemen, menurut Kotter (1990), melibatkan tiga fungsi utama: perencanaan dan penganggaran (menciptakan agenda tindakan untuk mencapai hasil tertentu), pengorganisasian dan penyusunan staf (mengembangkan kapasitas organisasi untuk mencapai agenda), serta pengendalian dan pemecahan masalah (memantau hasil dan mengidentifikasi penyimpangan). Proses ini menghasilkan keteraturan dan prediktabilitas yang diperlukan untuk efisiensi operasional.

Sebaliknya, kepemimpinan melibatkan penetapan arah (mengembangkan visi dan strategi untuk perubahan), penyalarsan orang (mengomunikasikan arah kepada mereka yang kerja samanya diperlukan), serta memotivasi dan menginspirasi (memberdayakan orang untuk mengatasi hambatan). Proses ini menghasilkan perubahan yang sering dramatis dan berpotensi berguna (Kotter, 1990).

Zaleznik (1977), dalam artikelnya yang berpengaruh “Managers and Leaders: Are They Different?”, mengidentifikasi perbedaan fundamental dalam orientasi dan gaya kerja. Manajer cenderung mengadopsi sikap impersonal terhadap tujuan, memandangnya sebagai hasil dari kebutuhan daripada keinginan. Mereka bekerja dengan orang lain menurut peran yang dimainkan dalam urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, pemimpin mengadopsi sikap personal dan aktif terhadap tujuan, membentuk ide-ide daripada meresponsnya, dan mencari peluang untuk mengubah cara orang berpikir tentang apa yang diinginkan, mungkin, dan perlu.

Bennis dan Nanus (1985) merumuskan perbedaan dengan jelas: "Manajer melakukan hal-hal dengan benar; pemimpin melakukan hal-hal yang benar." Manajer berfokus pada efisiensi dan stabilitas, sementara pemimpin menekankan efektivitas dan perubahan.

Namun, pada konteks kontemporer, pandangan yang lebih integratif telah berkembang. Rost (1991) berpendapat, organisasi modern membutuhkan baik manajemen maupun kepemimpinan. Kepemimpinan diperlukan guna menciptakan perubahan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru, sementara manajemen diperlukan untuk menciptakan stabilitas yang diperlukan untuk efisiensi operasional.

### **3. Kepemimpinan sebagai Proses Pengaruh**

Konsep pengaruh merupakan inti dari kepemimpinan kontemporer. French dan Raven (1959) mengidentifikasi lima basis kekuasaan yang menjadi sumber pengaruh pemimpin: kekuasaan koersif (*coercive power*), kekuasaan hadiah (*reward power*), kekuasaan legitimate (*legitimate power*), kekuasaan ahli (*expert power*), dan kekuasaan referent (*referent power*).

Kekuasaan koersif didasarkan pada kemampuan untuk menghukum atau memberikan konsekuensi negatif. Kekuasaan hadiah berasal dari kemampuan untuk memberikan sesuatu yang bernilai. Kekuasaan legitimate berasal dari posisi formal dalam hierarki organisasi. Kekuasaan ahli didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, atau keahlian khusus. Sedangkan kekuasaan referent berasal dari identifikasi personal dan kekaguman yang dimiliki pengikut terhadap pemimpin.

Dalam konteks kepemimpinan kontemporer, pengaruh yang efektif cenderung berasal dari kombinasi kekuasaan ahli dan referent daripada kekuasaan koersif atau legitimate semata. Ini mencerminkan pergeseran dari model kepemimpinan otokratis tradisional menuju model yang lebih kolaboratif dan inspirasional.

Cialdini (2009) mengidentifikasi enam prinsip pengaruh yang dapat diterapkan dalam konteks kepemimpinan: *reciprocity* (timbal balik), *commitment/consistency* (komitmen/konsistensi), *social proof* (bukti sosial), *liking* (kesukaan), *authority* (otoritas), dan *scarcity* (kelangkaan).

Pemahaman dan aplikasi prinsip-prinsip ini memungkinkan pemimpin untuk memengaruhi secara etis dan efektif.

Proses pengaruh dalam kepemimpinan juga melibatkan aspek komunikasi yang kompleks. Transformational leadership theory, yang dikembangkan oleh Burns (1978) dan diperluas oleh Bass (1985), menekankan bagaimana pemimpin transformasional memengaruhi pengikut melalui idealized influence (pengaruh yang diidealkan), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual).

Dalam era digital dan globalisasi, proses pengaruh dalam kepemimpinan menghadapi tantangan baru. Pemimpin harus mampu memengaruhi lintas jarak, budaya, dan platform teknologi. Ini memerlukan pengembangan kompetensi digital dan cultural intelligence yang memadai (Earley & Ang, 2003).

## **B. Perkembangan Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai fenomena sosial telah menjadi objek kajian yang intensif selama lebih dari satu abad. Evolusi teori kepemimpinan mencerminkan perkembangan pemahaman manusia tentang kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut, dan konteks situasional. Perjalanan teoritis ini tidak hanya menunjukkan bagaimana konsep kepemimpinan telah berkembang dari paradigma yang sederhana menuju pendekatan yang lebih holistik dan kontekstual, tetapi juga memberikan fondasi bagi praktik kepemimpinan kontemporer.

Studi sistematis tentang kepemimpinan dimulai pada awal abad ke-20, ketika para peneliti mulai berusaha mengidentifikasi karakteristik yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif. Pendekatan awal ini sangat dipengaruhi oleh pandangan deterministik yang percaya bahwa kepemimpinan adalah bakat bawaan yang dapat diidentifikasi melalui sifat-sifat tertentu. Seiring dengan perkembangan ilmu perilaku dan psikologi organisasi, fokus penelitian bergeser dari "siapa pemimpin itu" menuju "apa yang dilakukan pemimpin" dan akhirnya "bagaimana konteks memengaruhi efektivitas kepemimpinan."

Perkembangan teori kepemimpinan dapat dipahami sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan sebelumnya dan upaya untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan yang semakin kompleks dalam organisasi modern. Setiap era teoritis memberikan kontribusi unik dalam memahami dimensi yang berbeda dari kepemimpinan, mulai dari karakteristik personal hingga dinamika transformasional yang dapat mengubah organisasi secara fundamental.

## **1. Teori Sifat (Trait Theory)**

Teori sifat merupakan pendekatan paling awal dalam studi kepemimpinan yang sistematis, berkembang pada dekade 1930-1940an. Asumsi dasar teori ini adalah bahwa pemimpin yang efektif memiliki karakteristik atau sifat-sifat tertentu yang membedakan mereka dari non-pemimpin. Pendekatan ini sangat dipengaruhi oleh konsep "Great Man Theory" yang dipopulerkan oleh Thomas Carlyle, yang meyakini bahwa sejarah dibentuk oleh individu-individu luar biasa dengan karakteristik kepemimpinan yang inheren.

Stogdill (1948) dalam penelitian meta-analisisnya yang berpengaruh, mengidentifikasi berbagai sifat yang konsisten ditemukan pada pemimpin efektif, termasuk kecerdasan, kewaspadaan terhadap lingkungan sosial, wawasan, tanggung jawab, inisiatif, ketekunan, percaya diri, dan sosiabilitas. Penelitian ini menjadi fondasi bagi pengembangan berbagai instrumen penilaian kepemimpinan yang masih digunakan hingga saat ini.

Kirkpatrick dan Locke (1991) melakukan revitalisasi terhadap teori sifat dengan mengidentifikasi enam karakteristik kunci yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin: dorongan (termasuk prestasi, motivasi, energi, ambisi, dan inisiatif), motivasi kepemimpinan (keinginan untuk memimpin tetapi tidak untuk kekuasaan personal), kejujuran dan integritas, percaya diri, kemampuan kognitif, dan pengetahuan tentang bisnis. Mereka berargumen bahwa meskipun sifat-sifat ini tidak menjamin kesuksesan kepemimpinan, namun individu tanpa sifat-sifat ini cenderung tidak akan menjadi pemimpin yang efektif.

Pendekatan Big Five personality traits yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (1992) memberikan kerangka kerja yang lebih komprehensif untuk memahami hubungan antara kepribadian dan kepemimpinan. Lima dimensi kepribadian - Neuroticism, Extraversion, Openness to Experience, Agreeableness, dan Conscientiousness - telah terbukti memiliki korelasi yang signifikan dengan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi.

Penelitian kontemporer oleh Judge dan Bono (2000) menunjukkan bahwa extraversion memiliki korelasi paling kuat dengan kemunculan kepemimpinan, sementara conscientiousness dan emotional stability (rendahnya neuroticism) berkorelasi dengan efektivitas kepemimpinan. Openness to experience juga menunjukkan hubungan positif dengan kepemimpinan, terutama dalam konteks yang membutuhkan inovasi dan adaptabilitas.

Meskipun teori sifat memberikan wawasan penting tentang karakteristik personal yang berkontribusi terhadap kepemimpinan, pendekatan ini menghadapi beberapa kritik fundamental. Kritik utama mencakup determinisme genetik yang mengabaikan peran pembelajaran, dan pengembangan, ketidakmampuan untuk menjelaskan mengapa individu dengan sifat serupa dapat menunjukkan efektivitas kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, dan kegagalan untuk mempertimbangkan dinamika interaksional antara pemimpin dan pengikut.

## **2. Teori Perilaku (Behavioral Theory)**

Sebagai respons terhadap keterbatasan teori sifat, para peneliti pada dekade 1940-1960an mulai fokus pada perilaku kepemimpinan yang dapat diamati dan dipelajari. Asumsi dasar teori perilaku adalah bahwa kepemimpinan efektif dapat dipelajari melalui identifikasi dan pengembangan perilaku-perilaku tertentu, bukan hanya bergantung pada sifat bawaan.

Ohio State Leadership Studies, yang dimulai pada akhir 1940an, merupakan salah satu penelitian paling berpengaruh dalam tradisi teori perilaku. Penelitian ini mengidentifikasi dua dimensi utama

perilaku kepemimpinan: Initiating Structure dan Consideration. Initiating Structure mengacu pada perilaku pemimpin yang mengarah pada definisi dan organisasi peran, penetapan pola komunikasi, dan penentuan cara pencapaian tujuan. Consideration mencakup perilaku yang menunjukkan perhatian terhadap kenyamanan, kesejahteraan, status, dan kepuasan pengikut.

Penelitian University of Michigan yang dilakukan secara paralel menghasilkan dikotomi serupa dengan fokus pada production-oriented behavior dan employee-oriented behavior. Likert (1961) mengembangkan konsep ini lebih lanjut dengan mengidentifikasi empat sistem manajemen, dari otokratik eksploitatif hingga partisipatif kelompok, yang mencerminkan spektrum perilaku kepemimpinan dari task-oriented hingga relationship-oriented.

Blake dan Mouton (1964) mengintegrasikan temuan-temuan ini dalam Managerial Grid yang menggambarkan kepemimpinan dalam dua dimensi: concern for production dan concern for people. Grid 9x9 mereka mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan utama: impoverished management (1,1), task management (9,1), middle-of-the-road management (5,5), country club management (1,9), dan team management (9,9). Mereka berargumen bahwa gaya team management yang menggabungkan perhatian tinggi terhadap produksi dan orang merupakan gaya yang paling efektif.

Penelitian behavioral leadership juga mengeksplorasi gaya kepemimpinan demokratis versus otokratis. White dan Lippitt (1960) dalam eksperimen klasik mereka dengan kelompok anak-anak menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis menghasilkan kinerja yang lebih konsisten dan kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan otokratis atau laissez-faire.

Kontribusi penting dari teori perilaku adalah pengakuan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari, dan dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman. Pendekatan ini juga memberikan kerangka kerja praktis untuk pengembangan kepemimpinan dalam organisasi dan menjadi dasar bagi banyak program pelatihan kepemimpinan.

Namun, teori perilaku juga menghadapi keterbatasan yang signifikan. Pendekatan ini cenderung mengasumsikan bahwa terdapat satu set perilaku optimal yang berlaku universal, mengabaikan variasi kontekstual yang dapat memengaruhi efektivitas perilaku kepemimpinan tertentu. Selain itu, fokus pada perilaku yang dapat diamati kadang mengabaikan aspek kognitif dan emosional dari kepemimpinan yang sama pentingnya.

### **3. Teori Situasional dan Kontingensi**

Pengakuan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada konteks situasional melahirkan era ketiga dalam evolusi teori kepemimpinan pada dekade 1960-1970an. Pendekatan situasional dan kontingensi mengakui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang optimal untuk semua situasi, dan efektivitas kepemimpinan merupakan fungsi dari kesesuaian antara karakteristik pemimpin, perilaku kepemimpinan, dan faktor-faktor situasional.

Fiedler's Contingency Theory, yang diperkenalkan pada 1967, merupakan salah satu teori kontingensi yang paling berpengaruh. Fiedler mengembangkan konsep Least Preferred Co-worker (LPC) scale untuk mengukur orientasi kepemimpinan, yang membedakan pemimpin yang berorientasi pada tugas (low LPC) dari pemimpin yang berorientasi pada hubungan (high LPC). Teori ini mengidentifikasi tiga faktor situasional yang menentukan tingkat kendali situasional: leader-member relations, task structure, dan position power.

Menurut Fiedler, pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih efektif dalam situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan, sementara pemimpin yang berorientasi pada hubungan lebih efektif dalam situasi yang moderat. Implikasi praktis dari teori ini adalah bahwa organisasi harus mencocokkan pemimpin dengan situasi yang sesuai atau mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinan yang ada.

Hersey dan Blanchard (1969) mengembangkan Situational Leadership Theory yang lebih fleksibel, yang berfokus pada kematangan (readiness) pengikut sebagai faktor situasional kunci. Teori ini mengidentifikasi

empat gaya kepemimpinan: telling (high task, low relationship), selling (high task, high relationship), participating (low task, high relationship), dan delegating (low task, low relationship). Efektivitas setiap gaya bergantung pada tingkat kemampuan dan kemauan pengikut untuk menjalankan tugas tertentu.

Path-Goal Theory yang dikembangkan oleh House (1971) mengintegrasikan teori ekspektansi motivasi dengan kepemimpinan situasional. Teori ini mengusulkan bahwa fungsi utama pemimpin adalah membantu pengikut mencapai tujuan mereka dengan menyediakan arahan dan dukungan yang diperlukan. House mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan: directive, supportive, participative, dan achievement-oriented, yang efektivitasnya bergantung pada karakteristik pengikut dan lingkungan kerja.

Vroom-Yetton-Jago Decision Model memberikan kerangka kerja normatif untuk menentukan tingkat partisipasi yang tepat dalam pengambilan keputusan. Model ini mengidentifikasi lima gaya pengambilan keputusan, dari otokratis hingga partisipatif kelompok, dan menggunakan pohon keputusan untuk menentukan gaya yang paling tepat berdasarkan karakteristik situasi seperti kualitas keputusan yang dibutuhkan, penerimaan pengikut, dan informasi yang tersedia.

Substitutes for Leadership Theory yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier (1978) mengeksplorasi kondisi-kondisi di mana kepemimpinan formal menjadi kurang penting atau bahkan tidak diperlukan. Teori ini mengidentifikasi substitutes (faktor yang membuat kepemimpinan tidak diperlukan), dan neutralizers (faktor yang mencegah pemimpin dari memiliki dampak) yang dapat mengurangi pentingnya kepemimpinan tradisional.

Kontribusi utama dari pendekatan situasional dan kontingensi adalah pengakuan terhadap kompleksitas kepemimpinan dan pentingnya konteks dalam menentukan efektivitas. Pendekatan ini memberikan wawasan praktis tentang kapan dan bagaimana mengadaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Namun, teori-teori ini juga menghadapi kritik terkait kompleksitas implementasi praktis, kesulitan dalam mengukur dan menilai faktor-faktor situasional secara akurat, dan asumsi bahwa pemimpin dapat dengan mudah mengadaptasi gaya mereka sesuai dengan tuntutan situasi.

#### **4. Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Era terbaru dalam evolusi teori kepemimpinan ditandai dengan munculnya konsep kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985). Pendekatan ini merepresentasikan pergeseran paradigma dari fokus pada efisiensi manajemen menuju inspirasi dan transformasi organisasional.

Burns membedakan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai dua ujung kontinum yang berbeda. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan sesuatu yang bernilai bagi pengikut sebagai imbalan atas dukungan dan kinerja mereka. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional melibatkan proses di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Bass mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal sebagai "Four I's": Idealized Influence (pemimpin menjadi role model dan mendapat respek serta kepercayaan pengikut), Inspirational Motivation (pemimpin memberikan visi yang menarik dan menggunakan simbol untuk fokus pada upaya), Intellectual Stimulation (pemimpin merangsang pengikut untuk inovatif dan kreatif), dan Individualized Consideration (pemimpin memberikan perhatian personal dan bertindak sebagai mentor atau coach).

Penelitian ekstensif oleh Bass dan Avolio (1994) menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang superior dibandingkan kepemimpinan transaksional saja. Namun, mereka juga

mengakui bahwa kepemimpinan yang paling efektif menggabungkan elemen transformasional dan transaksional, dengan kepemimpinan transaksional menyediakan fondasi untuk kepemimpinan transformasional.

Avolio dan Bass (2002) mengembangkan Full Range Leadership Model yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire dalam satu kontinum. Model ini menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi, dengan penekanan pada gaya transformasional untuk mencapai kinerja yang luar biasa.

Shamir et al. (1993) memberikan landasan teoritis yang lebih dalam untuk kepemimpinan transformasional melalui self-concept based theory. Mereka berargumen bahwa pemimpin transformasional memengaruhi pengikut dengan mengaitkan identitas dan self-concept pengikut dengan misi dan tujuan kolektif organisasi.

Penelitian kontemporer telah mengeksplorasi berbagai outcomes dari kepemimpinan transformasional, termasuk peningkatan komitmen organisasional (Meyer et al., 2002), kepuasan kerja (Judge & Piccolo, 2004), kreativitas dan inovasi (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), dan kinerja organisasional (Wang et al., 2011). Meta-analisis oleh Judge dan Piccolo (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih kuat dengan kepuasan pengikut dan efektivitas kepemimpinan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Namun, kepemimpinan transformasional juga menghadapi kritik dan tantangan. Yukl (1999) mengkritik konseptualisasi yang terlalu luas dan tumpang tindih antar dimensi, sementara Tourish (2013) memperingatkan tentang potensi sisi gelap kepemimpinan transformasional yang dapat mengarah pada kultus kepribadian dan pengabaian terhadap kontrol dan akuntabilitas.

Perkembangan terbaru dalam kepemimpinan transformasional mencakup integrasi dengan konsep kepemimpinan otentik (Avolio & Gardner, 2005), kepemimpinan spiritual (Fry, 2003), dan kepemimpinan yang melayani (servant leadership) yang dikembangkan oleh Greenleaf

(1977). Integrasi ini menunjukkan evolusi yang berkelanjutan dalam pemahaman kita tentang kepemimpinan yang efektif dalam konteks organisasi modern.

### **C. Kepemimpinan dalam Konteks Kontemporer**

Kepemimpinan kontemporer telah mengalami transformasi fundamental dalam beberapa dekade terakhir. Perubahan yang cepat dalam teknologi, globalisasi, dan dinamika sosial telah menciptakan gambaran kepemimpinan yang sangat berbeda dari era sebelumnya. Burns (1978) dalam karyanya yang seminal "Leadership" mengemukakan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang posisi atau otoritas, melainkan tentang kemampuan untuk menginspirasi dan mentransformasi pengikut menuju visi yang lebih besar.

Dalam konteks kontemporer, kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai atribut individual yang statis, melainkan sebagai proses dinamis yang melibatkan interaksi kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi (Northouse, 2021). Paradigma ini sejalan dengan teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969), yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan situasi dan kematangan pengikut.

#### **1. Tantangan Kepemimpinan Abad 21**

Abad ke-21 menghadirkan tantangan kepemimpinan yang belum pernah ada sebelumnya. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) dalam "The Practice of Adaptive Leadership" mengidentifikasi bahwa tantangan kontemporer memerlukan pendekatan kepemimpinan adaptif yang mampu mengelola perubahan kompleks dan ambiguitas yang tinggi.

#### **Kompleksitas dan Ketidakpastian**

Dunia kontemporer ditandai oleh apa yang dikenal sebagai kondisi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Bennett dan Lemoine (2014) menjelaskan bahwa pemimpin abad ke-21 harus mampu beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi. Hal ini memerlukan kemampuan

berpikir sistemik dan kemampuan untuk membuat keputusan dalam kondisi informasi yang tidak lengkap.

Senge (1990) dalam "The Fifth Discipline" menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dan berpikir sistemik sebagai kunci kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi kompleksitas. Pemimpin kontemporer harus mampu melihat pola-pola yang saling terkait dan memahami bahwa tindakan di satu bagian sistem dapat memiliki konsekuensi yang tidak terduga di bagian lain.

### **Krisis Kepercayaan dan Legitimasi**

Gallup (2020) dalam survei globalnya menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan terhadap institusi dan pemimpin mengalami penurunan signifikan. Edelman Trust Barometer (2021) juga mengonfirmasi bahwa krisis kepercayaan telah menjadi tantangan global yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih transparan dan autentik.

Avolio dan Gardner (2005) mengembangkan konsep kepemimpinan autentik sebagai respons terhadap krisis kepercayaan ini. Mereka menekankan bahwa pemimpin autentik memiliki self-awareness yang tinggi, transparency dalam komunikasi, moral perspective yang jelas, dan balanced processing dalam pengambilan keputusan.

### **Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial**

Tantangan lingkungan, dan sosial telah memunculkan konsep kepemimpinan berkelanjutan. Ferdig (2007) mendefinisikan sustainable leadership sebagai kepemimpinan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan terhadap stakeholder yang lebih luas, termasuk generasi mendatang dan lingkungan.

Hargreaves dan Fink (2006) dalam "Sustainable Leadership" menekankan bahwa kepemimpinan berkelanjutan harus memiliki karakteristik: depth (kedalaman nilai), length (keberlanjutan jangka panjang), breadth (dampak yang luas), justice (keadilan), diversity (keberagaman), resourcefulness (kecerdasan dalam mengelola sumber daya), dan conservation (pelestarian).

## 2. Kepemimpinan di Era Digital

Era digital telah mentransformasi cara pemimpin berkomunikasi, berkolaborasi, dan mengambil keputusan. Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) dalam "Leading Digital" mengidentifikasi bahwa transformasi digital bukan hanya tentang teknologi, melainkan tentang kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis dan budaya organisasi.

### Digital Leadership Competencies

Kane, Phillips, Copulsky, dan Andrus (2019) dalam penelitian MIT Sloan Management Review mengidentifikasi empat kompetensi kunci digital leadership: visionary leadership (kepemimpinan visioner), digital fluency (kelancaran digital), data-driven decision making (pengambilan keputusan berbasis data), dan collaborative mindset (pola pikir kolaboratif).

Pemimpin digital harus memiliki digital fluency, yaitu kemampuan untuk memahami dan memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai. Ini bukan berarti pemimpin harus menjadi ahli teknis, melainkan memiliki pemahaman yang cukup untuk membuat keputusan strategis yang tepat terkait teknologi (Gartner, 2020).

### Virtual dan Hybrid Leadership

Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi model kerja virtual dan hybrid. Malhotra, Majchrzak, dan Rosen (2007) dalam Harvard Business Review menunjukkan bahwa kepemimpinan virtual memerlukan kemampuan khusus dalam membangun trust, mengelola komunikasi asynchronous, dan memfasilitasi kolaborasi tanpa tatap muka langsung.

Gallup (2020) melaporkan bahwa 42% pekerja Amerika bekerja dari rumah penuh waktu, dan tren ini kemungkinan akan berlanjut. Hal ini menuntut pemimpin untuk mengembangkan kemampuan baru dalam mengelola tim jarak jauh, mempertahankan engagement karyawan, dan membangun budaya organisasi yang kuat dalam lingkungan virtual.

## **Artificial Intelligence dan Augmented Leadership**

Kemajuan dalam artificial intelligence (AI) dan machine learning telah memunculkan konsep augmented leadership. Wilson dan Daugherty (2018) dalam "Human + Machine" menjelaskan bahwa masa depan kepemimpinan akan melibatkan kolaborasi antara kecerdasan manusia dan artificial intelligence.

Pemimpin kontemporer harus mampu memanfaatkan AI untuk enhanced decision-making, predictive analytics, dan personalized leadership approaches. Namun, mereka juga harus mempertahankan elemen-elemen kepemimpinan yang uniquely human seperti empati, kreativitas, dan ethical judgment (Deloitte, 2020).

### **3. Kepemimpinan Lintas Budaya dan Generasi**

Globalisasi dan perubahan demografis telah menciptakan lingkungan kerja yang semakin diverse. House et al. (2004) dalam proyek penelitian GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) mengidentifikasi bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya.

#### **Cultural Intelligence dalam Kepemimpinan**

Ang dan Van Dyne (2008) mengembangkan konsep Cultural Intelligence (CQ) sebagai kemampuan untuk berfungsi efektif dalam setting lintas budaya. CQ terdiri dari empat dimensi: CQ Drive (motivasi untuk belajar tentang budaya lain), CQ Knowledge (pengetahuan tentang sistem budaya), CQ Strategy (kemampuan merencanakan interaksi lintas budaya), dan CQ Action (kemampuan beradaptasi dalam perilaku).

Livermore (2015) dalam "Leading with Cultural Intelligence" menekankan bahwa pemimpin global harus mengembangkan CQ untuk dapat memimpin tim yang diverse secara efektif. Ini melibatkan pemahaman tentang nilai-nilai budaya yang berbeda, norma komunikasi, dan ekspektasi terhadap kepemimpinan.

#### **Generational Leadership**

Workplace kontemporer ditandai oleh kehadiran empat generasi yang bekerja bersama: Baby Boomers, Generation X, Millennials, dan

Generation Z. Setiap generasi memiliki nilai, ekspektasi, dan preferensi kepemimpinan yang berbeda (Twenge, 2010).

Deloitte Global Millennial Survey (2021) menunjukkan bahwa Millennials dan Gen Z mengutamakan purpose-driven leadership, work-life balance, dan social responsibility. Mereka mengharapkan pemimpin yang autentik, inklusif, dan peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan.

Urick (2017) dalam "Multigenerational Organizations" menyarankan bahwa pemimpin kontemporer harus mengadopsi pendekatan generationally intelligent leadership yang mampu:

- a. Memahami karakteristik dan nilai masing-masing generasi
- b. Menyesuaikan gaya komunikasi dan motivasi
- c. Menciptakan lingkungan yang inklusif bagi semua generasi
- d. Memfasilitasi knowledge transfer antar generasi

### **Inclusive Leadership**

Konsep inclusive leadership telah menjadi imperatif dalam konteks kepemimpinan kontemporer. Bourke dan Dillon (2018) dalam penelitian McKinsey mendefinisikan inclusive leadership sebagai kepemimpinan yang membuat semua anggota tim merasa dihargai, dilibatkan, dan mampu berkontribusi secara optimal.

Deloitte (2020) mengidentifikasi enam trait kunci inclusive leadership:

1. Visible commitment - komitmen yang terlihat terhadap diversity dan inclusion
2. Humility - kerendahan hati untuk mengakui bias dan keterbatasan
3. Awareness of bias - kesadaran akan bias pribadi dan sistemik
4. Curiosity about others - keingintahuan tentang perspektif orang lain
5. Cultural intelligence - kemampuan berinteraksi lintas budaya
6. Effective collaboration - kemampuan berkolaborasi secara efektif

## Implikasi untuk Praktik Kepemimpinan

Fondasi kepemimpinan kontemporer menuntut paradigma baru yang mengintegrasikan berbagai perspektif dan pendekatan. Pemimpin abad ke-21 harus mampu:

- a. Adaptive Capacity  
Kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan kompleks
- b. Digital Fluency  
Pemahaman dan pemanfaatan teknologi digital untuk kepemimpinan yang efektif
- c. Cultural Agility  
Kemampuan memimpin dalam konteks multikultural dan multigenerasi
- d. Authentic Leadership  
Kepemimpinan yang autentik dan berintegritas tinggi
- e. Systems Thinking  
Kemampuan berpikir sistemik dalam menghadapi kompleksitas
- f. Inclusive Mindset  
Pola pikir inklusif yang menghargai keberagaman
- g. Sustainability Orientation  
Orientasi terhadap keberlanjutan jangka panjang

Kotter (2012) dalam "Leading Change" menekankan bahwa kepemimpinan kontemporer harus mampu mengelola perubahan sebagai konstanta, bukan sebagai *exception*. Hal ini memerlukan *mindset growth* dan pembelajaran berkelanjutan.

Fondasi kepemimpinan kontemporer tidak hanya memerlukan penguasaan teori dan konsep, melainkan juga kemampuan mengaplikasikannya dalam konteks yang dinamis dan kompleks. Seperti yang diungkapkan oleh Drucker (2006), "*The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you.*"



# **BAB 2**

---

## **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER**



## **A. Konsep Dan Filosofi Kepemimpinan Pendidikan**

### **1. Definisi Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Kontemporer**

Kepemimpinan pendidikan kontemporer merupakan konsep yang terus berkembang seiring dengan dinamika perubahan sosial, teknologi, dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Dalam konteks kontemporer, kepemimpinan pendidikan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai kemampuan administratif atau manajerial, melainkan sebagai proses kompleks yang melibatkan visi transformatif, kolaborasi, dan pemberdayaan seluruh stakeholder pendidikan.

Menurut Bush dan Glover (2014), kepemimpinan pendidikan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Definisi ini menekankan aspek pengaruh yang bersifat purposif dan berorientasi pada pencapaian tujuan pembelajaran yang berkualitas. Lebih lanjut, Hallinger dan Heck (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan kontemporer berfokus pada peningkatan pembelajaran dan prestasi siswa melalui pengembangan kapasitas guru, penciptaan iklim sekolah yang kondusif, dan pengelolaan sumber daya yang efektif.

Dalam era digital dan globalisasi, kepemimpinan pendidikan mengalami perluasan makna. Fullan (2014) memperkenalkan konsep "kepemimpinan transformatif" yang menekankan pada perubahan fundamental dalam budaya sekolah, sistem pembelajaran, dan mindset seluruh komunitas pendidikan. Pemimpin pendidikan kontemporer dituntut tidak hanya mampu mengelola institusi, tetapi juga menjadi agen perubahan yang dapat mengantisipasi dan merespons tantangan abad 21, seperti revolusi industri 4.0, pembelajaran berbasis teknologi, dan tuntutan keterampilan abad 21 (critical thinking, collaboration, communication, dan creativity).

Harris dan Jones (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan kontemporer bersifat distributed atau terdistribusi, di mana kepemimpinan tidak lagi terpusat pada satu individu (kepala sekolah), melainkan tersebar di berbagai level organisasi sekolah. Konsep ini mengakui bahwa setiap anggota komunitas sekolah memiliki potensi

untuk memimpin dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

Robinson, Lloyd, dan Rowe (2008) melalui penelitian meta-analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif memiliki lima dimensi kunci: (1) menetapkan tujuan dan ekspektasi, (2) menggunakan sumber daya secara strategis, (3) merencanakan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi pengajaran dan kurikulum, (4) mempromosikan dan berpartisipasi dalam pembelajaran dan pengembangan guru, serta (5) memastikan lingkungan yang tertib dan mendukung. Kelima dimensi ini menjadi kerangka penting dalam memahami kepemimpinan pendidikan kontemporer yang berorientasi pada pembelajaran.

## **2. Perbedaan Kepemimpinan Pendidikan dengan Kepemimpinan Organisasi Umum**

Kepemimpinan pendidikan memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari kepemimpinan dalam organisasi bisnis atau pemerintahan. Perbedaan mendasar ini penting dipahami untuk mengembangkan pendekatan kepemimpinan, yang tepat dalam konteks pendidikan.

### **Tujuan dan Misi Organisasi**

Sergiovanni (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki misi moral yang kuat, yaitu pengembangan potensi manusia secara holistik. Berbeda dengan organisasi bisnis yang berorientasi pada profit dan efisiensi ekonomi, institusi pendidikan bertujuan membentuk karakter, mengembangkan intelektualitas, dan mempersiapkan generasi masa depan. Kepemimpinan pendidikan harus mempertimbangkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta didik, yang membuat kompleksitas kepemimpinan menjadi lebih tinggi.

### **Sifat Pekerjaan dan Proses**

Menurut Leithwood, Harris, dan Hopkins (2008), dalam konteks pendidikan, proses transformasi yang terjadi bersifat kompleks dan

tidak langsung terukur. Pembelajaran adalah proses jangka panjang yang hasilnya tidak selalu terlihat secara immediate seperti dalam organisasi bisnis. Kepemimpinan pendidikan harus bersabar dan konsisten dalam menjalankan program-program pengembangan, karena dampaknya baru terlihat dalam jangka waktu yang lebih panjang.

### **Stakeholder dan Akuntabilitas**

Bush (2011) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki stakeholder yang lebih beragam dan kompleks, meliputi siswa, orang tua, guru, tenaga kependidikan, pemerintah, komunitas, dan masyarakat luas. Setiap stakeholder memiliki ekspektasi dan kepentingan yang berbeda, bahkan terkadang bertentangan. Pemimpin pendidikan harus mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan ini sambil tetap fokus pada kepentingan terbaik bagi pembelajaran siswa.

### **Sifat Profesionalitas Pekerja**

Kepemimpinan pendidikan berhadapan dengan profesional yang memiliki otonomi tinggi, yaitu guru. Hargreaves dan Fullan (2012) menjelaskan bahwa guru adalah profesional yang memiliki keahlian pedagogis dan kebebasan akademik dalam menjalankan tugasnya. Berbeda dengan pekerja di organisasi bisnis yang cenderung lebih hierarkis, guru memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif, supportif, dan berbasis kepercayaan profesional.

### **Pengukuran Kinerja dan Keberhasilan**

Hallinger (2011) menggarisbawahi bahwa mengukur keberhasilan kepemimpinan pendidikan lebih kompleks dibandingkan organisasi bisnis yang dapat menggunakan indikator finansial. Keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari nilai akademik, tetapi juga perkembangan karakter, kemampuan sosial, kreativitas, dan kesiapan menghadapi kehidupan. Pemimpin pendidikan harus menggunakan multiple measures dalam mengevaluasi keberhasilan institusinya.

## **Budaya Organisasi**

Deal dan Peterson (2016) menjelaskan bahwa budaya sekolah memiliki karakteristik unik yang berbeda dari organisasi lain. Sekolah adalah komunitas pembelajaran yang dibangun atas nilai-nilai pendidikan, tradisi akademik, dan ritual-ritual yang bermakna. Kepemimpinan pendidikan harus mampu memahami, membentuk, dan mempertahankan budaya positif yang mendukung pembelajaran dan pengembangan seluruh anggota komunitas sekolah.

### **3. Evolusi Teori Kepemimpinan Pendidikan (Klasik hingga Kontemporer)**

Teori kepemimpinan pendidikan telah mengalami evolusi signifikan dari pendekatan klasik yang bersifat hierarkis dan otoritatif menuju pendekatan kontemporer yang lebih demokratis, transformatif, dan distributif.

#### **Era Klasik: Kepemimpinan Trait dan Behavioral (1900-1960an)**

Pada era awal, teori kepemimpinan berfokus pada identifikasi ciri-ciri atau karakteristik personal pemimpin yang efektif. Stogdill (1948) melakukan penelitian komprehensif tentang trait theory yang mengidentifikasi karakteristik seperti intelegensi, kepercayaan diri, determinasi, integritas, dan sociability sebagai ciri pemimpin yang sukses. Dalam konteks pendidikan, pemimpin dipandang sebagai individu yang memiliki kualitas superior dan otoritas formal untuk mengarahkan guru dan staf.

Selanjutnya, muncul behavioral theories yang dikembangkan oleh Ohio State University dan University of Michigan pada tahun 1950an. Teori ini mengidentifikasi dua dimensi perilaku kepemimpinan: initiating structure (fokus pada tugas) dan consideration (fokus pada hubungan). Dalam pendidikan, kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang dapat menyeimbangkan kedua dimensi ini.

## **Era Modern Awal: Kepemimpinan Situasional dan Kontingensi (1960-1980an)**

Hersey dan Blanchard (1969) mengembangkan Situational Leadership Theory yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Pemimpin pendidikan harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan dan kompetensi guru yang dipimpinnya. Model ini membagi gaya kepemimpinan menjadi *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating*.

Fiedler (1967) dengan Contingency Theory-nya menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi organisasi. Dalam konteks pendidikan, teori ini menjelaskan mengapa kepala sekolah yang sukses di satu sekolah belum tentu sukses di sekolah lain dengan karakteristik berbeda.

## **Era Transformatif (1980-2000an)**

Burns (1978) memperkenalkan konsep *transformational leadership* yang kemudian diadaptasi dalam konteks pendidikan oleh Leithwood dan Jantzi (1990). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan berfokus pada: (1) membangun visi sekolah, (2) menetapkan tujuan kelompok, (3) memberikan stimulasi intelektual, (4) menawarkan dukungan individual, (5) memodelkan praktik terbaik, (6) mendemonstrasikan ekspektasi tinggi terhadap kinerja, (7) menciptakan budaya sekolah yang produktif, dan (8) mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam keputusan sekolah.

Bass dan Avolio (1994) mengembangkan model *Full Range Leadership* yang membedakan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang lebih kuat terhadap motivasi guru dan prestasi siswa dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya.

## **Era Kontemporer (2000an-Sekarang)**

Dalam dua dekade terakhir, muncul berbagai pendekatan kepemimpinan pendidikan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kompleksitas pendidikan abad 21:

*Distributed Leadership*: Spillane, Halverson, dan Diamond (2004) mengembangkan teori distributed leadership yang memandang kepemimpinan sebagai praktik yang tersebar di berbagai individu dan situasi, bukan properti dari seorang pemimpin. Dalam praktiknya, kepala sekolah berbagi tanggung jawab kepemimpinan dengan guru senior, koordinator mata pelajaran, dan staf lainnya.

*Instructional Leadership*: Hallinger dan Murphy (1985) mengembangkan model kepemimpinan instruksional yang berfokus pada tiga dimensi: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, dan mempromosikan iklim pembelajaran. Model ini telah berkembang menjadi lebih kolaboratif dengan melibatkan guru dalam proses pengembangan pembelajaran.

*Servant Leadership*: Greenleaf (1970) memperkenalkan konsep servant leadership yang kemudian diadaptasi dalam pendidikan. Pemimpin pendidikan sebagai servant leader menempatkan kebutuhan guru dan siswa di atas kepentingan pribadi, fokus pada pemberdayaan, dan mengutamakan pertumbuhan profesional komunitas sekolah.

*Authentic Leadership*: Avolio dan Gardner (2005) mengembangkan teori authentic leadership yang menekankan pada kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi yang seimbang, dan perspektif moral yang terinternalisasi. Dalam pendidikan, kepemimpinan autentik membangun kepercayaan dan integritas yang menjadi fondasi perubahan berkelanjutan.

*Adaptive Leadership*: Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) memperkenalkan adaptive leadership yang relevan dalam menghadapi tantangan kompleks dan perubahan cepat dalam pendidikan. Pemimpin adaptif mampu membedakan masalah teknis dan masalah adaptif, serta memobilisasi komunitas sekolah untuk menghadapi tantangan dengan solusi inovatif.

#### **4. Nilai dan Etika dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari dimensi nilai dan etika, karena pendidikan pada hakikatnya adalah proses yang sarat dengan nilai moral dan pembentukan karakter. Dimensi etika menjadi pembeda fundamental antara kepemimpinan pendidikan dengan kepemimpinan di sektor lain.

##### **Fondasi Moral Kepemimpinan Pendidikan**

Starratt (2004) mengembangkan kerangka etika kepemimpinan pendidikan yang mencakup tiga dimensi: etika kritik (*critique*), etika keadilan (*justice*), dan etika kepedulian (*care*). Etika kritik mengharuskan pemimpin pendidikan untuk secara kritis mengevaluasi struktur, kebijakan, dan praktik yang mungkin melanggar ketidakadilan atau diskriminasi. Etika keadilan menuntut pemimpin untuk memastikan setiap siswa mendapatkan akses yang sama terhadap pendidikan berkualitas. Etika kepedulian menekankan pentingnya hubungan yang penuh perhatian dan responsif terhadap kebutuhan individual siswa dan guru.

Shapiro dan Stefkovich (2016) menambahkan dimensi keempat yaitu etika profesional, yang mengharuskan pemimpin pendidikan untuk bertindak sesuai dengan standar profesional, kode etik, dan regulasi yang berlaku. Keempat dimensi etika ini sering kali menghadapi dilema ketika berbenturan satu sama lain, dan pemimpin pendidikan harus mampu membuat keputusan yang bijaksana dengan mempertimbangkan seluruh aspek etika.

##### **Kepemimpinan Berbasis Nilai**

Begley (2006) menekankan bahwa nilai-nilai personal pemimpin sangat memengaruhi keputusan dan tindakan kepemimpinan mereka. Nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, keadilan, rasa hormat, tanggung jawab, dan kepedulian harus menjadi *core values* yang memandu setiap aspek kepemimpinan pendidikan. Hodgkinson (1991) mengategorikan nilai menjadi tiga tingkatan: nilai konsekuensial (*consequences*), nilai konsensual (*consensus*), dan nilai transendental (*principles*), dengan

nilai transendental sebagai yang paling tinggi karena bersifat universal dan abadi.

### **Kepemimpinan Sosial dan Keadilan**

Theoharis (2007) memperkenalkan konsep social justice leadership dalam pendidikan, yang menuntut pemimpin untuk secara aktif mengatasi ketidaksetaraan dan marginalisasi dalam sistem pendidikan. Kepemimpinan untuk keadilan sosial melibatkan: (1) meningkatkan prestasi siswa dari kelompok marginal, (2) meningkatkan struktur dan sistem sekolah, (3) meningkatkan praksis inklusif di sekolah, (4) melibatkan keluarga dan komunitas dalam proses pendidikan.

Shields (2010) mengembangkan teori transformative leadership yang berbeda dari transformational leadership karena secara eksplisit fokus pada keadilan sosial, demokrasi, dan pembebasan. Pemimpin transformatif tidak hanya meningkatkan hasil belajar, tetapi juga mengubah kondisi ketidakadilan yang terstruktur dalam sistem pendidikan.

### **Integritas dan Kepercayaan**

Tschannen-Moran (2014) menjelaskan bahwa kepercayaan (trust) adalah fondasi kepemimpinan pendidikan yang efektif. Kepercayaan dibangun melalui lima aspek: benevolence (niat baik), reliability (keandalan), competence (kompetensi), honesty (kejujuran), dan openness (keterbukaan). Pemimpin yang dipercaya dapat membangun lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi, dan mendorong inovasi.

Bryk dan Schneider (2002) melalui penelitian longitudinal di Chicago menemukan bahwa relational trust (kepercayaan relasional) antara kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua adalah prediktor kuat bagi perbaikan sekolah. Sekolah dengan tingkat kepercayaan tinggi menunjukkan peningkatan prestasi siswa yang lebih signifikan dibandingkan sekolah dengan tingkat kepercayaan rendah.

## **Etika dalam Pengambilan Keputusan**

Pemimpin pendidikan sering kali menghadapi dilema etika dalam pengambilan keputusan. Cranston, Ehrich, dan Kimber (2006) mengidentifikasi berbagai dilema etika yang dihadapi kepala sekolah, termasuk konflik antara kebijakan dan praktik terbaik, alokasi sumber daya yang terbatas, evaluasi kinerja guru, disiplin siswa, dan hubungan dengan stakeholder.

Rest (1986) mengembangkan Four Component Model untuk pengambilan keputusan etis: (1) sensitivitas moral (kemampuan mengenali isu etika), (2) penalaran moral (kemampuan menentukan tindakan yang benar), (3) motivasi moral (komitmen untuk bertindak etis), dan (4) karakter moral (keberanian untuk melaksanakan keputusan etis). Model ini memberikan kerangka kerja bagi pemimpin pendidikan dalam menghadapi dilema etika.

## **Kepemimpinan Beretika di Era Digital**

Dalam era digital, pemimpin pendidikan menghadapi tantangan etika baru, seperti privasi data siswa, penggunaan teknologi yang bertanggung jawab, cyberbullying, dan kesenjangan digital. Ribble (2015) memperkenalkan konsep digital citizenship yang harus dipromosikan oleh pemimpin pendidikan, mencakup etika digital, literasi digital, keamanan digital, dan hak serta tanggung jawab digital.

Fullan dan Quinn (2016) menekankan bahwa pemimpin pendidikan di abad 21 harus memodelkan dan menanamkan nilai-nilai etika digital kepada seluruh komunitas sekolah, memastikan teknologi digunakan untuk memberdayakan pembelajaran dan bukan sebaliknya menciptakan ketidakadilan baru.

## **B. Model-Model Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer**

Kepemimpinan pendidikan kontemporer telah mengalami evolusi signifikan dalam beberapa dekade terakhir, merespons tuntutan kompleksitas institusi pendidikan modern, perkembangan teknologi, dan ekspektasi masyarakat yang terus berubah. Model-model kepemimpinan yang berkembang saat ini menekankan pada kolaborasi, pemberdayaan,

inovasi, dan fokus pada pembelajaran sebagai inti dari seluruh aktivitas organisasi pendidikan.

## 1. **Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam konteks pendidikan kontemporer. Model ini pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns dan kemudian diperluas oleh Bernard Bass, yang mengaplikasikannya dalam berbagai konteks organisasi termasuk pendidikan.

### **Konsep Dasar dan Karakteristik**

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi seluruh stakeholder pendidikan guru, staf, siswa, dan orang tua untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari sekadar kepentingan pribadi mereka. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola proses pendidikan, tetapi juga mengubah budaya organisasi, nilai-nilai, dan praktik-praktik yang ada untuk mencapai visi bersama yang lebih baik.

Bass dan Riggio (2006) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan istilah "Four I's": Idealized Influence (pengaruh ideal), Inspirational Motivation (motivasi inspirasional), Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual), dan Individualized Consideration (pertimbangan individual). Dalam konteks pendidikan, keempat dimensi ini termanifestasi dalam berbagai praktik kepemimpinan.

Dimensi Idealized Influence mengacu pada kemampuan pemimpin pendidikan untuk menjadi role model yang mencontohkan nilai-nilai luhur seperti integritas, kejujuran, dan komitmen terhadap pendidikan berkualitas. Pemimpin dengan karakteristik ini mendapat kepercayaan dan respek dari komunitas sekolah karena konsistensi antara kata dan tindakan mereka. Mereka menempatkan kebutuhan institusi dan pengembangan siswa di atas kepentingan pribadi.

Inspirational Motivation berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk mengomunikasikan visi yang jelas dan menginspirasi tentang masa depan pendidikan. Pemimpin transformasional dalam pendidikan mampu mengartikulasikan ekspektasi yang tinggi dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang memotivasi dan menantang followers untuk mencapai standar excellence.

Intellectual Stimulation mendorong inovasi dan kreativitas dalam praktik pendidikan. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan di mana guru dan staf merasa aman untuk bereksperimen dengan metode pembelajaran baru, mempertanyakan asumsi-asumsi yang ada, dan mengembangkan solusi kreatif terhadap permasalahan pendidikan. Mereka tidak menghukum kesalahan yang dibuat dalam proses pembelajaran dan inovasi.

Individualized Consideration menekankan perhatian personal terhadap kebutuhan pengembangan masing-masing individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional dalam pendidikan bertindak sebagai mentor dan coach, memberikan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap guru atau staf, dan menciptakan peluang pengembangan profesional yang relevan.

### **Implementasi dan Dampak**

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap berbagai outcome pendidikan. Leithwood dan Jantzi (2006) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berhubungan positif dengan komitmen guru, kapasitas organisasi sekolah, dan pada akhirnya prestasi siswa. Model ini efektif dalam menciptakan budaya sekolah yang positif, meningkatkan motivasi guru, dan memfasilitasi perubahan organisasi yang berkelanjutan.

Dalam praktiknya, pemimpin transformasional di institusi pendidikan fokus pada pengembangan visi bersama melalui proses kolaboratif, membangun konsensus tentang tujuan organisasi, dan menciptakan ekspektasi tinggi terhadap kinerja. Mereka juga aktif dalam menyediakan

dukungan individual kepada staf, baik dalam bentuk pengembangan profesional maupun dukungan emosional dan moral.

Namun, implementasi kepemimpinan transformasional juga menghadapi tantangan. Model ini memerlukan investasi waktu dan energi yang signifikan dari pemimpin, serta membutuhkan keterampilan interpersonal dan komunikasi yang tinggi. Selain itu, dalam konteks sistem pendidikan yang sangat birokratis atau dengan budaya organisasi yang resisten terhadap perubahan, penerapan model transformasional dapat menghadapi hambatan struktural.

## 2. **Kepemimpinan Instruksional (Instructional Leadership)**

Kepemimpinan instruksional merupakan model kepemimpinan yang menempatkan pembelajaran dan pengajaran sebagai fokus utama aktivitas kepemimpinan pendidikan. Model ini berkembang sebagai respons terhadap tuntutan akuntabilitas, dan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

### **Fondasi Konseptual**

Hallinger dan Murphy (1985) mengembangkan salah satu framework kepemimpinan instruksional yang paling berpengaruh, yang terdiri dari tiga dimensi utama: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, dan mengembangkan iklim pembelajaran yang positif. Framework ini menekankan peran langsung pemimpin sekolah dalam memengaruhi kualitas pembelajaran, dan pengajaran.

Dimensi pertama, mendefinisikan misi sekolah, melibatkan aktivitas pemimpin dalam merumuskan tujuan pendidikan yang jelas dan mengomunikasikannya kepada seluruh stakeholder. Pemimpin instruksional memastikan bahwa semua program dan kegiatan sekolah selaras dengan misi pembelajaran yang telah ditetapkan.

Dimensi kedua, mengelola program instruksional, mencakup tiga fungsi kritis: supervisi dan evaluasi pengajaran, koordinasi kurikulum, dan monitoring kemajuan siswa. Pemimpin instruksional terlibat aktif dalam mengobservasi proses pembelajaran di kelas, memberikan feedback konstruktif kepada guru, memastikan koherensi kurikulum

antar tingkat kelas dan mata pelajaran, serta menggunakan data prestasi siswa untuk menginformasikan keputusan instruksional.

Dimensi ketiga, mengembangkan iklim pembelajaran yang positif, melibatkan penciptaan ekspektasi akademik yang tinggi, pemeliharaan visibilitas pemimpin dalam aktivitas pembelajaran, penyediaan insentif untuk pembelajaran, dan pengembangan standar profesional untuk pengajaran.

### **Perkembangan Model**

Seiring waktu, konsep kepemimpinan instruksional telah berevolusi. Robinson, Lloyd, dan Rowe (2008) melalui meta-analisis menemukan bahwa kepemimpinan yang fokus pada pembelajaran memiliki dampak yang lebih besar terhadap prestasi siswa dibandingkan model kepemimpinan lainnya. Mereka mengidentifikasi lima dimensi kepemimpinan yang paling berpengaruh: menetapkan tujuan dan ekspektasi, penggunaan strategis sumber daya, perencanaan koordinasi dan evaluasi pengajaran dan kurikulum, promosi dan partisipasi dalam pembelajaran dan pengembangan guru, dan memastikan lingkungan yang tertib dan supportif.

Southworth (2002) memperkenalkan konsep "learning-centered leadership" yang menekankan bahwa pemimpin sekolah harus menjadi "lead learners" yang secara aktif terlibat dalam pembelajaran profesional bersama guru. Konsep ini menggeser pemahaman kepemimpinan instruksional dari model hierarkis menuju model yang lebih kolaboratif dan berbasis pembelajaran bersama.

### **Praktik dan Implikasi**

Dalam praktiknya, pemimpin instruksional menghabiskan waktu signifikan untuk aktivitas yang berhubungan langsung dengan pembelajaran: mengobservasi kelas, berpartisipasi dalam pertemuan tim guru untuk membahas praktik pengajaran, menganalisis data prestasi siswa, dan terlibat dalam diskusi pedagogis dengan guru. Mereka juga berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional guru dan memfasilitasi peluang pembelajaran yang relevan.

Kepemimpinan instruksional sangat efektif dalam konteks sekolah yang membutuhkan peningkatan prestasi akademik atau dalam situasi turnaround school. Namun, model ini juga memiliki keterbatasan. Kritik terhadap model ini mencakup potensi untuk menjadi terlalu top-down, kurangnya perhatian pada aspek non-akademik pendidikan, dan tuntutan yang sangat tinggi terhadap expertise pedagogis pemimpin.

### **3. Kepemimpinan Distributif dan Kolaboratif**

Kepemimpinan distributif dan kolaboratif merepresentasikan pergeseran paradigma dari pandangan tradisional kepemimpinan yang bersifat individual dan hierarkis menuju pemahaman kepemimpinan sebagai praktik yang tersebar di seluruh organisasi, dan melibatkan multiple actors.

#### **Kerangka Teoritis**

Spillane, Halverson, dan Diamond (2001,2004) mengembangkan perspektif distributif yang melihat kepemimpinan bukan sebagai fungsi atau posisi formal, tetapi sebagai praktik yang didistribusikan di antara pemimpin formal, followers, dan situasi. Dalam perspektif ini, unit analisis kepemimpinan bukan individu pemimpin, tetapi interaksi antara pemimpin, followers, dan konteks situasional.

Gronn (2002) membedakan dua bentuk utama praktik kepemimpinan distributif: spontaneous collaboration, di mana praktik kepemimpinan muncul secara informal dari interaksi individu-individu dalam merespons situasi tertentu, dan intuitive working relations, yang berkembang dari pengalaman bekerja bersama dalam periode waktu yang lama. Kedua bentuk ini berbeda dari designed structures yang sengaja diciptakan melalui pembagian peran dan tanggung jawab formal.

Harris (2008) menekankan bahwa kepemimpinan distributif bukan berarti delegasi tugas atau pembagian kerja semata, tetapi melibatkan pemberdayaan genuine terhadap individu dan kelompok dalam organisasi untuk mengambil inisiatif kepemimpinan. Model ini mengakui bahwa expertise dan kapasitas kepemimpinan tersebar di seluruh organisasi, tidak terpusat pada satu atau beberapa individu dalam posisi formal.

## **Bentuk dan Mekanisme Distribusi**

Kepemimpinan dapat didistribusikan melalui berbagai mekanisme. Pertama, melalui *collaborative distribution*, di mana dua atau lebih individu bekerja bersama dalam waktu dan tempat yang sama untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Contohnya adalah tim kepemimpinan sekolah yang secara kolektif membuat keputusan strategis atau guru-guru yang berkolaborasi dalam *professional learning communities*.

Kedua, melalui *collective distribution*, di mana praktik kepemimpinan melibatkan aktivitas yang dilakukan secara terpisah tetapi saling bergantung. Misalnya, koordinator kurikulum yang mengembangkan program pembelajaran, guru yang mengimplementasikannya di kelas, dan kepala sekolah yang menyediakan dukungan sumber daya, semua berkontribusi pada kepemimpinan pembelajaran meskipun bekerja secara relatif independen.

Ketiga, melalui *coordinated distribution*, di mana berbagai aktivitas kepemimpinan dikoordinasikan melalui rutinitas dan prosedur organisasi. Struktur formal seperti komite kurikulum, tim pengembangan profesional, atau sistem mentoring guru menciptakan jalur untuk distribusi kepemimpinan.

## **Implementasi dalam Konteks Pendidikan**

Implementasi kepemimpinan distributif dalam institusi pendidikan sering termanifestasi dalam berbagai struktur dan praktik. *Professional Learning Communities (PLCs)* merupakan salah satu bentuk institusionalisasi kepemimpinan distributif, di mana guru bekerja secara kolaboratif untuk meningkatkan pembelajaran siswa melalui *inquiry* berkelanjutan, pembelajaran bersama, dan aksi kolektif.

*Teacher leadership* juga merupakan ekspresi penting dari kepemimpinan distributif. Guru yang mengambil peran kepemimpinan sebagai mentor, pelatih, koordinator kurikulum, atau fasilitator pengembangan profesional memperluas basis kepemimpinan sekolah beyond posisi administratif formal. York-Barr dan Duke (2004) mengidentifikasi

berbagai dimensi teacher leadership yang berkontribusi pada kapasitas organisasi sekolah.

Kepemimpinan tim merupakan bentuk lain dari praktik distributif, di mana tim kepemimpinan yang terdiri dari principal, wakil kepala sekolah, dan key teachers secara kolektif memimpin sekolah. Model ini memungkinkan leverage dari diverse expertise dan perspektif, serta meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengelola kompleksitas institusi pendidikan modern.

### **Keuntungan dan Tantangan**

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan distributif dapat meningkatkan kapasitas organisasi, meningkatkan komitmen staf, memfasilitasi inovasi, dan berkontribusi pada peningkatan pembelajaran siswa. Model ini juga lebih sustainable karena tidak bergantung pada satu individu pemimpin dan menciptakan pipeline kepemimpinan untuk masa depan.

Namun, implementasi kepemimpinan distributif juga menghadapi tantangan signifikan. Memerlukan perubahan budaya organisasi dari hierarkis menuju lebih egaliter dan kolaboratif. Juga membutuhkan pengembangan kapasitas kepemimpinan yang luas, bukan hanya untuk posisi formal tetapi untuk banyak individu dalam organisasi. Issu tentang akuntabilitas, koordinasi, dan resolusi konflik dalam konteks kepemimpinan yang terdistribusi juga perlu diatasi dengan hati-hati.

## **4. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) di Institusi Pendidikan**

Kepemimpinan melayani (servant leadership) merupakan model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama. Model ini menawarkan perspektif alternatif yang kontras dengan model kepemimpinan tradisional, yang cenderung berorientasi pada kekuasaan.

### **Filosofi dan Prinsip Dasar**

Konsep kepemimpinan melayani (servant leadership) pertama kali diartikulasikan oleh Robert Greenleaf (1970) yang mendefinisikannya

sebagai filosofi kepemimpinan di mana motivasi utama pemimpin adalah untuk melayani orang lain. Greenleaf menyatakan bahwa pemimpin pelayan adalah “melayani terlebih dahulu” (servant first), yang dimulai dengan perasaan alami untuk melayani, dan kemudian pilihan sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan melayani memiliki resonansi khusus karena pendidikan pada dasarnya adalah profesi pelayanan. Pemimpin pendidikan yang menerapkan filosofi kepemimpinan melayani memandang peran mereka sebagai pemberdaya (enabler) dan pendukung (supporter) bagi guru, staf, dan siswa untuk mencapai potensi penuh mereka.

Spears (1995, 2010) mengidentifikasi sepuluh karakteristik esensial kepemimpinan melayani: mendengarkan (listening), empati (empathy), penyembuhan (healing), kesadaran (awareness), persuasi (persuasion), konseptualisasi (conceptualization), pandangan ke depan (foresight), penatalayanan (stewardship), komitmen terhadap pertumbuhan orang (commitment to the growth of people), dan membangun komunitas (building community).

### **Karakteristik dalam Konteks Pendidikan**

**Mendengarkan** dalam konteks pendidikan berarti pemimpin secara aktif dan reflektif mendengarkan kebutuhan, kekhawatiran, dan aspirasi guru, staf, siswa, dan orang tua. Ini menciptakan budaya di mana semua suara dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

**Empati** melibatkan kemampuan pemimpin untuk memahami dan merasakan perspektif orang lain, mengakui keunikan pengalaman dan tantangan yang dihadapi setiap individu dalam komunitas sekolah. Pemimpin yang empatik menciptakan lingkungan yang mendukung (supportive) dan inklusif.

**Penyembuhan** merujuk pada kapasitas pemimpin untuk membantu orang lain mengatasi luka emosional atau profesional, menciptakan keutuhan (wholeness) dalam hubungan (relationships), dan memfasilitasi transformasi personal dan kolektif. Dalam institusi pendidikan, ini dapat termanifestasi dalam dukungan terhadap guru

yang menghadapi tantangan (challenges), atau penciptaan ruang aman (safe spaces) untuk pertumbuhan dan pembelajaran.

**Kesadaran**, khususnya kesadaran diri (self-awareness) dan kesadaran terhadap dampak tindakan seseorang pada orang lain, memungkinkan pemimpin untuk memimpin dengan integritas dan keaslian (authenticity). Pemimpin yang sadar (aware) lebih mampu memahami dinamika (dynamics) organisasi dan membuat keputusan yang etis.

**Persuasi** menekankan penggunaan pengaruh (influence) melalui penalaran (reasoning) dan dialog daripada paksaan (coercion) atau otoritas formal. Pemimpin melayani dalam pendidikan membangun konsensus melalui komunikasi yang efektif dan keterlibatan tulus (genuine), bukan melalui perintah (mandate) atau arahan (directive).

### **Implementasi dan Hasil**

Implementasi kepemimpinan melayani dalam institusi pendidikan menciptakan berbagai hasil positif. Van Dierendonck (2011) melalui tinjauan sistematis (systematic review) menemukan bahwa kepemimpinan melayani berhubungan dengan peningkatan kepercayaan (increased trust), komitmen organisasi (organizational commitment), dan kinerja karyawan (employee performance). Dalam konteks pendidikan, model ini dapat meningkatkan kepuasan guru (teacher satisfaction), retensi (retention), dan pada akhirnya, hasil pembelajaran (learning outcomes) siswa.

Pemimpin melayani dalam pendidikan fokus pada pengembangan kapasitas guru dan staf, bukan hanya dalam dimensi profesional tetapi juga personal. Mereka menciptakan peluang untuk pertumbuhan, menyediakan sumber daya (resources) yang dibutuhkan, dan menghilangkan hambatan (barriers) yang menghalangi kesuksesan (success).

Model ini juga menekankan pembangunan komunitas yang kuat. Pemimpin melayani memfasilitasi koneksi antar individu, menciptakan rasa memiliki (sense of belonging), dan mengembangkan nilai bersama (shared values) dan tujuan (purpose). Komunitas yang kuat ini menjadi

fondasi untuk kolaborasi, dukungan bersama (mutual support), dan pencapaian kolektif (collective achievement).

### **Tantangan dan Kritik**

Meskipun memiliki banyak keunggulan, kepemimpinan melayani juga menghadapi kritik dan tantangan. Beberapa kritikus berpendapat bahwa model ini dapat menjadi terlalu idealistik, dan sulit dioperasionisasikan dalam konteks organisasi yang kompleks dan kompetitif. Ada juga kekhawatiran bahwa pemimpin melayani mungkin kurang efektif dalam membuat keputusan sulit (tough decisions) atau menghadapi penolakan (resistance).

Dalam konteks sistem pendidikan yang semakin menekankan akuntabilitas dan hasil yang terukur, kepemimpinan melayani yang cenderung menekankan proses (processes) dan hubungan (relationships) daripada hasil (outcomes) mungkin menghadapi tekanan. Namun, pendukung (proponents) berpendapat bahwa justru fokus pada pengembangan orang dan komunitas inilah yang pada akhirnya menghasilkan hasil berkelanjutan (sustainable outcomes) yang superior.

## **5. Kepemimpinan Digital dan Teknologi Pendidikan**

Kepemimpinan digital merupakan model kepemimpinan kontemporer yang merespons transformasi digital dalam pendidikan dan masyarakat luas. Model ini tidak hanya tentang penggunaan teknologi, tetapi tentang bagaimana pemimpin pendidikan mengarahkan, mengelola, dan memfasilitasi perubahan yang dibawa oleh digitalisasi.

### **Konteks dan Kebutuhan**

Era digital telah secara fundamental mengubah lanskap (landscape) pendidikan. Teknologi tidak lagi menjadi tambahan (add-on) atau alat pelengkap (supplementary tool), tetapi menjadi bagian integral (integral part) dari ekosistem pembelajaran (learning ecosystem). Pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi digital dalam pendidikan, membuat kepemimpinan digital bukan lagi pilihan tetapi kemampuan esensial (essential capability) bagi pemimpin pendidikan.

Sheninger (2014) mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai menetapkan arah, memengaruhi orang lain, dan memulai perubahan berkelanjutan melalui akses informasi, dan membangun hubungan untuk mengantisipasi perubahan yang penting bagi kesuksesan sekolah di masa depan. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan digital bukan hanya tentang integrasi teknologi (technology integration), tetapi tentang memanfaatkan (leveraging) alat dan pola pikir digital untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas.

### **Dimensi dan Kompetensi**

Kepemimpinan digital dalam pendidikan mencakup beberapa dimensi kunci. Pertama, kepemimpinan visioner untuk teknologi pendidikan, yang melibatkan kemampuan untuk melihat potensi transformatif teknologi dan mengartikulasikan visi yang jelas tentang bagaimana teknologi dapat meningkatkan (enhance) pembelajaran dan pengajaran.

Kedua, budaya pembelajaran era digital (digital-age learning culture), yang mencakup penciptaan lingkungan di mana penggunaan teknologi untuk pembelajaran adalah norma, di mana guru dan siswa memiliki akses ke sumber daya digital (resources digital), dan di mana inovasi (innovation) dengan teknologi didorong dan didukung.

Ketiga, keunggulan dalam praktik profesional melalui sarana digital (excellence in professional practice through digital means), yang melibatkan pemodelan (modeling) penggunaan teknologi yang efektif, memfasilitasi (facilitating) pengembangan profesional guru dalam integrasi teknologi, dan mempromosikan praktik terbaik (best practices) dalam pedagogi digital.

Keempat, perbaikan sistematis (systematic improvement) melalui teknologi, yang mencakup penggunaan data dan analitik (analytics) untuk pengambilan keputusan berdasarkan informasi (informed decision-making), memanfaatkan teknologi untuk efisiensi operasional, dan evaluasi serta perbaikan berkelanjutan (continuous evaluation and improvement) dari inisiatif teknologi (technology initiatives).

Kelima, kewargaan digital (digital citizenship) dan kesetaraan digital (digital equity), yang menekankan promosi penggunaan teknologi

yang bertanggung jawab, etis, dan aman, serta memastikan akses yang setara (equitable) terhadap teknologi dan kesempatan pembelajaran digital untuk semua siswa.

ISTE (International Society for Technology in Education) telah mengembangkan Standar ISTE untuk Pemimpin Pendidikan yang menyediakan kerangka kerja (framework) komprehensif untuk kepemimpinan digital. Standar ini mencakup advokat kesetaraan dan kewargaan (equity and citizenship advocate), perencana visioner (visionary planner), pemimpin pemberdaya (empowering leader), perancang sistem (systems designer), dan pembelajar terhubung (connected learner).

### **Praktik dan Strategi**

Pemimpin digital yang efektif menggunakan berbagai strategi untuk memimpin transformasi digital. Mereka membangun infrastruktur digital (digital infrastructure) yang kokoh (robust), termasuk jaringan (networks), perangkat (devices), dan sumber daya digital yang dapat diandalkan (reliable) dan dapat diakses (accessible). Mereka juga mengembangkan kompetensi digital (digital competencies) guru melalui pengembangan profesional yang berkelanjutan (sustained) dan tertanam dalam pekerjaan (job-embedded).

Media sosial dan alat komunikasi digital digunakan secara strategis untuk komunikasi, kolaborasi, dan pembangunan komunitas. Pemimpin digital memanfaatkan platform seperti sistem manajemen pembelajaran (learning management systems), alat kolaboratif (collaborative tools), dan jaringan sosial untuk memperluas kesempatan pembelajaran, memfasilitasi komunitas pembelajaran profesional (professional learning communities), dan melibatkan (engage) para pemangku kepentingan (stakeholders).

Literasi data (data literacy) dan pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making) menjadi kompetensi kritis. Pemimpin digital menggunakan analitik pembelajaran (learning analytics), data penilaian (assessment data), dan berbagai alat digital untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi area perbaikan, dan membuat keputusan

berdasarkan informasi tentang strategi instruksional dan alokasi sumber daya.

Pemimpin digital juga fokus pada inovasi dan eksperimen. Mereka menciptakan budaya di mana mencoba teknologi baru dan pendekatan pedagogis didorong (encouraged), di mana kegagalan dipandang sebagai kesempatan belajar, dan di mana perbaikan berkelanjutan menjadi pola pikir (mindset) organisasi.

### **Tantangan dan Arah Masa Depan**

Kepemimpinan digital menghadapi berbagai tantangan. Kesenjangan digital (digital divide) kesenjangan dalam akses terhadap teknologi, dan keterampilan digital tetap menjadi isu kritis yang memerlukan perhatian dari pemimpin pendidikan. Kekhawatiran privasi dan keamanan (privacy and security concerns) dalam penggunaan teknologi pendidikan juga memerlukan pengelolaan yang hati-hati.

Laju perubahan teknologi yang cepat menciptakan tantangan dalam mengikuti perkembangan terbaru, dan menentukan teknologi mana yang benar-benar bermanfaat untuk pembelajaran. Pemimpin digital harus mampu mengevaluasi teknologi secara kritis dan membuat pilihan strategis tentang investasi teknologi.

Penolakan terhadap perubahan dari guru atau pemangku kepentingan lain juga dapat menjadi hambatan. Pemimpin digital memerlukan keterampilan manajemen perubahan yang kuat untuk memfasilitasi transisi yang lancar dan membangun dukungan (buy-in) untuk inisiatif digital.

Melihat ke depan, kecerdasan buatan (artificial intelligence), sistem pembelajaran adaptif (adaptive learning systems), realitas virtual dan tertambah (virtual dan augmented reality), dan teknologi baru lainnya akan semakin memainkan peran dalam pendidikan. Pemimpin digital harus siap untuk menavigasi perkembangan ini, memastikan bahwa teknologi digunakan untuk benar-benar meningkatkan pembelajaran dan bukan sekadar untuk teknologi itu sendiri.

## **Integrasi dan Sinergi Antar Model**

Kelima model kepemimpinan kontemporer yang telah dibahas transformasional, instruksional, distributif-kolaboratif, kepemimpinan melayani, dan kepemimpinan digital bukanlah model yang saling eksklusif (*mutually exclusive*). Dalam praktiknya, pemimpin pendidikan yang efektif sering mengintegrasikan elemen-elemen dari berbagai model ini sesuai dengan konteks, kebutuhan, dan tantangan yang dihadapi institusi mereka.

Sebagai contoh, seorang pemimpin dapat menerapkan pendekatan transformasional dalam menciptakan visi dan memotivasi perubahan, menggunakan prinsip-prinsip kepemimpinan instruksional dalam fokus pada pembelajaran, menerapkan distribusi kepemimpinan untuk memanfaatkan kapasitas organisasi yang lebih luas, mengadopsi filosofi kepemimpinan melayani dalam hubungan dengan staf dan mengintegrasikan kepemimpinan digital dalam memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan pendidikan.

Penelitian terkini tentang kepemimpinan sekolah yang sukses menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat secara fleksibel mengadaptasi pendekatan kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi, memiliki repertoar (*repertoire*) yang luas dari praktik kepemimpinan, dan mampu mengintegrasikan berbagai perspektif kepemimpinan dalam pendekatan koheren (*coherent approach*) yang sesuai dengan konteks spesifik sekolah mereka.

Day et al. (2016) dalam studi longitudinal tentang kepemimpinan sekolah yang sukses menemukan bahwa pemimpin yang efektif menunjukkan kombinasi dari berbagai praktik yang dapat dikategorikan sebagai transformasional, instruksional, dan distributif, menunjukkan bahwa dalam praktik, batasan yang ketat antar model tidak selalu dapat diterapkan (*applicable*) atau diinginkan (*desirable*).

### **C. Kompetensi Pemimpin Pendidikan Abad 21**

Abad ke-21 menghadirkan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi dunia pendidikan. Perkembangan teknologi yang

eksponensial, globalisasi yang semakin intensif, perubahan demografi, tuntutan pasar kerja yang dinamis, dan kompleksitas sosial yang meningkat menuntut transformasi fundamental dalam cara institusi pendidikan dikelola dan dipimpin. Dalam konteks ini, kompetensi pemimpin pendidikan tidak lagi cukup hanya berfokus pada manajemen administratif dan supervisi instruksional tradisional. Pemimpin pendidikan abad 21 memerlukan seperangkat kompetensi yang lebih luas, integratif, dan adaptif yang memungkinkan mereka untuk menavigasi kompleksitas, memfasilitasi inovasi, dan memastikan bahwa institusi pendidikan tetap relevan dan efektif dalam mempersiapkan generasi masa depan (Fullan & Scott, 2014).

Kompetensi pemimpin pendidikan abad 21 dapat dipahami sebagai kombinasi kompleks dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang memungkinkan pemimpin untuk menjalankan peran mereka secara efektif dalam konteks yang terus berubah. Kompetensi ini bersifat multidimensional dan saling terkait, mencakup aspek pedagogis, manajerial, teknologi, sosial-emosional, dan inovatif yang semuanya berkontribusi pada kepemimpinan yang holistik dan transformatif (Schleicher, 2012).

## **1. Kompetensi Pedagogis dan Andragogis**

### **Pemahaman Mendalam tentang Pembelajaran**

Kompetensi pedagogis merupakan fondasi esensial bagi pemimpin pendidikan. Pemimpin yang efektif harus memiliki pemahaman mendalam tentang bagaimana siswa belajar, prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif, dan praktik pedagogis yang berbasis bukti. Ini bukan berarti pemimpin harus menjadi ahli dalam setiap bidang studi, tetapi mereka harus memiliki pengetahuan pedagogis konten (pedagogical content knowledge) yang cukup untuk dapat membimbing, mendukung, dan mengevaluasi praktik mengajar guru (Shulman, 1987).

Dalam konteks abad 21, pemahaman pedagogis ini harus mencakup pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa (student-centered learning), pembelajaran aktif, pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran kolaboratif, dan pendekatan yang mengembangkan keterampilan berpikir tingkat tinggi seperti berpikir kritis, kreativitas,

dan pemecahan masalah. Pemimpin perlu memahami bagaimana menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif dan responsif terhadap keberagaman siswa dalam hal gaya belajar, latar belakang budaya, dan kebutuhan khusus (Darling-Hammond et al., 2020).

### **Supervisi Instruksional yang Transformatif**

Supervisi instruksional merupakan fungsi kepemimpinan yang secara langsung memengaruhi kualitas pembelajaran. Pemimpin pendidikan abad 21 perlu memiliki kompetensi untuk melakukan supervisi yang bukan hanya evaluatif tetapi juga bersifat pengembangan (developmental), dan transformatif. Supervisi instruksional yang efektif meliputi:

**Observasi Pembelajaran yang Sistematis:** Kemampuan untuk mengamati praktik mengajar dengan kerangka kerja yang jelas, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, dan memberikan umpan balik (feedback) yang konstruktif dan spesifik (Glickman et al., 2014).

**Pembimbingan dan Pendampingan (Coaching dan Mentoring):** Kemampuan untuk membimbing guru dalam mengembangkan praktik mereka melalui dialog reflektif, pemodelan, dan dukungan berkelanjutan. Pembimbingan yang efektif bersifat tidak direktif (non-direktif) dan memberdayakan guru untuk menemukan solusi mereka sendiri (Knight, 2007).

**Fasilitasi Pembelajaran Profesional:** Kemampuan untuk merancang dan memfasilitasi pengalaman pembelajaran profesional yang relevan, berbasis kebutuhan, dan berdampak pada praktik. Ini termasuk memfasilitasi komunitas pembelajaran profesional (professional learning communities), kajian pembelajaran (lesson study), dan bentuk-bentuk kolaborasi profesional lainnya (DuFour & Marzano, 2011).

### **Kompetensi Andragogis: Memimpin Pembelajaran Orang Dewasa**

Selain kompetensi pedagogis, pemimpin pendidikan juga memerlukan kompetensi andragogis pemahaman tentang bagaimana orang dewasa belajar. Guru dan staf adalah pembelajar dewasa yang memiliki

karakteristik berbeda dari siswa. Mereka membawa pengalaman yang kaya, memiliki kebutuhan untuk otonomi, dan termotivasi oleh relevansi langsung dengan praktik mereka (Knowles et al., 2015).

Pemimpin yang kompeten dalam andragogi memahami bahwa pembelajaran profesional yang efektif harus:

- a. Relevan  
Terhubung langsung dengan tantangan dan kebutuhan praktik guru
- b. Partisipatif  
Melibatkan guru sebagai kontributor aktif, bukan penerima pasif
- c. Berbasis Pengalaman  
Memanfaatkan pengalaman guru sebagai sumber pembelajaran
- d. Reflektif  
Memberikan waktu dan ruang untuk refleksi kritis
- e. Kolaboratif  
Mendorong pembelajaran dari dan dengan rekan sejawat (Merriam & Bierema, 2013)

### **Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional Leadership)**

Kepemimpinan pembelajaran merupakan manifestasi kompetensi pedagogis dan andragogis dalam praktik kepemimpinan. Pemimpin pembelajaran fokus pada aspek-aspek yang secara langsung memengaruhi kualitas pembelajaran: kurikulum, instruksi, dan penilaian (assessment). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap prestasi siswa melalui pengaruhnya pada praktik guru (Robinson et al., 2008).

Kepemimpinan pembelajaran abad 21 mencakup:

- a. Menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas dan ambisius
- b. Mengkoordinasikan dan memonitor kurikulum

- c. Mempromosikan dan berpartisipasi dalam pembelajaran dan pengembangan guru
- d. Menciptakan kultur pembelajaran yang positif
- e. Menggunakan data untuk mendorong perbaikan berkelanjutan (Hallinger, 2011)

## 2. Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Strategis

### Manajemen Organisasi yang Efektif

Meskipun kepemimpinan bukan hanya tentang manajemen, kompetensi manajerial tetap merupakan fondasi penting bagi pemimpin pendidikan. Institusi pendidikan adalah organisasi kompleks yang memerlukan pengelolaan sumber daya, sistem, dan proses yang efektif untuk dapat berfungsi optimal. Pemimpin perlu memiliki kompetensi dalam berbagai aspek manajemen:

**Manajemen Sumber Daya Manusia:** Kemampuan untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan guru dan staf berkualitas. Ini termasuk pemahaman tentang sistem kompensasi, evaluasi kinerja, pengembangan karier, dan pengelolaan konflik (Stronge & Xu, 2021).

**Manajemen Keuangan:** Kemampuan untuk merencanakan, mengalokasikan, dan memonitor penggunaan sumber daya keuangan secara efisien dan akuntabel. Pemimpin perlu memahami prinsip penganggaran, analisis biaya-manfaat, dan pelaporan keuangan (Brimley et al., 2016).

**Manajemen Operasional:** Kemampuan untuk mengelola operasi sehari-hari institusi termasuk fasilitas, logistik, jadwal, dan layanan pendukung. Efisiensi operasional menciptakan kondisi yang memungkinkan fokus pada pembelajaran (Lunenburg & Ornstein, 2012).

**Manajemen Risiko dan Kepatuhan:** Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko hukum (legal), keamanan, dan reputasional, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan standar yang berlaku (Young et al., 2013).

## **Kepemimpinan Strategis**

Kepemimpinan strategis melampaui manajemen sehari-hari untuk fokus pada arah jangka panjang institusi. Pemimpin strategis mampu melihat gambaran besar, mengantisipasi tren dan tantangan masa depan, dan memosisikan institusi untuk sukses dalam jangka panjang (Davies & Davies, 2010).

Kompetensi kepemimpinan strategis meliputi:

**Pemikiran Strategis:** Kemampuan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, mengidentifikasi peluang dan ancaman, dan merumuskan strategi yang memanfaatkan kekuatan institusi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ini memerlukan kemampuan analitis, sintesis, dan berpikir sistem (Eacott, 2011).

**Perencanaan Strategis:** Kemampuan untuk menerjemahkan visi strategis menjadi rencana konkret dengan tujuan yang jelas, prioritas yang teridentifikasi, dan alokasi sumber daya yang strategis. Rencana strategis yang efektif bersifat komprehensif namun fleksibel, memberikan arah yang jelas sambil memungkinkan adaptasi terhadap perubahan konteks (Bush, 2011).

**Implementasi Strategis:** Kemampuan untuk mengeksekusi strategi melalui penyesuaian struktur organisasi, sistem, proses, dan budaya dengan prioritas strategis. Implementasi yang efektif memerlukan kemampuan manajemen perubahan, komunikasi, dan mobilisasi sumber daya (Bryson, 2018).

**Evaluasi Strategis:** Kemampuan untuk memonitor kemajuan implementasi strategi, mengevaluasi efektivitas, dan melakukan penyesuaian berdasarkan data dan umpan balik. Ini memerlukan pengembangan indikator kinerja yang relevan dan sistem pemantauan yang kokoh (Kaplan & Norton, 2008).

## **Kepemimpinan Berbasis Data**

Dalam era informasi, kemampuan untuk menggunakan data secara efektif dalam pengambilan keputusan merupakan kompetensi kritis. Pemimpin pendidikan abad 21 perlu memiliki literasi data

kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi, dan menggunakan berbagai jenis data untuk mendorong perbaikan (Mandinach & Gummer, 2016).

Kepemimpinan berbasis data meliputi:

- a. Mengembangkan sistem pengumpulan data yang sistematis dan berkelanjutan
- b. Menggunakan berbagai jenis data: kuantitatif dan kualitatif, formatif dan sumatif
- c. Melibatkan guru dan staf dalam analisis dan interpretasi data
- d. Menggunakan data untuk mengidentifikasi masalah, menetapkan prioritas, dan mengevaluasi intervensi
- e. Menciptakan kultur literasi data di seluruh organisasi (Marsh, 2012)

### **3. Kompetensi Digital dan Literasi Teknologi**

#### **Transformasi Digital dalam Pendidikan**

Teknologi digital telah mengubah hampir setiap aspek kehidupan manusia, termasuk pendidikan. Pandemi COVID-19 mempercepat transformasi digital dalam pendidikan, membuat kompetensi digital bukan lagi pilihan tetapi kebutuhan fundamental bagi pemimpin pendidikan. Namun, kompetensi digital bukan hanya tentang kemampuan menggunakan alat teknologi, tetapi tentang memahami bagaimana teknologi dapat mentransformasi pembelajaran, pengajaran, dan manajemen pendidikan (UNESCO, 2018).

#### **Dimensi Kompetensi Digital Pemimpin Pendidikan**

**Literasi Digital Dasar:** Kemampuan untuk menggunakan berbagai alat dan platform digital yang relevan dalam konteks pendidikan dari sistem manajemen pembelajaran, aplikasi kolaborasi, alat penilaian digital, hingga sistem informasi manajemen pendidikan (Carretero et al., 2017).

**Kepemimpinan Pembelajaran Digital:** Kemampuan untuk memimpin integrasi teknologi dalam pembelajaran secara pedagogis. Ini bukan hanya tentang memasukkan teknologi ke kelas, tetapi tentang menggunakan teknologi untuk mentransformasi pembelajaran menjadi

lebih personal, kolaboratif, dan efektif. Pemimpin perlu memahami model seperti SAMR (Substitution, Augmentation, Modification, Redefinition) atau TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) untuk membimbing guru dalam integrasi teknologi yang bermakna (Puentedura, 2006; Mishra & Koehler, 2006).

**Manajemen Infrastruktur Teknologi:** Kemampuan untuk merencanakan, mengimplementasi, dan mengelola infrastruktur teknologi pendidikan termasuk perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), konektivitas, dan dukungan teknis. Ini memerlukan pemahaman tentang anggaran teknologi, keamanan siber, dan kebijakan penggunaan teknologi yang bertanggung jawab (Flanagan & Jacobsen, 2003).

**Kepemimpinan Transformasi Digital:** Kemampuan untuk memimpin perubahan kultur dan praktik organisasi dalam mengadopsi teknologi digital. Ini meliputi mengatasi penolakan, membangun kapasitas digital guru dan staf, dan menciptakan kultur inovasi digital (Sheninger, 2014).

### **Keamanan Digital dan Kewargaan Digital**

Pemimpin pendidikan abad 21 juga perlu memiliki kompetensi dalam aspek keamanan dan etika digital. Ini meliputi:

- a. **Keamanan Data dan Privasi**  
Pemahaman tentang regulasi perlindungan data, praktik keamanan siber, dan cara melindungi informasi sensitif siswa dan staf (Ribble, 2015).
- b. **Kewargaan Digital (Digital Citizenship)**  
Kemampuan untuk mempromosikan penggunaan teknologi yang bertanggung jawab, etis, dan aman. Ini termasuk mendidik tentang perundungan siber (cyberbullying), berita bohong (hoax), dan kesejahteraan digital (Hollandsworth et al., 2011).
- c. **Kesetaraan Digital (Digital Equity)**  
Kesadaran tentang kesenjangan digital dan komitmen memastikan akses yang adil terhadap teknologi dan kesempatan pembelajaran digital bagi semua siswa (Warschauer & Matuchniak, 2010).

#### 4. **Kompetensi Sosial-Emosional dan Kecerdasan Emosional** **Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan**

Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional (emotional intelligence/EQ) merupakan prediktor kuat efektivitas kepemimpinan, sering kali lebih penting daripada kecerdasan intelektual (IQ). Kecerdasan emosional mengacu pada kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain (Goleman, 1995).

Pemimpin pendidikan dengan kecerdasan emosional tinggi mampu:

**Kesadaran Diri (Self-Awareness):** Memahami emosi, kekuatan, kelemahan, nilai, dan dampak mereka terhadap orang lain. Kesadaran diri memungkinkan pemimpin untuk memimpin dengan keaslian (authenticity) dan integritas (Bradberry & Greaves, 2009).

**Manajemen Diri (Self-Management):** Mengelola emosi dan dorongan (impuls), tetap tenang di bawah tekanan, dan menunjukkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Ini termasuk ketahanan (resilience) kemampuan untuk bangkit dari kegagalan dan terus bergerak maju (Stein & Book, 2011).

**Kesadaran Sosial (Social Awareness):** Memahami emosi, kebutuhan, dan perspektif orang lain. Ini termasuk empati kemampuan untuk melihat situasi dari sudut pandang orang lain dan merespons dengan kepedulian tulus (genuine) (Boyatzis & McKee, 2005).

**Manajemen Relasi (Relationship Management):** Membangun dan memelihara hubungan yang positif, mengomunikasikan dengan efektif, menginspirasi dan memengaruhi orang lain, mengelola konflik secara konstruktif, dan mengembangkan orang lain melalui umpan balik dan pembimbingan (Goleman et al., 2002).

#### **Membangun Komunitas yang Peduli (Caring)**

Pemimpin pendidikan abad 21 perlu menciptakan lingkungan yang tidak hanya fokus pada pencapaian akademik tetapi juga pada kesejahteraan emosional dan sosial siswa, guru, dan staf. Ini memerlukan kompetensi untuk:

- a. Menciptakan kultur yang menghargai dan mendukung kesejahteraan emosional
- b. Mengintegrasikan pembelajaran sosial-emosional dalam kurikulum dan praktik sekolah
- c. Merespons trauma dan kesulitan emosional dengan kasih sayang (compassion) dan dukungan yang tepat
- d. Membangun rasa memiliki (sense of belonging) dan koneksi dalam komunitas sekolah (Noddings, 2005)

### **Kepemimpinan Relasional**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses relasional. Efektivitas pemimpin sangat bergantung pada kualitas hubungan yang mereka bangun dengan guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas. Pemimpin yang kompeten secara sosial-emosional memahami bahwa:

- a. Kepercayaan adalah Fondasi  
Kepercayaan dibangun melalui konsistensi, kompetensi, kepedulian, dan integritas. Tanpa kepercayaan, inisiatif kepemimpinan akan menghadapi penolakan (Tschannen-Moran, 2014).
- b. Komunikasi adalah Kunci  
Komunikasi yang efektif bersifat jelas, terbuka, dua arah, dan disesuaikan dengan audiens. Pemimpin perlu menjadi pendengar yang baik dan komunikator yang jelas (Kowalski et al., 2018).
- c. Kolaborasi Mengalahkan Hierarki  
Dalam organisasi pembelajaran, kolaborasi lebih efektif daripada kontrol hierarkis. Pemimpin perlu memfasilitasi kolaborasi dan kepemimpinan terdistribusi (distributed leadership) (Harris, 2013).

## **5. Kompetensi Inovasi dan Adaptabilitas**

### **Pola Pikir Inovasi (Mindset Inovasi)**

Dalam dunia yang berubah cepat, kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi merupakan kompetensi bertahan hidup (survival). Pemimpin pendidikan abad 21 perlu memiliki pola pikir inovasi cara berpikir yang melihat perubahan sebagai peluang, kegagalan sebagai

pembelajaran, dan status quo sebagai sesuatu yang perlu terus dipertanyakan (Dweck, 2006).

Pola pikir inovasi ditandai oleh:

**Pola Pikir Berkembang (Growth Mindset):** Keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan melalui upaya dan pembelajaran. Pemimpin dengan pola pikir berkembang melihat tantangan sebagai kesempatan untuk berkembang, bukan ancaman yang harus dihindari (Dweck, 2006).

**Keingintahuan dan Penyelidikan (Curiosity dan Inquiry):** Sikap ingin tahu yang mendorong eksplorasi, pertanyaan, dan pencarian pemahaman yang lebih dalam. Pemimpin inovatif terus bertanya "mengapa" dan "bagaimana jika" (Dyer et al., 2011).

**Toleransi terhadap Ketidakjelasan (Ambiguitas):** Kemampuan untuk nyaman dengan ketidakpastian dan situasi yang tidak terdefinisi dengan jelas. Inovasi sering kali melibatkan navigasi dalam ketidakjelasan (Sternberg, 2003).

**Pengambilan Risiko yang Terkalkulasi (Risk-Taking):** Kesiapan untuk mencoba pendekatan baru dengan pemahaman bahwa tidak semua akan berhasil, tetapi pembelajaran dari eksperimen sangat berharga (Govindarajan & Trimble, 2010).

### **Memfasilitasi Inovasi Organisasi**

Pemimpin bukan hanya perlu inovatif secara personal tetapi juga perlu menciptakan kondisi yang memungkinkan inovasi berkembang di seluruh organisasi. Ini meliputi:

**Menciptakan Ruang untuk Inovasi:** Memberikan waktu, sumber daya, dan legitimasi untuk eksperimen dan inovasi. Ini bisa berupa laboratorium inovasi (innovation labs), waktu khusus untuk pengembangan ide, atau program percontohan (pilot) (Kelley & Kelley, 2013).

**Mempromosikan Kolaborasi Kreatif:** Menciptakan struktur dan proses yang mendorong kolaborasi lintas disiplin dan pertukaran

ide. Inovasi sering kali muncul di persimpangan berbagai perspektif (Sawyer, 2007).

**Merayakan Eksperimen dan Pembelajaran dari Kegagalan:** Mengubah kultur dari menghindari kegagalan menjadi merangkul eksperimen. Ini memerlukan pemodelan dari pemimpin yang berbagi pembelajaran dari kegagalan mereka sendiri (Sitkin, 1992).

**Menghubungkan dengan Sumber Inovasi Eksternal:** Membuka institusi terhadap ide dan praktik dari luar melalui kemitraan, jaringan (networking), perbandingan (benchmarking), dan paparan (exposure) terhadap inovasi pendidikan global (Hargreaves & Ainscow, 2015).

### **Adaptabilitas dan Ketahanan (Resiliensi)**

Adaptabilitas adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi dan tuntutan. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, adaptabilitas meliputi:

**Fleksibilitas Kognitif:** Kemampuan untuk melihat masalah dari berbagai perspektif, mengubah pendekatan ketika diperlukan, dan berpikir secara divergen (Ionescu, 2012).

**Pembelajaran Berkelanjutan:** Komitmen untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Pemimpin adaptif adalah pembelajar seumur hidup yang terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka (Mezirow, 1997).

**Ketahanan (Resiliensi):** Kemampuan untuk bangkit dari kesulitan, belajar dari kegagalan, dan tetap fokus pada tujuan jangka panjang meskipun menghadapi hambatan jangka pendek. Ketahanan memungkinkan pemimpin untuk mempertahankan energi dan optimisme dalam menghadapi tantangan (Patterson et al., 2009).

**Ketangkasan Strategis (Agility Strategis):** Kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap peluang dan ancaman yang muncul, menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan konteks, dan membuat keputusan dalam kondisi ketidakpastian (Doz & Kosonen, 2010).

## **Kepemimpinan Kewirausahaan (Entrepreneurial)**

Kepemimpinan kewirausahaan dalam pendidikan mengacu pada pendekatan yang proaktif, inovatif, dan berorientasi pada peluang dalam memecahkan masalah pendidikan. Pemimpin kewirausahaan:

- a. Mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan inovasi
- b. Memobilisasi sumber daya kreatif untuk mendukung inisiatif baru
- c. Mengambil risiko terkalkulasi untuk mencoba pendekatan baru
- d. Membangun kemitraan strategis untuk memperluas kapasitas dan jangkauan
- e. Mengukur dan mengomunikasikan dampak untuk membangun dukungan (Hess & Saxberg, 2014)

## **Integrasi dan Sinergi Kompetensi**

Penting untuk memahami bahwa kelima domain kompetensi ini bukan ruang terpisah (silo) yang terpisah tetapi dimensi yang saling terkait dan memperkuat dalam praktik kepemimpinan yang holistik. Pemimpin pendidikan yang efektif mengintegrasikan kompetensi-kompetensi ini dalam cara yang sinergis:

- a. Kompetensi pedagogis memberikan fokus pada tujuan fundamental pendidikan pembelajaran dan perkembangan siswa
- b. Kompetensi manajerial dan strategis menciptakan kondisi dan arah untuk pencapaian tujuan tersebut
- c. Kompetensi digital memperluas dan mentransformasi cara tujuan dapat dicapai
- d. Kompetensi sosial-emosional memungkinkan pemimpin untuk membangun hubungan dan kultur yang mendukung
- e. Kompetensi inovasi dan adaptabilitas memastikan bahwa institusi terus berkembang dan relevan

## **Pengembangan Kompetensi: Proses Seumur Hidup**

Mengembangkan kompetensi komprehensif yang diperlukan untuk kepemimpinan pendidikan abad 21 adalah proses seumur hidup yang memerlukan komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Strategi pengembangan kompetensi meliputi:

**Pembelajaran Formal:** Melalui program pendidikan kepemimpinan, sertifikasi profesional, dan kursus pengembangan profesional yang terstruktur (Darling-Hammond et al., 2007).

**Pembelajaran Berdasarkan Pengalaman (Experiential):** Melalui praktik kepemimpinan itu sendiri, mengambil peran dan tanggung jawab yang menantang, dan belajar melalui melakukan (doing) (Kolb, 1984).

**Pendampingan dan Pembimbingan (Mentoring dan Coaching):** Melalui bimbingan dari pemimpin yang lebih berpengalaman dan pembimbingan yang memfasilitasi refleksi dan pengembangan (Crow, 2012).

**Jaringan Pembelajaran Profesional (Professional Learning Networks):** Melalui partisipasi dalam komunitas praktik (communities of practice), jaringan profesional, dan kolaborasi dengan pemimpin lain yang memfasilitasi pertukaran ide dan dukungan rekan sejawat (peer) (Lieberman & Pointer Mace, 2008).

**Refleksi Kritis:** Melalui praktik refleksi yang sistematis tentang pengalaman, keputusan, dan dampak kepemimpinan sendiri (Schön, 1983).

#### **D. Kepemimpinan Visioner dalam Pendidikan**

Kepemimpinan visioner merupakan salah satu paradigma kepemimpinan yang paling relevan dalam konteks pendidikan kontemporer. Di era perubahan yang cepat dan kompleksitas tantangan pendidikan yang semakin meningkat, kemampuan pemimpin untuk melihat jauh ke depan, merumuskan arah yang jelas, dan menggerakkan seluruh komunitas pendidikan menuju tujuan bersama menjadi sangat krusial. Kepemimpinan visioner tidak hanya tentang memiliki gambaran masa depan, tetapi juga tentang kemampuan untuk mengomunikasikan, menginspirasi, dan mentransformasi visi tersebut menjadi kenyataan melalui tindakan strategis dan kolaboratif.

## 1. Membangun Visi dan Misi Institusi Pendidikan

### Konsep Visi dan Misi dalam Pendidikan

Visi merupakan gambaran ideal tentang masa depan yang ingin dicapai oleh sebuah institusi pendidikan. Visi yang efektif bersifat inspiratif, ambisius namun realistis, dan mampu memberikan arah yang jelas bagi seluruh pemangku kepentingan (stakeholder). Sementara itu, misi merupakan pernyataan tentang tujuan fundamental eksistensi institusi, yang menjelaskan apa yang dilakukan, untuk siapa, dan bagaimana cara mencapainya (Sergiovanni, 2006).

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pemimpin visioner memahami bahwa visi bukan sekadar pernyataan tertulis yang dipajang di dinding, melainkan komitmen hidup yang harus terinternalisasi dalam setiap aspek kehidupan organisasi. Visi yang kuat memberikan makna dan tujuan, menggerakkan energi kolektif, dan menjadi kompas dalam pengambilan keputusan strategis (Fullan, 2014).

### Proses Pembangunan Visi Partisipatif

Pemimpin visioner dalam pendidikan tidak membangun visi secara sepihak (unilateral). Sebaliknya, mereka memfasilitasi proses yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas dalam merumuskan visi bersama. Pendekatan partisipatif ini penting karena beberapa alasan:

Pertama, partisipasi meningkatkan rasa kepemilikan (ownership) terhadap visi. Ketika pemangku kepentingan terlibat dalam proses perumusan, mereka merasa menjadi bagian dari visi tersebut dan lebih berkomitmen untuk mewujudkannya (Leithwood & Riehl, 2005).

Kedua, proses partisipatif menghasilkan visi yang lebih komprehensif dan kontekstual. Berbagai perspektif yang berbeda memperkaya pemahaman tentang kebutuhan, tantangan, dan peluang yang dihadapi institusi.

Ketiga, keterlibatan pemangku kepentingan sejak awal membangun fondasi untuk implementasi yang lebih efektif. Pemahaman bersama

tentang visi mengurangi penolakan terhadap perubahan dan memperkuat kolaborasi (Hallinger & Heck, 2010).

### **Karakteristik Visi yang Efektif**

Visi pendidikan yang efektif memiliki beberapa karakteristik kunci. Pertama, visi harus berpusat pada pembelajaran dan perkembangan siswa. Semua elemen visi pada akhirnya harus berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan kesejahteraan siswa.

Kedua, visi harus mencerminkan nilai-nilai fundamental yang diyakini institusi. Nilai-nilai seperti keunggulan akademik, inklusivitas, inovasi, integritas, dan tanggung jawab sosial perlu tertanam dalam pernyataan visi.

Ketiga, visi harus ambisius namun dapat dicapai. Visi yang terlalu mudah tidak menginspirasi, sementara visi yang tidak realistis dapat menyebabkan frustrasi dan demotivasi.

Keempat, visi harus adaptif terhadap perubahan konteks. Dalam dunia yang berubah cepat, visi perlu ditinjau dan disesuaikan secara berkala untuk tetap relevan (Davies & Davies, 2004).

## **2. Menerjemahkan Visi menjadi Program Aksi**

### **Dari Visi ke Strategi**

Salah satu tantangan terbesar dalam kepemimpinan visioner adalah kesenjangan antara visi yang dirumuskan dengan implementasi di lapangan. Banyak institusi pendidikan memiliki visi yang indah di atas kertas, namun gagal menerjemahkannya menjadi perubahan nyata. Pemimpin visioner yang efektif mampu menjembatani kesenjangan ini melalui perumusan strategi yang sistematis (Kotter, 2012).

Proses penerjemahan visi ke strategi dimulai dengan identifikasi kesenjangan (gap analysis) antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal yang digambarkan dalam visi. Pemimpin perlu mengajukan pertanyaan kritis: Di mana posisi kita sekarang? Ke mana kita ingin pergi? Apa yang perlu diubah untuk mencapai tujuan tersebut?

## Pengembangan Rencana Strategis

Rencana strategis merupakan peta jalan yang menghubungkan visi dengan tindakan konkret. Rencana strategis yang efektif memiliki beberapa komponen penting:

**Tujuan Strategis:** Pernyataan spesifik tentang apa yang ingin dicapai dalam jangka menengah dan panjang. Tujuan harus SMART (Specific/Spesifik, Measurable/Terukur, Achievable/Dapat dicapai, Relevant/Relevan, Time-bound/Terikat waktu).

**Prioritas Strategis:** Identifikasi area-area kunci yang akan menjadi fokus pengembangan. Pemimpin visioner memahami bahwa sumber daya terbatas, sehingga perlu membuat pilihan strategis tentang apa yang paling penting.

**Program dan Inisiatif:** Rancangan program-program konkret yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan strategis. Setiap program harus memiliki sasaran yang jelas, garis waktu (timeline), penanggung jawab, dan indikator keberhasilan.

**Alokasi Sumber Daya:** Rencana tentang bagaimana sumber daya manusia, keuangan, dan infrastruktur akan dialokasikan untuk mendukung implementasi strategi (Bush, 2011).

## Implementasi dan Manajemen Perubahan

Implementasi visi memerlukan kemampuan manajemen perubahan yang kuat. Pemimpin visioner perlu memahami bahwa perubahan sering menghadapi penolakan dari berbagai pihak yang merasa nyaman dengan status quo. Strategi manajemen perubahan yang efektif meliputi:

**Membangun Urgensi:** Mengomunikasikan mengapa perubahan diperlukan dan apa konsekuensi jika tidak berubah. Pemimpin perlu menciptakan rasa urgensi (sense of urgency) yang mendorong orang untuk bertindak.

**Membentuk Koalisi Pemimpin:** Mengidentifikasi dan memberdayakan individu-individu kunci yang akan menjadi agen perubahan (change

agents). Koalisi ini menjadi motor penggerak perubahan di berbagai level organisasi.

**Memberikan Dukungan:** Menyediakan pelatihan, pendampingan, dan sumber daya yang diperlukan agar orang-orang mampu melaksanakan peran baru mereka dalam mewujudkan visi.

**Merayakan Kemenangan Kecil:** Mengakui dan merayakan kemajuan-kemajuan yang dicapai, sekecil apa pun, untuk mempertahankan momentum dan motivasi (Fullan, 2016).

### 3. Komunikasi Visi kepada Pemangku Kepentingan (Stakeholder) Pentingnya Komunikasi Visi

Visi yang tidak dikomunikasikan dengan efektif adalah visi yang mati. Komunikasi visi merupakan kompetensi fundamental pemimpin visioner dalam pendidikan. Komunikasi yang efektif tidak hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi tentang menginspirasi, menggerakkan, dan membangun komitmen bersama (Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin visioner menggunakan berbagai kesempatan, dan media untuk mengomunikasikan visi secara konsisten. Mereka memahami bahwa komunikasi visi bukan peristiwa satu kali, melainkan proses berkelanjutan yang memerlukan pengulangan (repetition), penguatan (reinforcement), dan resonansi.

#### Strategi Komunikasi Multi-Saluran (Multi-Kanal)

Komunikasi visi yang efektif menggunakan berbagai saluran dan format untuk menjangkau berbagai pemangku kepentingan dengan karakteristik dan preferensi yang berbeda:

**Komunikasi Formal:** Melalui pertemuan, presentasi, buletin (newsletter), situs web, dan dokumen resmi. Komunikasi formal memberikan struktur dan legitimasi pada visi.

**Komunikasi Informal:** Melalui percakapan sehari-hari, interaksi spontan, dan penceritaan (storytelling). Komunikasi informal sering kali lebih kuat (powerful) karena lebih personal dan otentik (autentik).

**Komunikasi Simbolik:** Melalui tindakan, keputusan, dan alokasi sumber daya. Pemimpin mengomunikasikan visi tidak hanya melalui kata-kata tetapi melalui apa yang mereka lakukan dan prioritaskan.

**Komunikasi Visual:** Melalui infografis, video, poster, dan media visual lainnya yang membuat visi lebih mudah dipahami dan diingat (Northouse, 2021).

### **Menyesuaikan Pesan dengan Audiens**

Pemimpin visioner yang efektif memahami bahwa pemangku kepentingan yang berbeda memerlukan pendekatan komunikasi yang berbeda. Komunikasi visi kepada guru mungkin menekankan aspek pengembangan profesional, dan praktik pedagogis. Komunikasi kepada orang tua mungkin fokus pada dampak terhadap pembelajaran dan perkembangan anak. Komunikasi kepada siswa perlu menggunakan bahasa yang sesuai dengan tingkat perkembangan mereka dan relevan dengan pengalaman mereka.

Kemampuan untuk menerjemahkan visi ke dalam bahasa, dan konteks yang relevan bagi setiap kelompok pemangku kepentingan merupakan keterampilan komunikasi yang sangat penting (Day et al., 2016).

### **Komunikasi Dua Arah**

Komunikasi visi yang efektif bersifat dialogis (dialogis), bukan monolog. Pemimpin visioner tidak hanya menyampaikan visi tetapi juga mendengarkan umpan balik, pertanyaan, kekhawatiran, dan ide-ide dari pemangku kepentingan. Dialog dua arah ini penting untuk:

- a. Mengklarifikasi kesalahpahaman tentang visi
- b. Menyesuaikan aspek-aspek visi berdasarkan masukan dari lapangan
- c. Membangun kepemilikan dan komitmen yang lebih kuat
- d. Mengidentifikasi hambatan implementasi sejak dini
- e. Memperkaya pemahaman tentang bagaimana visi dapat diwujudkan dalam berbagai konteks (Robinson, 2011)

## 4. Kepemimpinan Perubahan dalam Organisasi Pendidikan

### Konteks Perubahan dalam Pendidikan

Organisasi pendidikan menghadapi tekanan perubahan yang semakin intensif dari berbagai arah: perkembangan teknologi, perubahan demografi, tuntutan pasar kerja, ekspektasi masyarakat, dan kebijakan pemerintah. Dalam konteks ini, kemampuan untuk memimpin perubahan bukan lagi pilihan tetapi keharusan.

Namun, perubahan dalam institusi pendidikan memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari organisasi bisnis. Institusi pendidikan memiliki struktur yang relatif datar (flat), profesionalisme yang tinggi, dan kultur yang menekankan otonomi individu. Selain itu, perubahan dalam pendidikan sering kali memerlukan waktu yang lebih lama untuk menunjukkan hasil karena fokusnya pada perkembangan manusia (Hargreaves & Fullan, 2012).

### Model Kepemimpinan Perubahan

Pemimpin visioner dalam pendidikan menggunakan berbagai model kepemimpinan perubahan yang telah terbukti efektif:

**Model Kotter:** Delapan tahap perubahan yang dimulai dengan membangun urgensi, membentuk koalisi pemimpin yang kuat, menciptakan visi, mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan keuntungan, dan mengakarkan perubahan dalam kultur (Kotter, 1996).

**Model Lewin:** Tiga tahap perubahan yang meliputi pencairan (unfreezing) status quo, melakukan perubahan (changing), dan pembekuan kembali (refreezing) keadaan baru menjadi normal baru. Model ini menekankan pentingnya mempersiapkan orang untuk perubahan, melakukan perubahan, dan menginstitutionalisasi perubahan (Burnes, 2004).

**Model Fullan:** Fokus pada perubahan sistem pendidikan yang menekankan tujuan moral (moral purpose), pemahaman perubahan (understanding change), pembangunan hubungan (relationship building), penciptaan dan berbagi pengetahuan (knowledge creation

and sharing), dan penciptaan koherensi (coherence making). Model ini sangat relevan untuk konteks pendidikan karena mempertimbangkan kompleksitas sistem pendidikan dan pentingnya tujuan moral dalam perubahan pendidikan (Fullan, 2011).

### **Mengelola Penolakan terhadap Perubahan**

Penolakan terhadap perubahan adalah fenomena alami dalam organisasi manapun, termasuk institusi pendidikan. Pemimpin visioner tidak memandang penolakan sebagai hal negatif yang harus dihilangkan, tetapi sebagai umpan balik yang perlu dipahami dan direspons dengan bijaksana.

Penolakan dapat berasal dari berbagai sumber: ketidakpastian tentang masa depan, takut kehilangan status atau kompetensi, tidak percaya pada pemimpin atau proses perubahan, atau keyakinan tulus (genuine) bahwa perubahan yang diusulkan tidak baik untuk institusi atau siswa.

Strategi untuk mengelola penolakan meliputi:

**Komunikasi Transparan:** Menjelaskan alasan perubahan, proses yang akan dilalui, dan dampak yang diharapkan dengan jujur dan terbuka.

**Partisipasi:** Melibatkan mereka yang menolak dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan, sehingga mereka merasa memiliki suara dan kontrol.

**Dukungan dan Fasilitasi:** Menyediakan pelatihan, pembimbingan, dan sumber daya yang membantu orang mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk berhasil dalam konteks baru.

**Negosiasi:** Dalam beberapa kasus, perlu ada kompromi atau penyesuaian dalam rencana perubahan berdasarkan kekhawatiran sah (legitimate) dari pemangku kepentingan (Carnall, 2007).

### **Membangun Kultur Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan**

Kepemimpinan perubahan yang efektif tidak hanya tentang mengelola perubahan spesifik, tetapi tentang membangun kapasitas organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi. Pemimpin visioner berupaya

mengembangkan kultur organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Kultur semacam ini memiliki beberapa karakteristik:

**Orientasi Pembelajaran:** Kesalahan dipandang sebagai kesempatan belajar, bukan sebagai kegagalan yang harus dihukum. Eksperimen dan pengambilan risiko yang terkalkulasi didorong.

**Kolaborasi:** Guru dan staf didorong untuk bekerja bersama, berbagi praktik baik, dan belajar satu sama lain. Struktur seperti komunitas pembelajaran profesional dikembangkan.

**Keterbukaan terhadap Ide Baru:** Ide-ide inovatif dari semua level organisasi dihargai dan dipertimbangkan. Ada mekanisme untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengimplementasikan ide-ide baru.

**Refleksi dan Penyelidikan (Inquiry):** Ada waktu dan ruang untuk refleksi kritis tentang praktik, hasil, dan asumsi. Pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana jika” didorong (Senge, 2006).

“

*The ultimate measure of a man is not where he stands in moments of comfort, but where he stands at times of challenge and controversy.*

- Martin Luther King Jr. -

”



# **BAB 3**

---

## **PRAKTIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER**



Kepemimpinan pendidikan kontemporer menuntut para pemimpin institusi pendidikan untuk tidak hanya mengelola aspek administratif, tetapi juga memimpin transformasi pembelajaran dan pengembangan organisasi secara holistik. Dalam era perubahan yang cepat dan kompleksitas tantangan pendidikan modern, praktik kepemimpinan harus beradaptasi dengan kebutuhan pembelajaran abad ke-21, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat yang semakin dinamis (Fullan, 2020).

## **A. Kepemimpinan Pembelajaran (Learning Leadership)**

### **1. Membangun Budaya Belajar di Institusi Pendidikan**

Kepemimpinan pembelajaran menempatkan fokus utama pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan pencapaian hasil belajar siswa (Hallinger, 2011). Membangun budaya belajar yang kuat merupakan fondasi dari kepemimpinan pembelajaran yang efektif. Budaya belajar merujuk pada nilai-nilai, keyakinan, dan praktik yang mendorong pembelajaran berkelanjutan bagi seluruh anggota komunitas sekolah, baik siswa, guru, maupun staf pendukung.

Pemimpin pendidikan yang efektif menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dipandang sebagai prioritas utama dan tanggung jawab bersama (DuFour & Marzano, 2011). Hal ini melibatkan:

**Penetapan Visi dan Ekspektasi yang Jelas:** Pemimpin pembelajaran artikulasikan visi yang jelas tentang pembelajaran berkualitas tinggi dan menetapkan ekspektasi yang tinggi namun dapat dicapai bagi seluruh komunitas sekolah. Robinson (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa pemimpin yang secara konsisten mengomunikasikan dan memodelkan komitmen terhadap pembelajaran memiliki dampak signifikan terhadap prestasi siswa.

**Menciptakan Rasa Aman untuk Belajar dan Berinovasi:** Budaya belajar yang sehat memerlukan lingkungan psikologis yang aman di mana guru dan siswa merasa nyaman untuk mengambil risiko, mencoba pendekatan baru, dan belajar dari kesalahan (Edmondson, 2019). Pemimpin harus menghilangkan budaya menyalahkan dan

menggantinya dengan pendekatan yang menekankan pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan.

**Komunitas Pembelajaran Profesional (Professional Learning Communities):** Konsep komunitas pembelajaran profesional (PLC) menjadi kerangka kerja penting dalam membangun budaya belajar. DuFour et al.(2016) menjelaskan bahwa PLC melibatkan kolaborasi intensif di antara guru untuk meningkatkan praktik pengajaran melalui inquiry kolektif dan pembelajaran berbasis data. Dalam PLC, guru bekerja bersama untuk:

- a. Mengidentifikasi tujuan pembelajaran yang esensial
- b. Mengembangkan asesmen bersama untuk mengukur pembelajaran siswa
- c. Menganalisis data hasil belajar secara kolaboratif
- d. Merespons kebutuhan belajar siswa secara sistematis

## 2. **Supervisi Akademik dan Pendampingan Guru**

Supervisi akademik merupakan salah satu fungsi kunci kepemimpinan pembelajaran yang bertujuan meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran (Glickman et al., 2018). Berbeda dengan supervisi tradisional yang bersifat evaluatif dan top-down, supervisi akademik kontemporer menekankan pada pendampingan, kolaborasi, dan pengembangan profesional.

**Model Supervisi Klinis:** Supervisi klinis, yang dikembangkan oleh Cogan (1973) dan Goldhammer (1969), melibatkan siklus sistematis yang mencakup konferensi pra-observasi, observasi kelas, analisis data, dan konferensi pasca-observasi. Model ini memfasilitasi refleksi mendalam tentang praktik pengajaran dan membangun hubungan kolaboratif antara supervisor dan guru (Zepeda, 2017).

**Coaching Instruksional:** Coaching instruksional telah menjadi strategi yang semakin populer dalam pengembangan guru. Knight (2007) mendefinisikan coaching instruksional sebagai kemitraan yang setara antara coach dan guru, di mana coach membantu guru

mengimplementasikan praktik-praktik berbasis penelitian untuk meningkatkan pembelajaran siswa. Elemen kunci coaching meliputi:

- a. Membangun hubungan berbasis kepercayaan
- b. Menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur
- c. Memodelkan strategi pengajaran
- d. Memberikan umpan balik konstruktif dan tepat waktu
- e. Mendorong refleksi dan inquiry

**Observasi Pembelajaran dan Umpan Balik yang Efektif:** Penelitian menunjukkan bahwa umpan balik yang efektif merupakan salah satu faktor paling berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pengajaran (Hattie & Timperley, 2007). Umpan balik yang efektif harus:

- a. Spesifik dan berbasis bukti dari observasi
- b. Fokus pada perilaku yang dapat diubah
- c. Seimbang antara penguatan praktik yang efektif dan area pengembangan
- d. Tepat waktu dan berkelanjutan
- e. Mendorong refleksi dan pengambilan keputusan guru

### 3. Pengembangan Kurikulum Berbasis Kebutuhan Kontemporer

Pemimpin pembelajaran memainkan peran krusial dalam memastikan kurikulum responsif terhadap kebutuhan kontemporer dan mempersiapkan siswa untuk masa depan yang kompleks dan tidak pasti (Hargreaves & Shirley, 2012).

**Kurikulum Abad ke-21:** Kurikulum kontemporer harus melampaui penguasaan konten akademik tradisional dan mengintegrasikan keterampilan abad ke-21, yang mencakup:

- a. 4C Skills: Critical thinking, Creativity, Communication, dan Collaboration (Partnership for 21st Century Learning, 2019)
- b. Literasi digital dan kompetensi teknologi
- c. Kemampuan berpikir global dan kesadaran multikultural
- d. Keterampilan sosial-emosional dan karakter

**Desain Kurikulum yang Fleksibel dan Adaptif:** Wiggins dan McTighe (2005) mengusulkan pendekatan *Understanding by Design* (UbD) yang menekankan perencanaan kurikulum mundur (*backward design*), dimulai dari hasil pembelajaran yang diinginkan, kemudian merancang asesmen dan aktivitas pembelajaran. Pendekatan ini memastikan kurikulum fokus pada pemahaman mendalam dan transfer pembelajaran.

**Integrasi Teknologi dalam Kurikulum:** Kerangka kerja TPACK (*Technological Pedagogical Content Knowledge*) yang dikembangkan oleh Mishra dan Koehler (2006) memberikan panduan bagi pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi secara bermakna dalam kurikulum. Teknologi bukan sekadar alat, tetapi harus diintegrasikan dengan pemahaman konten dan pedagogik untuk meningkatkan pembelajaran.

**Kurikulum yang Responsif Terhadap Keberagaman:** Pemimpin pembelajaran harus memastikan kurikulum inklusif dan responsif terhadap keberagaman latar belakang, kemampuan, dan kebutuhan siswa. Gay (2018) menekankan pentingnya *culturally responsive teaching* yang mengakui dan menghargai latar belakang budaya siswa sebagai aset dalam pembelajaran.

#### 4. Peningkatan Kualitas Pembelajaran dan Asesmen

Peningkatan kualitas pembelajaran merupakan tujuan utama kepemimpinan pembelajaran. Pemimpin harus memfasilitasi penggunaan praktik-praktik pengajaran yang efektif, dan berbasis bukti.

**Pembelajaran Berbasis Inquiry dan Konstruktivisme:** Pendekatan pembelajaran kontemporer menekankan peran aktif siswa dalam konstruksi pengetahuan. Vygotsky (1978) dan Piaget (1970) memberikan fondasi teoretis untuk pembelajaran konstruktivis yang menempatkan siswa sebagai pembelajar aktif yang membangun pemahaman melalui interaksi dengan lingkungan dan *scaffolding* dari guru.

**Diferensiasi Pembelajaran:** Tomlinson (2014) menjelaskan bahwa diferensiasi pembelajaran melibatkan penyesuaian konten, proses, produk, dan lingkungan belajar berdasarkan kesiapan, minat, dan

profil belajar siswa. Pemimpin pembelajaran memfasilitasi guru dalam mengimplementasikan diferensiasi untuk memenuhi kebutuhan beragam siswa.

**Asesmen untuk Pembelajaran (Assessment for Learning):**

Paradigma asesmen telah bergeser dari *assessment of learning* ke *assessment for learning* (Wiliam, 2011). Asesmen formatif yang berkelanjutan memberikan informasi real-time tentang pembelajaran siswa dan memungkinkan guru untuk menyesuaikan pengajaran. Black dan Wiliam (1998) dalam penelitian landmark mereka menemukan bahwa asesmen formatif memiliki dampak besar terhadap peningkatan pembelajaran siswa.

Elemen kunci asesmen untuk pembelajaran meliputi:

- a. Kriteria sukses yang jelas dan dipahami siswa
- b. Umpan balik deskriptif yang mendorong perbaikan
- c. Pertanyaan efektif yang mendorong pemikiran
- d. Self-assessment dan peer-assessment
- e. Penyesuaian pengajaran berdasarkan bukti pembelajaran

**Penggunaan Data untuk Perbaikan Pembelajaran:** Pemimpin pembelajaran membangun sistem yang memungkinkan penggunaan data secara sistematis untuk menginformasikan pengambilan keputusan (Marsh, 2012). Ini mencakup:

- a. Pengumpulan data dari berbagai sumber (asesmen, observasi, survei)
- b. Analisis data secara kolaboratif dalam tim guru
- c. Interpretasi data untuk mengidentifikasi pola dan kebutuhan
- d. Perencanaan tindakan berdasarkan temuan data
- e. Monitoring dan evaluasi dampak intervensi

## **B. Manajemen Sumber Daya dan Pengembangan Organisasi**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia (Guru dan Tenaga Kependidikan)**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif merupakan fondasi dari sekolah yang berkualitas tinggi. Pemimpin pendidikan harus memiliki kompetensi dalam rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, dan retensi SDM yang berkualitas.

**Rekrutmen dan Seleksi Strategis:** Odden dan Kelly (2008) menekankan pentingnya proses rekrutmen dan seleksi yang ketat untuk memastikan sekolah memiliki guru dan staf yang berkualitas tinggi. Ini melibatkan:

- a. Definisi yang jelas tentang kompetensi dan karakteristik yang diinginkan
- b. Proses seleksi multi-tahap yang mencakup wawancara berbasis kompetensi, demo mengajar, dan penilaian disposisi
- c. Keterlibatan stakeholder dalam proses seleksi
- d. Perhatian pada keberagaman dan kesetaraan dalam rekrutmen

**Induksi dan Mentoring untuk Guru Baru:** Penelitian menunjukkan bahwa tahun-tahun awal mengajar sangat krusial dan menantang bagi guru baru. Program induksi yang komprehensif dapat meningkatkan retensi dan efektivitas guru baru secara signifikan (Ingersoll & Strong, 2011). Komponen penting program induksi meliputi:

- a. Orientasi yang menyeluruh tentang sekolah dan sistem
- b. Penugasan mentor yang terlatih dan berpengalaman
- c. Pengurangan beban mengajar di tahun pertama
- d. Pelatihan dan dukungan yang berkelanjutan
- e. Asesmen formatif dan umpan balik

**Evaluasi Kinerja yang Konstruktif:** Sistem evaluasi kinerja yang efektif bukan hanya untuk akuntabilitas, tetapi lebih penting untuk pengembangan profesional (Danielson, 2007). Framework for Teaching yang dikembangkan Danielson menyediakan rubrik komprehensif untuk menilai praktik pengajaran melintasi empat domain: perencanaan dan persiapan, lingkungan kelas, instruksi, dan tanggung jawab profesional.

**Manajemen Kinerja dan Peningkatan Berkelanjutan:** Pemimpin harus membangun sistem yang mendukung perbaikan kinerja berkelanjutan melalui:

- a. Penetapan tujuan yang jelas dan terukur (SMART goals)
- b. Monitoring dan dukungan berkelanjutan
- c. Intervensi yang tepat waktu untuk menangani permasalahan kinerja
- d. Pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusi

## 2. Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Pengembangan profesional (professional development/PD) yang berkualitas tinggi merupakan investasi krusial untuk meningkatkan kapasitas guru dan pada akhirnya pembelajaran siswa (Darling-Hammond et al., 2017).

**Prinsip Pengembangan Profesional yang Efektif:** Penelitian tentang pengembangan profesional yang efektif mengidentifikasi beberapa karakteristik kunci (Desimone, 2009):

- a. Content-focused  
Berfokus pada konten mata pelajaran dan bagaimana siswa belajar konten tersebut
- b. Active learning  
Melibatkan guru dalam pembelajaran aktif daripada pembelajaran pasif
- c. Coherence  
Konsisten dengan tujuan sekolah, kurikulum, dan kebutuhan guru
- d. Duration  
Berkelanjutan dan intensif, bukan workshop satu kali
- e. Collective participation  
Melibatkan guru dari sekolah yang sama untuk membangun komunitas belajar

**Model Pengembangan Profesional Kontemporer:** Beberapa model PD kontemporer yang efektif meliputi:

**Lesson Study:** Pendekatan kolaboratif dari Jepang di mana guru bersama-sama merencanakan, mengobservasi, menganalisis, dan memperbaiki pelajaran (Lewis, 2002). Proses ini membangun inquiry kolektif dan pembelajaran dari praktik.

**Action Research:** Guru melakukan penelitian sistematis tentang praktik mereka sendiri untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran (Mertler, 2017). Ini mengembangkan stance peneliti dan mendorong refleksi kritis.

**Job-Embedded Learning:** PD yang terintegrasi dalam pekerjaan sehari-hari guru, seperti coaching, observasi rekan sejawat, dan kolaborasi tim (Croft et al., 2010).

**Personalized Professional Development:** Mengakui bahwa guru memiliki kebutuhan pengembangan yang berbeda berdasarkan pengalaman, konteks, dan tujuan mereka (Zepeda, 2015).

**Membangun Kapasitas Pemimpin Pembelajaran:** Pengembangan profesional tidak hanya untuk guru tetapi juga untuk pemimpin sekolah. Program seperti instructional leadership development membangun kapasitas kepala sekolah dan pemimpin lain untuk memimpin pembelajaran (Hallinger & Wang, 2015).

### 3. Manajemen Keuangan dan Sarana Prasarana Pendidikan

Manajemen keuangan, dan sarana prasarana yang efektif memastikan sumber daya dialokasikan secara strategis untuk mendukung prioritas pembelajaran.

**Penganggaran Strategis:** Penganggaran harus dimulai dengan visi dan prioritas pembelajaran, bukan sekadar proyeksi historis. Odden dan Picus (2014) mengusulkan evidence-based budgeting yang mengalokasikan sumber daya berdasarkan strategi yang telah terbukti efektif untuk meningkatkan pembelajaran siswa. Proses penganggaran strategis meliputi:

- a. Analisis kebutuhan berdasarkan data pembelajaran siswa

- b. Identifikasi strategi berbasis bukti untuk menangani kebutuhan
- c. Alokasi sumber daya yang aligned dengan prioritas strategis
- d. Monitoring penggunaan sumber daya dan dampaknya
- e. Penyesuaian alokasi berdasarkan evaluasi

**Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan:** Pemimpin pendidikan harus membangun sistem keuangan yang transparan dan akuntabel, termasuk:

- a. Pelaporan keuangan yang jelas dan mudah dipahami stakeholder
- b. Mekanisme audit internal dan eksternal
- c. Partisipasi stakeholder dalam proses penganggaran
- d. Penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi

**Manajemen Sarana Prasarana:** Lingkungan fisik sekolah memiliki dampak pada pembelajaran dan kesejahteraan siswa (Earthman, 2004). Manajemen sarana prasarana yang efektif meliputi:

- a. Perencanaan fasilitas jangka panjang yang aligned dengan visi pendidikan
- b. Pemeliharaan rutin dan perbaikan tepat waktu
- c. Desain ruang belajar yang mendukung pedagogi kontemporer (flexible learning spaces)
- d. Keselamatan dan keamanan fasilitas
- e. Pemanfaatan teknologi untuk manajemen fasilitas

**Alokasi Sumber Daya untuk Ekuitas:** Pemimpin harus memastikan alokasi sumber daya yang equitable, memberikan lebih banyak dukungan kepada siswa yang paling membutuhkan (Berne & Stiefel, 1999). Ini mungkin melibatkan weighted student funding atau alokasi berbasis kebutuhan.

#### 4. Membangun Tim Kerja Efektif dan Kolaboratif

Kepemimpinan pendidikan kontemporer mengakui bahwa perbaikan sekolah adalah kerja kolektif, bukan usaha individual. Membangun tim yang efektif merupakan kompetensi esensial bagi pemimpin.

**Karakteristik Tim Efektif** Lencioni (2002) mengidentifikasi lima disfungsi tim dan kebalikannya, lima karakteristik tim yang efektif:

- a. Trust  
Anggota tim saling percaya dan merasa aman untuk vulnerable
- b. Healthy Conflict  
Tim terlibat dalam debat terbuka tentang ide tanpa takut
- c. Commitment  
Anggota tim berkomitmen pada keputusan kolektif
- d. Accountability  
Anggota tim saling meminta pertanggungjawaban
- e. Focus on Results  
Tim fokus pada pencapaian hasil kolektif

**Membangun Kepercayaan:** Kepercayaan adalah fondasi kolaborasi efektif. Tschannen-Moran (2014) menjelaskan bahwa kepercayaan dibangun melalui:

- a. Benevolence  
Kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain
- b. Reliability  
Konsistensi dan dapat diandalkan
- c. Competence  
Kemampuan untuk melakukan pekerjaan
- d. Honesty  
Integritas dan kejujuran
- e. Openness  
Keterbukaan dan transparansi

**Struktur Kolaboratif:** Pemimpin harus menciptakan struktur yang memfasilitasi kolaborasi, seperti:

- a. Waktu kolaborasi yang terjadwal dan terlindungi

- b. Tim pembelajaran profesional (professional learning teams)
- c. Komite dan kelompok kerja dengan tujuan yang jelas
- d. Norma kolaborasi yang disepakati bersama
- e. Protokol untuk dialog dan pengambilan keputusan

**Kepemimpinan Distributif:** Spillane (2006) menjelaskan kepemimpinan distributif sebagai pendekatan yang menyebarkan fungsi kepemimpinan melintasi berbagai individu dan situasi. Dalam model ini:

- a. Kepemimpinan dipandang sebagai praktik yang didistribusikan, bukan posisi
- b. Berbagai individu berkontribusi pada kepemimpinan berdasarkan keahlian
- c. Interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi menjadi fokus
- d. Kapasitas kepemimpinan organisasi diperkuat

**Manajemen Konflik Konstruktif:** Konflik adalah bagian alami dari kolaborasi. Pemimpin efektif tidak menghindari konflik tetapi mengelolanya secara konstruktif (Fisher & Ury, 2011). Strategi meliputi:

- a. Menciptakan norma untuk disagreement yang respectful
- b. Fokus pada masalah, bukan kepribadian
- c. Mendengarkan untuk memahami, bukan untuk menyangkal
- d. Mencari solusi win-win melalui problem-solving kolaboratif
- e. Menggunakan mediasi ketika diperlukan

## C. Kepemimpinan Inklusif dan Responsif Budaya

### 1. Kepemimpinan dalam Pendidikan Inklusif

Pendidikan inklusif merupakan paradigma pendidikan yang mengakui dan menghargai keberagaman semua siswa, termasuk siswa berkebutuhan khusus, dan memastikan mereka memiliki akses yang setara terhadap pendidikan berkualitas (UNESCO, 2017). Kepemimpinan inklusif memainkan peran krusial dalam mewujudkan visi sekolah yang inklusif dan dapat diakses oleh semua siswa.

## **Filosofi dan Prinsip Pendidikan Inklusif**

Ainscow et al. (2006) menjelaskan bahwa pendidikan inklusif bukan hanya tentang menempatkan siswa berkebutuhan khusus di kelas reguler, tetapi tentang transformasi sistem pendidikan untuk merespons keberagaman semua siswa. Prinsip-prinsip kunci meliputi:

- a. Menghargai keberagaman sebagai aset, bukan hambatan
- b. Menyediakan akses yang setara terhadap kurikulum dan pembelajaran
- c. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan terhadap pembelajaran
- d. Menggunakan pendekatan seluruh sekolah dalam implementasi inklusi
- e. Memandang semua siswa sebagai pembelajar yang kompeten dengan cara belajar yang berbeda

## **Peran Pemimpin dalam Membangun Sekolah Inklusif**

Pemimpin pendidikan inklusif harus memfasilitasi perubahan sistemik yang mencakup budaya, kebijakan, dan praktik (Booth & Ainscow, 2011). Rieser (2012) mengidentifikasi tindakan kunci pemimpin inklusif:

- a. Membangun visi inklusif  
Mengomunikasikan dengan jelas komitmen sekolah terhadap inklusi dan mengintegrasikan nilai inklusif dalam semua aspek kehidupan sekolah
- b. Mengembangkan kebijakan inklusif  
Menetapkan kebijakan yang mendukung akses, partisipasi, dan pencapaian semua siswa
- c. Memfasilitasi kolaborasi  
Mendorong kolaborasi antara guru reguler, guru pendidikan khusus, orang tua, dan profesional lain

d. Menyediakan sumber daya

Mengalokasikan sumber daya untuk mendukung kebutuhan beragam siswa, termasuk asisten pembelajaran, teknologi bantu, dan modifikasi lingkungan fisik

### **Desain Universal untuk Pembelajaran (Universal Design for Learning/UDL)**

UDL, yang dikembangkan oleh CAST (2018), menyediakan kerangka kerja untuk merancang pembelajaran yang dapat diakses dan menantang bagi semua siswa sejak awal. Tiga prinsip UDL adalah:

a. Berbagai cara representasi

Menyajikan informasi dan konten dalam berbagai cara

b. Berbagai cara aksi dan ekspresi

Memberikan berbagai cara bagi siswa untuk menunjukkan apa yang mereka ketahui

c. Berbagai cara keterlibatan

Menawarkan berbagai cara untuk memotivasi dan melibatkan siswa

Pemimpin harus memfasilitasi implementasi UDL melalui pengembangan profesional, penyediaan sumber daya, dan dukungan berkelanjutan bagi guru (Basham et al., 2016).

### **Respons terhadap Intervensi (Response to Intervention/RTI) dan Sistem Dukungan Berlapis (Multi-Tiered System of Supports/MTSS)**

RTI dan MTSS menyediakan kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mendukung siswa yang mengalami kesulitan belajar secara proaktif (Fuchs & Fuchs, 2006). Model ini melibatkan:

a. Tingkat 1

Instruksi berkualitas tinggi untuk semua siswa dengan penyaringan universal

b. Tingkat 2

Intervensi tertarget dalam kelompok kecil untuk siswa yang membutuhkan dukungan tambahan

c. Tingkat 3

Intervensi intensif individual untuk siswa dengan kebutuhan signifikan

Pemimpin memastikan sistem ini diimplementasikan dengan ketepatan, termasuk penggunaan data untuk pengambilan keputusan, intervensi berbasis bukti, dan pemantauan kemajuan berkelanjutan.

## 2. Mengelola Keberagaman dalam Komunitas Pendidikan

Sekolah kontemporer semakin beragam dalam hal budaya, bahasa, agama, status sosial-ekonomi, dan karakteristik lainnya. Mengelola keberagaman ini secara efektif merupakan kompetensi esensial bagi pemimpin pendidikan.

### Dari Toleransi ke Perayaan Keberagaman

Pemimpin progresif bergerak melampaui sekadar toleransi terhadap perbedaan menuju perayaan aktif keberagaman sebagai kekuatan (Banks, 2016). Ini melibatkan:

- a. Menciptakan lingkungan di mana semua identitas budaya dihargai dan direpresentasikan
- b. Mengintegrasikan perspektif multikultural dalam kurikulum
- c. Merayakan hari-hari budaya dan peristiwa penting dari berbagai komunitas
- d. Memastikan representasi keberagaman dalam materi pembelajaran, tampilan visual, dan literatur sekolah

### Kepemimpinan yang Responsif Budaya (Culturally Responsive Leadership)

Khalifa et al. (2016) mengembangkan kerangka kerja untuk kepemimpinan sekolah yang responsif budaya yang mencakup empat untaian:

- a. Refleksi diri kritis  
Pemimpin merefleksikan bias dan asumsi mereka sendiri tentang budaya dan ras
- b. Kurikulum responsif budaya dan persiapan guru  
Mengembangkan kurikulum yang inklusif dan mempersiapkan guru untuk mengajar secara responsif budaya
- c. Mempromosikan lingkungan sekolah yang responsif budaya/ inklusif  
Menciptakan iklim sekolah yang menyambut dan meneguhkan semua budaya
- d. Melibatkan siswa dan orang tua dalam konteks komunitas  
Membangun hubungan otentik dengan komunitas dan keluarga beragam

### **Mengatasi Bias Implisit dan Stereotip**

Staats et al. (2017) menjelaskan bahwa bias implisit asosiasi atau sikap otomatis yang tidak disadari dapat memengaruhi keputusan dan interaksi pemimpin dan guru dengan siswa dari latar belakang yang berbeda. Strategi untuk mengatasi bias implisit meliputi:

- a. Pelatihan kesadaran bias untuk semua staf
- b. Penggunaan data terpilah untuk mengidentifikasi disparitas dalam disiplin, penempatan program, dan prestasi
- c. Implementasi praktik berbasis bukti yang mengurangi subjektivitas dalam pengambilan keputusan
- d. Mendorong refleksi dan dialog terbuka tentang isu kesetaraan dan bias

### **Dukungan untuk Pembelajar Bahasa Inggris (English Language Learners/ELL)**

Dengan meningkatnya siswa yang bahasa pertamanya bukan bahasa pengantar sekolah, pemimpin harus memastikan dukungan yang memadai (Theoharis & O'Toole, 2011). Ini termasuk:

- a. Program bahasa yang berbasis penelitian (ESL, pendidikan bilingual, bahasa ganda)
- b. Pengembangan profesional bagi guru tentang strategi pengajaran bahasa
- c. Penilaian yang adil dan valid untuk ELL
- d. Komunikasi dengan keluarga dalam bahasa yang mereka pahami
- e. Perayaan kedwibahasaan sebagai aset

### **3. Kepemimpinan yang Responsif terhadap Kebutuhan Lokal dan Global**

Pemimpin pendidikan kontemporer harus menyeimbangkan responsivitas terhadap konteks lokal dengan persiapan siswa untuk terlibat dalam dunia, yang semakin terhubung secara global (Guo & Jamal, 2007).

#### **Pendidikan Berbasis Tempat (Place-Based Education) dan Keterlibatan Komunitas**

Pendidikan berbasis tempat menggunakan komunitas lokal dan lingkungan sebagai titik awal untuk mengajar konsep dalam berbagai disiplin ilmu (Sobel, 2004). Pemimpin yang responsif lokal:

- a. Membangun kemitraan dengan organisasi komunitas, bisnis, dan institusi lokal
- b. Mengintegrasikan isu, sejarah, dan sumber daya lokal dalam kurikulum
- c. Melibatkan keluarga dan komunitas sebagai pendidik bersama
- d. Merespons kebutuhan dan prioritas spesifik komunitas sekolah
- e. Memfasilitasi pembelajaran pelayanan dan proyek berbasis komunitas

#### **Pendekatan Berbasis Aset (Asset-Based Approach)**

Berbeda dengan pemikiran defisit yang berfokus pada apa yang kurang dari komunitas dan keluarga, pendekatan berbasis aset mengakui dan memanfaatkan kekuatan dan sumber daya yang ada (Kretzmann & McKnight, 1993). Pemimpin:

- a. Mengidentifikasi dan memanfaatkan dana pengetahuan dalam komunitas (Moll et al., 1992)
- b. Memandang keluarga sebagai mitra dengan pengetahuan dan keahlian berharga
- c. Mengakui dan memanfaatkan bahasa, budaya, dan pengalaman siswa sebagai aset pembelajaran

### **Pendidikan Kewarganegaraan Global (Global Citizenship Education)**

Di sisi lain, pemimpin harus mempersiapkan siswa untuk menjadi warga global yang dapat berkontribusi pada dunia yang saling terhubung (UNESCO, 2014). Ini melibatkan:

- a. Pengembangan kompetensi global: kesadaran, pengambilan perspektif, komunikasi lintas budaya
- b. Pemahaman tentang isu global seperti keberlanjutan, hak asasi manusia, dan perdamaian
- c. Koneksi dengan sekolah di negara lain melalui program sekolah saudara atau pertukaran virtual
- d. Penggunaan teknologi untuk kolaborasi dan pembelajaran global
- e. Pengajaran bahasa asing dan apresiasi terhadap berbagai budaya

### **Glokalisasi (Glocalization) dalam Pendidikan**

Robertson (1995) memperkenalkan konsep “glokalisasi” persinggungan antara global dan lokal. Pemimpin pendidikan efektif mengintegrasikan perspektif global sambil tetap berakar dalam konteks lokal, menciptakan pembelajaran yang relevan secara lokal namun terhubung secara global.

## **4. Membangun Ekuitas dan Keadilan dalam Pendidikan**

Ekuitas dalam pendidikan berarti memastikan setiap siswa memiliki akses terhadap sumber daya, peluang, dan dukungan yang mereka butuhkan untuk sukses, mengakui bahwa siswa yang berbeda membutuhkan dukungan yang berbeda (Gorski, 2018).

## **Perbedaan antara Kesetaraan (Equality) dan Ekuitas (Equity)**

Kesetaraan memberikan setiap siswa hal yang sama, sementara ekuitas memberikan setiap siswa apa yang mereka butuhkan untuk mencapai hasil yang setara. Pemimpin yang fokus pada ekuitas memahami bahwa memperlakukan semua orang sama tidak akan menghasilkan hasil yang adil ketika titik awal siswa berbeda (Rawls, 1971).

## **Kepemimpinan Keadilan Sosial (Social Justice Leadership)**

Theoharis (2007) mendefinisikan kepemimpinan keadilan sosial sebagai kepemimpinan yang menjadikan isu marginalisasi, dan penindasan sebagai fokus sentral. Pemimpin keadilan sosial:

- a. Memiliki komitmen mendalam terhadap ekuitas dan keadilan
- b. Menggunakan data untuk mengidentifikasi dan menangani disparitas
- c. Bersedia menantang status quo dan praktik yang tidak adil
- d. Mengadvokasi perubahan kebijakan yang mendukung siswa terpinggirkan
- e. Membangun koalisi dan mengaktivasi komunitas untuk perubahan

## **Teori Ras Kritis (Critical Race Theory/CRT) dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Ladson-Billings dan Tate (1995) memperkenalkan CRT dalam pendidikan, yang memberikan lensa untuk memahami bagaimana ras dan rasisme memengaruhi pengalaman pendidikan. Prinsip CRT yang relevan bagi pemimpin meliputi:

- a. Mengakui bahwa rasisme adalah endemik, bukan penyimpangan
- b. Menantang narasi dominan dan mengangkat cerita tandingan
- c. Mengakui interseksionalitas cara berbagai identitas (ras, kelas, gender, dll.) berinteraksi
- d. Komitmen pada praksis teori yang terinformasi oleh praktik dan mengarah pada aksi

### **Kerangka Kesenjangan Peluang (Opportunity Gap Framework)**

Berbeda dari “kesenjangan prestasi” yang dapat menyiratkan defisit dalam siswa, “kesenjangan peluang” menekankan perbedaan dalam akses terhadap sumber daya dan peluang (Carter & Welner, 2013). Pemimpin yang fokus pada kesenjangan peluang:

- a. Memastikan akses yang setara terhadap kurikulum ketat (kelas penempatan lanjutan, kelas kehormatan)
- b. Menyediakan guru berkualitas tinggi untuk semua siswa, terutama yang paling membutuhkan
- c. Mengalokasikan sumber daya tambahan untuk sekolah dan siswa dengan kebutuhan terbesar
- d. Menghilangkan penjurusan yang mengarah pada segregasi de facto
- e. Menyediakan dukungan menyeluruh untuk menangani hambatan non-akademik

### **Praktik Sadar Trauma (Trauma-Informed Practice)**

Banyak siswa, terutama dari komunitas terpinggirkan, mengalami trauma yang memengaruhi pembelajaran mereka. Pemimpin yang sadar trauma memahami dampak trauma dan mengintegrasikan praktik yang mendukung penyembuhan (Souers & Hall, 2016). Ini meliputi:

- a. Menciptakan lingkungan yang aman secara fisik dan emosional
- b. Membangun hubungan yang dapat dipercaya dan mendukung
- c. Memberikan pilihan dan suara kepada siswa
- d. Menggunakan pendekatan restoratif daripada punitif dalam disiplin
- e. Mengintegrasikan pembelajaran sosial-emosional dalam kurikulum

## **D. Kepemimpinan dalam Era Disrupsi dan Transformasi Digital**

### **1. Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0 (Society 5.0)**

Era Revolusi Industri 4.0 ditandai oleh konvergensi teknologi digital, fisik, dan biologis yang mengubah cara kita hidup dan bekerja (Schwab, 2016). Society 5.0, konsep yang dikembangkan oleh Jepang, membayangkan masyarakat super-cerdas di mana teknologi digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup semua warga (Fukuyama, 2018).

#### **Karakteristik Revolusi Industri 4.0**

Revolusi Industri 4.0 ditandai oleh teknologi seperti:

- a. Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence/AI) dan Pembelajaran Mesin
- b. Internet untuk Segala (Internet of Things/IoT)
- c. Data Besar dan Analitik
- d. Komputasi Awan
- e. Robotika dan Otomasi
- f. Rantai Blok (Blockchain)
- g. Realitas Virtual (Virtual Reality/VR) dan Realitas Tertambah (Augmented Reality/AR)

#### **Implikasi bagi Pendidikan**

Transformasi ini memiliki implikasi mendalam bagi pendidikan (World Economic Forum, 2020):

- a. Banyak pekerjaan saat ini akan terotomasi, sementara pekerjaan baru muncul yang memerlukan keterampilan berbeda
- b. Pembelajaran sepanjang hayat menjadi keharusan, bukan pilihan
- c. Keterampilan seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi menjadi semakin penting
- d. Kemampuan untuk bekerja dengan teknologi dan data menjadi esensial
- e. Keterampilan sosial-emosional dan karakter menjadi pembeda manusia dari mesin

## **Kepemimpinan Adaptif dan Tangkas (Agile)**

Heifetz et al. (2009) menjelaskan bahwa tantangan kompleks memerlukan kepemimpinan adaptif kemampuan untuk memobilisasi organisasi untuk mengatasi tantangan yang tidak memiliki solusi teknis yang jelas. Dalam konteks Industri 4.0, pemimpin adaptif:

- a. Membedakan antara masalah teknis (dengan solusi yang diketahui) dan tantangan adaptif (memerlukan pembelajaran dan perubahan)
- b. Memfasilitasi pembelajaran organisasi dan eksperimentasi
- c. Toleran terhadap ambiguitas dan ketidakpastian
- d. Membangun kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan cepat

## **Kerangka Keterampilan Siap Masa Depan (Future-Ready Skills Framework)**

Pemimpin harus memastikan kurikulum mempersiapkan siswa dengan keterampilan untuk masa depan. Kerangka kerja seperti Pendidikan 4.0 dari World Economic Forum (2020) mengidentifikasi delapan karakteristik pembelajaran:

- a. Keterampilan kewarganegaraan global
- b. Keterampilan inovasi dan kreativitas
- c. Keterampilan teknologi
- d. Keterampilan interpersonal
- e. Pembelajaran personal dan mandiri
- f. Pembelajaran yang dapat diakses dan inklusif
- g. Pembelajaran berbasis masalah dan kolaboratif
- h. Pembelajaran sepanjang hayat dan didorong siswa

## **2. Integrasi Teknologi dalam Manajemen Pendidikan**

Teknologi tidak hanya mengubah pembelajaran tetapi juga manajemen dan operasi sekolah. Pemimpin yang melek digital memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

## **Sistem Manajemen Pembelajaran (Learning Management Systems/ LMS) dan Sistem Informasi Siswa (Student Information Systems/ SIS)**

Platform digital seperti Google Classroom, Canvas, Moodle, dan sistem informasi siswa yang terintegrasi memungkinkan:

- a. Manajemen pembelajaran dan distribusi materi secara digital
- b. Pelacakan kemajuan dan kinerja siswa secara waktu nyata
- c. Komunikasi lancar antara guru, siswa, dan orang tua
- d. Analisis data pembelajaran untuk personalisasi dan intervensi

## **Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making)**

Teknologi memungkinkan pengumpulan dan analisis data dalam skala yang belum pernah ada sebelumnya (Mandinach & Gummer, 2016). Pemimpin harus membangun kapasitas untuk:

- a. Mengumpulkan data dari berbagai sumber (akademik, perilaku, kehadiran, dll.)
- b. Menganalisis data untuk mengidentifikasi pola dan tren
- c. Menggunakan visualisasi data untuk komunikasi yang efektif
- d. Membuat keputusan berbasis bukti tentang program, alokasi sumber daya, dan intervensi
- e. Memastikan privasi dan keamanan data

## **Komunikasi Digital dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan**

Teknologi memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif dengan berbagai pemangku kepentingan (Sheninger, 2014):

- a. Situs web sekolah yang dinamis dan ramah perangkat mobile
- b. Media sosial untuk berbagi prestasi dan membangun komunitas
- c. Aplikasi mobile untuk komunikasi langsung dengan orang tua
- d. Pertemuan virtual untuk mengatasi hambatan waktu dan jarak
- e. Buletin digital dan blog untuk transparansi dan keterlibatan

## **Otomasi dan Kecerdasan Buatan dalam Administrasi**

AI dan otomasi dapat menangani tugas administratif rutin, membebaskan pemimpin dan guru untuk fokus pada aspek yang memerlukan penilaian manusia (Luckin et al., 2016):

- a. Penjadwalan otomatis untuk kelas dan alokasi sumber daya
- b. Robot obrolan (chatbot) untuk menjawab pertanyaan umum dari pemangku kepentingan
- c. Analitik prediktif untuk sistem peringatan dini
- d. Penilaian otomatis untuk asesmen tertentu

### **3. Pembelajaran Campuran (Hybrid) dan Kepemimpinan Digital**

Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi pembelajaran online dan campuran, membuat kepemimpinan digital menjadi kompetensi esensial bagi pemimpin pendidikan (Hodges et al., 2020).

#### **Model Pembelajaran Campuran dan Terpadu (Hybrid dan Blended)**

Pembelajaran campuran mengkombinasikan pembelajaran tatap muka dengan pembelajaran online. Berbagai model meliputi:

- a. Model rotasi  
Siswa berrotasi antara pembelajaran online dan pembelajaran tatap muka
- b. Model fleksibel  
Pembelajaran terutama online dengan dukungan tatap muka sesuai kebutuhan
- c. Model a la carte  
Siswa mengambil beberapa kursus sepenuhnya online
- d. Model virtual diperkaya  
Siswa mengalami pembelajaran online dan sesi tatap muka yang diwajibkan (Horn & Staker, 2015)

## **Kerangka Komunitas Pembelajaran (Community of Inquiry/Col Framework)**

Garrison et al. (2000) mengembangkan kerangka Col untuk pembelajaran online yang efektif, yang mencakup tiga elemen:

- a. Kehadiran kognitif  
Lingkungan yang mendukung berpikir kritis dan pembelajaran bermakna
- b. Kehadiran sosial  
Kemampuan siswa untuk terhubung secara sosial dan emosional
- c. Kehadiran pengajaran  
Desain, fasilitasi, dan arahan yang efektif dari pembelajaran

## **Pendekatan Mengutamakan Pedagogi (Pedagogy-First Approach)**

Pemimpin harus memastikan integrasi teknologi dipandu oleh pedagogi, bukan sebaliknya. Model SAMR (Puentedura, 2006) menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi bagaimana teknologi digunakan:

- a. Substitusi  
Teknologi menggantikan alat tradisional tanpa perubahan fungsional
- b. Augmentasi  
Teknologi menggantikan dengan peningkatan fungsional
- c. Modifikasi  
Teknologi memungkinkan perancangan ulang signifikan dari tugas
- d. Redefinisi  
Teknologi memungkinkan penciptaan tugas yang sebelumnya tidak mungkin

Tujuan adalah bergerak ke tingkat modifikasi, dan redefinisi di mana teknologi mengubah pembelajaran.

## **Ekuitas dan Akses Digital**

Kesenjangan digital kesenjangan dalam akses terhadap teknologi dan internet menjadi isu ekuitas yang krusial (Warschauer, 2003). Pemimpin harus:

- a. Memastikan semua siswa memiliki akses terhadap perangkat dan konektivitas internet
- b. Menyediakan dukungan teknis untuk keluarga
- c. Mengembangkan literasi digital bagi siswa, guru, dan keluarga
- d. Menyediakan opsi luring untuk siswa dengan akses terbatas
- e. Mempertimbangkan ekuitas dalam kebijakan bawa perangkat sendiri (Bring Your Own Device/BYOD)

## **Mendukung Guru dalam Pembelajaran Digital**

Transisi ke pembelajaran digital menantang bagi banyak guru. Pemimpin harus menyediakan:

- a. Pengembangan profesional berkelanjutan tentang alat dan pedagogi digital
- b. Dukungan teknis yang responsif dan dapat diakses
- c. Waktu untuk eksplorasi dan pembelajaran
- d. Komunitas praktik untuk berbagi praktik terbaik
- e. Pemodelan penggunaan teknologi yang efektif

## **4. Inovasi dan Kreativitas dalam Pendidikan Kontemporer**

Dalam era perubahan cepat, kemampuan berinovasi menjadi kompetensi kritis bagi pemimpin dan organisasi pendidikan (Mulgan, 2007).

### **Menciptakan Budaya Inovasi (Creating Culture of Innovation)**

Pemimpin inovatif membangun budaya yang mendorong kreativitas, pengambilan risiko, dan pembelajaran dari kegagalan (Wagner, 2012). Ini melibatkan:

- a. Memberikan izin untuk gagal dan melihat kegagalan sebagai pembelajaran

- b. Mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk eksplorasi dan eksperimentasi
- c. Merayakan inovasi dan pengambilan risiko, bukan hanya hasil
- d. Mendorong pemikiran divergen dan perspektif beragam
- e. Menghilangkan birokrasi berlebihan yang menghambat inovasi

### **Pemikiran Desain (Design Thinking) dalam Pendidikan**

Pemikiran desain, yang berasal dari bidang desain, semakin populer dalam pendidikan sebagai pendekatan untuk pemecahan masalah dan inovasi (IDEO, 2012). Proses pemikiran desain meliputi:

- a. Empati  
Memahami kebutuhan dan perspektif pengguna (siswa, guru, orang tua)
- b. Definisi  
Mendefinisikan pernyataan masalah yang jelas
- c. Ideasi  
Menghasilkan berbagai ide solusi potensial
- d. Prototipe  
Membuat prototipe sederhana dari solusi
- e. Uji  
Menguji prototipe dan mengiterasi berdasarkan umpan balik

### **Kewirausahaan Pendidikan (Educational Entrepreneurship)**

Pemimpin wirausaha mengidentifikasi peluang dalam inovasi dan mengambil risiko untuk mewujudkannya (Hess, 2006). Ini dapat meliputi:

- a. Mengembangkan program atau model sekolah yang inovatif
- b. Bermitra dengan organisasi eksternal untuk memperluas peluang siswa
- c. Menggunakan teknologi dengan cara yang baru

- d. Mencari sumber pendanaan alternatif untuk inisiatif inovatif
- e. Meningkatkan skala praktik yang berhasil

### **Ruang Pembuat (Makerspaces) dan Pembelajaran Berbasis Proyek (Project-Based Learning)**

Ruang pembuat ruang di mana siswa dapat berkreasi, mengutak-atik, dan bereksperimen dengan berbagai alat dan material mewujudkan pembelajaran yang praktis dan kreatif (Sheridan et al., 2014). Pemimpin mendukung ruang pembuat dengan:

- a. Menyediakan ruang fisik dan sumber daya
- b. Melatih guru dalam pedagogi pembuat
- c. Mengintegrasikan proyek pembuat dalam kurikulum
- d. Menghubungkan pembuatan dengan konsep akademik

Pembelajaran berbasis proyek (Project-Based Learning/PBL) melibatkan siswa dalam investigasi mendalam tentang pertanyaan atau masalah yang kompleks dan autentik (Larmer et al., 2015). PBL mengembangkan pengetahuan konten yang mendalam sambil membangun keterampilan abad ke-21.

### **Asesmen Inovatif (Innovative Assessment)**

Inovasi tidak hanya dalam pembelajaran tetapi juga asesmen. Pendekatan inovatif meliputi:

- a. Asesmen berbasis kinerja  
Siswa mendemonstrasikan pembelajaran melalui tugas autentik
- b. Asesmen portofolio  
Koleksi karya siswa yang menunjukkan pertumbuhan dari waktu ke waktu
- c. Lencana digital  
Kredensial mikro yang mengakui keterampilan spesifik
- d. Kemajuan berbasis kompetensi  
Siswa maju berdasarkan penguasaan, bukan waktu duduk

## **Memimpin Inovasi Secara Berkelanjutan (Leading Innovation Sustainably)**

Inovasi harus berkelanjutan, bukan hanya kilat sesaat. Fullan (2016) menekankan pentingnya:

- a. Membangun kapasitas dan kepemilikan di kalangan guru
- b. Menghubungkan inovasi dengan tujuan pembelajaran jangka panjang
- c. Mengintegrasikan inovasi dalam sistem dan struktur yang ada
- d. Memantau implementasi dan dampak secara berkelanjutan
- e. Meningkatkan skala inovasi yang terbukti efektif

### **E. Evaluasi dan Akuntabilitas Kepemimpinan Pendidikan**

Evaluasi dan akuntabilitas merupakan dimensi krusial dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer. Dalam era tuntutan transparansi dan peningkatan mutu berkelanjutan, pemimpin pendidikan tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga harus mampu mempertanggungjawabkan kinerja dan dampak kepemimpinannya terhadap pembelajaran siswa dan pengembangan organisasi. Evaluasi kepemimpinan yang sistematis memberikan landasan bagi perbaikan berkelanjutan dan memastikan bahwa praktik kepemimpinan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

#### **1. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Kepemimpinan**

- a. Konsep Pemantauan dan Evaluasi Kepemimpinan

Pemantauan dan evaluasi (M&E) kepemimpinan pendidikan merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi guna menilai efektivitas dan dampak praktik kepemimpinan terhadap pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Pemantauan bersifat berkelanjutan dan berfokus pada pelacakan implementasi program dan kegiatan, sementara evaluasi dilakukan secara periodik untuk menilai hasil dan dampak kepemimpinan secara lebih mendalam.

Menurut Hallinger dan Heck (1996), evaluasi kepemimpinan pendidikan harus mempertimbangkan model pengaruh kepemimpinan yang bersifat tidak langsung (model efek yang dimediasi), di mana kepemimpinan memengaruhi hasil pembelajaran siswa melalui variabel-variabel antara seperti iklim sekolah, praktik instruksional guru, dan budaya organisasi. Pemahaman ini penting untuk mengembangkan kerangka evaluasi yang komprehensif dan tidak hanya fokus pada indikator kinerja yang mudah diukur tetapi juga pada proses dan mekanisme pengaruh kepemimpinan.

b. Dimensi Evaluasi Kinerja Kepemimpinan

Evaluasi kinerja kepemimpinan pendidikan mencakup beberapa dimensi penting:

1) Kepemimpinan Instruksional

Dimensi ini mengevaluasi sejauh mana pemimpin sekolah terlibat dalam peningkatan kualitas pembelajaran, termasuk supervisi pengajaran, pengembangan kurikulum, dan pembinaan profesional guru. Bush dan Glover (2014) menekankan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif harus terukur melalui indikator seperti frekuensi observasi kelas, kualitas umpan balik kepada guru, dan keterlibatan dalam pengembangan program pembelajaran.

2) Kepemimpinan Transformasional

Evaluasi dimensi transformasional mengukur kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan kapasitas pemangku kepentingan pendidikan. Leithwood dan Jantzi (2006) mengidentifikasi empat komponen utama yang perlu dievaluasi: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

3) Kepemimpinan Distributif

Dimensi ini menilai bagaimana pemimpin mendistribusikan tanggung jawab kepemimpinan kepada berbagai tingkat

organisasi dan menciptakan struktur yang memungkinkan kepemimpinan kolektif. Spillane (2006) menegaskan bahwa evaluasi kepemimpinan distributif harus melihat interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi, bukan hanya tindakan individual pemimpin.

#### 4) Manajemen dan Administrasi

Evaluasi aspek manajerial mencakup efisiensi pengelolaan sumber daya, implementasi kebijakan, dan pencapaian target administratif. Meskipun sering dianggap sekunder, manajemen yang efektif merupakan fondasi bagi implementasi kepemimpinan instruksional yang berkualitas.

### c. Metode dan Instrumen Evaluasi

Berbagai metode dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja kepemimpinan pendidikan:

#### 1) Umpan Balik 360 Derajat

Metode ini mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber: atasan, rekan sejawat, bawahan, dan pemangku kepentingan eksternal. Penelitian Goldring et al. (2015) menunjukkan bahwa umpan balik 360 derajat memberikan perspektif yang lebih komprehensif tentang kinerja kepemimpinan dan membantu mengidentifikasi titik buta dalam praktik kepemimpinan.

#### 2) Observasi Langsung

Observasi terhadap praktik kepemimpinan sehari-hari, termasuk pengamatan rapat, interaksi dengan guru dan siswa, serta pengambilan keputusan. Metode pengikutan (mengikuti aktivitas pemimpin sepanjang hari) dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana pemimpin mengalokasikan waktu dan prioritas mereka.

#### 3) Analisis Dokumen dan Data

Evaluasi berbasis bukti melalui analisis dokumen perencanaan, laporan kinerja, data prestasi siswa, dan indikator kinerja lainnya. Data kuantitatif ini harus dilengkapi dengan analisis

kualitatif untuk memahami konteks dan proses di balik angka-angka.

4) Survei dan Kuesioner

Instrumen terstandarisasi seperti Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) atau Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dapat digunakan untuk mengukur persepsi tentang praktik kepemimpinan dari berbagai pemangku kepentingan.

5) Penilaian Diri dan Refleksi

Pemimpin melakukan evaluasi diri terhadap praktik kepemimpinannya melalui jurnal reflektif, portofolio kepemimpinan, dan instrumen penilaian diri terstruktur.

d. Tantangan dalam Pemantauan dan Evaluasi

Beberapa tantangan utama dalam M&E kepemimpinan pendidikan meliputi:

1) Kompleksitas Kausalitas

Sulit mengisolasi pengaruh kepemimpinan dari faktor-faktor lain yang memengaruhi hasil pendidikan

2) Konteks yang Beragam

Perbedaan konteks sekolah memerlukan pendekatan evaluasi yang fleksibel dan kontekstual

3) Resistensi terhadap Evaluasi

Budaya yang kurang mendukung evaluasi dapat menghambat proses M&E yang objektif

4) Keterbatasan Sumber Daya

Evaluasi yang berkualitas memerlukan waktu, keahlian, dan dana yang memadai

## 2. Akuntabilitas Publik dan Transparansi

### a. Konsep Akuntabilitas dalam Kepemimpinan Pendidikan

Akuntabilitas dalam konteks kepemimpinan pendidikan merujuk pada kewajiban pemimpin untuk mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan hasil kepemimpinannya kepada berbagai pemangku kepentingan. Darling-Hammond (2004) membedakan antara akuntabilitas birokratis yang berfokus pada kepatuhan terhadap aturan, akuntabilitas profesional yang menekankan standar praktik profesional, dan akuntabilitas kinerja yang mengukur hasil pendidikan.

### b. Dimensi Akuntabilitas Kepemimpinan

#### 1) Akuntabilitas Akademik

Pemimpin pendidikan bertanggung jawab atas pencapaian pembelajaran siswa dan peningkatan mutu akademik sekolah. Ini mencakup pertanggungjawaban terhadap hasil ujian, tingkat kelulusan, dan indikator pencapaian akademik lainnya. Namun, Robinson et al. (2008) memperingatkan bahwa fokus berlebihan pada akuntabilitas berbasis tes dapat mempersempit kurikulum dan mengabaikan aspek penting lain dari pendidikan.

#### 2) Akuntabilitas Finansial

Pengelolaan sumber daya finansial yang efisien, transparan, dan sesuai regulasi merupakan aspek fundamental akuntabilitas. Pemimpin harus mampu menunjukkan bahwa dana publik digunakan secara efektif untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan sekolah.

#### 3) Akuntabilitas Etis dan Moral

Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab moral untuk bertindak dengan integritas, keadilan, dan dalam kepentingan terbaik siswa. Shapiro dan Stefkovich (2016) mengembangkan paradigma etika kepemimpinan pendidikan yang mencakup etika keadilan, etika kritik, etika kepedulian, dan etika profesi.

4) Akuntabilitas: Sosial

Kepemimpinan pendidikan harus responsif terhadap kebutuhan dan ekspektasi komunitas, serta berkontribusi pada pengembangan masyarakat yang lebih luas.

c. Mekanisme Akuntabilitas

Berbagai mekanisme dapat diimplementasikan untuk memastikan akuntabilitas kepemimpinan:

1) Pelaporan Kinerja Publik

Publikasi laporan tahunan sekolah yang mencakup data prestasi siswa, penggunaan anggaran, program-program unggulan, dan pencapaian target. Laporan ini harus mudah diakses dan dipahami oleh publik.

2) Dewan Sekolah dan Komite Sekolah

Struktur tata kelola yang melibatkan representasi pemangku kepentingan dalam pengawasan dan pengambilan keputusan strategis sekolah. Komite sekolah berfungsi sebagai mekanisme pengawasan dan penyeimbang terhadap kewenangan kepala sekolah.

3) Audit Eksternal

Audit finansial dan akademik oleh pihak independen untuk memastikan integritas pelaporan dan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan.

4) Partisipasi Pemangku Kepentingan

Mekanisme formal dan informal yang memungkinkan guru, orang tua, siswa, dan komunitas untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, dan memberikan masukan terhadap kebijakan dan praktik sekolah.

d. Transparansi sebagai Prinsip Kepemimpinan

Transparansi merupakan fondasi akuntabilitas yang efektif. Pemimpin yang transparan secara aktif berbagi informasi, membuka proses pengambilan keputusan, dan mengomunikasikan

rasional di balik kebijakan dan tindakan mereka. Menurut Fullan (2014), transparansi dalam era digital tidak lagi menjadi pilihan tetapi keharusan, di mana informasi mengalir dengan cepat dan pemangku kepentingan mengharapkan akses langsung terhadap data dan keputusan.

Praktik transparansi meliputi:

- 1) Komunikasi terbuka tentang visi, misi, dan tujuan sekolah
- 2) Aksesibilitas data kinerja sekolah dan prestasi siswa
- 3) Keterbukaan proses rekrutmen, promosi, dan alokasi sumber daya
- 4) Forum reguler untuk dialog dengan pemangku kepentingan
- 5) Responsivitas terhadap pertanyaan dan kekhawatiran publik

e. Menyeimbangkan Akuntabilitas dan Otonomi Profesional

Salah satu tantangan dalam implementasi akuntabilitas adalah menemukan keseimbangan antara kontrol eksternal dan otonomi profesional. Akuntabilitas yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi dan kreativitas, sementara kebebasan tanpa akuntabilitas dapat mengarah pada inkonsistensi dan penurunan standar. Hargreaves dan Shirley (2009) mengadvokasi "akuntabilitas cerdas" yang menggabungkan pengukuran kinerja dengan kepercayaan profesional dan kolaborasi.

### **3. Pengukuran Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan**

a. Kerangka Pengukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas kepemimpinan pendidikan memerlukan kerangka konseptual yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan "efektif". Leithwood et al. (2004) dalam studi komprehensif mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan faktor kedua terpenting setelah kualitas pengajaran yang memengaruhi pembelajaran siswa, dengan kontribusi sekitar 5-7% terhadap variasi prestasi siswa.

b. Indikator Efektivitas Kepemimpinan

1) Indikator Keluaran (Hasil Langsung)

- Prestasi akademik siswa (nilai ujian, tingkat kelulusan, skor standar)
- Kepuasan pemangku kepentingan (guru, orang tua, siswa)
- Retensi dan perkembangan profesional guru
- Iklim dan budaya sekolah yang positif
- Tingkat disiplin dan kehadiran

2) Indikator Dampak (Dampak Jangka Panjang)

- Kesiapan siswa untuk jenjang pendidikan berikutnya atau dunia kerja
- Pengembangan karakter dan keterampilan abad 21
- Reputasi dan daya saing sekolah
- Kontribusi terhadap pengembangan komunitas
- Keberlanjutan inovasi dan peningkatan mutu

3) Indikator Proses (Proses Kepemimpinan)

- Kualitas pengambilan keputusan
- Efektivitas komunikasi
- Pemberdayaan dan pengembangan staf
- Manajemen perubahan dan inovasi
- Pengelolaan konflik dan pemecahan masalah

c. Model Pengukuran Efektivitas

1) Model Nilai Tambah

Pendekatan ini mengukur kontribusi kepemimpinan terhadap peningkatan prestasi siswa dengan mempertimbangkan kondisi awal dan faktor kontekstual. Branch et al. (2013) mengembangkan metodologi untuk mengestimasi efektivitas kepala sekolah berdasarkan pertumbuhan prestasi siswa yang dapat diatribusikan pada kepemimpinan kepala sekolah.

## 2) Kerangka Komprehensif

Model yang dikembangkan oleh Robinson et al. (2008) mengidentifikasi lima dimensi kepemimpinan yang memiliki efek signifikan terhadap hasil siswa:

- Menetapkan tujuan dan ekspektasi
- Alokasi sumber daya strategis
- Perencanaan, koordinasi, dan evaluasi pengajaran dan kurikulum
- Mempromosikan dan berpartisipasi dalam pembelajaran dan pengembangan guru
- Memastikan lingkungan yang tertib dan mendukung

## 3) Kartu Skor Berimbang untuk Pendidikan

Adaptasi kartu skor berimbang ke konteks pendidikan menyediakan perspektif yang seimbang dalam mengukur efektivitas, meliputi: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal, perspektif pemangku kepentingan, dan perspektif finansial.

### d. Penggunaan Data untuk Mengukur Efektivitas

Kepemimpinan berbasis data merupakan karakteristik pemimpin pendidikan efektif kontemporer. Mandinach dan Gummer (2016) menekankan pentingnya literasi data bagi pemimpin pendidikan untuk dapat:

- 1) Mengidentifikasi data yang relevan dan berkualitas
- 2) Menganalisis dan menginterpretasi data secara akurat
- 3) Menggunakan data untuk menginformasikan keputusan dan strategi
- 4) Mengomunikasikan wawasan dari data kepada pemangku kepentingan
- 5) Membangun budaya berbasis bukti dalam organisasi

e. Keterbatasan Pengukuran Kuantitatif

Meskipun pengukuran kuantitatif penting, pemimpin pendidikan harus menyadari keterbatasannya. Aspek-aspek penting kepemimpinan seperti pengembangan karakter, kreativitas, dan pembelajaran sosial-emosional sulit dikuantifikasi. Selain itu, fokus berlebihan pada metrik dapat menghasilkan “mengajar untuk tes” dan mempersempit tujuan pendidikan. Oleh karena itu, pengukuran kualitatif melalui studi kasus, narasi, dan penilaian holistik tetap diperlukan sebagai pelengkap.

#### 4. Perbaikan Berkelanjutan dan Refleksi Kepemimpinan

a. Filosofi Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan merupakan filosofi manajemen yang berakar dari konsep Kaizen Jepang dan telah diadaptasi secara luas dalam konteks pendidikan. Dalam kepemimpinan pendidikan, perbaikan berkelanjutan menekankan pada siklus perencanaan, implementasi, evaluasi, dan perbaikan yang tidak pernah berakhir (siklus Rencanakan-Lakukan-Periksa-Tindak/PDCA).

Bryk et al. (2015) dalam bukunya “Learning to Improve” mengadvokasi pendekatan sains perbaikan dalam pendidikan, yang mengintegrasikan metode ilmiah dengan praktik perbaikan untuk mengatasi masalah kompleks dalam sistem pendidikan. Pendekatan ini menekankan:

- 1) Fokus pada masalah spesifik dalam konteks tertentu
- 2) Penggunaan data untuk memahami akar masalah
- 3) Pengembangan dan pengujian solusi secara iteratif
- 4) Pembelajaran dari variasi dan kegagalan
- 5) Peningkatan skala inovasi yang terbukti efektif

b. Refleksi Kepemimpinan sebagai Praktik Inti

Refleksi merupakan proses kognitif dan metakognitif di mana pemimpin secara kritis mengevaluasi pengalaman, asumsi, dan praktiknya untuk menghasilkan pembelajaran dan perbaikan. Schön (1983) membedakan antara refleksi-dalam-tindakan (refleksi

selama tindakan berlangsung) dan refleksi-atas-tindakan (refleksi setelah tindakan selesai), keduanya penting untuk pengembangan kepemimpinan.

#### 1) Model Praktik Reflektif

York-Barr et al. (2006) mengembangkan model praktik reflektif untuk kepemimpinan pendidikan yang mencakup empat tingkat:

- Refleksi Individual: Pemimpin merefleksikan praktik personal, nilai, dan asumsinya
- Refleksi Tim/Kolaboratif: Refleksi bersama dengan tim kepemimpinan atau kolega
- Refleksi Organisasional: Refleksi sistemik tentang budaya, struktur, dan sistem organisasi
- Refleksi Sistem/Komunitas: Refleksi tentang peran sekolah dalam konteks sistem pendidikan dan masyarakat yang lebih luas

#### 2) Pertanyaan Reflektif Kritis

Pemimpin reflektif menggunakan pertanyaan-pertanyaan kritis untuk menggali pembelajaran dari pengalaman:

- Apa yang terjadi?
- Mengapa hal itu terjadi?
- Apa yang saya pelajari?
- Apa yang akan saya lakukan berbeda?
- Bagaimana ini memengaruhi praktik saya ke depan?

### c. Instrumen dan Metode untuk Refleksi

#### 1) Jurnal Kepemimpinan/Buku Harian Reflektif

Pencatatan reguler pengalaman kepemimpinan, tantangan, keputusan, dan pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa menulis jurnal meningkatkan kesadaran diri dan memfasilitasi pembelajaran dari pengalaman.

2) Teman Kritis atau Pembinaan Rekan

Membangun relasi dengan teman kritis—seseorang yang dipercaya untuk memberikan umpan balik jujur dan konstruktif—membantu pemimpin melihat titik buta dan perspektif alternatif.

3) Portofolio Kepemimpinan

Dokumentasi sistematis tentang praktik kepemimpinan, pencapaian, tantangan, dan refleksi yang menunjukkan pertumbuhan dan pembelajaran sepanjang waktu.

4) Penelitian Tindakan

Pemimpin melakukan penelitian terhadap praktiknya sendiri sebagai cara untuk memahami masalah secara mendalam dan mengembangkan solusi berbasis bukti.

5) Refleksi 360 Derajat

Mengintegrasikan perspektif berbagai pemangku kepentingan dalam proses refleksi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dampak kepemimpinan.

d. Membangun Organisasi Pembelajar

Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk membangun organisasi pembelajar, di mana seluruh anggota organisasi terlibat dalam perbaikan berkelanjutan. Senge (1990) mengidentifikasi lima disiplin organisasi pembelajar yang relevan untuk kepemimpinan pendidikan:

1) Penguasaan Personal

Komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan diri berkelanjutan

2) Model Mental

Kesadaran dan evaluasi kritis terhadap asumsi dan paradigma yang membentuk persepsi dan tindakan

- 3) Visi Bersama  
Pengembangan visi bersama yang menginspirasi komitmen kolektif
- 4) Pembelajaran Tim  
Pembelajaran kolaboratif melalui dialog dan diskusi
- 5) Berpikir Sistem  
Kemampuan melihat interkoneksi dan pola dalam organisasi sebagai sistem kompleks

e. Siklus Pembelajaran dan Perbaikan

Implementasi perbaikan berkelanjutan dalam kepemimpinan pendidikan mengikuti siklus sistematis:

Fase 1: Penilaian

- 1) Identifikasi area yang memerlukan perbaikan
- 2) Kumpulkan data dasar
- 3) Analisis akar masalah

Fase 2: Perencanaan

- 1) Tetapkan tujuan perbaikan spesifik dan terukur
- 2) Desain intervensi atau strategi perbaikan
- 3) Tentukan indikator keberhasilan
- 4) Alokasikan sumber daya

Fase 3: Implementasi

- 1) Eksekusi rencana perbaikan
- 2) Pantau proses implementasi
- 3) Dokumentasi pembelajaran

Fase 4: Evaluasi

- 1) Ukur hasil terhadap target
- 2) Analisis efektivitas strategi
- 3) Identifikasi pembelajaran dan praktik terbaik

## Fase 5: Perbaikan dan Perluasan

- 1) Revisi strategi berdasarkan pembelajaran
  - 2) Standardisasi praktik efektif
  - 3) Tingkatkan skala inovasi ke area lain
  - 4) Mulai siklus baru
- f. Mengatasi Hambatan terhadap Perbaikan Berkelanjutan
- Beberapa hambatan umum dalam implementasi perbaikan berkelanjutan dan strategi mengatasinya:
- 1) Resistensi terhadap Perubahan
    - Libatkan pemangku kepentingan sejak awal dalam proses perbaikan
    - Komunikasikan rasional dan manfaat perubahan
    - Mulai dengan kemenangan cepat untuk membangun momentum
  - 2) Budaya Menyalahkan
    - Kembangkan budaya keamanan psikologis untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan
    - Fokus pada sistem dan proses, bukan menyalahkan individu
    - Rayakan pembelajaran dari kegagalan, bukan hanya kesuksesan
  - 3) Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya
    - Integrasikan proses perbaikan ke dalam rutinitas yang ada
    - Prioritaskan area dengan potensi dampak tertinggi
    - Manfaatkan struktur kolaborasi untuk berbagi beban kerja
  - 4) Kurangnya Kapasitas Data
    - Investasi dalam pengembangan literasi data
    - Sederhanakan sistem data dan fokus pada metrik kunci
    - Gunakan teknologi untuk otomasi pengumpulan dan analisis data

g. Kepemimpinan sebagai Perjalanan Pembelajaran

Perspektif kontemporer melihat kepemimpinan bukan sebagai seperangkat kompetensi statis yang dapat dikuasai, tetapi sebagai perjalanan pembelajaran berkelanjutan. Avolio dan Hannah (2008) mengembangkan konsep “pengembangan kepemimpinan autentik” yang menekankan pada kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional semuanya berkembang melalui refleksi dan pembelajaran kontiniu.

Pemimpin pendidikan yang berkomitmen pada perbaikan berkelanjutan memandang setiap tantangan sebagai kesempatan pembelajaran, setiap kegagalan sebagai data untuk perbaikan, dan setiap sukses sebagai garis dasar untuk pencapaian yang lebih tinggi. Pola pikir bertumbuh yang dikembangkan Dweck (2006) menjadi fondasi psikologis untuk kepemimpinan yang terus berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan konteks pendidikan yang dinamis.

“

*Leadership is an action, not a  
position.*

- Donald McGannon -

”



# **BAB 4**

---

## **GAYA KEPEMIMPINAN**



Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang ditunjukkan pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan kontemporer, pemahaman tentang berbagai gaya kepemimpinan menjadi esensial mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi institusi pendidikan di era modern. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya memengaruhi efektivitas organisasi, tetapi juga membentuk budaya sekolah, meningkatkan kinerja guru, dan pada akhirnya berdampak pada pencapaian pembelajaran siswa.

## **A. Klasifikasi Gaya Kepemimpinan**

### **1. Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Laissez-faire**

Klasifikasi gaya kepemimpinan yang paling klasik dan fundamental adalah pembagian menjadi tiga kategori utama: otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Tipologi ini pertama kali diperkenalkan melalui penelitian Kurt Lewin dan rekan-rekannya pada tahun 1930-an dan tetap relevan hingga saat ini sebagai kerangka dasar memahami orientasi kepemimpinan.

**Kepemimpinan Otokratis** dicirikan oleh pemusatan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada pemimpin. Dalam gaya ini, pemimpin menentukan semua kebijakan, prosedur, dan keputusan tanpa melibatkan partisipasi bawahan secara signifikan. Pemimpin otokratis cenderung memberikan instruksi yang jelas dan spesifik, mengharapkan kepatuhan, serta menerapkan kontrol ketat terhadap pelaksanaan tugas. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah dengan gaya otokratis akan membuat keputusan kurikulum, jadwal, dan kebijakan sekolah secara sepihak, dengan ekspektasi bahwa guru dan staf akan mengikuti arahan tanpa pertanyaan.

Meskipun sering mendapat kritik karena dianggap otoriter, gaya kepemimpinan otokratis memiliki kelebihan dalam situasi tertentu. Gaya ini efektif dalam kondisi krisis yang memerlukan keputusan cepat, ketika struktur dan arahan yang jelas sangat dibutuhkan, atau saat berurusan dengan anggota tim yang kurang berpengalaman dan memerlukan supervisi ketat. Namun, kekurangan signifikan dari gaya

ini mencakup potensi menurunkan motivasi intrinsik, menghambat kreativitas dan inovasi, serta menciptakan ketergantungan berlebihan pada pemimpin.

**Kepemimpinan Demokratis**, juga dikenal sebagai kepemimpinan partisipatif, menempatkan penekanan pada keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis mendorong diskusi terbuka, menghargai masukan dari berbagai pihak, dan membangun konsensus sebelum membuat keputusan final. Dalam setting pendidikan, kepala sekolah demokratis akan melibatkan guru dalam merumuskan visi sekolah, mengembangkan kebijakan baru, dan menyelesaikan masalah secara kolaboratif.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis umumnya menghasilkan tingkat kepuasan, motivasi, dan komitmen yang lebih tinggi di antara anggota organisasi. Guru yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih engaged dalam pekerjaan mereka dan lebih bersedia untuk berkontribusi melampaui tugas dasar. Gaya ini juga memfasilitasi pengembangan kemampuan kepemimpinan di kalangan anggota tim, menciptakan sense of ownership terhadap keputusan organisasi, dan mendorong solusi yang lebih kreatif dan inovatif. Kelemahannya terletak pada proses pengambilan keputusan yang bisa lebih lambat dan potensi kesulitan dalam mencapai konsensus ketika ada perbedaan pendapat yang fundamental.

**Kepemimpinan Laissez-faire** merupakan gaya yang memberikan kebebasan maksimal kepada anggota tim. Pemimpin laissez-faire mengambil pendekatan hands-off, memberikan minimal guidance atau arahan, dan membiarkan anggota tim untuk mengatur diri sendiri dan membuat keputusan secara independen. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dengan gaya ini akan memberikan otonomi penuh kepada guru dalam merancang kurikulum, metode pengajaran, dan manajemen kelas mereka.

Gaya kepemimpinan ini dapat sangat efektif ketika bekerja dengan tim yang sangat terampil, termotivasi, dan berpengalaman yang tidak memerlukan supervisi ketat. Profesional yang kompeten sering

menghargai kebebasan untuk mengejar inisiatif mereka sendiri dan menggunakan kreativitas mereka tanpa hambatan. Namun, tanpa guidance yang memadai, gaya *laissez-faire* dapat menghasilkan kebingungan tentang peran dan tanggung jawab, kurangnya koordinasi, dan produktivitas yang menurun, terutama dalam tim yang kurang berpengalaman atau kurang termotivasi.

## 2. **Kepemimpinan Direktif vs. Suportif**

Dimensi kepemimpinan direktif dan suportif merupakan kerangka penting untuk memahami bagaimana pemimpin menyeimbangkan orientasi tugas, dengan orientasi hubungan. Konsep ini berkembang dari penelitian kepemimpinan di Ohio State University dan University of Michigan yang mengidentifikasi dua dimensi fundamental perilaku kepemimpinan.

**Kepemimpinan Direktif** berfokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin direktif menetapkan ekspektasi yang jelas, memberikan instruksi spesifik tentang bagaimana tugas harus diselesaikan, memonitor kinerja secara ketat, dan memastikan standar dipenuhi. Mereka menekankan struktur, prosedur, dan akuntabilitas. Dalam setting pendidikan, pemimpin direktif akan menetapkan target pembelajaran yang jelas, memberikan pedoman detail tentang standar pengajaran, melakukan observasi kelas secara teratur, dan mengevaluasi kinerja guru berdasarkan metrik yang terukur.

Kepemimpinan direktif sangat bernilai dalam situasi di mana kejelasan, efisiensi, dan konsistensi sangat penting. Ini efektif ketika tugas kompleks dan memerlukan koordinasi yang cermat, ketika ada urgensi waktu, atau ketika anggota tim kurang familiar dengan tugas yang harus diselesaikan. Dalam konteks pendidikan, terutama dalam implementasi kurikulum baru atau standar akuntabilitas eksternal, pendekatan direktif dapat memastikan bahwa semua guru memahami ekspektasi dan bergerak ke arah yang sama.

**Kepemimpinan Suportif**, di sisi lain, menekankan hubungan interpersonal, kesejahteraan anggota tim, dan penciptaan lingkungan

kerja yang positif. Pemimpin suportif menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan pengikut mereka, membangun hubungan yang hangat dan saling percaya, memberikan dukungan emosional, dan menciptakan atmosfer yang mendukung pertumbuhan personal. Mereka accessible, empathetic, dan responsif terhadap concerns anggota tim.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah suportif akan meluangkan waktu untuk mendengarkan guru, memberikan encouragement dan pengakuan atas upaya mereka, memfasilitasi pengembangan profesional yang sesuai dengan kebutuhan individual, dan menciptakan budaya sekolah yang positif dan inklusif. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, reduced burnout, dan komitmen organisasional yang lebih kuat.

Pemimpin yang efektif menyadari bahwa direktif dan suportif bukan pilihan either-or, tetapi dimensi yang dapat dikombinasikan. Model kepemimpinan Path-Goal yang dikembangkan oleh Robert House menunjukkan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan tingkat perilaku direktif dan suportif mereka berdasarkan karakteristik pengikut dan sifat tugas. Dalam konteks pendidikan yang kompleks, kepala sekolah sering perlu menyeimbangkan kedua orientasi ini memberikan struktur dan guidance yang memadai sambil juga menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberdayakan.

### **3. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard**

Model Kepemimpinan Situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard merupakan salah satu framework kepemimpinan yang paling berpengaruh dan praktis diterapkan. Model ini didasarkan pada premis bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang optimal untuk semua situasi. Sebaliknya, efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengadaptasi gaya mereka sesuai dengan tingkat kesiapan atau maturitas pengikut.

Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama yang dapat dipilih pemimpin berdasarkan situasi:

**Telling (S1) - Directing Style** cocok untuk pengikut dengan low maturity (M1), yaitu mereka yang kurang kompeten dan kurang committed atau confident. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan instruksi spesifik dan closely supervise pelaksanaan tugas. Komunikasi bersifat satu arah dengan pemimpin membuat keputusan. Dalam konteks pendidikan, gaya ini tepat untuk guru pemula yang baru memulai karier mereka dan memerlukan guidance detail tentang prosedur pengajaran, manajemen kelas, dan ekspektasi sekolah.

**Selling (S2) - Coaching Style** sesuai untuk pengikut dengan moderate maturity (M2), yang memiliki beberapa kompetensi tetapi masih kurang confidence atau commitment. Pemimpin masih memberikan arahan tetapi juga menjelaskan keputusan, menerima pertanyaan, dan mendorong dialog. Gaya ini menggabungkan perilaku direktif tinggi dengan perilaku suportif tinggi. Untuk guru yang sudah memiliki pengalaman beberapa tahun tetapi mungkin menghadapi tantangan baru atau merasa tidak yakin tentang kemampuan mereka, pendekatan coaching ini dapat membangun confidence sambil terus memberikan guidance.

**Participating (S3) - Supporting Style** efektif untuk pengikut dengan moderate to high maturity (M3), yang kompeten tetapi mungkin kurang confident atau motivated. Pemimpin dan pengikut berbagi dalam pengambilan keputusan, dengan pemimpin memfasilitasi dan mendukung daripada mengarahkan. Komunikasi dua arah dan partisipasi aktif dari pengikut didorong. Guru berpengalaman yang menghadapi situasi baru atau perubahan organisasional akan mendapat manfaat dari gaya ini, di mana kepala sekolah berperan sebagai partner yang memberikan encouragement dan support.

**Delegating (S4) - Delegating Style** paling tepat untuk pengikut dengan high maturity (M4), yang sangat kompeten dan juga highly motivated dan confident. Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk keputusan dan implementasi kepada pengikut. Monitoring minimal dan pengikut mengambil ownership penuh atas pekerjaan mereka. Master teachers atau guru senior yang telah terbukti excellent

dalam profesi mereka idealnya dipimpin dengan gaya ini, diberikan otonomi untuk innovate dan lead initiatives.

Kekuatan utama model Situasional terletak pada penekanannya terhadap fleksibilitas dan adaptasi. Pemimpin efektif dalam model ini bukan yang memiliki satu gaya natural terbaik, tetapi yang dapat mendiagnosis situasi secara akurat dan menyesuaikan pendekatan mereka. Dalam setting sekolah yang kompleks dengan guru pada berbagai tahap karier dan tingkat expertise, kemampuan untuk flex antara gaya menjadi sangat valuable.

Namun, model ini juga menghadapi kritik. Beberapa peneliti mempertanyakan validitas empiris konstruk "maturity", dan menunjukkan bahwa penilaian maturity bisa subjektif. Ada juga tantangan praktis dalam mengadaptasi gaya kepemimpinan untuk individu berbeda dalam tim yang sama. Meskipun demikian, prinsip dasar model bahwa kepemimpinan harus responsive terhadap kebutuhan pengikut tetap memberikan insight berharga untuk praktik kepemimpinan pendidikan.

## **B. Gaya Kepemimpinan Kontemporer**

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional, yang dikembangkan secara komprehensif oleh Bernard Bass berdasarkan karya awal James MacGregor Burns, telah menjadi salah satu paradigma kepemimpinan paling berpengaruh dalam beberapa dekade terakhir. Teori ini membedakan antara kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pertukaran dan kepemimpinan transformasional yang berupaya mengubah dan meningkatkan pengikut.

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi, meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik pemimpin maupun pengikut. Bass mengidentifikasi empat komponen inti kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebagai "Four I's":

**Idealized Influence (Karisma)** mengacu pada pemimpin yang bertindak sebagai panutan yang kuat. Mereka mendemonstrasikan standar etika dan moral yang tinggi, menunjukkan dedikasi terhadap nilai-nilai yang mereka anut, dan bersedia mengambil risiko pribadi untuk kebaikan organisasi. Pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan ingin meniru mereka. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah dengan pengaruh ideal menunjukkan semangat mendalam untuk pembelajaran, integritas dalam semua urusan, dan komitmen terhadap kesuksesan setiap siswa. Mereka “menjalankan apa yang diucapkan” dan menjadi inspirasi bagi guru dan staf.

**Inspirational Motivation** melibatkan artikulasi visi yang menarik dan menginspirasi untuk masa depan. Pemimpin transformasional mengomunikasikan ekspektasi tinggi, menggunakan simbol dan bahasa yang menyentuh emosi, dan membangkitkan semangat tim. Mereka menciptakan rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan. Kepala sekolah yang memotivasi secara inspirasional menyampaikan visi yang menarik tentang apa yang dapat dicapai sekolah, mengomunikasikan keyakinan bahwa visi ini dapat dicapai, dan membuat guru merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan yang bermakna.

**Intellectual Stimulation** mendorong kreativitas dan inovasi. Pemimpin transformasional menantang asumsi, mengambil risiko, dan meminta ide dari pengikut. Mereka menciptakan budaya di mana mempertanyakan status quo didorong dan di mana kegagalan dipandang sebagai kesempatan pembelajaran daripada alasan untuk hukuman. Dalam lingkungan sekolah, ini berarti mendorong guru untuk bereksperimen dengan metode pengajaran baru, menantang praktik tradisional yang mungkin tidak lagi efektif, dan menciptakan ruang untuk pembelajaran profesional yang sejati.

**Individualized Consideration** melibatkan perhatian terhadap kebutuhan individual pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan. Pemimpin transformasional bertindak sebagai pelatih atau mentor, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan mempersonalisasi interaksi mereka dengan individu yang berbeda. Mereka mengenali dan merayakan kontribusi unik setiap orang. Kepala sekolah dengan

pertimbangan individual memahami bahwa guru berbeda dalam kebutuhan pengembangan profesional mereka, gaya pengajaran, dan keadaan pribadi, dan menyesuaikan dukungan dan ekspektasi sesuai dengan hal tersebut.

Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan berbagai hasil organisasional yang diinginkan, termasuk kepuasan pengikut, komitmen organisasional, upaya ekstra, dan kinerja. Dalam konteks pendidikan khususnya, studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah berhubungan dengan peningkatan kolaborasi guru, praktik pengajaran yang lebih inovatif, dan pada akhirnya pencapaian siswa yang lebih baik.

Namun, kepemimpinan transformasional juga menghadapi kritik. Beberapa sarjana menunjukkan bahwa teori ini bisa menjadi heroik atau berpusat pada pemimpin, menempatkan terlalu banyak penekanan pada pemimpin individual daripada kepemimpinan terdistribusi. Ada juga kekhawatiran tentang potensi manipulasi ketika pemimpin karismatik menggunakan pengaruh mereka untuk tujuan yang dipertanyakan. Dalam praktik pendidikan, tantangannya adalah menyeimbangkan inspirasi dan visi dengan realitas praktis dan keterbatasan yang dihadapi sekolah.

## **2. Kepemimpinan Servant Leadership**

Konsep Servant Leadership pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf dalam esainya yang berpengaruh pada tahun 1970. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang menempatkan pemimpin di puncak hierarki, servant leadership membalik piramida ini dan menempatkan melayani sebagai tujuan utama kepemimpinan.

Greenleaf mendefinisikan pemimpin pelayan sebagai seseorang yang pertama-tama adalah pelayan. Kepemimpinan muncul dari perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani terlebih dahulu. Keputusan sadar untuk memimpin kemudian datang dari aspirasi untuk memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi orang lain terpenuhi. Ujian fundamental adalah: apakah mereka yang dilayani

tumbuh sebagai pribadi? Apakah mereka, saat dilayani, menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih otonom, dan lebih mungkin menjadi pelayan sendiri?

Larry Spears, CEO dari Greenleaf Center, mengidentifikasi sepuluh karakteristik kunci servant leadership: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, penatalayanan, komitmen terhadap pertumbuhan orang, dan membangun komunitas.

Dalam konteks pendidikan, servant leadership memiliki resonansi khusus karena misi fundamental pendidikan adalah melayani dan mengembangkan siswa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pelayan melihat peran mereka pertama dan terutama sebagai melayani kebutuhan guru, siswa, dan komunitas sekolah. Mereka mendengarkan dengan penuh perhatian kebutuhan dan kekhawatiran, menunjukkan empati sejati, dan bekerja untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi kesuksesan orang lain.

**Mendengarkan** dalam servant leadership berarti komitmen mendalam untuk memahami apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Pemimpin pelayan secara aktif mencari masukan dan benar-benar mempertimbangkan perspektif orang lain sebelum membuat keputusan. Dalam sekolah, ini bisa berarti waktu yang dijadwalkan secara teratur untuk guru berbagi kekhawatiran mereka, melakukan kunjungan berkeliling untuk terlibat dalam percakapan informal, dan benar-benar terbuka terhadap umpan balik.

**Empati** melibatkan kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan orang lain. Pemimpin pelayan berasumsi niat baik dari pengikut dan berusaha memahami situasi dari perspektif mereka. Untuk kepala sekolah, ini berarti mengenali bahwa guru menghadapi berbagai tantangan pribadi dan profesional, dan merespons dengan kasih sayang daripada penilaian.

**Penyembuhan** mengacu pada potensi transformatif hubungan antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin pelayan berusaha untuk membantu menyembuhkan mereka yang telah mengalami rasa sakit atau

penderitaan. Dalam lingkungan sekolah yang sering penuh tekanan dan menuntut, kepemimpinan yang menyembuhkan dapat membantu guru pulih dari kelelahan, mengatasi konflik, dan menemukan kembali rasa tujuan.

**Komitmen terhadap pertumbuhan orang** adalah inti dari servant leadership. Pemimpin mengenali nilai intrinsik setiap individu dan berkomitmen untuk mengembangkan pertumbuhan profesional dan pribadi mereka. Ini terwujud dalam investasi pada pengembangan profesional, pembimbingan, dan menciptakan kesempatan untuk kepemimpinan dan kemajuan.

**Membangun komunitas** melibatkan penciptaan rasa memiliki, dan tujuan bersama. Pemimpin pelayan berusaha untuk membangun komunitas di mana anggota peduli satu sama lain dan bekerja secara kolaboratif menuju tujuan bersama. Dalam sekolah, ini berarti menciptakan budaya di mana guru, staf, siswa, dan orang tua merasa terhubung dan dihargai.

Penelitian tentang servant leadership dalam konteks pendidikan menunjukkan hasil yang menjanjikan. Studi mengindikasikan bahwa servant leadership berkontribusi pada kepercayaan yang lebih tinggi, perilaku kewargaan organisasional, pemberdayaan guru, dan iklim sekolah yang positif. Guru yang bekerja dengan pemimpin pelayan melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih berkomitmen pada profesi mereka.

Namun, servant leadership juga menghadapi tantangan praktis. Dalam lingkungan dengan tekanan akuntabilitas tinggi dan tuntutan eksternal yang intens, pendekatan melayani-terlebih-dahulu bisa dipandang sebagai terlalu lunak atau tidak cukup fokus pada hasil. Ada juga pertanyaan tentang bagaimana pemimpin pelayan membuat keputusan sulit atau meminta pertanggungjawaban orang ketika orientasi utama mereka adalah melayani. Keseimbangan antara melayani dan memimpin memerlukan kebijaksanaan dan keterampilan yang cukup besar.

### 3. Kepemimpinan Autentik dan Etis

Kepemimpinan Autentik telah muncul sebagai area penelitian signifikan dalam dua dekade terakhir, sebagian sebagai respons terhadap skandal korporat besar dan kehilangan kepercayaan publik terhadap pemimpin. Dikembangkan oleh sarjana seperti Bruce Avolio, William Gardner, dan Fred Walumbwa, kepemimpinan autentik menekankan keaslian, kesadaran diri, dan hubungan transparan antara pemimpin dan pengikut.

**Kepemimpinan autentik** didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang berdasarkan dan dipromosikan dari kapasitas psikologis positif dan konteks organisasional yang sangat berkembang. Pemimpin autentik sangat sadar tentang bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dipersepsikan oleh orang lain sebagai sadar akan nilai, perspektif moral, pengetahuan, dan kekuatan mereka sendiri dan orang lain.

Komponen inti kepemimpinan autentik mencakup:

**Kesadaran Diri** adalah fondasi kepemimpinan autentik. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang kekuatan, keterbatasan, emosi, dan nilai sendiri. Pemimpin autentik terlibat dalam refleksi teratur dan mencari umpan balik untuk memperdalam pemahaman mereka tentang diri sendiri dan dampak mereka terhadap orang lain. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang sadar diri mengenali bagaimana pengalaman masa lalu mereka membentuk pendekatan kepemimpinan mereka, mengakui bias mereka, dan memahami bagaimana emosi mereka memengaruhi pengambilan keputusan.

**Transparansi Relasional** mengacu pada menampilkan diri yang autentik kepada orang lain. Ini melibatkan berbagi informasi secara terbuka dan mengekspresikan pikiran dan perasaan sejati dengan tepat. Pemimpin autentik menghindari memainkan peran atau memakai topeng. Mereka jujur tentang ketidakpastian, dan keterbatasan. Kepala sekolah dengan transparansi relasional berkomunikasi secara terbuka tentang tantangan sekolah, berbagi proses pemikiran mereka di balik keputusan, dan mengakui ketika mereka tidak memiliki semua jawaban.

**Pemrosesan Seimbang** melibatkan menganalisis data yang relevan secara objektif sebelum membuat keputusan. Pemimpin autentik meminta pandangan yang menantang posisi mereka yang dipegang teguh dan memberikan pertimbangan yang adil kepada semua perspektif. Mereka menghindari membiarkan bias atau emosi mengaburkan penilaian mereka. Dalam lingkungan sekolah, ini berarti secara aktif mencari sudut pandang yang beragam ketika membuat keputusan penting, bersedia mengubah arah ketika disajikan dengan bukti yang kuat, dan memastikan bahwa keputusan didasarkan pada data dan prinsip daripada politik atau preferensi pribadi.

**Perspektif Moral Internal** mengacu pada regulasi diri yang dipandu oleh standar dan nilai moral internal daripada tekanan eksternal. Pemimpin autentik mendemonstrasikan konsistensi antara nilai dan tindakan. Mereka membuat keputusan berdasarkan standar internal bahkan ketika menghadapi tekanan eksternal untuk berkompromi. Untuk pemimpin pendidikan, ini sangat kritis karena mereka terus-menerus menghadapi tuntutan yang bersaing dari berbagai pemangku kepentingan. Pemimpin autentik mempertahankan komitmen mereka kepada nilai inti seperti kesejahteraan siswa, kesetaraan pendidikan, dan integritas profesional bahkan ketika ada tekanan untuk memprioritaskan kekhawatiran lain.

Erat kaitannya dengan kepemimpinan autentik adalah **kepemimpinan etis**, yang menekankan melakukan yang benar, adil, dan baik. Pemimpin etis mendemonstrasikan dan mempromosikan perilaku etis melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta melalui sistem penghargaan dan hukuman. Mereka secara proaktif terlibat dalam pengambilan keputusan etis dan menciptakan iklim etis dalam organisasi.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan etis sangat penting karena sekolah adalah lembaga moral yang membentuk karakter dan nilai orang muda. Kepala sekolah etis memodelkan integritas dalam semua interaksi, memperlakukan semua pemangku kepentingan dengan keadilan dan rasa hormat, meminta pertanggungjawaban diri sendiri dan orang lain terhadap standar etika, dan membuat keputusan sulit

yang dipandu oleh prinsip moral bahkan ketika ada tekanan atau kemudahan untuk melakukannya sebaliknya.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan etis menghasilkan kepercayaan yang lebih tinggi, peningkatan kesejahteraan pengikut, perilaku kewargaan organisasional yang lebih besar, dan peningkatan kinerja. Dalam sekolah, kepemimpinan etis sangat penting untuk menciptakan budaya di mana baik orang dewasa maupun siswa memahami dan merangkul nilai bersama, di mana keputusan transparan dan adil, dan di mana tindakan konsisten dengan prinsip yang dianut.

Tantangan terhadap kepemimpinan autentik termasuk potensi keaslian menjadi alasan untuk perilaku yang tidak pantas (misalnya, "Saya hanya menjadi diri sendiri" ketika bersikap kasar atau tidak sensitif). Ada juga pertanyaan tentang sejauh mana keaslian mungkin atau diinginkan dalam peran profesional yang memerlukan penampilan tertentu. Menyeimbangkan keaslian dengan persyaratan peran, dan batasan profesional memerlukan navigasi yang bijaksana.

#### 4. **Kepemimpinan Adaptif dan Agile**

Dalam era perubahan cepat dan ketidakpastian yang menjadi ciri konteks kontemporer, kepemimpinan adaptif, dan agile telah menjadi semakin relevan. Model-model ini mengakui bahwa tantangan yang dihadapi organisasi saat ini sering kali kompleks, ambigu, dan tidak dapat diselesaikan dengan solusi teknis tradisional.

**Kepemimpinan Adaptif**, dikembangkan oleh Ronald Heifetz dan rekan-rekannya di Harvard Kennedy School, membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif. Masalah teknis, meskipun berpotensi rumit, dapat diselesaikan dengan pengetahuan dan prosedur yang ada. Tantangan adaptif, di sisi lain, memerlukan pembelajaran baru, inovasi, dan perubahan dalam nilai, kepercayaan, atau perilaku.

Heifetz berpendapat bahwa banyak tantangan yang dihadapi organisasi saat ini bersifat adaptif. Dalam pendidikan, isu seperti menutup kesenjangan prestasi, menerapkan pembelajaran personal, atau mengubah budaya sekolah untuk era digital tidak dapat diselesaikan

hanya dengan menerapkan solusi yang ada. Mereka memerlukan eksperimen, pembelajaran, dan sering kali perubahan yang tidak nyaman dalam cara orang bekerja.

Prinsip-prinsip inti kepemimpinan adaptif meliputi:

**Naik ke Balkon:** Pemimpin adaptif memerlukan kemampuan untuk mundur dari tindakan langsung dan mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang pola dan dinamika. Ini analog dengan berpindah dari lantai dansa ke balkon untuk melihat gambaran keseluruhan. Pemimpin pendidikan perlu menyeimbangkan antara terlibat dalam operasi sehari-hari dan mempertahankan perspektif strategis.

**Mengidentifikasi Tantangan Adaptif:** Pemimpin harus membedakan antara masalah yang bisa diselesaikan dengan keahlian yang ada dan tantangan yang memerlukan pendekatan baru. Ini memerlukan diagnosis yang cermat tentang sifat tantangan dan penolakan terhadap solusi cepat.

**Mengatur Tekanan:** Pekerjaan adaptif tidak nyaman karena memerlukan orang untuk berubah. Pemimpin harus mempertahankan tingkat ketidakseimbangan yang produktif - cukup untuk memotivasi perubahan tetapi tidak terlalu banyak sehingga membuat kewalahan. Dalam sekolah yang mengalami perubahan signifikan, kepala sekolah harus mengelola kecemasan sambil mempertahankan tekanan untuk perbaikan.

**Mempertahankan Perhatian yang Disiplin:** Orang secara alami menghindari pekerjaan adaptif karena tidak nyaman. Pemimpin harus menjaga perhatian tetap fokus pada isu-isu sulit dan menolak gangguan atau pengalihan teknis. Ini memerlukan keberanian untuk terus melanjutkan percakapan yang sulit.

**Mengembalikan Pekerjaan kepada Orang:** Tantangan adaptif tidak dapat diselesaikan oleh pemimpin sendiri. Solusi harus datang dari kecerdasan dan upaya kolektif organisasi. Pemimpin memfasilitasi pembelajaran dan pemecahan masalah daripada memberikan jawaban.

**Melindungi Suara Kepemimpinan dari Bawah:** Inovasi dan solusi adaptif sering datang dari orang yang paling dekat dengan pekerjaan atau dari pinggiran organisasi. Pemimpin harus melindungi dan memperkuat suara-suara ini bahkan ketika mereka menantang status quo.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan adaptif sangat relevan karena sekolah terus-menerus menghadapi tantangan adaptif: demografi yang berubah, kebutuhan tenaga kerja yang berkembang, transformasi teknologi, ekspektasi sosial yang bergeser. Pendekatan top-down tradisional tidak cukup untuk mengatasi kompleksitas ini. Kepemimpinan adaptif memberdayakan guru, melibatkan komunitas, dan menciptakan kondisi untuk pembelajaran dan inovasi kolektif.

**Kepemimpinan Agile** berasal dari pengembangan perangkat lunak tetapi prinsip-prinsipnya berlaku di berbagai konteks. Agile menekankan kemajuan iteratif, fleksibilitas, kolaborasi, dan fokus pelanggan. Pemimpin agile nyaman dengan ambiguitas, bersedia bereksperimen, dan cepat menyesuaikan berdasarkan umpan balik.

Aspek kunci dari kepemimpinan agile meliputi:

**Pendekatan Iteratif:** Daripada perencanaan ekstensif diikuti oleh implementasi yang kaku, pemimpin agile lebih menyukai siklus yang lebih pendek dari perencanaan, tindakan, pembelajaran, dan penyesuaian. Dalam sekolah, ini mungkin berarti menguji program dalam skala kecil, mengumpulkan umpan balik, menyempurnakan, dan kemudian meningkatkan secara bertahap.

**Tim yang Diberdayakan:** Organisasi agile mengandalkan tim yang mengorganisir diri sendiri yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan dan menyesuaikan pendekatan mereka. Pemimpin pendidikan menciptakan struktur di mana tim guru memiliki otonomi untuk berinovasi dalam kelas dan berkolaborasi pada perbaikan.

**Pembelajaran Berkelanjutan:** Agile menekankan pembelajaran dari pengalaman dan penggabungan cepat dari pelajaran yang dipelajari. Ini memerlukan budaya di mana eksperimen didorong, kegagalan

dilihat sebagai kesempatan pembelajaran, dan refleksi tertanam dalam praktik.

**Keterlibatan Pemangku Kepentingan:** Pendekatan agile menekankan kolaborasi erat dengan “pelanggan” - dalam konteks pendidikan, siswa, keluarga, dan komunitas. Pemimpin secara aktif mencari masukan, menguji ide dengan pemangku kepentingan, dan merespons kebutuhan mereka.

**Perencanaan Adaptif:** Daripada rencana jangka panjang yang kaku, perencanaan agile fleksibel dan responsif. Sambil mempertahankan visi dan tujuan yang jelas, strategi spesifik dapat disesuaikan berdasarkan keadaan yang berubah dan peluang yang muncul.

Penelitian tentang kepemimpinan adaptif dan agile dalam pendidikan masih berkembang, tetapi bukti awal menunjukkan pendekatan ini berharga untuk menavigasi kompleksitas lingkungan pendidikan kontemporer. Sekolah yang mengadopsi prinsip-prinsip ini melaporkan inovasi yang lebih besar, respons yang lebih baik terhadap kebutuhan siswa, dan kapasitas yang lebih baik untuk mengelola perubahan.

Tantangannya termasuk ketegangan dengan sistem akuntabilitas yang sering kaku dan preskriptif, kesulitan dalam beralih dari struktur hierarkis tradisional, dan penolakan dari mereka yang nyaman dengan stabilitas dan prediktabilitas. Berhasil menerapkan kepemimpinan adaptif atau agile memerlukan perubahan budaya yang signifikan, pelatihan, dan dukungan berkelanjutan.

### C. Pemilihan Gaya Kepemimpinan Efektif

Pemilihan gaya kepemimpinan yang efektif merupakan aspek krusial dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer. Seorang pemimpin pendidikan yang efektif tidak hanya mengandalkan satu gaya kepemimpinan tunggal, melainkan mampu mengadaptasi pendekatan kepemimpinannya sesuai dengan situasi, karakteristik tim, dan konteks organisasi yang dihadapi. Kemampuan untuk memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan menentukan keberhasilan dalam

mencapai tujuan pendidikan dan mengembangkan potensi seluruh anggota organisasi.

## 1. Analisis Situasi dan Konteks

Analisis situasi dan konteks merupakan langkah fundamental dalam menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan. Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969) menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik untuk semua situasi. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kematangan atau kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas tertentu (Northouse, 2021).

Dalam konteks pendidikan, analisis situasi mencakup beberapa dimensi penting. Pertama, **tingkat kematangan dan kompetensi staf pendidik**. Staf yang berpengalaman dan memiliki kompetensi tinggi memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih delegatif, memberikan otonomi dan kepercayaan untuk mengambil keputusan. Sebaliknya, staf baru atau yang masih mengembangkan kompetensinya memerlukan pendekatan yang lebih direktif dengan bimbingan dan supervisi yang lebih intensif (Bush & Glover, 2016).

Kedua, **kompleksitas permasalahan yang dihadapi** turut menentukan gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam situasi krisis atau ketika menghadapi perubahan mendasar, seperti implementasi kurikulum baru atau transformasi digital dalam pendidikan, pemimpin mungkin perlu mengadopsi gaya yang lebih transformasional untuk menginspirasi dan memotivasi perubahan, atau bahkan gaya yang lebih direktif untuk memastikan kecepatan dan ketepatan respons (Leithwood & Sun, 2018).

Ketiga, **budaya organisasi dan nilai-nilai institusi** harus dipertimbangkan. Lembaga pendidikan dengan budaya partisipatif yang kuat akan lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan demokratis atau kepemimpinan terdistribusi, sementara organisasi yang terbiasa dengan struktur hierarkis mungkin memerlukan pendekatan transisional yang bertahap (Harris, 2013).

Keempat, **tuntutan eksternal dan kebijakan pendidikan** juga memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Di era akuntabilitas dan standarisasi pendidikan, pemimpin sering kali harus menyeimbangkan antara gaya transaksional untuk memenuhi target kinerja dengan gaya transformasional untuk mendorong inovasi dan pengembangan profesional berkelanjutan (Day et al., 2016).

## **2. Karakteristik Tim dan Organisasi**

Pemahaman mendalam tentang karakteristik tim dan organisasi menjadi fondasi dalam memilih gaya kepemimpinan yang efektif. Setiap organisasi pendidikan memiliki keunikan dalam hal komposisi anggota, dinamika kelompok, dan struktur organisasinya.

### **Karakteristik Individual Anggota Tim**

Keberagaman karakteristik individual dalam tim pendidikan mencakup aspek demografis, profesional, dan psikologis. Dari sisi demografis, perbedaan generasi antara guru senior dan generasi milenial atau Gen Z memerlukan pendekatan yang berbeda. Penelitian menunjukkan bahwa generasi muda cenderung lebih responsif terhadap kepemimpinan yang memberikan ruang untuk kreativitas, fleksibilitas, dan umpan balik yang teratur (Seemiller & Grace, 2017).

Tingkat pengalaman dan keahlian profesional juga memengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Guru dengan keahlian khusus atau pengalaman ekstensif di bidang tertentu akan lebih produktif jika dipimpin dengan gaya yang menghargai otonomi dan keahlian mereka, seperti dalam model servant leadership atau kepemimpinan autentik (Greenleaf, 2002; Avolio & Gardner, 2005).

Faktor psikologis seperti motivasi intrinsik, kebutuhan akan penghargaan, dan orientasi terhadap pencapaian juga perlu dipertimbangkan. Teori Path-Goal Leadership yang dikemukakan oleh House (1971) menekankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gayanya berdasarkan kebutuhan motivasional pengikut dan karakteristik tugas yang dihadapi (Northouse, 2021).

## **Dinamika dan Kohesivitas Tim**

Tingkat kohesivitas dan kematangan tim memengaruhi efektivitas berbagai gaya kepemimpinan. Tim yang baru terbentuk atau mengalami konflik internal memerlukan kepemimpinan yang lebih struktural dan fasilitatif untuk membangun kepercayaan dan menetapkan norma kerja. Sebaliknya, tim yang sudah matang dan kohesif dapat berkembang lebih optimal dengan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif atau bahkan kepemimpinan bersama (Yukl, 2013).

Dalam konteks pendidikan, konsep Professional Learning Communities (PLCs) menekankan pentingnya kolaborasi dan pembelajaran bersama. Pemimpin yang mengadopsi kepemimpinan terdistribusi dapat memberdayakan guru-guru untuk berbagi kepemimpinan dalam area keahlian mereka masing-masing, sehingga meningkatkan kapasitas kolektif organisasi (DuFour & Eaker, 1998; Spillane, 2006).

## **Struktur dan Ukuran Organisasi**

Ukuran dan kompleksitas struktur organisasi pendidikan juga menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif. Sekolah kecil dengan struktur sederhana memungkinkan pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih personal dan relasional. Sebaliknya, institusi pendidikan besar dengan struktur multi-level memerlukan kombinasi gaya kepemimpinan, di mana kepemimpinan puncak mungkin lebih fokus pada visi strategis dan transformasional, sementara manajemen menengah menerapkan gaya yang lebih transaksional dan operasional (Hallinger, 2018).

## **Budaya Organisasi dan Iklim Sekolah**

Budaya organisasi yang positif dan iklim sekolah yang kondusif merupakan hasil dari gaya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin perlu memahami konteks budaya organisasi mereka, termasuk nilai-nilai yang dijunjung tinggi, tradisi yang dipertahankan, dan norma-norma yang berlaku. Schein (2010) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peran krusial dalam membentuk dan mengubah budaya organisasi melalui hal-hal yang mereka perhatikan, ukur, dan kontrol.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, pemimpin juga perlu mempertimbangkan nilai-nilai lokal dan kearifan budaya setempat dalam memilih gaya kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal, dengan praktik kepemimpinan modern cenderung lebih efektif dan berkelanjutan (Raihani, 2008).

### **3. Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan**

Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan merupakan kompetensi inti yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan kontemporer. Kemampuan untuk beradaptasi dan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi disebut sebagai kepemimpinan adaptif atau kepemimpinan fleksibel (Heifetz et al., 2009).

#### **Konsep Kepemimpinan Adaptif**

Kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk membaca situasi secara akurat dan merespons dengan gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Heifetz et al. (2009) membedakan antara tantangan teknis yang dapat diselesaikan dengan pengetahuan dan prosedur yang ada, dengan tantangan adaptif yang memerlukan perubahan dalam nilai, kepercayaan, dan perilaku. Pemimpin pendidikan perlu fleksibel dalam memilih pendekatan yang sesuai untuk setiap jenis tantangan.

Dalam praktiknya, seorang kepala sekolah mungkin perlu menggunakan gaya kepemimpinan direktif ketika menghadapi situasi darurat atau krisis, namun beralih ke gaya demokratis dan partisipatif ketika membahas pengembangan visi sekolah jangka panjang. Kemampuan untuk melakukan peralihan ini memerlukan kecerdasan emosional, dan situasional yang tinggi (Goleman et al., 2002).

#### **Kontinum Gaya Kepemimpinan**

Tannenbaum dan Schmidt (1958) memperkenalkan konsep kontinum kepemimpinan yang menggambarkan spektrum dari gaya kepemimpinan yang sangat otokratis hingga sangat demokratis.

Pemimpin yang fleksibel mampu bergerak sepanjang kontinum ini sesuai dengan kebutuhan situasi. Faktor-faktor yang memengaruhi posisi pemimpin dalam kontinum tersebut meliputi: karakteristik pemimpin (nilai, kepercayaan, dan preferensi), karakteristik pengikut (kebutuhan akan independensi, kesiapan untuk mengambil tanggung jawab), dan karakteristik situasi (tekanan waktu, kompleksitas masalah).

### **Pengembangan Repertoar Kepemimpinan**

Untuk menjadi fleksibel, pemimpin pendidikan perlu mengembangkan repertoar atau rangkaian gaya kepemimpinan yang luas. Hal ini memerlukan kesadaran diri yang tinggi untuk memahami kecenderungan alami gaya kepemimpinan sendiri, serta kemauan untuk belajar dan mengembangkan gaya-gaya lain yang mungkin berada di luar zona nyaman (Avolio & Gardner, 2005).

Program pengembangan kepemimpinan pendidikan seharusnya tidak hanya fokus pada satu model kepemimpinan, tetapi memberikan paparan terhadap berbagai pendekatan dan melatih kemampuan untuk membaca konteks serta memilih respons yang paling tepat. Praktik reflektif menjadi kunci dalam mengembangkan fleksibilitas ini, di mana pemimpin secara teratur merefleksikan efektivitas gaya kepemimpinan yang mereka gunakan dan belajar dari pengalaman (Schön, 1983).

### **Integrasi Multi-Gaya Kepemimpinan**

Riset terkini menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mampu mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan secara simultan atau sekuensial sesuai kebutuhan. Konsep kepemimpinan hibrida atau kepemimpinan campuran menekankan kombinasi elemen-elemen dari berbagai pendekatan kepemimpinan (Antonakis & Day, 2018).

Misalnya, seorang pemimpin pendidikan transformasional juga perlu memiliki elemen transaksional untuk memastikan standar dan prosedur tetap terjaga. Demikian pula, servant leadership dapat dikombinasikan dengan kepemimpinan autentik untuk menciptakan kepemimpinan yang melayani sekaligus asli dan transparan.

## **Tantangan dalam Fleksibilitas Kepemimpinan**

Meskipun fleksibilitas sangat penting, ada beberapa tantangan yang perlu diantisipasi. Pertama, risiko inkonsistensi, di mana perubahan gaya kepemimpinan yang terlalu sering atau tidak terprediksi dapat membingungkan staf dan mengurangi kepercayaan. Kedua, paradoks kepemimpinan autentik, di mana terlalu banyak mengadaptasi gaya kepemimpinan dapat dipersepsikan sebagai tidak autentik atau manipulatif (Northouse, 2021).

Untuk mengatasi tantangan ini, pemimpin perlu memiliki nilai inti yang konsisten yang menjadi fondasi dari semua gaya kepemimpinan yang mereka terapkan. Transparansi dalam komunikasi tentang mengapa gaya tertentu dipilih dalam situasi tertentu juga membantu membangun pemahaman dan kepercayaan dari tim.

## **Pengukuran Efektivitas Fleksibilitas Kepemimpinan**

Efektivitas fleksibilitas kepemimpinan dapat diukur melalui berbagai indikator, antara lain: (1) kepuasan dan kinerja tim, (2) kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan dan krisis, (3) tingkat inovasi dan perbaikan berkelanjutan, (4) retensi talenta dan komitmen staf, serta (5) pencapaian tujuan organisasi secara konsisten di berbagai kondisi (Day et al., 2016).

“

*The key to successful leadership is  
influence, not authority.*

- Kenneth H. Blanchard -

”



# **BAB 5**

---

## **KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN**



Komunikasi merupakan jantung kepemimpinan pendidikan yang efektif. Tanpa kemampuan komunikasi yang baik, visi kepemimpinan tidak akan dapat diterjemahkan menjadi tindakan nyata, dan hubungan antara pemimpin dengan stakeholder pendidikan tidak akan terjalin dengan baik. Dalam konteks pendidikan kontemporer, komunikasi kepemimpinan bukan sekadar penyampaian informasi, tetapi merupakan proses interaktif yang melibatkan pemahaman, empati, dan kemampuan untuk menginspirasi perubahan (Northouse, 2021).

Para pemimpin pendidikan menghadapi tantangan unik dalam berkomunikasi dengan berbagai pihak: guru, siswa, orang tua, dewan sekolah, dan komunitas yang lebih luas. Masing-masing kelompok memiliki kebutuhan komunikasi yang berbeda dan memerlukan pendekatan yang disesuaikan.

## **A. Fondasi Komunikasi Efektif**

### **1. Proses dan Model Komunikasi**

Komunikasi adalah proses dinamis di mana individu menciptakan dan berbagi makna untuk mencapai pemahaman bersama. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, memahami proses komunikasi sangat penting untuk memastikan pesan disampaikan dengan jelas dan diterima sebagaimana dimaksud.

#### **Model Komunikasi Klasik**

Shannon dan Weaver (1949) mengembangkan model komunikasi linear yang menggambarkan alur komunikasi dari pengirim ke penerima melalui saluran tertentu dengan kemungkinan gangguan (noise). Model ini mencakup lima komponen utama: sumber informasi, transmitter, saluran, receiver, dan destinasi. Meskipun model ini berguna untuk memahami dasar-dasar komunikasi, model ini memiliki keterbatasan karena tidak memperhitungkan sifat interaktif dan kontekstual komunikasi manusia (Littlejohn & Foss, 2010).

#### **Model Komunikasi Transaksional**

Model komunikasi transaksional, yang dikembangkan oleh Barnlund (1970), menawarkan perspektif yang lebih komprehensif. Model ini

mengakui bahwa komunikasi adalah proses simultan di mana semua pihak yang terlibat adalah pengirim dan penerima pesan secara bersamaan. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, ini berarti bahwa ketika seorang kepala sekolah berkomunikasi dengan guru, feedback verbal maupun non-verbal dari guru akan memengaruhi cara kepala sekolah menyesuaikan pesannya (DeVito, 2019).

### **Elemen Kunci dalam Proses Komunikasi Kepemimpinan**

Dalam kepemimpinan pendidikan, proses komunikasi mencakup beberapa elemen penting:

- a. Encoder (Pengirim)  
Pemimpin pendidikan yang mengemas ide atau visi ke dalam pesan yang dapat dipahami
- b. Pesan  
Konten yang disampaikan, baik berupa informasi, instruksi, visi, atau nilai-nilai
- c. Media/Saluran  
Cara penyampaian pesan (tatap muka, email, rapat, memo, media sosial)
- d. Decoder (Penerima)  
Guru, siswa, atau stakeholder lain yang menerima dan menginterpretasikan pesan
- e. Feedback  
Respons dari penerima yang membantu pemimpin menilai efektivitas komunikasi
- f. Konteks  
Situasi di mana komunikasi terjadi, termasuk budaya organisasi, timing, dan kondisi emosional
- g. Noise (Gangguan)  
Hambatan yang dapat mengganggu pemahaman, baik fisik (suara bising), psikologis (prasangka), atau semantik (perbedaan bahasa)

Jumrawarsi dan Suhaili (2021) menekankan bahwa pemimpin pendidikan harus memahami bahwa setiap elemen dalam proses komunikasi dapat menjadi titik kegagalan atau keberhasilan. Oleh karena itu, perhatian harus diberikan pada setiap tahap untuk memastikan pesan tersampaikan dengan efektif.

### **Hambatan dalam Proses Komunikasi**

Robbins dan Judge (2017) mengidentifikasi beberapa hambatan umum dalam komunikasi organisasi yang juga relevan dalam konteks pendidikan:

- a. Filtering  
Manipulasi informasi oleh pengirim agar terlihat lebih menguntungkan
- b. Selective Perception  
Penerima pesan mendengar atau melihat apa yang mereka ingin dengar/lihat berdasarkan kebutuhan, motivasi, atau karakteristik personal
- c. Information Overload  
Terlalu banyak informasi yang harus diproses sehingga mengurangi efektivitas pemahaman
- d. Emotions  
Kondisi emosional yang memengaruhi cara pesan diterima dan diinterpretasikan
- e. Language  
Perbedaan dalam pemahaman kata, jargon, atau terminologi profesional
- f. Communication Apprehension  
Ketakutan atau kecemasan yang berlebihan terkait komunikasi lisan atau tertulis

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kesadaran diri (self-awareness) tentang bagaimana

mereka berkomunikasi, dan secara aktif mencari feedback untuk terus memperbaiki efektivitas komunikasi mereka.

## 2. Komunikasi Verbal dan Non-verbal

Komunikasi dalam kepemimpinan pendidikan melibatkan dua dimensi utama: verbal dan non-verbal. Kedua dimensi ini bekerja secara sinergis untuk menyampaikan pesan yang lengkap dan autentik.

### Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merujuk pada penggunaan kata-kata, baik lisan maupun tertulis, untuk menyampaikan pesan. Dalam kepemimpinan pendidikan, kemampuan verbal yang kuat mencakup:

**Kejelasan dan Ketepatan:** Pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi, tujuan, dan ekspektasi dengan jelas. Ambiguitas dalam komunikasi verbal dapat menyebabkan kesalahpahaman dan menurunkan efektivitas implementasi kebijakan (Bush & Middlewood, 2013).

**Pemilihan Kata yang Tepat:** Kata-kata memiliki kekuatan untuk menginspirasi atau melemahkan motivasi. Pemimpin yang efektif menggunakan bahasa positif yang memberdayakan dan menghindari kata-kata yang dapat dianggap merendahkan atau mengancam (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

**Storytelling:** Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan narasi atau cerita dalam komunikasi mereka lebih efektif dalam memengaruhi dan menginspirasi pengikut. Cerita membuat konsep abstrak menjadi lebih konkret dan mudah diingat (Denning, 2011).

**Tone dan Intonasi:** Dalam komunikasi lisan, cara kata-kata diucapkan sama pentingnya dengan kata-kata itu sendiri. Tone yang hangat dan supportif dapat menciptakan lingkungan yang aman untuk dialog terbuka, sementara tone yang keras atau sarkastik dapat menciptakan defensiveness.

## **Komunikasi Non-verbal**

Mehrabian (1971) dalam penelitiannya yang terkenal menunjukkan bahwa dalam komunikasi emosional, hanya 7% dari pesan berasal dari kata-kata, sementara 38% dari tone suara dan 55% dari bahasa tubuh. Meskipun angka-angka spesifik ini telah diperdebatkan, konsensus umum adalah bahwa komunikasi non-verbal memainkan peran yang sangat signifikan dalam bagaimana pesan diterima.

**Bahasa Tubuh:** Postur tubuh, gestur tangan, dan gerakan dapat mengomunikasikan kepercayaan diri, keterbukaan, atau sebaliknya ketidaknyamanan dan defensiveness. Pemimpin yang berdiri tegak dengan bahu terbuka mengirimkan pesan bahwa mereka approachable, dan confident (Cuddy, 2015).

**Ekspresi Wajah:** Wajah manusia dapat mengekspresikan ribuan emosi yang berbeda. Senyuman yang tulus, misalnya, dapat menciptakan koneksi emosional dan membuat orang lain merasa diterima. Sebaliknya, ekspresi wajah yang tidak konsisten dengan pesan verbal dapat menciptakan ketidakpercayaan (Ekman, 2003).

**Kontak Mata:** Dalam budaya Barat, kontak mata yang tepat menunjukkan kejujuran, perhatian, dan rasa hormat. Namun, penting untuk menyadari bahwa makna kontak mata dapat berbeda antar budaya. Di beberapa budaya Asia, kontak mata yang terlalu intens dapat dianggap tidak sopan (Hall, 1976).

**Proxemics (Jarak Personal):** Jarak fisik antara komunikator juga menyampaikan makna. Pemimpin yang duduk di belakang meja besar menciptakan jarak psikologis, sementara duduk bersebelahan menciptakan kesan kesetaraan dan kolaborasi (Richmond, McCroskey, & Hickson, 2011).

**Appearance:** Cara pemimpin berpenampilan juga merupakan bentuk komunikasi non-verbal. Pakaian profesional yang rapi mengomunikasikan keseriusan dan rasa hormat terhadap peran kepemimpinan.

## **Kongruensi Verbal dan Non-verbal**

Aspek krusial dari komunikasi efektif adalah kongruensi antara pesan verbal dan non-verbal. Ketika ada ketidaksesuaian antara apa yang dikatakan dan bagaimana hal itu disampaikan secara non-verbal, orang cenderung lebih percaya pada isyarat non-verbal (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016).

Sebagai contoh, seorang kepala sekolah yang mengatakan "Saya terbuka untuk mendengar ide-ide Anda" tetapi dengan tangan bersilang di dada dan menghindari kontak mata akan menciptakan kesan bahwa mereka sebenarnya tidak terbuka untuk input. Pemimpin pendidikan yang autentik memastikan bahwa komunikasi verbal, dan non-verbal mereka sejalan untuk membangun kepercayaan dan kredibilitas.

### **3. Mendengarkan Aktif dan Empati**

Komunikasi kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang penyampaian pesan, tetapi juga tentang kemampuan untuk mendengarkan dengan sungguh-sungguh. Mendengarkan aktif adalah keterampilan yang sering diabaikan namun sangat penting dalam kepemimpinan pendidikan.

#### **Konsep Mendengarkan Aktif**

Mendengarkan aktif adalah proses yang disengaja dan penuh perhatian untuk memahami pesan lengkap yang disampaikan oleh pembicara. Ini berbeda dengan mendengar pasif, di mana seseorang hanya menerima suara tanpa benar-benar memproses atau memahami makna di baliknya (Rogers & Farson, 1957).

#### **Komponen Mendengarkan Aktif**

Menurut Brownell (2012), mendengarkan aktif melibatkan beberapa komponen:

**Attending (Memberikan Perhatian Penuh):** Ini melibatkan fokus total pada pembicara, menghilangkan distraksi, dan menunjukkan melalui bahasa tubuh bahwa Anda sepenuhnya hadir dalam percakapan.

**Understanding (Memahami):** Berusaha memahami tidak hanya kata-kata tetapi juga makna, konteks, dan emosi di balik pesan. Ini mungkin melibatkan menanyakan pertanyaan klarifikasi seperti "Apakah yang Anda maksud adalah...?"

**Remembering (Mengingat):** Mendengarkan aktif memerlukan retensi informasi penting dari percakapan untuk referensi di masa depan.

**Evaluating (Mengevaluasi):** Secara kritis menilai pesan dan argumen yang disajikan, namun dengan pikiran terbuka dan tanpa judgment prematur.

**Responding (Merespons):** Memberikan feedback yang menunjukkan pemahaman, dan mendorong pembicara untuk melanjutkan.

### **Teknik Mendengarkan Aktif**

Beberapa teknik praktis yang dapat digunakan pemimpin pendidikan untuk mendengarkan secara aktif mencakup:

**Paraphrasing:** Mengulang kembali apa yang dikatakan pembicara dengan kata-kata sendiri untuk mengonfirmasi pemahaman. Contoh: "Jadi yang Anda katakan adalah bahwa Anda merasa kurikulum baru ini terlalu padat untuk siswa kelas 7?"

**Reflecting Feelings:** Mengidentifikasi dan mengakui emosi yang diungkapkan oleh pembicara. Contoh: "Saya bisa merasakan bahwa Anda cukup frustrasi dengan situasi ini."

**Summarizing:** Merangkum poin-poin utama dari percakapan untuk memastikan pemahaman bersama. Contoh: "Mari saya pastikan saya memahami. Anda memiliki tiga kekhawatiran utama tentang..."

**Asking Open-ended Questions:** Mengajukan pertanyaan yang mendorong elaborasi daripada jawaban ya/tidak. Contoh: "Bisa Anda ceritakan lebih lanjut tentang pengalaman Anda dengan pendekatan pembelajaran ini?"

**Minimal Encouragers:** Menggunakan kata-kata singkat atau suara seperti "mm-hmm," "ya," atau "saya mengerti" untuk menunjukkan bahwa Anda mengikuti percakapan.

## Empati dalam Kepemimpinan

Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dialami orang lain dari perspektif mereka. Goleman (1995) mengidentifikasi empati sebagai salah satu komponen kunci dari kecerdasan emosional, yang sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif.

### Jenis-jenis Empati

Menurut Decety dan Cowell (2014), terdapat tiga jenis empati:

**Cognitive Empathy:** Kemampuan untuk memahami perspektif dan cara berpikir orang lain. Ini melibatkan “perspective-taking” atau kemampuan untuk melihat situasi dari sudut pandang orang lain.

**Emotional Empathy:** Kemampuan untuk merasakan emosi yang dirasakan orang lain. Ini adalah respons emosional terhadap keadaan emosional orang lain.

**Compassionate Empathy:** Tidak hanya memahami dan merasakan, tetapi juga terdorong untuk membantu. Ini adalah bentuk empati yang paling actionable dalam konteks kepemimpinan.

### Empati dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang empatik menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong retensi staf (Zaki, 2019). Dalam konteks pendidikan, empati pemimpin dapat:

- a. Membantu memahami tantangan unik yang dihadapi guru dalam kelas
- b. Memfasilitasi resolusi konflik yang lebih efektif
- c. Meningkatkan kesejahteraan emosional staf dan siswa
- d. Membangun kepercayaan dan loyalitas
- e. Menciptakan budaya sekolah yang inklusif dan supportif

## **Hambatan terhadap Mendengarkan Aktif dan Empati**

Meskipun pentingnya diakui, beberapa hambatan dapat menghalangi mendengarkan aktif dan empati:

- a. **Bias dan Prasangka**  
Asumsi yang sudah terbentuk sebelumnya tentang pembicara atau topik
- b. **Ego dan Defensive Listening**  
Terlalu fokus pada diri sendiri dan bagaimana merespons daripada benar-benar mendengarkan
- c. **Multitasking**  
Mencoba melakukan beberapa hal sekaligus saat seseorang berbicara
- d. **Fatigue**  
Kelelahan fisik atau mental yang mengurangi kapasitas untuk mendengarkan dengan penuh perhatian
- e. **Emotional Reactivity**  
Bereaksi secara emosional terhadap apa yang dikatakan sebelum sepenuhnya memahami pesan

Pemimpin pendidikan yang efektif mengakui hambatan-hambatan ini dan secara sadar bekerja untuk mengatasinya, menciptakan ruang untuk dialog yang autentik dan bermakna.

## **B. Gaya Komunikasi Pemimpin**

Gaya komunikasi pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap dinamika organisasi, moral staf, dan efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan. Memahami berbagai gaya komunikasi dan kapan menggunakannya adalah keterampilan penting bagi pemimpin pendidikan kontemporer.

## 1. Komunikasi Asertif vs. Agresif vs. Pasif

Gaya komunikasi interpersonal dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama: asertif, agresif, dan pasif. Pemimpin pendidikan yang efektif umumnya menggunakan komunikasi asertif sebagai gaya dominan mereka.

### **Komunikasi Pasif**

Komunikasi pasif ditandai dengan penghindaran ekspresi langsung dari pikiran, perasaan, dan kebutuhan. Individu dengan gaya komunikasi pasif cenderung:

- a. Menghindari konflik dengan cara apapun
- b. Kesulitan mengatakan "tidak"
- c. Mengalah pada pendapat atau kebutuhan orang lain meskipun itu bertentangan dengan keyakinan mereka sendiri
- d. Menggunakan bahasa yang tidak tegas seperti "mungkin," "semacam," "saya tidak yakin"
- e. Menunjukkan bahasa tubuh yang tertutup (bahu membungkuk, kontak mata minimal)

**Dampak dalam Kepemimpinan Pendidikan:** Pemimpin dengan komunikasi pasif sering kali gagal memberikan arahan yang jelas, kesulitan menegakkan standar, dan dapat kehilangan rasa hormat dari staf karena dianggap lemah atau tidak tegas. Ini dapat menyebabkan lingkungan di mana masalah tidak ditangani dan konflik yang tidak terselesaikan terus berkembang (Ames, 2009).

### **Komunikasi Agresif**

Komunikasi agresif ditandai dengan ekspresi pikiran dan perasaan dengan cara yang melanggar hak orang lain. Karakteristiknya meliputi:

- a. Dominasi percakapan
- b. Menggunakan bahasa yang menghakimi atau menyalahkan
- c. Intimidasi atau ancaman
- d. Nada suara yang keras atau meninggi

- e. Bahasa tubuh yang mengancam (menunjuk jari, invasi ruang personal)
- f. Gangguan dan tidak mendengarkan orang lain

**Dampak dalam Kepemimpinan Pendidikan:** Pemimpin agresif menciptakan lingkungan yang dipenuhi ketakutan dan kecemasan. Staf mungkin patuh karena takut, tetapi keterlibatan dan komitmen intrinsik akan rendah. Komunikasi agresif juga merusak kepercayaan dan dapat menyebabkan tingkat pergantian karyawan yang tinggi (Sutton, 2007).

### **Komunikasi Asertif**

Komunikasi asertif adalah keseimbangan ideal antara pasif dan agresif. Ini melibatkan ekspresi pikiran, perasaan, dan kebutuhan dengan jelas dan hormat, sambil juga menghormati hak dan perspektif orang lain. Karakteristik komunikasi asertif meliputi:

- a. Ekspresi langsung dan jujur tentang pikiran dan perasaan
- b. Menggunakan pernyataan "saya" daripada "kamu" yang menyalahkan
- c. Menetapkan batasan yang jelas tetapi hormat
- d. Mendengarkan secara aktif perspektif orang lain
- e. Bersedia untuk berkompromi ketika tepat
- f. Bahasa tubuh yang terbuka dan percaya diri
- g. Nada suara yang tenang dan tegas

Contoh komunikasi asertif dalam konteks pendidikan:

- a. Pasif: "Um, mungkin kita bisa mencoba untuk lebih tepat waktu, jika memungkinkan..."
- b. Agresif: "Anda selalu terlambat! Ini tidak dapat diterima!"
- c. Asertif: "Saya memperhatikan bahwa rapat dimulai 15 menit terlambat selama tiga minggu terakhir. Ketepatan waktu penting untuk menghormati waktu semua orang. Mari kita diskusikan bagaimana kita bisa memastikan kita mulai tepat waktu ke depannya."

## **Teknik Komunikasi Asertif**

Alberti dan Emmons (2017) menyarankan beberapa teknik untuk komunikasi asertif:

### **Skrip DESC:**

- a. Deskripsikan (Deskripsikan situasi secara objektif)
- b. Ekspresikan (Ekspresikan perasaan atau kekhawatiran Anda)
- c. Spesifikasi (Spesifikasi perubahan yang Anda inginkan)
- d. Consekuensi (Komunikasikan konsekuensi positif dari perubahan)

**Teknik Broken Record:** Mengulang permintaan atau posisi Anda dengan tenang dan tegas, tanpa menjadi emosional atau terpengaruh oleh argumen manipulatif.

**Fogging:** Mengakui kemungkinan kebenaran dalam kritik tanpa menerima seluruh kritik, atau menjadi defensif.

**Negative Inquiry:** Meminta kritik lebih spesifik untuk memahami kekhawatiran orang lain dengan lebih baik.

### **Manfaat Komunikasi Asertif dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang berkomunikasi secara asertif:

- a. Membangun kepercayaan dan kredibilitas yang lebih tinggi
- b. Menciptakan lingkungan yang lebih transparan dan terbuka
- c. Lebih efektif dalam mengelola konflik
- d. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja staf
- e. Memodelkan keterampilan komunikasi yang sehat untuk seluruh komunitas sekolah (Patterson, Grenny, McMillan, & Switzler, 2011)

## **2. Komunikasi Formal dan Informal**

Dalam organisasi pendidikan, komunikasi terjadi melalui jalur formal dan informal. Pemimpin yang efektif memahami perbedaan antara keduanya, dan menggunakan keduanya secara strategis.

## **Komunikasi Formal**

Komunikasi formal mengikuti struktur hierarkis, dan prosedur yang ditetapkan dalam organisasi. Ini termasuk:

### **Komunikasi Ke Bawah:**

- a. Instruksi dan arahan dari kepemimpinan kepada staf
- b. Kebijakan dan prosedur
- c. Pengumuman resmi
- d. Evaluasi kinerja
- e. Buku panduan dan manual

### **Komunikasi Ke Atas:**

- a. Laporan dari guru kepada kepemimpinan
- b. Usulan dan saran
- c. Umpan balik tentang kebijakan atau praktik
- d. Keluhan atau pengaduan melalui saluran resmi

### **Komunikasi Horizontal (Lateral):**

- a. Komunikasi antar departemen atau tim
- b. Koordinasi proyek antar-divisi
- c. Rapat komite

### **Keuntungan Komunikasi Formal:**

- a. Dokumentasi yang jelas untuk referensi dan akuntabilitas
- b. Saluran yang jelas untuk pengambilan keputusan
- c. Mengurangi ambiguitas tentang arah dan ekspektasi
- d. Memastikan informasi penting mencapai semua pihak yang relevan

### **Tantangan Komunikasi Formal:**

- a. Dapat menjadi lambat dan birokratis
- b. Dapat terasa impersonal dan kaku
- c. Mungkin tidak menangkap nuansa atau kompleksitas situasi
- d. Dapat menciptakan hambatan komunikasi

## **Komunikasi Informal**

Komunikasi informal terjadi di luar struktur hierarkis formal. Ini termasuk:

- a. Percakapan santai di ruang guru atau koridor
- b. Interaksi sosial di luar jam kerja
- c. Jaringan atau “kabar burung” organisasi
- d. Grup WhatsApp atau media sosial informal
- e. Pembimbingan informal

### **Keuntungan Komunikasi Informal:**

- a. Lebih cepat dan fleksibel
- b. Membangun hubungan personal dan kepercayaan
- c. Dapat memberikan umpan balik yang lebih jujur dan spontan
- d. Memfasilitasi kreativitas dan inovasi melalui pertukaran ide yang lebih bebas
- e. Membantu memahami “suhu” organisasi dan kekhawatiran yang mungkin tidak diungkapkan secara formal

### **Tantangan Komunikasi Informal:**

- a. Rentan terhadap rumor dan misinformasi
- b. Tidak semua orang memiliki akses yang sama ke jaringan informal
- c. Dapat melewati orang-orang yang seharusnya terlibat
- d. Kurangnya akuntabilitas dan dokumentasi

### **Strategi Mengintegrasikan Komunikasi Formal dan Informal**

Pemimpin pendidikan yang efektif menggunakan kombinasi strategis dari komunikasi formal dan informal. Mishra dan Mishra (2013) menyarankan:

**Manajemen dengan Berjalan-jalan:** Secara teratur berjalan di sekitar sekolah, mampir ke kelas, dan terlibat dalam percakapan informal dengan staf dan siswa. Ini memberikan wawasan yang tidak akan Anda dapatkan hanya dari laporan formal.

**Kebijakan Pintu Terbuka:** Membuat diri tersedia untuk percakapan informal sambil tetap memiliki sistem untuk komunikasi formal yang terstruktur.

**Pertemuan Balai Kota:** Mengadakan forum di mana komunikasi formal dapat terjadi dalam suasana yang lebih informal dan interaktif.

**Alat Komunikasi Hibrida:** Menggunakan platform seperti Slack atau Microsoft Teams yang memungkinkan campuran komunikasi formal dan informal.

**Memantau Kabar Burung:** Memperhatikan apa yang dibicarakan dalam saluran informal dapat memberikan peringatan dini tentang masalah atau kekhawatiran yang perlu ditangani secara formal.

### 3. Komunikasi Persuasif dan Inspiratif

Salah satu fungsi terpenting dari komunikasi kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi orang lain menuju visi bersama. Komunikasi persuasif dan inspiratif adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan.

#### Komunikasi Persuasif

Persuasi adalah proses mengubah atau memperkuat sikap, keyakinan, atau perilaku orang lain melalui komunikasi. Dalam kepemimpinan pendidikan, persuasi diperlukan untuk mendapatkan dukungan terhadap inisiatif baru, perubahan kebijakan, atau pendekatan pedagogis yang berbeda.

#### Prinsip-Prinsip Persuasi Cialdini

Robert Cialdini (2006) mengidentifikasi enam prinsip persuasi yang dapat diterapkan dalam kepemimpinan pendidikan:

**Timbal Balik:** Orang cenderung membalas kebaikan. Pemimpin yang memberikan dukungan, sumber daya, atau pengakuan kepada staf akan menemukan bahwa staf lebih bersedia mendukung inisiatif mereka.

**Komitmen dan Konsistensi:** Orang ingin konsisten dengan apa yang telah mereka komitmen sebelumnya. Pemimpin dapat menggunakan

ini dengan meminta komitmen kecil terlebih dahulu yang kemudian dapat berkembang menjadi komitmen yang lebih besar.

**Bukti Sosial:** Orang melihat ke orang lain untuk menentukan perilaku yang tepat. Menunjukkan bahwa guru atau sekolah lain telah berhasil dengan pendekatan tertentu dapat meningkatkan persuasi.

**Kesukaan:** Orang lebih mudah dipengaruhi oleh orang yang mereka sukai. Membangun hubungan personal yang positif meningkatkan efektivitas persuasi.

**Otoritas:** Orang cenderung mengikuti saran dari ahli yang kredibel. Membangun kredibilitas melalui keahlian dan rekam jejak sukses meningkatkan pengaruh persuasif.

**Kelangkaan:** Peluang tampak lebih berharga ketika ketersediaannya terbatas. Mengomunikasikan urgensi atau peluang terbatas dapat memotivasi tindakan.

### **Model Persuasi Aristotelian**

Aristoteles mengidentifikasi tiga mode persuasi yang tetap relevan:

**Ethos (Kredibilitas):** Karakter dan kredibilitas komunikator. Pemimpin membangun ethos melalui kompetensi, integritas, dan niat baik yang dapat dibuktikan.

**Pathos (Emosi):** Daya tarik terhadap emosi audiens. Penceritaan, gambaran, dan bahasa yang beresonansi emosional dapat membuat pesan lebih persuasif.

**Logos (Logika):** Daya tarik terhadap rasionalitas melalui data, fakta, dan argumen yang logis. Dalam pendidikan, ini mungkin termasuk bukti penelitian, data siswa, atau praktik terbaik yang terbukti.

Persuasi yang paling efektif mengintegrasikan ketiga elemen ini. Sebagai contoh, seorang kepala sekolah yang mengadvokasi implementasi program baru mungkin:

a. Ethos

Menunjukkan rekam jejak mereka dalam implementasi program sukses sebelumnya

b. Pathos

Berbagi cerita tentang bagaimana program ini mengubah kehidupan siswa di sekolah lain

c. Logos

Menyajikan data penelitian yang menunjukkan efektivitas program

### **Komunikasi Inspiratif**

Sementara persuasi fokus pada mengubah pikiran, komunikasi inspiratif bertujuan untuk menyentuh hati dan memotivasi tindakan yang berasal dari komitmen internal yang dalam.

### **Karakteristik Komunikasi Inspiratif**

Kouzes dan Posner (2017) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan yang menginspirasi mengidentifikasi beberapa karakteristik kunci:

**Artikulasi Visi:** Kemampuan untuk menggambarkan masa depan yang menarik dan bermakna dengan cara yang hidup dan menarik. Visi yang inspiratif tidak hanya mendeskripsikan apa yang akan dicapai, tetapi juga mengapa itu penting dan bagaimana hal itu akan membuat perbedaan.

**Keaslian:** Pemimpin yang inspiratif adalah mereka yang tulus dan konsisten. Mereka berkomunikasi dari tempat keyakinan personal yang dalam, bukan hanya mengulang poin-poin pembicaraan.

**Optimisme dan Harapan:** Komunikasi yang inspiratif mengandung unsur harapan dan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Ini tidak berarti mengabaikan tantangan, tetapi membingkai tantangan sebagai sesuatu yang dapat diatasi.

**Koneksi dengan Tujuan yang Lebih Tinggi:** Menghubungkan pekerjaan sehari-hari dengan tujuan yang lebih besar dan bermakna. Dalam pendidikan, ini mungkin berarti menghubungkan tugas administratif dengan dampak jangka panjang pada kehidupan siswa.

**Resonansi Emosional:** Menggunakan bahasa dan gambaran yang menciptakan koneksi emosional. Ini mungkin melibatkan metafora, penceritaan, atau rujukan terhadap nilai-nilai bersama.

**Pemberdayaan:** Komunikasi inspiratif membuat orang merasa mampu dan percaya diri dalam kemampuan mereka untuk berkontribusi. Ini melibatkan mengakui kekuatan dan potensi orang lain.

### **Teknik Komunikasi Inspiratif**

**Penceritaan Transformatif:** Cerita memiliki kekuatan unik untuk menginspirasi karena mereka membuat konsep abstrak menjadi konkret dan mudah dipahami. Denning (2011) mengidentifikasi beberapa jenis cerita yang kuat dalam kepemimpinan:

a. Cerita Papan Loncatan

Cerita yang mengilustrasikan bagaimana perubahan yang diusulkan telah bekerja di konteks lain, memicu imajinasi tentang kemungkinan

b. Cerita Identitas

Cerita yang memperkuat nilai-nilai dan identitas organisasi

c. Cerita Mengatasi Kesulitan

Cerita yang menunjukkan ketahanan dan kemampuan untuk mengatasi tantangan

**Metafora dan Gambaran:** Menggunakan bahasa figuratif untuk membuat konsep lebih hidup dan mudah diingat. Pidato "I Have a Dream" Martin Luther King Jr. adalah contoh klasik penggunaan metafora dan gambaran untuk menginspirasi.

**Perangkat Retorika:** Teknik seperti pengulangan, paralelisme (struktur kalimat paralel), dan tricolon (menggunakan tiga elemen berturut-turut) dapat membuat pesan lebih kuat dan mudah diingat. Contoh: "Kita akan unggul dalam mengajar. Kita akan unggul dalam belajar. Kita akan unggul dalam setiap aspek komunitas sekolah kita."

**Ajakan Bertindak yang Jelas:** Komunikasi inspiratif tidak hanya membuat orang merasa baik tetapi juga memberi mereka langkah konkret yang dapat mereka ambil untuk berkontribusi pada visi.

### **Perbedaan antara Komunikasi Persuasif dan Inspiratif**

Meskipun saling terkait, ada perbedaan penting:

- a. Persuasi cenderung lebih fokus pada perubahan pikiran atau perilaku spesifik melalui argumen rasional dan daya tarik yang strategis
- b. Inspirasi lebih fokus pada menciptakan komitmen emosional yang dalam dan motivasi intrinsik yang bertahan lama

Pemimpin pendidikan yang efektif menggunakan keduanya secara komplementer: persuasi untuk mendapatkan kesepakatan pada inisiatif spesifik, dan inspirasi untuk membangun komitmen jangka panjang terhadap misi dan visi yang lebih luas.

### **Konteks Pendidikan untuk Komunikasi Inspiratif**

Dalam pendidikan, komunikasi inspiratif sangat penting karena:

- a. Sifat Pekerjaan  
Pekerjaan pendidikan sering kali menantang dan menuntut. Guru memerlukan inspirasi untuk mempertahankan gairah dan komitmen mereka di tengah tantangan sehari-hari.
- b. Kelelahan Perubahan  
Sektor pendidikan sering mengalami perubahan yang sering. Komunikasi inspiratif membantu menjaga energi dan antusiasme selama periode perubahan.
- c. Pemodelan untuk Siswa  
Ketika pemimpin berkomunikasi secara inspiratif, mereka memodelkan jenis komunikasi yang mereka ingin guru gunakan dengan siswa.
- d. Membangun Komunitas  
Komunikasi inspiratif memperkuat rasa tujuan bersama dan komunitas, yang esensial untuk lingkungan sekolah yang positif.

## **C. Komunikasi dalam Konteks Digital**

### **1. Komunikasi Virtual dan Kepemimpinan Jarak Jauh**

Era digital telah mengubah lanskap kepemimpinan pendidikan secara fundamental. Pemimpin pendidikan kontemporer dituntut untuk menguasai komunikasi virtual yang efektif, terutama dalam konteks pembelajaran jarak jauh dan manajemen tim yang tersebar secara geografis. Komunikasi virtual mencakup penggunaan berbagai platform teknologi seperti konferensi video, sistem manajemen pembelajaran, dan aplikasi kolaborasi digital lainnya (Antonakis & Atwater, 2002).

Kepemimpinan jarak jauh memerlukan strategi komunikasi yang berbeda dibandingkan kepemimpinan tradisional. Pemimpin harus mampu membangun kepercayaan dan keterlibatan tanpa interaksi tatap muka yang reguler. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan jarak jauh yang efektif bergantung pada komunikasi yang jelas, konsisten, dan menggunakan berbagai saluran untuk memastikan pesan tersampaikan dengan baik (Avolio et al., 2014). Pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kompetensi dalam menggunakan teknologi komunikasi sinkron dan asinkron untuk memfasilitasi pembelajaran dan kolaborasi.

Tantangan utama dalam komunikasi virtual termasuk hilangnya isyarat non-verbal, keterbatasan dalam membangun hubungan baik, dan potensi miskomunikasi yang lebih tinggi. Untuk mengatasi hal ini, pemimpin perlu lebih proaktif dalam mengomunikasikan ekspektasi, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan kesempatan untuk interaksi informal yang dapat memperkuat hubungan tim (Malhotra et al., 2007). Penggunaan panggilan video lebih direkomendasikan daripada komunikasi hanya audio karena dapat menangkap lebih banyak dimensi komunikasi non-verbal.

### **2. Media Sosial dan Kehadiran Digital**

Media sosial telah menjadi alat komunikasi yang kuat bagi pemimpin pendidikan untuk membangun visibilitas, berbagi visi, dan terlibat dengan pemangku kepentingan yang lebih luas. Kehadiran digital yang kuat memungkinkan pemimpin untuk memperluas jangkauan

komunikasi mereka melampaui batas-batas organisasi tradisional (Kaplan & Haenlein, 2010). Platform seperti LinkedIn, Twitter, dan blog profesional memberikan kesempatan untuk kepemimpinan pemikiran dan berbagi pengetahuan.

Pemimpin pendidikan perlu mengembangkan strategi media sosial yang autentik dan konsisten dengan nilai-nilai profesional mereka. Kehadiran digital yang efektif bukan hanya tentang menyebarkan informasi, tetapi juga tentang membangun dialog dua arah dengan komunitas. Ini termasuk merespons komentar, berpartisipasi dalam diskusi profesional, dan berbagi konten yang relevan dan bernilai tambah (Veletsianos & Kimmons, 2012).

Namun, penggunaan media sosial juga membawa risiko dan tanggung jawab. Pemimpin pendidikan harus sadar terhadap jejak digital mereka dan memahami bahwa komunikasi di media sosial bersifat publik dan permanen. Penting untuk memiliki batasan yang jelas antara komunikasi profesional dan personal, serta memahami kebijakan institusi terkait penggunaan media sosial (Manca & Ranieri, 2016). Pemimpin juga perlu sensitif terhadap isu privasi dan etika dalam berinteraksi dengan siswa dan pemangku kepentingan lain di platform digital.

### **3. Manajemen Komunikasi Krisis**

Komunikasi krisis merupakan kompetensi kritical bagi pemimpin pendidikan kontemporer, terutama di era digital di mana informasi menyebar dengan sangat cepat. Krisis dapat berupa berbagai situasi seperti insiden keamanan, isu akademik, skandal, atau bahkan pandemi seperti COVID-19 yang mengharuskan institusi pendidikan beradaptasi secara cepat (Coombs, 2015).

Manajemen komunikasi krisis yang efektif memerlukan persiapan, kecepatan respons, dan transparansi. Pemimpin perlu memiliki rencana komunikasi krisis yang mencakup identifikasi tim komunikasi krisis, protokol komunikasi, dan templat pesan untuk berbagai skenario krisis. Prinsip dasar komunikasi krisis meliputi: berkomunikasi cepat dan sering, jujur dan transparan, menunjukkan empati, dan memberikan rencana tindakan yang jelas (Fearn-Banks, 2016).

Di era digital, media sosial menjadi pedang bermata dua dalam komunikasi krisis. Di satu sisi, platform ini memungkinkan organisasi untuk menyebarkan informasi dengan cepat kepada pemangku kepentingan. Di sisi lain, rumor dan misinformasi juga dapat menyebar dengan sangat cepat. Pemimpin perlu secara aktif memantau media sosial, merespons dengan cepat terhadap misinformasi, dan menggunakan berbagai saluran untuk memastikan pesan resmi sampai kepada semua pemangku kepentingan (Veil et al., 2011).

Pascakrisis, evaluasi dan pembelajaran sangat penting. Pemimpin perlu melakukan analisis pascakrisis untuk memahami apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki dalam komunikasi krisis. Ini termasuk mengumpulkan umpan balik dari pemangku kepentingan dan memperbarui rencana komunikasi krisis berdasarkan pembelajaran tersebut.

## **D. Komunikasi Lintas Budaya**

### **1. Sensitivitas Budaya dalam Komunikasi**

Dalam konteks pendidikan yang semakin global dan multikultural, sensitivitas budaya dalam komunikasi menjadi esensial. Pemimpin pendidikan harus memiliki kecerdasan budaya yang mencakup kesadaran akan perbedaan budaya, pengetahuan tentang berbagai norma dan praktik budaya, dan kemampuan untuk beradaptasi dalam konteks lintas budaya (Earley & Ang, 2003).

Komunikasi lintas budaya melibatkan pemahaman bahwa budaya memengaruhi bagaimana pesan dikodekan, ditransmisikan, dan didekodekan. Aspek-aspek komunikasi yang dipengaruhi budaya termasuk: komunikasi konteks tinggi versus konteks rendah, gaya komunikasi langsung versus tidak langsung, dan orientasi waktu yang berbeda (Hall, 1976). Pemimpin perlu menyadari bahwa apa yang dianggap komunikasi yang efektif dan sopan dalam satu budaya mungkin tidak berlaku dalam budaya lain.

Sensitivitas budaya juga berarti menghindari etnosentrisme dan stereotip. Pemimpin perlu mendekati interaksi lintas budaya dengan

pikiran terbuka dan pendekatan siap belajar. Ini termasuk aktif mendengarkan, menanyakan pertanyaan untuk klarifikasi daripada membuat asumsi, dan menunjukkan rasa hormat terhadap perbedaan budaya (Bennett, 1986). Kerendahan hati budaya, yaitu kesadaran akan keterbatasan pengetahuan budaya sendiri dan komitmen untuk terus belajar, merupakan disposisi penting bagi pemimpin pendidikan.

## **2. Komunikasi dalam Tim Multikultural**

Tim multikultural membawa keragaman perspektif dan pengalaman yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi. Namun, perbedaan budaya juga dapat menciptakan tantangan komunikasi yang memerlukan perhatian khusus dari pemimpin. Efektivitas tim multikultural sangat bergantung pada bagaimana pemimpin memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi di antara anggota tim dengan latar belakang budaya yang berbeda (Stahl et al., 2010).

Pemimpin perlu menciptakan lingkungan komunikasi inklusif di mana semua anggota tim merasa dihargai dan didengar. Ini termasuk memastikan bahwa proses komunikasi tidak didominasi oleh anggota dari budaya tertentu, dan memberikan kesempatan yang adil bagi semua untuk berkontribusi. Strategi yang dapat digunakan termasuk giliran berbicara terstruktur dalam diskusi, menggunakan berbagai mode komunikasi untuk mengakomodasi preferensi yang berbeda, dan menciptakan keamanan psikologis di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbicara dan berbeda pendapat (Edmondson, 1999).

Penting juga untuk mengembangkan pemahaman bersama dan norma tim yang eksplisit. Dalam tim multikultural, tidak dapat diasumsikan bahwa semua anggota memiliki pemahaman yang sama tentang norma komunikasi, pengambilan keputusan, atau penyelesaian konflik. Pemimpin perlu memfasilitasi diskusi untuk mengembangkan kesepakatan kerja yang jelas dan dapat diterima oleh semua anggota tim (Brett et al., 2006).

### 3. Mengatasi Hambatan Komunikasi

Hambatan komunikasi lintas budaya dapat bersifat linguistik, non-verbal, atau kognitif. Bahasa merupakan hambatan yang paling jelas, terutama ketika anggota tim memiliki tingkat kemahiran yang berbeda dalam bahasa yang digunakan. Pemimpin perlu memastikan bahwa komunikasi dapat diakses oleh semua dengan menggunakan bahasa yang jelas dan sederhana, menghindari idiom atau bahasa gaul, dan memberikan kesempatan untuk klarifikasi (Tenzer et al., 2014).

Perbedaan dalam komunikasi non-verbal seperti kontak mata, jarak ruang personal, dan gestur tangan juga dapat menyebabkan miskomunikasi. Apa yang dianggap sebagai kontak mata yang sopan dalam satu budaya mungkin dianggap agresif atau tidak hormat dalam budaya lain. Pemimpin perlu sadar terhadap perbedaan ini dan menciptakan kesadaran di antara anggota tim.

Strategi untuk mengatasi hambatan komunikasi termasuk: menggunakan mendengarkan aktif dan parafrase untuk memastikan pemahaman, menciptakan redundansi dalam komunikasi dengan menggunakan berbagai saluran, memberikan informasi tertulis untuk melengkapi komunikasi verbal, dan mendorong pertanyaan dan umpan balik. Pelatihan lintas budaya dapat membantu anggota tim mengembangkan pemahaman tentang perbedaan budaya dan strategi untuk komunikasi yang efektif (Bhawuk & Brislin, 2000).

Pemimpin juga perlu memodelkan perilaku komunikasi inklusif, dan menangani kesalahpahaman atau konflik yang muncul akibat perbedaan budaya dengan sensitivitas dan keadilan. Ini termasuk tidak mengabaikan atau meremehkan isu-isu lintas budaya, tetapi justru membawanya ke permukaan dengan cara yang konstruktif untuk pembelajaran dan perbaikan tim.

“

*The very essence of leadership is that  
you have to have vision.*

- Theodore M. Hesburgh -

”



# **BAB 6**

---

## **ETIKA KEPEMIMPINAN**



## **A. Landasan Etika dalam Kepemimpinan**

### **1. Teori Etika Normatif**

Etika normatif merupakan cabang filsafat moral yang mengkaji standar-standar yang mengatur tindakan benar dan salah. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, etika normatif memberikan kerangka fundamental bagi pemimpin untuk membuat keputusan yang tidak hanya efektif secara organisasional, tetapi juga bermoral dan dapat dipertanggungjawabkan.

#### **Teori Deontologi**

Teori deontologi, yang dikembangkan oleh Immanuel Kant, menekankan bahwa moralitas suatu tindakan ditentukan oleh kesesuaiannya dengan kewajiban dan prinsip moral universal, bukan semata-mata oleh konsekuensinya. Dalam kepemimpinan pendidikan, pendekatan deontologis menuntut pemimpin untuk bertindak berdasarkan prinsip-prinsip seperti kejujuran, keadilan, dan penghormatan terhadap martabat manusia, terlepas dari hasil yang mungkin diperoleh (Northouse, 2021). Seorang kepala sekolah yang menerapkan prinsip deontologis akan menolak memberikan nilai istimewa kepada siswa tertentu meskipun orang tuanya adalah donatur besar sekolah, karena hal tersebut melanggar prinsip keadilan dan integritas akademik.

#### **Teori Teleologi (Utilitarianisme)**

Berbeda dengan deontologi, teori teleologi atau konsekuensialisme, khususnya utilitarianisme yang dipopulerkan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill, berfokus pada hasil atau konsekuensi dari suatu tindakan. Prinsip dasarnya adalah "kebaikan terbesar bagi jumlah terbesar" (Velasquez, 2012). Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pendekatan utilitarian dapat dilihat ketika pemimpin harus membuat keputusan sulit yang mungkin merugikan sebagian kecil individu demi kepentingan mayoritas. Misalnya, keputusan untuk mengalokasikan anggaran terbatas pada program yang memberikan manfaat kepada sebagian besar siswa, meskipun program khusus untuk kelompok minoritas harus dikurangi.

## **Etika Kebajikan (Virtue Ethics)**

Teori etika kebajikan, yang berakar pada pemikiran Aristoteles, berfokus pada karakter moral pemimpin daripada aturan atau konsekuensi. Pendekatan ini menekankan pengembangan kebajikan-kebajikan seperti kebijaksanaan (*phronesis*), keberanian, keadilan, dan moderasi (Ciulla, 2014). Pemimpin pendidikan yang menerapkan etika kebajikan tidak hanya bertanya "Apa yang harus saya lakukan?" tetapi "Orang seperti apa yang harus saya jadilah?" Mereka mengembangkan karakter yang kuat melalui praktik berkelanjutan, refleksi diri, dan komitmen terhadap pertumbuhan moral pribadi.

## **Etika Kepedulian (Ethics of Care)**

Carol Gilligan mengembangkan etika kepedulian sebagai alternatif terhadap pendekatan etika yang berorientasi pada keadilan dan prinsip universal. Etika kepedulian menekankan pentingnya hubungan, empati, dan tanggung jawab dalam konteks spesifik (Gilligan, 1982). Dalam kepemimpinan pendidikan, pendekatan ini sangat relevan karena pendidikan pada dasarnya adalah praktik relasional yang melibatkan kepedulian terhadap perkembangan holistik peserta didik. Pemimpin yang menerapkan etika kepedulian akan mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap kesejahteraan emosional dan sosial individu, tidak hanya hasil akademik.

## **2. Dilema Etika dalam Kepemimpinan**

Dilema etika muncul ketika pemimpin dihadapkan pada situasi di mana mereka harus memilih di antara dua atau lebih alternatif yang sama-sama memiliki justifikasi moral, namun saling bertentangan. Dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer, kompleksitas organisasi, keragaman stakeholder, dan tekanan eksternal menciptakan berbagai dilema etika yang menantang.

### **Konflik antara Kepentingan Individu dan Organisasi**

Salah satu dilema klasik dalam kepemimpinan adalah ketegangan antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Shapiro dan Stefkovich (2016) mengidentifikasi bahwa

pemimpin pendidikan sering menghadapi situasi di mana keputusan yang menguntungkan organisasi mungkin merugikan individu tertentu, atau sebaliknya. Contohnya adalah keputusan untuk tidak memperpanjang kontrak guru yang berkinerja rendah namun memiliki masa kerja panjang dan telah berkontribusi pada sekolah. Di satu sisi, pemimpin harus menjaga kualitas pendidikan dan kepentingan siswa; di sisi lain, mereka juga harus mempertimbangkan dampak keputusan terhadap kehidupan guru tersebut.

### **Dilema Keadilan dan Efisiensi**

Pemimpin pendidikan sering dihadapkan pada trade-off antara keadilan distributif dan efisiensi operasional. Strike, Haller, dan Soltis (2005) menjelaskan bahwa prinsip keadilan menuntut distribusi sumber daya yang merata atau berdasarkan kebutuhan, sementara efisiensi menuntut alokasi sumber daya yang memaksimalkan hasil. Misalnya, haruskah sekolah mengalokasikan sumber daya tambahan untuk siswa berkebutuhan khusus yang memerlukan biaya lebih tinggi per kapita, atau menggunakan sumber daya tersebut untuk program yang dapat menjangkau lebih banyak siswa?

### **Konflik Loyalitas**

Pemimpin pendidikan memiliki loyalitas majemuk kepada atasan, bawahan, siswa, orang tua, dan masyarakat luas. Cranston, Ehrich, dan Kimber (2006) menemukan bahwa konflik loyalitas merupakan salah satu sumber utama stres etis bagi pemimpin pendidikan. Seorang kepala sekolah mungkin menerima instruksi dari dinas pendidikan yang bertentangan dengan kepentingan terbaik siswa atau keyakinan profesional mereka. Dalam situasi seperti ini, pemimpin harus menavigasi tekanan dari berbagai pihak sambil mempertahankan integritas moral mereka.

### **Transparansi versus Kerahasiaan**

Di era yang menuntut transparansi dan akuntabilitas, pemimpin pendidikan menghadapi dilema tentang informasi apa yang harus dibagikan dan apa yang harus dijaga kerahasiaannya. Tschannen-Moran (2014) menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional bergantung

pada transparansi, namun ada informasi sensitif seperti evaluasi kinerja individu, masalah pribadi siswa, atau negosiasi strategis yang harus dijaga kerahasiaannya. Pemimpin harus memiliki kebijaksanaan untuk menentukan kapan transparansi diperlukan dan kapan kerahasiaan dibenarkan.

### **Model Pengambilan Keputusan Etis**

Untuk menavigasi dilema etika, Shapiro dan Stefkovich (2016) mengembangkan model "Multiple Ethical Paradigms" yang mengintegrasikan empat perspektif: etika keadilan, etika kritik, etika kepedulian, dan etika profesi. Model ini mendorong pemimpin untuk:

- a. Mengidentifikasi semua stakeholder yang terpengaruh
- b. Menganalisis situasi dari berbagai perspektif etika
- c. Mempertimbangkan hukum, kebijakan, dan kode etik profesional
- d. Mengevaluasi alternatif tindakan dan konsekuensinya
- e. Membuat keputusan berdasarkan pertimbangan holistik
- f. Merefleksikan hasil dan belajar dari pengalaman

### **3. Integritas dan Kredibilitas Pemimpin**

Integritas dan kredibilitas merupakan fondasi kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan. Tanpa kedua kualitas ini, pemimpin mungkin dapat mencapai hasil jangka pendek, tetapi akan gagal membangun kepercayaan dan komitmen yang diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang.

#### **Konsep Integritas dalam Kepemimpinan**

Integritas berasal dari kata Latin "integer" yang berarti "utuh" atau "lengkap". Dalam konteks kepemimpinan, integritas merujuk pada konsistensi antara nilai-nilai yang dianut, kata-kata yang diucapkan, dan tindakan yang dilakukan (Palanski & Yammarino, 2011). Pemimpin yang berintegritas menunjukkan keutuhan karakter di mana prinsip-prinsip moral mereka tidak berubah tergantung pada situasi atau tekanan eksternal.

Simons (2002) memperkenalkan konsep “behavioral integrity” yang didefinisikan sebagai persepsi kesesuaian antara kata-kata dan tindakan pemimpin. Penelitiannya menunjukkan bahwa integritas behavioral memiliki dampak signifikan terhadap kepercayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kinerja. Dalam konteks pendidikan, pemimpin yang menuntut guru untuk berinovasi tetapi tidak menyediakan dukungan atau menghukum kegagalan, menunjukkan kurangnya integritas behavioral.

### **Dimensi Kredibilitas Pemimpin**

Kouzes dan Posner (2017) mengidentifikasi kredibilitas sebagai fondasi kepemimpinan melalui penelitian mereka yang ekstensif. Mereka menemukan bahwa karakteristik yang paling dikagumi dalam pemimpin adalah kejujuran, kompetensi, inspiratif, dan visioner. Kredibilitas dibangun melalui:

**Kejujuran (Honesty):** Pemimpin yang kredibel berkomunikasi dengan jujur, mengakui kesalahan, dan tidak memanipulasi informasi untuk keuntungan pribadi. Dalam penelitian Tschannen-Moran dan Gareis (2015), kejujuran kepala sekolah merupakan prediktor terkuat kepercayaan guru.

**Kompetensi (Competence):** Kredibilitas memerlukan demonstrasi pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang relevan. Pemimpin pendidikan harus memiliki pemahaman mendalam tentang pedagogi, kurikulum, dan manajemen sekolah. Hallinger dan Heck (2010) menemukan bahwa kredibilitas pedagogis kepala sekolah memengaruhi kemauan guru untuk mengikuti kepemimpinan instruksional mereka.

**Konsistensi (Consistency):** Pemimpin yang kredibel menunjukkan reliabilitas dalam sikap dan tindakan mereka. Mereka tidak berubah-ubah atau menerapkan standar ganda. Whitener et al. (1998) menunjukkan bahwa konsistensi perilaku pemimpin adalah elemen kunci dalam membangun kepercayaan organisasional.

**Kebajikan Moral (Moral Character):** Kredibilitas juga bergantung pada persepsi tentang karakter moral pemimpin. Brown dan Treviño (2006) menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan kepedulian

terhadap orang lain, keadilan, dan tanggung jawab sosial dianggap lebih kredibel.

### **Membangun dan Memelihara Integritas**

Pemimpin dapat membangun dan memelihara integritas melalui:

- a. Refleksi diri yang berkelanjutan  
Mengidentifikasi nilai-nilai inti dan mengevaluasi apakah tindakan sehari-hari sejalan dengan nilai-nilai tersebut.
- b. Keberanian moral  
Bersedia mengambil posisi yang mungkin tidak populer ketika prinsip etika dipertaruhkan, meskipun menghadapi tekanan atau konsekuensi negatif (Kidder, 2005).
- c. Transparansi dalam pengambilan keputusan  
Menjelaskan dasar pemikiran di balik keputusan penting dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- d. Akuntabilitas  
Menerima tanggung jawab atas keputusan dan tindakan, termasuk kesalahan, dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya.
- e. Praktik etika yang konsisten  
Menerapkan standar etika yang sama untuk diri sendiri seperti yang diharapkan dari orang lain.

## **B. Tanggung Jawab Sosial dan Corporate Governance**

### **1. Corporate Social Responsibility (CSR)**

Meskipun konsep Corporate Social Responsibility (CSR) tradisional dikaitkan dengan sektor korporat, prinsip-prinsipnya semakin relevan dalam konteks kepemimpinan pendidikan kontemporer. Institusi pendidikan, seperti organisasi lainnya, memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada stakeholder langsung mereka, tetapi juga kepada masyarakat luas dan lingkungan di mana mereka beroperasi.

## **Evolusi Konsep CSR**

Carroll (1991) mengembangkan model piramida CSR yang mengidentifikasi empat tingkat tanggung jawab organisasi: ekonomi, legal, etis, dan filantropis. Dalam konteks pendidikan, tanggung jawab ekonomi berarti mengelola sumber daya secara efisien; tanggung jawab legal berarti mematuhi hukum dan regulasi pendidikan; tanggung jawab etis berarti bertindak secara moral bahkan ketika tidak diwajibkan oleh hukum; dan tanggung jawab filantropis berarti berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat.

Porter dan Kramer (2011) memperkenalkan konsep "Creating Shared Value" (CSV) yang melampaui CSR tradisional. Mereka berpendapat bahwa organisasi harus menciptakan nilai ekonomi dengan cara yang juga menciptakan nilai bagi masyarakat dengan menangani kebutuhan dan tantangan sosial. Untuk institusi pendidikan, ini berarti tidak hanya menyediakan pendidikan berkualitas bagi siswanya sendiri, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan komunitas, mengatasi ketimpangan pendidikan, dan mempersiapkan warga negara yang bertanggung jawab secara sosial.

### **CSR dalam Konteks Pendidikan**

Dalam kepemimpinan pendidikan, CSR dapat diwujudkan melalui berbagai cara:

**Akses dan Inklusivitas:** Memastikan bahwa pendidikan berkualitas dapat diakses oleh semua segmen masyarakat, termasuk kelompok marginal dan kurang beruntung. Ini mungkin melibatkan program beasiswa, pembelajaran adaptif, atau kemitraan dengan komunitas kurang mampu (Ainscow & Sandill, 2010).

**Keberlanjutan Lingkungan:** Mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam operasi sekolah dan kurikulum. Pemimpin pendidikan bertanggung jawab untuk mendidik generasi masa depan tentang tanggung jawab lingkungan sambil memodelkan praktik tersebut (Henderson & Tilbury, 2004).

**Kemitraan Komunitas:** Membangun kemitraan yang bermakna dengan organisasi komunitas, bisnis lokal, dan lembaga pemerintah untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang lebih luas. Epstein dan Sanders (2006) menunjukkan bahwa kemitraan sekolah-komunitas yang efektif meningkatkan hasil siswa dan memperkuat kohesi sosial.

**Pengembangan Modal Sosial:** Institusi pendidikan berperan dalam membangun modal sosial jaringan hubungan yang ditandai dengan kepercayaan, norma, dan pertukaran timbal balik. Putnam (2000) menjelaskan bahwa sekolah merupakan institusi kunci dalam pengembangan modal sosial yang esensial bagi demokrasi yang sehat dan kesejahteraan komunitas.

**Tanggung Jawab terhadap Keberagaman:** Menciptakan lingkungan yang merayakan keberagaman dan menantang diskriminasi. Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab khusus untuk memastikan bahwa semua siswa, terlepas dari latar belakang mereka, merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk sukses (Banks, 2015).

## 2. Stakeholder Management

Kepemimpinan pendidikan yang efektif memerlukan pemahaman dan manajemen hubungan yang kompleks dengan berbagai stakeholder yang memiliki kepentingan, harapan, dan pengaruh yang berbeda terhadap institusi pendidikan.

### Teori Stakeholder

Freeman (1984) mendefinisikan stakeholder sebagai "individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi". Dalam konteks pendidikan, stakeholder mencakup siswa, orang tua, guru, staf, administrator, dewan sekolah, dinas pendidikan, pemerintah, komunitas lokal, alumni, dan masyarakat luas.

Mitchell, Agle, dan Wood (1997) mengembangkan model tipologi stakeholder berdasarkan tiga atribut: kekuasaan (power), legitimasi (legitimacy), dan urgensi (urgency). Model ini membantu pemimpin memprioritaskan perhatian terhadap stakeholder yang berbeda:

- a. Stakeholder definitif  
Memiliki ketiga atribut dan memerlukan prioritas tinggi (misalnya, siswa dan orang tua)
- b. Stakeholder ekspektatif  
Memiliki dua dari tiga atribut dan memerlukan perhatian signifikan (misalnya, guru, dewan sekolah)
- c. Stakeholder laten  
Memiliki satu atribut dan memerlukan pemantauan (misalnya, calon siswa, masyarakat umum)

### **Strategi Manajemen Stakeholder**

Pemimpin pendidikan dapat menerapkan berbagai strategi untuk mengelola stakeholder secara efektif:

**Identifikasi dan Pemetaan Stakeholder:** Langkah pertama adalah mengidentifikasi semua stakeholder dan memahami kepentingan, kebutuhan, dan pengaruh mereka. Johnson dan Scholes (2002) menyarankan “stakeholder mapping” untuk memvisualisasikan posisi relatif stakeholder berdasarkan kekuatan dan kepentingan mereka.

**Komunikasi yang Efektif dan Berkelanjutan:** Kowalski (2011) menekankan pentingnya komunikasi strategis dalam manajemen stakeholder. Pemimpin harus mengembangkan saluran komunikasi yang tepat untuk stakeholder yang berbeda mulai dari pertemuan tatap muka, newsletter, media sosial, hingga laporan formal dan memastikan informasi yang akurat dan tepat waktu.

**Partisipasi dan Pemberdayaan:** Melibatkan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan tetapi juga membangun komitmen dan kepemilikan. Marks dan Louis (1997) menemukan bahwa sekolah dengan partisipasi stakeholder yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dan inovasi yang lebih besar.

**Manajemen Konflik:** Konflik di antara stakeholder dengan kepentingan yang berbeda adalah hal yang wajar. Rahim (2011) mengidentifikasi

berbagai strategi manajemen konflik dari menghindari, mengakomodasi, berkompromi, hingga kolaborasi yang dapat diterapkan tergantung pada konteks. Pemimpin yang efektif mampu menavigasi konflik ini dengan cara yang membangun daripada destruktif.

**Membangun Koalisi:** Dalam situasi di mana perubahan signifikan diperlukan, pemimpin perlu membangun koalisi di antara stakeholder kunci. Kotter (2012) menekankan pentingnya “guiding coalition” dalam memimpin perubahan organisasi. Dalam konteks pendidikan, ini mungkin melibatkan pembentukan kelompok kerja yang mewakili berbagai stakeholder untuk memimpin inisiatif reformasi.

**Manajemen Ekspektasi:** Stakeholder sering memiliki ekspektasi yang tidak realistis atau bertentangan. Pemimpin harus secara proaktif mengelola ekspektasi ini melalui komunikasi yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dicapai, sumber daya yang tersedia, dan trade-off yang terlibat (Bryson, 2004).

### 3. Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas merupakan pilar fundamental dari good governance dalam organisasi pendidikan. Keduanya saling terkait dan esensial untuk membangun kepercayaan publik, memastikan penggunaan sumber daya yang efektif, dan meningkatkan kualitas pendidikan.

#### **Konsep Transparansi dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Transparansi merujuk pada keterbukaan dalam kebijakan, proses, dan tindakan organisasi. Menurut Rawlins (2008), transparansi organisasi memiliki tiga dimensi: partisipasi (melibatkan stakeholder dalam proses), substansi (informasi lengkap dan akurat tersedia), dan akuntabilitas (konsekuensi dari tindakan).

Dalam konteks pendidikan, transparansi mencakup:

**Transparansi Informasi:** Menyediakan akses kepada stakeholder terhadap informasi penting tentang kinerja sekolah, keuangan, kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Ball dan Junemann (2012) menunjukkan bahwa gerakan data terbuka dalam pendidikan

telah meningkatkan transparansi, meskipun juga menimbulkan tantangan tentang bagaimana data diinterpretasikan dan digunakan.

**Transparansi Proses:** Menjelaskan bagaimana keputusan dibuat, siapa yang terlibat, dan kriteria apa yang digunakan. Ini sangat penting dalam keputusan yang kontroversial seperti alokasi anggaran, penerimaan siswa, atau evaluasi kinerja guru (Levacic, 2005).

**Transparansi Relasional:** Membangun budaya di mana komunikasi terbuka dan umpan balik yang jujur dihargai. Bryk dan Schneider (2002) mengidentifikasi "relational trust" sebagai elemen kunci dalam peningkatan sekolah, yang bergantung pada transparansi dalam interaksi sehari-hari.

### **Manfaat dan Tantangan Transparansi**

Penelitian menunjukkan bahwa transparansi membawa berbagai manfaat:

- a. Meningkatkan kepercayaan  
Organisasi yang lebih transparan cenderung lebih dipercaya oleh stakeholder mereka (Grimmelikhuijsen, 2012).
- b. Meningkatkan akuntabilitas  
Ketika informasi tersedia secara publik, ada tekanan lebih besar untuk kinerja yang baik dan penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab.
- c. Mendorong partisipasi  
Transparansi memungkinkan stakeholder untuk terlibat secara bermakna dalam governance dan pengambilan keputusan (Fung et al., 2007).
- d. Memfasilitasi pembelajaran  
Ketika praktik dan hasil dibagikan secara terbuka, organisasi dapat belajar dari satu sama lain.

Namun, transparansi juga menghadirkan tantangan:

- a. **Overload informasi:**  
Terlalu banyak informasi dapat membingungkan daripada mencerahkan stakeholder.
- b. **Penyalahgunaan data**  
Informasi yang kompleks dapat disalahartikan atau digunakan untuk tujuan yang tidak dimaksudkan, seperti peringkat sekolah yang menyesatkan.
- c. **Privasi dan kerahasiaan**  
Keseimbangan harus dicapai antara transparansi dan perlindungan informasi pribadi atau sensitif.
- d. **Beban administratif**  
Memastikan transparansi memerlukan sistem, proses, dan sumber daya yang memadai.

### **Akuntabilitas dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban untuk menjawab atas tindakan dan keputusan seseorang. Dalam pendidikan, akuntabilitas adalah multidimensional dan melibatkan berbagai mekanisme dan arah.

### **Model Akuntabilitas**

Ranson (2003) mengidentifikasi tiga model akuntabilitas dalam pendidikan:

**Akuntabilitas Birokratik:** Berdasarkan kepatuhan terhadap aturan, regulasi, dan prosedur yang ditetapkan oleh otoritas hierarkis. Ini adalah bentuk akuntabilitas yang paling tradisional di mana sekolah bertanggung jawab kepada dinas pendidikan atau kementerian.

**Akuntabilitas Profesional:** Berdasarkan standar profesional dan penilaian rekan sejawat. Guru dan administrator bertanggung jawab atas praktik profesional mereka dan dievaluasi berdasarkan standar yang ditetapkan oleh komunitas profesional (Darling-Hammond, 2004).

**Akuntabilitas Pasar:** Berdasarkan mekanisme pasar di mana sekolah bertanggung jawab kepada “pelanggan” (siswa dan orang tua) yang memiliki pilihan. Sistem voucher dan sekolah charter adalah contoh akuntabilitas pasar (Chubb & Moe, 1990).

**Akuntabilitas Demokratik:** Berdasarkan partisipasi dan kontrol demokratis oleh komunitas lokal. Sekolah bertanggung jawab kepada stakeholder melalui mekanisme seperti dewan sekolah yang dipilih (Leithwood & Earl, 2000).

### **Akuntabilitas yang Seimbang**

O’Day (2002) berpendapat untuk “balanced accountability” yang mengintegrasikan berbagai bentuk akuntabilitas dan mempertimbangkan konteks, kapasitas, dan konsekuensi. Sistem akuntabilitas yang efektif harus:

- a. Jelas dan konsisten  
Stakeholder harus memahami untuk apa mereka bertanggung jawab dan bagaimana mereka akan dievaluasi.
- b. Adil dan valid  
Ukuran dan proses akuntabilitas harus akurat mewakili kualitas dan dampak pendidikan, bukan hanya aspek yang mudah diukur.
- c. Berorientasi pada perbaikan  
Akuntabilitas seharusnya tidak hanya tentang sanksi atau penghargaan, tetapi tentang pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan.
- d. Mempertimbangkan kapasitas  
Sekolah dan pemimpin harus memiliki sumber daya, pengetahuan, dan dukungan yang diperlukan untuk memenuhi standar akuntabilitas (Elmore, 2005).
- e. Memperhatikan ekuitas  
Sistem akuntabilitas harus memperhitungkan perbedaan dalam konteks dan sumber daya, dan tidak memperlebar kesenjangan yang ada.

## **Kepemimpinan dalam Era Akuntabilitas Tinggi**

Dalam konteks akuntabilitas tinggi yang ditandai oleh tes standar, evaluasi kinerja, dan konsekuensi berbasis hasil, pemimpin pendidikan menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan tuntutan eksternal dengan visi pendidikan holistik mereka. Mintrop (2004) menemukan bahwa sekolah yang menghadapi sanksi karena kinerja rendah sering mengadopsi strategi reaktif daripada perbaikan substantif.

Pemimpin yang efektif menavigasi era akuntabilitas tinggi dengan:

- a. Mengomunikasikan visi yang lebih luas  
Membantu komunitas sekolah memahami bahwa kesuksesan lebih dari sekadar skor tes, sambil mengakui realitas tuntutan akuntabilitas eksternal.
- b. Menggunakan data dengan bijaksana  
Memanfaatkan data akuntabilitas untuk pembelajaran dan perbaikan, bukan hanya kepatuhan, dan melengkapinya dengan berbagai bentuk bukti tentang pembelajaran siswa (Wayman et al., 2012).
- c. Membangun kapasitas  
Berinvestasi dalam pengembangan profesional dan sistem dukungan yang membantu guru dan staf memenuhi standar tinggi.
- d. Melindungi ruang untuk inovasi  
Menciptakan keseimbangan antara konsistensi yang diperlukan untuk akuntabilitas dan fleksibilitas yang diperlukan untuk respons kontekstual dan inovasi pedagogis.
- e. Advokasi untuk sistem yang lebih baik  
Terlibat dalam dialog kebijakan untuk mengadvokasi sistem akuntabilitas yang lebih adil, valid, dan berorientasi pada perbaikan.

## **C. Etika dalam Pengambilan Keputusan**

### **1. Kerangka Kerja Pengambilan Keputusan Etis**

Pengambilan keputusan etis merupakan kompetensi krusial bagi pemimpin pendidikan yang seringkali dihadapkan pada situasi dilematik dengan implikasi moral yang kompleks. Rest (1986) mengembangkan Model Empat Komponen yang menjelaskan proses pengambilan keputusan etis meliputi empat tahap: kepekaan moral, penilaian moral, motivasi moral, dan karakter moral. Setiap tahap memerlukan kapasitas kognitif dan afektif yang berbeda untuk menghasilkan keputusan yang etis dan bertanggung jawab.

Shapiro dan Stefkovich (2016) mengusulkan Paradigma Etika Ganda dalam konteks kepemimpinan pendidikan yang mengintegrasikan empat perspektif etika: etika keadilan, etika kepedulian, etika kritik, dan etika profesi. Paradigma etika keadilan berfokus pada prinsip-prinsip universal, hak-hak individu, dan perlakuan yang adil bagi semua pemangku kepentingan. Perspektif ini berakar pada tradisi filosofis Kantian dan teori keadilan Rawls yang menekankan keadilan, dan ketidakberpihakan dalam pengambilan keputusan.

Etika kepedulian, yang dikembangkan oleh Noddings (2013), menekankan pentingnya relasi antarpribadi, empati, dan tanggung jawab terhadap kebutuhan spesifik individu dalam komunitas pendidikan. Pendekatan ini menantang model etika tradisional yang terlalu menekankan rasionalitas abstrak dan mengabaikan dimensi emosional dan kontekstual dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang menerapkan etika kepedulian mempertimbangkan dampak keputusan terhadap kesejahteraan emosional dan psikologis seluruh anggota komunitas sekolah.

Etika kritik, yang dipengaruhi oleh teori kritis dan perspektif pascamodern, mendorong pemimpin untuk mempertanyakan struktur kekuasaan, mengidentifikasi ketidakadilan sistemik, dan memperjuangkan transformasi sosial. Freire (2000) menegaskan bahwa pendidikan tidak pernah netral dan pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk melawan penindasan dan mempromosikan

pembebasan. Perspektif ini sangat relevan dalam menghadapi isu-isu keberagaman, kesetaraan, dan inklusi dalam sistem pendidikan kontemporer.

Etika profesi menggabungkan standar profesional, kode etik, dan praktik terbaik dalam bidang pendidikan. Pemimpin pendidikan harus memahami dan menginternalisasi nilai-nilai profesional seperti kompetensi, integritas, objektivitas, dan akuntabilitas. Shapiro dan Gross (2013) menekankan bahwa etika profesi berfungsi sebagai kompas moral yang membimbing pemimpin dalam menghadapi dilema etis yang khas dalam konteks pendidikan.

Model pengambilan keputusan etis yang komprehensif juga harus mempertimbangkan prinsip-prinsip bioetika yang diadaptasi untuk konteks pendidikan, yaitu: otonomi (menghormati kemampuan individu untuk membuat keputusan), berbuat baik (bertindak untuk kepentingan terbaik), tidak merugikan (tidak menyebabkan kerugian), dan keadilan (distribusi yang adil) (Beauchamp & Childress, 2019). Penerapan prinsip-prinsip ini membantu pemimpin untuk menganalisis dilema etis secara sistematis dan mengidentifikasi solusi yang paling dapat dipertahankan secara moral.

## **2. Mengelola Konflik Kepentingan**

Konflik kepentingan merupakan situasi di mana pemimpin pendidikan memiliki kepentingan pribadi atau profesional yang berpotensi memengaruhi objektivitas dan integritas dalam pengambilan keputusan. Trevino dan Nelson (2021) mendefinisikan konflik kepentingan sebagai kondisi di mana pertimbangan profesional seseorang mengenai kepentingan utama (seperti kesejahteraan siswa atau integritas institusi) dapat dipengaruhi oleh kepentingan sekunder (seperti keuntungan finansial atau hubungan personal).

Konflik kepentingan dalam kepemimpinan pendidikan dapat muncul dalam berbagai bentuk: konflik finansial (misalnya, pemilihan vendor yang memiliki hubungan keluarga dengan pemimpin), konflik peran (ketika pemimpin memiliki peran ganda yang berpotensi bertentangan), dan konflik loyalitas (ketika pemimpin harus memilih antara loyalitas

terhadap individu tertentu dan kepentingan organisasi yang lebih luas). Davis dan Stark (2001) mengidentifikasi bahwa konflik kepentingan tidak selalu melibatkan tindakan yang salah, tetapi menciptakan risiko bahwa keputusan mungkin tidak dibuat berdasarkan kelayakan dan kepentingan terbaik organisasi.

Pengelolaan konflik kepentingan yang efektif memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup: identifikasi proaktif terhadap situasi potensial konflik kepentingan, pengungkapan yang transparan, pengunduran diri dari proses pengambilan keputusan, dan pemantauan. Strike, Haller, dan Soltis (2005) menekankan pentingnya pemimpin pendidikan untuk mengembangkan kepekaan terhadap situasi yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan, bahkan ketika tidak ada aturan eksplisit yang dilanggar.

Organisasi pendidikan perlu mengembangkan kebijakan dan prosedur yang jelas untuk mengelola konflik kepentingan, termasuk: daftar konflik kepentingan yang mendokumentasikan pengungkapan dari seluruh pemangku kepentingan, mekanisme tinjauan independen untuk situasi konflik yang kompleks, dan pelatihan berkala untuk meningkatkan kesadaran terhadap isu-isu konflik kepentingan. Brown dan Trevino (2006) menemukan bahwa organisasi dengan sistem manajemen konflik kepentingan yang kokoh memiliki tingkat kepercayaan dan integritas yang lebih tinggi.

### **3. Pengungkapan Pelanggaran dan Perlindungan Pelapor**

Pengungkapan pelanggaran adalah tindakan melaporkan pelanggaran etis, ilegal, atau praktik yang merugikan dalam organisasi kepada pihak yang berwenang, baik internal maupun eksternal. Dalam konteks pendidikan, pengungkapan pelanggaran dapat melibatkan pelaporan mengenai penyalahgunaan dana, diskriminasi, pelecehan, manipulasi data akademik, atau praktik lain yang membahayakan kesejahteraan siswa dan integritas institusi (Near & Miceli, 2016).

Miceli, Near, dan Dworkin (2008) mengidentifikasi bahwa keputusan untuk melakukan pengungkapan pelanggaran dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk: tingkat keparahan pelanggaran, bukti yang

tersedia, persepsi tentang efektivitas pelaporan, dukungan dari rekan kerja, dan risiko pembalasan. Penelitian menunjukkan bahwa banyak individu yang mengetahui pelanggaran serius memilih untuk tidak melaporkan karena ketakutan akan konsekuensi negatif terhadap karier dan hubungan profesional mereka.

Johnson (2003) mengembangkan kerangka kerja etis untuk mengevaluasi pengungkapan pelanggaran yang mempertimbangkan: legitimasi tujuan (apakah pelaporan dimaksudkan untuk kepentingan publik), proporsionalitas (apakah pelanggaran cukup serius untuk membenarkan pengungkapan pelanggaran), dan prosedur yang tepat (apakah saluran internal telah diupayakan terlebih dahulu). Kerangka kerja ini membantu individu untuk membedakan antara pengungkapan pelanggaran yang bertanggung jawab dan pelaporan yang dimotivasi oleh dendam personal atau kepentingan pribadi.

Perlindungan bagi pengungkap pelanggaran merupakan komponen esensial dari sistem integritas organisasi. Rothschild dan Miethe (2019) menegaskan bahwa tanpa perlindungan yang memadai, individu akan enggan untuk melaporkan pelanggaran serius, yang pada akhirnya memungkinkan praktik tidak etis untuk berlanjut dan memburuk. Perlindungan pengungkap pelanggaran harus mencakup: kerahasiaan (perlindungan identitas pelapor), kebijakan tanpa pembalasan (larangan pembalasan dalam bentuk apapun), proses yang adil (proses investigasi yang adil), dan sistem dukungan (dukungan psikologis dan hukum bagi pelapor).

Organisasi pendidikan perlu mengembangkan mekanisme pelaporan yang aman dan mudah diakses, seperti saluran telepon independen, ombudsman, atau platform daring yang menjamin anonimitas. Kaptein (2011) menemukan bahwa organisasi dengan sistem pelaporan yang efektif dan budaya yang mendukung pengungkapan pelanggaran memiliki tingkat pelanggaran yang lebih rendah dan mampu mendeteksi serta merespons pelanggaran dengan lebih cepat.

## **D. Budaya Etika Organisasi**

### **1. Membangun Budaya Etis**

Budaya etis organisasi merujuk pada sistem nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku etis dalam organisasi pendidikan. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks etika, budaya organisasi menentukan "bagaimana kita melakukan sesuatu di sini" terkait dengan isu-isu moral dan etis.

Membangun budaya etis memerlukan komitmen jangka panjang dan pendekatan multi-dimensi yang melibatkan kepemimpinan, struktur, dan proses. Trevino, Weaver, dan Reynolds (2006) mengidentifikasi bahwa budaya etis yang kuat dibangun melalui kombinasi pendekatan berbasis nilai (menekankan aspirasi dan nilai-nilai positif) dan berbasis kepatuhan (menekankan aturan dan konsekuensi pelanggaran). Organisasi yang efektif mengintegrasikan kedua pendekatan ini untuk menciptakan lingkungan di mana etika menjadi bagian integral dari identitas organisasi.

Pemimpin memainkan peran krusial dalam membentuk budaya etis melalui keteladanan, komunikasi nilai, dan penguatan sistem. Brown, Trevino, dan Harrison (2005) mengembangkan konsep kepemimpinan etis yang mencakup dua dimensi: pribadi bermoral (karakter dan integritas pribadi pemimpin) dan manajer bermoral (upaya proaktif untuk memengaruhi perilaku etis orang lain). Pemimpin yang efektif tidak hanya berperilaku etis sendiri, tetapi juga secara aktif mempromosikan standar etis melalui sistem penghargaan dan hukuman, komunikasi berkala tentang etika, dan penciptaan mekanisme untuk diskusi dilema etis.

Kotter (2012) menekankan bahwa perubahan budaya memerlukan rasa urgensi, koalisi kepemimpinan yang kuat, visi yang jelas, komunikasi yang konsisten, pemberdayaan pemangku kepentingan, dan perayaan kemenangan cepat. Dalam konteks budaya etis, pemimpin perlu menciptakan momentum untuk perubahan dengan mengomunikasikan

mengapa etika penting, melibatkan para juara di berbagai tingkat organisasi, dan mendemonstrasikan komitmen melalui tindakan konkret.

Organisasi pendidikan juga perlu mengembangkan infrastruktur yang mendukung perilaku etis, termasuk: sistem pelaporan yang aman, pelatihan etika berkala, alat pengambilan keputusan etis, dan mekanisme tinjauan untuk keputusan-keputusan krusial. Paine (1994) berargumen bahwa organisasi harus bergerak dari pendekatan kepatuhan yang reaktif menuju pendekatan integritas yang proaktif, di mana etika dipandang bukan sebagai hambatan tetapi sebagai penggerak kinerja dan kepercayaan jangka panjang.

## **2. Kode Etik dan Implementasi**

Kode etik adalah dokumen formal yang mengartikulasikan nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan standar perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, kode etik berfungsi sebagai kompas moral yang membimbing pendidik, administrator, dan pemangku kepentingan lainnya dalam menjalankan tanggung jawab profesional mereka (Howe & Miramontes, 1992).

Kode etik yang efektif harus memiliki beberapa karakteristik: kejelasan (jelas dan mudah dipahami), komprehensivitas (mencakup berbagai situasi yang mungkin dihadapi), relevansi (relevan dengan konteks spesifik organisasi), dan dapat ditegakkan (dapat diimplementasikan dan ditegakkan). Frankel (1989) menekankan bahwa kode etik bukan sekadar dokumen simbolis, tetapi harus menjadi dokumen hidup yang secara aktif digunakan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian dilema etis.

Implementasi kode etik memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup: sosialisasi dan pendidikan tentang isi kode etik, integrasi prinsip-prinsip etis ke dalam kebijakan dan prosedur organisasi, mekanisme penegakan yang jelas dan adil, dan tinjauan berkala untuk memastikan relevansi kode etik dengan perkembangan konteks organisasi. Schwartz (2004) menemukan bahwa efektivitas kode etik

sangat bergantung pada persepsi komitmen dari manajemen puncak dan konsistensi antara retorika dan praktik organisasi.

Proses pengembangan kode etik juga penting untuk memastikan rasa kepemilikan dan legitimasi. Pendekatan partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses penyusunan kode etik menghasilkan dokumen yang lebih representatif dan lebih mungkin untuk diinternalisasi oleh anggota organisasi (Somers, 2001). Dialog dan refleksi kolektif tentang nilai-nilai dan prinsip-prinsip etis juga berfungsi sebagai proses pembelajaran organisasional yang memperkuat budaya etis.

Kode etik harus diintegrasikan ke dalam berbagai aspek kehidupan organisasi, termasuk: program orientasi untuk anggota baru, evaluasi kinerja, sistem pengakuan dan penghargaan, dan prosedur disiplin. Stevens (2008) menekankan pentingnya menjadikan etika sebagai kriteria eksplisit dalam evaluasi kinerja dan keputusan promosi untuk mengomunikasikan bahwa organisasi benar-benar serius tentang standar etis.

### **3. Iklim Etis dan Budaya Organisasi**

Iklim etis merujuk pada persepsi bersama anggota organisasi tentang praktik, dan prosedur organisasi yang memiliki konten etis, atau lebih sederhana, "apa yang penting secara etis di sini dan bagaimana isu etis ditangani" (Victor & Cullen, 1988). Iklim etis berbeda dari budaya organisasi yang lebih luas; iklim lebih spesifik pada dimensi etika dan lebih mudah untuk diukur dan diubah.

Victor dan Cullen (1988) mengembangkan Teori Iklim Etis yang mengidentifikasi berbagai tipe iklim etis berdasarkan dua dimensi: kriteria etis (egoisme, kemurahan hati, prinsip) dan lokus analisis (individual, lokal, kosmopolitan). Kombinasi dimensi ini menghasilkan sembilan tipe iklim etis, seperti iklim instrumental (fokus pada kepentingan diri), iklim peduli (fokus pada kesejahteraan orang lain), iklim peraturan (fokus pada kepatuhan terhadap aturan), dan iklim independensi (fokus pada prinsip moral personal).

Penelitian menunjukkan bahwa iklim etis memiliki dampak signifikan terhadap berbagai hasil organisasional. Martin dan Cullen (2006) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa iklim etis yang positif (peduli, peraturan, hukum dan kode) berkorelasi dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan perilaku etis yang lebih baik. Sebaliknya, iklim instrumental dan egoistis berkorelasi dengan tingkat pelanggaran yang lebih tinggi dan sinisme terhadap organisasi.

Dalam konteks pendidikan, iklim etis sangat penting karena memengaruhi tidak hanya perilaku staf dan pendidik, tetapi juga pengalaman dan pembelajaran siswa. Organisasi pendidikan dengan iklim peduli cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan siswa, lebih inklusif, dan lebih efektif dalam mengembangkan karakter moral siswa. Bebeau dan Monson (2008) menegaskan bahwa iklim etis sekolah membentuk "kurikulum tersembunyi" yang mengajarkan siswa tentang nilai-nilai dan norma-norma moral melalui pengalaman sehari-hari mereka di sekolah.

Mengembangkan iklim etis yang positif memerlukan intervensi pada berbagai tingkat: praktik kepemimpinan (kepemimpinan etis, keteladanan), sistem sumber daya manusia (rekrutmen berbasis nilai, pelatihan etika), kebijakan organisasi (sistem penghargaan, mekanisme pengungkapan pelanggaran), dan praktik komunikasi (transparansi, dialog etis). Kuenzi, Mayer, dan Greenbaum (2020) menemukan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak terkuat terhadap iklim etis, yang kemudian memediasi dampak kepemimpinan terhadap perilaku karyawan.

Penilaian iklim etis secara berkala penting untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan untuk memantau efektivitas intervensi. Berbagai instrumen seperti Kuesioner Iklim Etis dapat digunakan untuk mengukur persepsi karyawan tentang iklim etis organisasi. Data dari penilaian ini dapat digunakan untuk mengembangkan rencana aksi yang terarah dan berbasis bukti untuk memperkuat budaya etis organisasi (Arnaud, 2010).

“

*Leadership is lifting a person's vision  
to higher sights.*

- Peter Drucker -

”



# **BAB 7**

---

## **KECERDASAN EMOSIONAL DAN SOSIAL**



Kepemimpinan pendidikan kontemporer tidak lagi hanya mengandalkan kecerdasan intelektual (IQ) semata, tetapi menuntut pemimpin pendidikan untuk memiliki kecerdasan emosional dan sosial yang tinggi. Transformasi paradigma kepemimpinan ini sejalan dengan kompleksitas tantangan pendidikan abad ke-21 yang memerlukan kemampuan untuk memahami, mengelola, dan merespons dinamika emosi serta relasi sosial secara efektif. Kecerdasan emosional dan sosial menjadi fondasi penting bagi pemimpin pendidikan dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, membangun tim yang solid, dan menggerakkan perubahan positif dalam organisasi pendidikan.

## **A. Konsep Kecerdasan Emosional**

### **1. Model Kecerdasan Emosional Goleman**

Kecerdasan emosional, atau yang dikenal dengan istilah *Emotional Intelligence* (EI), pertama kali dipopulerkan oleh Daniel Goleman pada tahun 1995 melalui buku monumentalnya yang berjudul "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ". Goleman mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain (Goleman, 1995).

Model kecerdasan emosional Goleman terdiri dari lima komponen utama yang saling berkaitan:

#### **a. Kesadaran Diri (Self-Awareness)**

Kesadaran diri merupakan kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi, kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, serta dampak diri terhadap orang lain. Pemimpin pendidikan yang memiliki kesadaran diri yang tinggi mampu mengidentifikasi bagaimana perasaan mereka memengaruhi kinerja mereka dan orang-orang di sekitar mereka. Mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang nilai-nilai dan tujuan pribadi mereka, serta mampu membuat keputusan yang selaras dengan prinsip-prinsip tersebut.

b. Pengelolaan Diri (Self-Regulation)

Pengelolaan diri adalah kemampuan mengendalikan atau mengarahkan impuls dan suasana hati yang mengganggu, kemampuan berpikir sebelum bertindak, dan kecenderungan tidak membuat keputusan berdasarkan emosi semata. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pengelolaan diri memungkinkan pemimpin untuk tetap tenang dalam situasi yang menekan, beradaptasi dengan perubahan, dan mempertahankan standar kejujuran dan integritas.

c. Motivasi (Motivation)

Motivasi dalam konteks kecerdasan emosional mengacu pada dorongan internal untuk mencapai tujuan, optimisme dalam menghadapi kegagalan, dan komitmen terhadap organisasi. Pemimpin pendidikan yang termotivasi menunjukkan antusiasme, energi, dan persistensi dalam mengejar visi dan misi institusi pendidikan. Mereka tidak hanya bekerja untuk penghargaan eksternal, tetapi didorong oleh kepuasan intrinsik dalam mencapai keunggulan.

d. Empati (Empathy)

Empati adalah kemampuan memahami dan merasakan emosi orang lain, mempertimbangkan perasaan orang lain dalam membuat keputusan, dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan kepentingan orang lain. Dalam kepemimpinan pendidikan, empati memungkinkan pemimpin untuk memahami perspektif guru, siswa, orang tua, dan staf, serta merespons kebutuhan mereka dengan tepat.

e. Keterampilan Sosial (Social Skills)

Keterampilan sosial mencakup kemampuan membangun dan memelihara relasi, berkomunikasi secara efektif, memengaruhi orang lain, mengelola konflik, dan bekerja dalam tim. Pemimpin pendidikan dengan keterampilan sosial yang baik mampu menciptakan jaringan kerja yang kuat, memfasilitasi kolaborasi, dan memimpin perubahan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

Goleman kemudian mengembangkan modelnya menjadi empat domain yang lebih sederhana dalam karya-karya selanjutnya, yang terdiri dari: kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan pengelolaan relasi (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Model ini lebih aplikatif dalam konteks kepemimpinan organisasi, termasuk institusi pendidikan.

Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Studi yang dilakukan oleh Goleman (1998) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional bertanggung jawab atas 85-90% perbedaan antara pemimpin yang luar biasa dan pemimpin yang rata-rata. Dalam konteks pendidikan, pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung menciptakan iklim organisasi yang positif, meningkatkan kepuasan kerja guru, dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan prestasi siswa (Stone, Parker, & Wood, 2005).

## **2. Kesadaran Diri dan Pengelolaan Diri**

### **Kesadaran Diri dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Kesadaran diri merupakan fondasi dari kecerdasan emosional dan kepemimpinan yang efektif. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kesadaran diri melibatkan pemahaman mendalam tentang emosi, nilai-nilai, kekuatan, kelemahan, dan dampak kepemimpinan seseorang terhadap komunitas sekolah. Pemimpin pendidikan yang memiliki kesadaran diri yang tinggi mampu melakukan refleksi diri secara berkala, mengakui kesalahan, dan terus berupaya untuk berkembang secara profesional.

Menurut Drago-Severson (2012), kesadaran diri dalam kepemimpinan pendidikan mencakup beberapa dimensi:

#### **a. Kesadaran Emosional**

Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi sendiri saat emosi tersebut muncul, termasuk memahami penyebab dan dampak dari emosi tersebut.

b. Penilaian Diri yang Akurat

Pemahaman yang realistis tentang kekuatan dan keterbatasan diri, serta keterbukaan terhadap umpan balik dan pembelajaran berkelanjutan.

c. Kepercayaan Diri

Keyakinan yang kuat terhadap nilai dan kemampuan diri sendiri, yang memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan yang sulit dan menghadapi tantangan dengan keberanian.

Untuk mengembangkan kesadaran diri, pemimpin pendidikan dapat melakukan berbagai praktik, antara lain:

a. Refleksi Diri

Meluangkan waktu secara teratur untuk merefleksikan pengalaman, keputusan, dan interaksi dengan orang lain. Jurnal reflektif dapat menjadi alat yang efektif untuk proses ini.

b. Mencari Umpan Balik

Secara aktif meminta umpan balik dari kolega, guru, dan bahkan siswa tentang gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap orang lain.

c. Penilaian Kepribadian dan Kecerdasan Emosional

Menggunakan instrumen penilaian seperti Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Emotional Quotient Inventory (EQ-i), atau instrumen 360-derajat untuk memperoleh wawasan objektif tentang karakteristik dan kompetensi diri.

d. Mindfulness dan Meditasi

Praktik mindfulness dapat meningkatkan kesadaran terhadap pikiran, emosi, dan sensasi fisik di saat ini, yang pada gilirannya meningkatkan kesadaran diri.

### **Pengelolaan Diri dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Pengelolaan diri, atau regulasi diri, adalah kemampuan untuk mengendalikan impuls, mengelola emosi yang mengganggu, dan mempertahankan standar kejujuran dan integritas. Dalam lingkungan

pendidikan yang dinamis dan sering kali penuh tekanan, kemampuan pemimpin untuk mengelola diri menjadi sangat penting.

**Komponen utama pengelolaan diri dalam kepemimpinan pendidikan meliputi:**

a. Pengendalian Diri

Kemampuan untuk tetap tenang dan jernih dalam situasi stres atau konflik. Pemimpin yang dapat mengendalikan diri tidak bereaksi secara impulsif, tetapi merespons dengan bijaksana setelah mempertimbangkan situasi secara menyeluruh.

b. Transparansi

Menampilkan kejujuran dan integritas, terbuka tentang perasaan, keyakinan, dan tindakan. Pemimpin yang transparan membangun kepercayaan dalam komunitas sekolah.

c. Adaptabilitas

Fleksibilitas dalam menangani perubahan dan tantangan baru. Dalam era perubahan cepat dalam pendidikan, kemampuan untuk beradaptasi menjadi kompetensi yang krusial.

d. Orientasi Pencapaian

Dorongan untuk meningkatkan atau memenuhi standar keunggulan, baik untuk diri sendiri maupun untuk organisasi.

e. Inisiatif

Kesiapan untuk bertindak pada kesempatan atau mengantisipasi masalah sebelum terjadi.

f. Optimisme

Mempertahankan pandangan positif dan harapan tentang masa depan, bahkan dalam menghadapi rintangan atau kegagalan.

Strategi untuk mengembangkan pengelolaan diri meliputi:

a. Teknik Manajemen Stres

Mengembangkan strategi untuk mengelola stres, seperti olahraga teratur, praktik mindfulness, manajemen waktu yang efektif, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja.

b. Penundaan Gratifikasi

Berlatih untuk menunda kepuasan jangka pendek demi tujuan jangka panjang yang lebih bermakna.

c. Reframing Kognitif

Mengubah cara berpikir tentang situasi yang menantang untuk melihatnya dari perspektif yang lebih konstruktif.

d. Penetapan Tujuan SMART

Menetapkan tujuan yang Spesifik, Measurable (Terukur), Achievable (Dapat dicapai), Relevant (Relevan), dan Time-bound (Terikat waktu) untuk memberikan arah dan fokus yang jelas.

Penelitian oleh Berkovich dan Eyal (2015) menunjukkan bahwa pemimpin sekolah yang memiliki kemampuan pengelolaan diri yang baik mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih positif, dan meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah. Pengelolaan diri juga berkorelasi dengan kemampuan pemimpin untuk membuat keputusan yang etis dan bertanggung jawab, yang sangat penting dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

### 3. Kesadaran Sosial dan Pengelolaan Relasi

#### **Kesadaran Sosial dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Kesadaran sosial adalah kemampuan untuk memahami emosi, kebutuhan, dan kepedulian orang lain, serta membaca dinamika sosial dalam kelompok atau organisasi. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kesadaran sosial memungkinkan pemimpin untuk memahami perspektif berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, siswa, orang tua, staf administrasi, dan komunitas yang lebih luas.

Komponen kunci kesadaran sosial meliputi:

a. Empati

Kemampuan untuk memahami dan merasakan emosi orang lain dari sudut pandang mereka. Empati akan dibahas lebih mendalam pada bagian B.

b. Kesadaran Organisasi

Pemahaman tentang dinamika politik, jaringan kekuasaan, dan budaya dalam organisasi. Pemimpin dengan kesadaran organisasi yang tinggi dapat menavigasi struktur formal dan informal dengan efektif.

c. Orientasi Layanan

Kemampuan untuk mengantisipasi, mengenali, dan memenuhi kebutuhan orang lain. Dalam konteks pendidikan, ini berarti menempatkan kebutuhan siswa, guru, dan komunitas sekolah di pusat pengambilan keputusan.

Pemimpin pendidikan dengan kesadaran sosial yang tinggi mampu:

- a. Mendengarkan secara aktif dan memberikan perhatian penuh kepada lawan bicara
- b. Membaca bahasa tubuh dan isyarat non-verbal untuk memahami perasaan yang tidak diungkapkan secara eksplisit
- c. Memahami konteks budaya dan latar belakang yang memengaruhi perspektif orang lain
- d. Mengidentifikasi kebutuhan dan kepedulian yang mendasari dalam situasi yang kompleks
- e. Mengenali dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi

Untuk mengembangkan kesadaran sosial, pemimpin pendidikan dapat:

a. Praktik Mendengarkan Aktif

Fokus sepenuhnya pada pembicara, menghindari gangguan, dan merespons dengan cara yang menunjukkan pemahaman.

b. Observasi dan Perhatian

Secara sengaja mengamati interaksi sosial dan dinamika kelompok dalam berbagai konteks sekolah.

c. Mencari Perspektif Beragam

Secara aktif mencari input dari orang-orang dengan latar belakang, peran, dan perspektif yang berbeda.

d. Pengalaman Langsung

Menghabiskan waktu di berbagai setting sekolah (ruang kelas, kantin, area bermain) untuk memahami pengalaman berbagai anggota komunitas sekolah.

### **Pengelolaan Relasi dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Pengelolaan relasi adalah kemampuan untuk menggunakan kesadaran terhadap emosi diri dan orang lain untuk mengelola interaksi secara efektif. Dalam kepemimpinan pendidikan, pengelolaan relasi mencakup kemampuan untuk menginspirasi, memengaruhi, mengembangkan orang lain, mengelola konflik, dan membangun tim yang kohesif.

Kompetensi utama dalam pengelolaan relasi meliputi:

a. Kepemimpinan Inspirasional

Kemampuan untuk memandu dan memotivasi dengan visi yang menarik. Pemimpin inspirasional mampu mengomunikasikan visi dengan cara yang membangkitkan antusiasme dan komitmen.

b. Pengaruh

Kemampuan menggunakan berbagai strategi persuasi untuk mendapatkan dukungan dan komitmen. Dalam konteks pendidikan, ini penting untuk menggerakkan perubahan dan inovasi.

c. Pengembangan Orang Lain: Kemampuan untuk mengenali dan mengembangkan potensi orang lain melalui umpan balik, bimbingan, dan dukungan. Pemimpin pendidikan yang efektif adalah pengembang guru dan staf yang terampil.

d. Katalis Perubahan

Kemampuan untuk memulai, mengelola, dan memimpin perubahan. Dalam era transformasi pendidikan, kemampuan ini menjadi sangat penting.

e. Manajemen Konflik

Kemampuan menangani konflik secara konstruktif, menemukan solusi yang memuaskan berbagai pihak, dan memfasilitasi resolusi yang adil.

f. Kerja sama dan Kolaborasi

Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain menuju tujuan bersama, membangun dan mempertahankan jaringan, dan menciptakan sinergi dalam tim.

Strategi untuk mengembangkan pengelolaan relasi:

a. Komunikasi yang Jelas dan Efektif

Mengembangkan kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas, baik secara lisan maupun tertulis, serta menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens.

b. Membangun Kepercayaan

Menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan, menepati janji, dan menunjukkan integritas dalam semua interaksi.

c. Pembinaan dan Mentoring

Mengembangkan keterampilan untuk melatih dan membimbing orang lain, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendukung pertumbuhan profesional.

d. Fasilitasi Kolaborasi

Menciptakan kesempatan untuk kerja tim, memfasilitasi proses kelompok, dan membangun budaya kolaborasi.

e. Negosiasi dan Resolusi Konflik

Mengembangkan keterampilan untuk menegosiasikan solusi win-win dan mengelola konflik secara konstruktif.

Penelitian oleh Leithwood dan Jantzi (2008) menunjukkan bahwa pemimpin sekolah yang memiliki kemampuan pengelolaan relasi yang kuat mampu membangun komunitas profesional yang kolaboratif, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan praktik pengajaran dan pembelajaran siswa. Pengelolaan relasi yang efektif juga penting untuk membangun dukungan dari orang tua dan komunitas yang lebih luas, yang merupakan faktor penting dalam keberhasilan sekolah.

## **B. Empati dan Kepekaan Sosial**

### **1. Mengembangkan Empati dalam Kepemimpinan**

Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan emosi, pikiran, dan pengalaman orang lain dari perspektif mereka. Dalam kepemimpinan pendidikan, empati bukan sekadar kualitas personal yang menyenangkan, tetapi merupakan kompetensi kritis yang memungkinkan pemimpin untuk membangun hubungan yang bermakna, membuat keputusan yang bijaksana, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung.

#### **Jenis-Jenis Empati**

Peneliti telah mengidentifikasi tiga jenis empati yang berbeda namun saling melengkapi:

##### **a. Empati Kognitif**

Kemampuan untuk memahami perspektif, pikiran, dan perasaan orang lain secara intelektual. Ini melibatkan kemampuan untuk “mengambil perspektif” dan memahami bagaimana orang lain mungkin berpikir atau merasakan dalam situasi tertentu.

##### **b. Empati Emosional (Afektif)**

Kemampuan untuk merasakan emosi yang dirasakan orang lain, seolah-olah itu adalah emosi kita sendiri. Ini melibatkan respons emosional otomatis terhadap perasaan orang lain.

##### **c. Empati Perilaku (Empati Kasih Sayang)**

Keinginan untuk membantu atau meringankan penderitaan orang lain, yang mendorong tindakan konkret untuk mendukung mereka.

Dalam kepemimpinan pendidikan yang efektif, ketiga jenis empati ini bekerja bersama. Empati kognitif memungkinkan pemimpin untuk memahami perspektif guru atau siswa, empati emosional memungkinkan mereka untuk merasakan dan beresonansi dengan perasaan tersebut, dan empati perilaku mendorong mereka untuk mengambil tindakan yang mendukung dan membantu.

## **Mengapa Empati Penting dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Empati memiliki beberapa fungsi penting dalam kepemimpinan pendidikan:

- a. **Membangun Kepercayaan dan Hubungan**  
Ketika guru, siswa, dan staf merasa dipahami dan didengar, mereka lebih cenderung untuk mempercayai pemimpin dan berkomitmen pada visi sekolah.
- b. **Meningkatkan Komunikasi**  
Empati memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif dengan memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan pesan dengan cara yang resonan dengan pengalaman dan kebutuhan audiens.
- c. **Membuat Keputusan yang Lebih Baik**  
Dengan memahami dampak keputusan terhadap berbagai pemangku kepentingan, pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih holistik dan adil.
- d. **Mengelola Konflik**  
Empati memungkinkan pemimpin untuk memahami akar penyebab konflik dan menemukan solusi yang mempertimbangkan kebutuhan semua pihak.
- e. **Menciptakan Iklim Organisasi yang Positif**  
Pemimpin yang empatik menciptakan lingkungan di mana orang merasa dihargai, didukung, dan dimotivasi untuk memberikan yang terbaik.
- f. **Mendukung Kesejahteraan**  
Dalam era di mana kesejahteraan guru dan siswa menjadi perhatian utama, empati memungkinkan pemimpin untuk mengenali tanda-tanda stres atau kesulitan dan merespons dengan dukungan yang tepat.

## Mengembangkan Empati sebagai Pemimpin Pendidikan

Meskipun sebagian orang mungkin secara alami lebih empatik daripada yang lain, empati adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Berikut adalah strategi untuk mengembangkan empati dalam kepemimpinan:

- a. Praktik Mendengarkan Aktif:
  - 1) Berikan perhatian penuh pada pembicara tanpa menginterupsi
  - 2) Tunda penilaian dan fokus pada pemahaman
  - 3) Gunakan refleksi dan klarifikasi untuk memastikan pemahaman yang akurat
  - 4) Perhatikan emosi di balik kata-kata, bukan hanya konten verbal
- b. Bertanya dengan Keingintahuan yang Tulus:
  - 1) Ajukan pertanyaan terbuka yang mendorong orang untuk berbagi pengalaman dan perspektif mereka
  - 2) Tunjukkan keingintahuan yang tulus tentang pengalaman dan perasaan orang lain
  - 3) Hindari asumsi dan berikan ruang bagi orang lain untuk mengungkapkan diri mereka sendiri
- c. Mencari Pengalaman Langsung:
  - 1) Luangkan waktu di berbagai setting sekolah untuk memahami pengalaman langsung guru, siswa, dan staf
  - 2) Sesekali ambil peran atau tugas yang berbeda untuk memahami tantangan yang dihadapi
  - 3) Ikuti "shadow" siswa atau guru untuk sehari untuk memperoleh perspektif baru
- d. Membaca dan Belajar tentang Pengalaman Beragam:
  - 1) Baca literatur, biografi, dan penelitian tentang pengalaman orang-orang dengan latar belakang yang berbeda
  - 2) Pelajari tentang tantangan yang dihadapi oleh kelompok marjinal dalam pendidikan
  - 3) Ikuti pelatihan tentang keragaman, ekuitas, dan inklusi

- e. Refleksi dan Kesadaran Diri:
  - 1) Refleksikan bias dan asumsi sendiri yang mungkin menghalangi empati
  - 2) Kenali emosi dan reaksi sendiri dalam interaksi dengan orang lain
  - 3) Praktik self-compassion (belas kasih pada diri sendiri) sebagai fondasi untuk empati terhadap orang lain
- f. Menggunakan Imajinasi:
  - 1) Secara sengaja bayangkan diri berada dalam posisi orang lain
  - 2) Tanyakan pada diri sendiri: "Bagaimana saya akan merasa dalam situasi ini?"
  - 3) Pertimbangkan konteks dan tantangan yang mungkin dihadapi orang lain
- g. Mencari Umpan Balik:
  - 1) Minta umpan balik tentang seberapa empatik Anda dianggap oleh orang lain
  - 2) Tanyakan apakah orang merasa didengar dan dipahami dalam interaksi dengan Anda
  - 3) Bersikap terbuka terhadap kritik konstruktif tentang area untuk perbaikan
- h. Praktik Mindfulness:
  - 1) Mindfulness meningkatkan kesadaran terhadap pengalaman saat ini, termasuk emosi orang lain
  - 2) Meditasi loving-kindness khususnya dapat meningkatkan empati dan kasih sayang
  - 3) Praktik pernapasan mindful sebelum interaksi penting untuk meningkatkan kehadiran dan perhatian

### **Tantangan dalam Praktik Empati**

Meskipun empati sangat penting, pemimpin pendidikan dapat menghadapi beberapa tantangan:

a. Kelelahan Empati

Terlalu banyak terpapar pada penderitaan atau kesulitan orang lain dapat menyebabkan kelelahan emosional. Penting untuk menjaga keseimbangan dan praktik self-care.

b. Bias Empati

Kita cenderung lebih empatik terhadap orang yang mirip dengan kita atau yang kita kenal. Pemimpin perlu secara sadar memperluas empati mereka kepada semua anggota komunitas.

c. Paralisis Keputusan

Terlalu fokus pada empati dapat kadang-kadang membuat sulit untuk membuat keputusan yang tegas. Empati harus diimbangi dengan kemampuan untuk membuat keputusan yang bijaksana untuk kepentingan yang lebih besar.

d. Waktu dan Tekanan

Dalam lingkungan yang sibuk, mungkin sulit untuk meluangkan waktu untuk benar-benar mendengarkan dan memahami orang lain. Pemimpin perlu secara sengaja memprioritaskan interaksi empatik.

Penelitian oleh Zaki (2019) menunjukkan bahwa empati adalah pilihan yang dapat dikembangkan melalui praktik yang disengaja. Dalam konteks pendidikan, pemimpin yang mengembangkan dan mempraktikkan empati menciptakan lingkungan di mana semua anggota komunitas merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan kesejahteraan.

## 2. Reading Social Cues (Membaca Isyarat Sosial)

Membaca isyarat sosial adalah kemampuan untuk menginterpretasi dan memahami komunikasi non-verbal dan sinyal halus dalam interaksi sosial. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kemampuan ini sangat penting karena banyak komunikasi terjadi melalui saluran non-verbal, dan pemahaman yang akurat tentang isyarat ini dapat sangat memengaruhi efektivitas kepemimpinan.

## Jenis-Jenis Isyarat Sosial

Isyarat sosial dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis:

- a. Bahasa Tubuh:
  - 1) Postur: Postur terbuka vs. tertutup dapat menunjukkan keterbukaan atau defensif
  - 2) Gerakan: Gerakan yang gelisah dapat menunjukkan kecemasan atau ketidaknyamanan
  - 3) Orientasi tubuh: Arah tubuh menunjukkan perhatian atau ketertarikan
- b. Ekspresi Wajah:
  - 1) Ekspresi emosi dasar (senang, sedih, marah, takut, jijik, terkejut) relatif universal
  - 2) Micro-expressions: Ekspresi wajah yang sangat singkat yang dapat mengungkapkan emosi tersembunyi
  - 3) Kongruensi antara ekspresi wajah dan kata-kata
- c. Kontak Mata:
  - 1) Durasi dan frekuensi kontak mata dapat menunjukkan ketertarikan, kepercayaan, atau dominasi
  - 2) Pola kontak mata bervariasi antar budaya dan harus diinterpretasi dalam konteks
- d. Paralinguistik:
  - 1) Nada suara: Dapat menyampaikan emosi yang berbeda dari kata-kata yang diucapkan
  - 2) Volume: Volume dapat menunjukkan kepercayaan, kemarahan, atau ketakutan
  - 3) Kecepatan bicara: Bicara cepat dapat menunjukkan kegembiraan atau kecemasan
  - 4) Jeda dan keheningan: Dapat menunjukkan ketidakpastian, refleksi, atau penekanan

- e. Proksemik (Penggunaan Ruang):
  - 1) Jarak interpersonal: Jarak yang dipilih seseorang dapat menunjukkan keintiman, kenyamanan, atau hierarki
  - 2) Penggunaan ruang pribadi dan umum
- f. Isyarat Kontekstual:
  - 1) Dinamika kelompok: Siapa yang berbicara dengan siapa, pola interaksi
  - 2) Perubahan dalam suasana atau energi ruangan
  - 3) Respons kelompok terhadap ide atau keputusan

### **Pentingnya Reading Social Cues dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Kemampuan untuk membaca isyarat sosial memiliki beberapa manfaat penting bagi pemimpin pendidikan:

- a. Komunikasi yang Lebih Efektif  
Dengan memahami respons non-verbal audiens, pemimpin dapat menyesuaikan komunikasi mereka secara real-time untuk meningkatkan efektivitas.
- b. Deteksi Dini Masalah  
Isyarat non-verbal sering mengungkapkan ketidakpuasan, konflik, atau masalah sebelum mereka diungkapkan secara verbal.
- c. Membangun Kepercayaan  
Ketika pemimpin menunjukkan bahwa mereka memperhatikan dan memahami isyarat non-verbal, ini menunjukkan kepedulian dan perhatian yang membangun kepercayaan.
- d. Manajemen Konflik yang Lebih Baik  
Membaca ketegangan atau ketidaknyamanan dalam interaksi memungkinkan pemimpin untuk mengatasi konflik sebelum meningkat.
- e. Pengambilan Keputusan yang Lebih Informasi  
Memahami reaksi implisit terhadap proposal atau keputusan memberikan pemimpin informasi tambahan untuk pertimbangan.

## **Mengembangkan Kemampuan Membaca Isyarat Sosial**

- a. Meningkatkan Kesadaran dan Observasi:
  - 1) Praktik mengamati orang dalam berbagai setting tanpa segera menginterpretasi
  - 2) Perhatikan pola dalam bahasa tubuh dan ekspresi wajah
  - 3) Amati kongruensi dan inkongruensi antara komunikasi verbal dan non-verbal
- b. Belajar tentang Komunikasi Non-Verbal:
  - 1) Pelajari penelitian tentang bahasa tubuh dan ekspresi wajah (misalnya, karya Paul Ekman tentang micro-expressions)
  - 2) Pahami perbedaan budaya dalam komunikasi non-verbal
  - 3) Ikuti pelatihan tentang membaca bahasa tubuh dan isyarat sosial
- c. Praktik Mindfulness:
  - 1) Mindfulness meningkatkan kesadaran terhadap momen saat ini, termasuk isyarat sosial yang halus
  - 2) Praktik kehadiran penuh dalam interaksi untuk menangkap detail yang mungkin terlewatkan
- d. Verifikasi Interpretasi:
  - 1) Jangan hanya mengandalkan interpretasi isyarat non-verbal; verifikasi dengan pertanyaan
  - 2) Gunakan keterampilan komunikasi seperti refleksi untuk mengkonfirmasi pemahaman
  - 3) Bersikap terbuka terhadap kemungkinan salah interpretasi
- e. Mempertimbangkan Konteks:
  - 1) Selalu interpretasikan isyarat sosial dalam konteks situasi, budaya, dan individu
  - 2) Kenali bahwa isyarat yang sama dapat memiliki arti yang berbeda dalam konteks yang berbeda
  - 3) Perhatikan baseline perilaku individu sebelum menginterpretasi perubahan

- f. Mengelola Bias:
  - 1) Kenali bias pribadi yang dapat memengaruhi interpretasi isyarat sosial
  - 2) Hindari stereotyping atau membuat asumsi berdasarkan karakteristik demografis
  - 3) Tetap terbuka dan ingin tahu daripada membuat penilaian cepat
- g. Memperhatikan Isyarat Kelompok:
  - 1) Amati dinamika kelompok, bukan hanya individu
  - 2) Perhatikan siapa yang berbicara, siapa yang diam, dan pola interaksi
  - 3) Identifikasi perubahan dalam energi atau suasana kelompok

### **Tantangan dan Pertimbangan**

- a. Perbedaan Budaya

Isyarat sosial dapat sangat bervariasi antar budaya. Apa yang dianggap sopan atau menunjukkan perhatian dalam satu budaya mungkin berbeda atau bahkan berlawanan dalam budaya lain. Pemimpin pendidikan di lingkungan multikultural harus sangat sensitif terhadap perbedaan ini.

- b. Neurodiversitas

Individu neurodivergent (misalnya, mereka dengan autism spectrum disorder) mungkin memiliki pola komunikasi non-verbal yang berbeda. Penting untuk tidak salah menginterpretasi perbedaan ini sebagai kurang tertarik atau tidak jujur.

- c. Kondisi Kesehatan Mental

Depresi, kecemasan, dan kondisi kesehatan mental lainnya dapat memengaruhi ekspresi non-verbal. Pemimpin harus berhati-hati untuk tidak membuat asumsi tanpa pemahaman yang lebih lengkap.

d. Risiko Over-interpretation

Ada risiko membaca terlalu banyak ke dalam isyarat sosial atau melihat pola yang tidak ada. Penting untuk menyeimbangkan observasi dengan verifikasi dan tidak membuat kesimpulan yang terburu-buru.

Penelitian oleh Riggio (2010) menunjukkan bahwa kecerdasan sosial, termasuk kemampuan untuk membaca isyarat sosial, adalah prediktor penting dari efektivitas kepemimpinan. Dalam konteks pendidikan, kemampuan ini memungkinkan pemimpin untuk menavigasi interaksi kompleks dengan berbagai pemangku kepentingan dan menciptakan lingkungan di mana semua orang merasa didengar dan dipahami.

### 3. Mengelola Keragaman dan Inklusi

Dalam lanskap pendidikan kontemporer yang semakin beragam, kemampuan pemimpin untuk mengelola keragaman dan menciptakan lingkungan yang inklusif bukan lagi pilihan, tetapi keharusan. Keragaman dalam konteks pendidikan mencakup perbedaan dalam ras, etnis, budaya, agama, bahasa, status sosial ekonomi, gender, orientasi seksual, kemampuan fisik dan kognitif, serta perspektif dan pengalaman hidup.

#### Memahami Keragaman dan Inklusi

**Keragaman** mengacu pada kehadiran perbedaan dalam kelompok atau organisasi. Ini adalah tentang representasi, dan komposisi demografi dari komunitas sekolah.

**Inklusi** adalah tentang menciptakan lingkungan di mana semua individu merasa dihargai, dihormati, didukung, dan dapat berpartisipasi penuh. Inklusi berarti bahwa keragaman tidak hanya ada, tetapi juga dirayakan dan diintegrasikan ke dalam semua aspek kehidupan sekolah.

**Ekuitas** adalah konsep terkait yang mengacu pada keadilan dalam akses, kesempatan, dan hasil. Ini mengakui bahwa individu yang berbeda mungkin memerlukan dukungan yang berbeda untuk mencapai hasil yang setara.

## **Mengapa Keragaman dan Inklusi Penting dalam Pendidikan**

### a. Refleksi Masyarakat

Sekolah harus mencerminkan keragaman masyarakat yang lebih luas dan mempersiapkan siswa untuk hidup dan bekerja dalam dunia yang beragam.

### b. Peningkatan Pembelajaran

Keragaman perspektif memperkaya diskusi, mendorong pemikiran kritis, dan mempersiapkan siswa untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

### c. Keadilan dan Kesetaraan

Setiap siswa berhak atas pendidikan yang berkualitas dan lingkungan di mana mereka dapat berkembang, terlepas dari latar belakang mereka.

### d. Inovasi dan Kreativitas

Tim yang beragam cenderung lebih inovatif dan kreatif dalam pemecahan masalah.

### e. Kesejahteraan Siswa

Lingkungan yang inklusif meningkatkan rasa memiliki, kesejahteraan emosional, dan prestasi akademik siswa.

## **Peran Kecerdasan Emosional dan Sosial dalam Mengelola Keragaman**

Kecerdasan emosional dan sosial sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif dalam keragaman:

### a. Kesadaran Diri

Pemimpin harus mengenali bias, asumsi, dan privilege mereka sendiri yang dapat memengaruhi persepsi dan keputusan mereka.

### b. Empati

Kemampuan untuk memahami pengalaman dan perspektif individu dari latar belakang yang berbeda.

- c. Kesadaran Sosial  
Pemahaman tentang dinamika kekuasaan, privilege, dan marginalisasi dalam konteks sosial dan organisasi.
- d. Pengelolaan Relasi  
Keterampilan untuk memfasilitasi dialog lintas perbedaan, mengelola konflik yang muncul dari perbedaan, dan membangun jembatan antara kelompok yang berbeda.

### **Strategi untuk Memimpin Keragaman dan Inklusi**

- a. Mengembangkan Kompetensi Budaya:
  - 1) Kesadaran Budaya  
Pahami budaya sendiri dan bagaimana itu memengaruhi persepsi dan perilaku
  - 2) Pengetahuan Budaya  
Pelajari tentang budaya, nilai, dan perspektif yang berbeda
  - 3) Keterampilan Budaya  
Kembangkan kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja secara efektif lintas perbedaan budaya
  - 4) Humilitas Budaya  
Pertahankan sikap pembelajar dan keterbukaan terhadap perspektif baru
- b. Menciptakan Visi dan Komitmen yang Jelas:
  - 1) Artikulasikan visi yang jelas untuk keragaman, ekuitas, dan inklusi
  - 2) Integrasikan DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) ke dalam misi, visi, dan nilai sekolah
  - 3) Tunjukkan komitmen pribadi dan institusional yang konsisten terhadap DEI
- c. Membangun Kebijakan dan Praktik yang Inklusif:
  - 1) Tinjau dan revisi kebijakan untuk memastikan mereka mendukung ekuitas dan inklusi

- 2) Implementasikan praktik rekrutmen dan perekrutan yang beragam
  - 3) Pastikan kurikulum dan pedagogi inklusif dan relevan secara budaya
  - 4) Ciptakan prosedur yang adil untuk menangani diskriminasi dan bias
- d. Memfasilitasi Dialog dan Pembelajaran:
- 1) Ciptakan ruang aman untuk dialog yang jujur tentang keragaman dan isu-isu terkait
  - 2) Fasilitasi pelatihan dan pengembangan profesional tentang DEI
  - 3) Dorong pertukaran perspektif dan pembelajaran dari satu sama lain
  - 4) Tangani insiden bias atau diskriminasi sebagai kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan
- e. Mempromosikan Representasi dan Partisipasi:
- 1) Pastikan representasi yang beragam dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan
  - 2) Ciptakan kesempatan untuk semua suara didengar, terutama yang terpinggirkan
  - 3) Aktif mencari input dari berbagai kelompok pemangku kepentingan
  - 4) Dorong kepemimpinan siswa yang beragam
- f. Mengatasi Bias dan Microaggression:
- 1) Edukasi komunitas tentang bias implisit dan dampaknya
  - 2) Kembangkan kesadaran tentang microaggression dan cara meresponsnya
  - 3) Ciptakan sistem untuk melaporkan dan menangani insiden diskriminasi
  - 4) Model respons yang konstruktif terhadap kesalahan dan pembelajaran

- g. Menggunakan Data untuk Memandu Keputusan:
  - 1) Kumpulkan dan analisis data yang disagregasi untuk mengidentifikasi disparitas
  - 2) Gunakan data untuk menetapkan tujuan dan memantau kemajuan
  - 3) Transparan tentang data dan bertanggung jawab atas hasil
  - 4) Ambil tindakan berdasarkan apa yang data ungkapkan tentang ketidaksetaraan
- h. Membangun Aliansi dan Koalisi:
  - 1) Bentuk kemitraan dengan organisasi komunitas yang mendukung keragaman dan inklusi
  - 2) Kolaborasi dengan keluarga dan komunitas dari latar belakang yang beragam
  - 3) Ciptakan jaringan dukungan untuk siswa dan staf dari kelompok yang terpinggirkan
- i. Merayakan Keragaman:
  - 1) Akui dan rayakan hari-hari budaya dan peristiwa penting
  - 2) Sertakan berbagai perspektif dalam kurikulum dan bahan pembelajaran
  - 3) Ciptakan kesempatan untuk berbagi tradisi, cerita, dan pengalaman budaya
  - 4) Pastikan lingkungan fisik mencerminkan keragaman komunitas

### **Tantangan dalam Memimpin Keragaman dan Inklusi**

- a. Resistensi terhadap Perubahan  
Beberapa anggota komunitas mungkin menolak upaya DEI karena ketidaknyamanan, kesalahpahaman, atau merasa terancam.
- b. Kompleksitas Isu  
Isu keragaman, ekuitas, dan inklusi sering kompleks dan memerlukan nuansa, bukan solusi sederhana.

- c. Percakapan yang Sulit  
Diskusi tentang ras, privilege, dan diskriminasi dapat tidak nyaman dan emosional.
- d. Perubahan Sistemik  
Menciptakan perubahan yang bermakna memerlukan lebih dari sekadar program atau inisiatif; itu memerlukan transformasi budaya dan sistem.
- e. Keterbatasan Sumber Daya  
Upaya DEI yang efektif memerlukan waktu, tenaga, dan sumber daya yang mungkin terbatas.
- f. Mengukur Kemajuan  
Aspek inklusi dan perubahan budaya dapat sulit untuk diukur secara kuantitatif.

### **Mempertahankan Momentum dan Keberlanjutan**

Kepemimpinan untuk keragaman dan inklusi bukan proyek sekali jadi, tetapi komitmen berkelanjutan yang memerlukan:

- a. Pembelajaran Berkelanjutan  
Terus belajar tentang isu DEI yang berkembang dan praktik terbaik
- b. Refleksi dan Evaluasi  
Secara teratur mengevaluasi kemajuan dan bersedia menyesuaikan strategi
- c. Akuntabilitas  
Tetapkan tujuan yang jelas dan pegang diri dan organisasi bertanggung jawab
- d. Kepemimpinan Terdistribusi  
Kembangkan kapasitas kepemimpinan DEI di seluruh organisasi
- e. Kesabaran dan Persistensi  
Kenali bahwa perubahan budaya memerlukan waktu dan pertahankan komitmen jangka panjang

Penelitian oleh Khalifa et al. (2016) tentang culturally responsive school leadership menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dalam konteks keragaman adalah mereka yang secara kritis sadar diri, mengembangkan guru dan staf yang responsif secara budaya, mempromosikan lingkungan sekolah yang inklusif, dan terlibat dengan siswa dan komunitas. Pendekatan ini memerlukan kecerdasan emosional dan sosial yang tinggi, termasuk empati, kesadaran sosial, dan keterampilan pengelolaan relasi.

## **C. Pengelolaan Emosi dalam Kepemimpinan**

### **1. Stress Management dan Resiliensi**

Kepemimpinan pendidikan adalah peran yang menuntut dan sering kali penuh tekanan. Pemimpin pendidikan menghadapi berbagai tantangan: tuntutan akuntabilitas yang meningkat, keterbatasan sumber daya, manajemen konflik, ekspektasi yang beragam dari berbagai pemangku kepentingan, dan tanggung jawab untuk kesejahteraan dan perkembangan ratusan atau ribuan siswa dan staf. Dalam konteks ini, kemampuan untuk mengelola stres dan membangun resiliensi bukan hanya penting untuk kesejahteraan pribadi pemimpin, tetapi juga untuk efektivitas kepemimpinan mereka dan kesehatan organisasi secara keseluruhan.

### **Memahami Stres dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Stres adalah respons fisiologis dan psikologis terhadap tuntutan yang dirasakan melebihi kemampuan seseorang untuk mengatasinya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, sumber stres dapat mencakup:

- a. **Beban Kerja yang Berlebihan**  
Tuntutan administratif, pertemuan yang tak terhitung jumlahnya, dan tanggung jawab yang luas
- b. **Konflik dan Hubungan yang Sulit**  
Mengelola konflik antara staf, orang tua, atau dengan otoritas yang lebih tinggi

- c. Tekanan Akuntabilitas  
Tuntutan untuk meningkatkan prestasi siswa dan memenuhi standar eksternal
- d. Perubahan Konstan  
Reformasi pendidikan, perubahan kebijakan, dan kebutuhan untuk adaptasi berkelanjutan
- e. Dilema Etis  
Menghadapi situasi di mana nilai-nilai atau prinsip berbenturan
- f. Keterbatasan Sumber Daya  
Mencoba mencapai lebih banyak dengan sumber daya yang terbatas
- g. Kesejahteraan Siswa dan Staf  
Tanggung jawab untuk mendukung individu yang menghadapi tantangan pribadi atau trauma
- h. Isolasi  
Merasa sendirian dalam peran kepemimpinan dengan sedikit dukungan atau outlet

Stres jangka pendek dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja (eustress), tetapi stres kronis dapat menyebabkan burnout, masalah kesehatan, dan penurunan efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, manajemen stres yang efektif sangat penting.

### **Strategi Manajemen Stres untuk Pemimpin Pendidikan**

- a. Kesadaran dan Identifikasi Dini:
  - 1) Kenali tanda-tanda stres dalam diri sendiri: kelelahan, iritabilitas, kesulitan konsentrasi, perubahan pola tidur atau makan
  - 2) Identifikasi pemicu stres spesifik untuk mengambil tindakan preventif
  - 3) Lakukan check-in reguler dengan diri sendiri tentang tingkat stres dan kesejahteraan

b. Manajemen Waktu dan Prioritas:

- 1) Gunakan matriks Eisenhower untuk memprioritaskan tugas berdasarkan urgensi dan pentingnya
- 2) Delegasikan tugas yang dapat dan harus didelegasikan
- 3) Tetapkan batasan yang jelas dan belajar mengatakan "tidak" pada komitmen yang tidak esensial
- 4) Jadwalkan waktu untuk tugas-tugas penting daripada hanya bereaksi terhadap urgensi
- 5) Batasi gangguan dan ciptakan blok waktu fokus untuk pekerjaan mendalam

c. Praktik Mindfulness dan Relaksasi:

1) Meditasi Mindfulness

Praktik reguler meditasi dapat mengurangi stres, meningkatkan fokus, dan meningkatkan regulasi emosional

2) Pernapasan Dalam

Teknik pernapasan sederhana dapat mengaktifkan sistem saraf parasimpatis dan mengurangi respons stres

3) Body Scan

Kesadaran terhadap sensasi tubuh dapat membantu melepaskan ketegangan fisik

4) Yoga atau Tai Chi

Kombinasi gerakan, pernapasan, dan mindfulness

5) Progressive Muscle Relaxation

Teknik sistematis untuk melemaskan kelompok otot

d. Aktivitas Fisik:

- 1) Olahraga teratur adalah salah satu cara paling efektif untuk mengurangi stres
- 2) Temukan aktivitas yang menyenangkan dan dapat dipertahankan (berjalan, berlari, berenang, bersepeda, dll.)
- 3) Bahkan aktivitas fisik singkat dapat memiliki dampak positif pada mood dan stres

- 4) Integrasikan gerakan ke dalam hari kerja (berjalan saat istirahat, rapat berjalan, dll.)
- e. Dukungan Sosial dan Koneksi:
- 1) Bangun jaringan dukungan profesional dengan pemimpin pendidikan lainnya
  - 2) Pertahankan hubungan pribadi yang bermakna di luar pekerjaan
  - 3) Cari mentor atau coach yang dapat memberikan perspektif dan dukungan
  - 4) Pertimbangkan kelompok dukungan atau komunitas praktik untuk pemimpin pendidikan
  - 5) Jangan ragu untuk mencari bantuan profesional (terapis, konselor) ketika diperlukan
- f. Reframing Kognitif:
- 1) Identifikasi dan tantang pola pikir yang tidak membantu atau distorsi kognitif
  - 2) Praktik self-compassion daripada kritik diri yang keras
  - 3) Fokus pada apa yang dapat dikendalikan daripada apa yang tidak dapat dikendalikan
  - 4) Lihat tantangan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan daripada ancaman
  - 5) Pertahankan perspektif jangka panjang dan ingat "big picture"
- g. Keseimbangan Kehidupan Kerja:
- 1) Tetapkan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi
  - 2) Prioritaskan aktivitas yang membawa kegembiraan dan makna di luar pekerjaan
  - 3) Ambil cuti dan liburan secara teratur untuk pemulihan
  - 4) Hindari membawa pekerjaan pulang secara berlebihan atau memeriksa email di luar jam kerja
  - 5) Investasikan dalam hobi, minat, dan hubungan di luar dunia profesional

h. Praktik Kesehatan yang Baik:

- 1) Prioritaskan tidur yang cukup dan berkualitas (7-9 jam per malam)
- 2) Makan makanan yang sehat dan seimbang
- 3) Batasi atau hindari penggunaan alkohol, kafein berlebih, atau zat lain sebagai mekanisme koping
- 4) Jaga hidrasi yang baik
- 5) Lakukan pemeriksaan kesehatan rutin

**Membangun Resiliensi dalam Kepemimpinan**

Resiliensi adalah kemampuan untuk pulih dari kesulitan, beradaptasi dengan baik terhadap adversitas, dan bahkan tumbuh melalui tantangan. Penelitian menunjukkan bahwa resiliensi bukan trait yang tetap tetapi keterampilan yang dapat dikembangkan.

Komponen kunci resiliensi dalam kepemimpinan meliputi:

a. Optimisme yang Realistis:

- 1) Pertahankan harapan yang realistis tentang masa depan
- 2) Akui tantangan tetapi fokus pada kemungkinan dan solusi
- 3) Praktik gratitude (rasa syukur) dengan secara teratur mencatat hal-hal yang dihargai
- 4) Ingat kesuksesan dan kekuatan masa lalu saat menghadapi tantangan baru

b. Sense of Purpose:

- 1) Tetap terhubung dengan “why” - alasan mendasar untuk bekerja dalam pendidikan
- 2) Ingat dampak positif yang dibuat terhadap kehidupan siswa dan komunitas
- 3) Selaraskan tindakan dengan nilai-nilai dan tujuan yang lebih besar
- 4) Refleksikan secara teratur tentang makna dan tujuan dalam pekerjaan

- c. Fleksibilitas Kognitif:
  - 1) Kembangkan kemampuan untuk melihat situasi dari berbagai perspektif
  - 2) Hindari pemikiran kaku atau “all-or-nothing”
  - 3) Berlatih adaptasi dan kreativitas dalam pemecahan masalah
  - 4) Tetap terbuka terhadap informasi dan pendekatan baru
- d. Regulasi Emosional:
  - 1) Kembangkan kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi
  - 2) Praktik teknik untuk menenangkan diri saat kewalahan
  - 3) Ekspresikan emosi dengan cara yang sehat daripada menekannya
  - 4) Cari bantuan profesional ketika emosi menjadi sulit dikelola
- e. Self-Efficacy:
  - 1) Bangun kepercayaan diri pada kemampuan untuk mengatasi tantangan
  - 2) Tetapkan dan capai tujuan yang realistis untuk membangun momentum
  - 3) Refleksikan kesuksesan masa lalu dan pelajaran yang dipelajari
  - 4) Investasi dalam pengembangan profesional berkelanjutan
- f. Koneksi Sosial:
  - 1) Bangun dan pelihara hubungan yang mendukung
  - 2) Cari dukungan dari orang lain saat diperlukan
  - 3) Kontribusi pada komunitas dan dukung orang lain
  - 4) Terlibat dalam jaringan profesional dan komunitas praktik
- g. Problem-Solving yang Proaktif:
  - 1) Hadapi masalah secara langsung daripada menghindarinya
  - 2) Pecah masalah besar menjadi langkah-langkah yang dapat dikelola
  - 3) Cari solusi kreatif dan pertimbangkan berbagai opsi

- 4) Belajar dari kesalahan dan lihat kegagalan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan
- h. Perawatan Diri yang Berkelanjutan:
- 1) Jadikan perawatan diri sebagai prioritas, bukan kemewahan
  - 2) Kembangkan rutinitas harian yang mendukung kesejahteraan
  - 3) Kenali bahwa merawat diri sendiri memungkinkan untuk merawat orang lain dengan lebih baik
  - 4) Model perawatan diri untuk staf dan siswa

### **Membangun Resiliensi Organisasi**

Sebagai pemimpin, tanggung jawab tidak hanya membangun resiliensi pribadi tetapi juga resiliensi organisasi:

- a. Ciptakan Budaya Dukungan  
Lingkungan di mana kesalahan dilihat sebagai kesempatan belajar dan orang merasa aman untuk mengambil risiko
- b. Promosikan Kesejahteraan Kolektif  
Kebijakan dan praktik yang mendukung kesejahteraan staf dan siswa
- c. Fasilitasi Pembelajaran Berkelanjutan  
Peluang untuk pengembangan profesional dan pertumbuhan
- d. Komunikasi Transparan  
Komunikasi terbuka dan jujur, terutama selama masa krisis atau perubahan
- e. Kepemimpinan Terdistribusi  
Berbagi kepemimpinan mengurangi beban pada individu dan membangun kapasitas kolektif

Penelitian oleh Day dan Gu (2014) menunjukkan bahwa resiliensi pemimpin sekolah sangat penting untuk mempertahankan efektivitas mereka sepanjang karier. Pemimpin yang resilien lebih mampu menghadapi tantangan, mempertahankan kesejahteraan mereka, dan terus memberikan kontribusi positif pada sekolah mereka.

## 2. Mengelola Emosi Tim

Pemimpin pendidikan tidak hanya bertanggung jawab untuk mengelola emosi mereka sendiri, tetapi juga untuk memahami dan memengaruhi emosi tim mereka. Konsep "emotional contagion" menunjukkan bahwa emosi dapat menyebar dari satu orang ke orang lain dalam kelompok, dan pemimpin, karena posisi dan visibilitas mereka, memiliki dampak yang sangat kuat pada iklim emosional organisasi.

### Memahami Emosi Tim

Tim, seperti individu, mengalami berbagai emosi yang memengaruhi kinerja, kreativitas, kohesi, dan kesejahteraan mereka. Emosi positif seperti antusiasme, optimisme, dan rasa memiliki dapat meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan komitmen. Emosi negatif seperti kecemasan, frustrasi, atau apati dapat menghambat kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang toxic.

### Peran Pemimpin dalam Mengelola Emosi Tim

- a. Modeling Emosional:
  - 1) Pemimpin adalah model untuk regulasi emosional dan ekspresi yang tepat
  - 2) Ketika pemimpin tetap tenang dalam krisis, ini memberikan sinyal kepada tim bahwa situasi dapat dikelola
  - 3) Ketika pemimpin menunjukkan antusiasme dan optimisme, ini dapat menginspirasi tim
  - 4) Namun, ini tidak berarti pemimpin harus menekan emosi otentik; ada keseimbangan antara keaslian dan profesionalisme
- b. Menciptakan Iklim Emosional Positif:
  - 1) Apresiasi dan Pengakuan  
Secara teratur mengakui dan merayakan kontribusi dan pencapaian anggota tim
  - 2) Dukungan dan Empati  
Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim dan memberikan dukungan saat mereka menghadapi tantangan

3) Humor yang Tepat

Humor dapat meringankan ketegangan dan membangun koneksi, tetapi harus digunakan dengan bijaksana dan sensitif

4) Optimisme

Menyampaikan keyakinan pada kemampuan tim dan pandangan positif tentang masa depan

5) Kepercayaan

Membangun kepercayaan melalui konsistensi, transparansi, dan integritas

c. Komunikasi yang Empatik dan Efektif:

1) Dengarkan secara aktif kekhawatiran dan perasaan anggota tim

2) Validasi emosi mereka bahkan jika Anda tidak setuju dengan perspektif mereka

3) Komunikasikan dengan jelas dan transparan, terutama selama masa ketidakpastian

4) Sesuaikan gaya komunikasi dengan kebutuhan individu dan situasi

5) Ciptakan ruang aman untuk ekspresi emosi yang konstruktif

d. Mengatasi Emosi Negatif Secara Konstruktif:

1) Jangan Mengabaikan atau Meminimalkan  
Mengakui emosi negatif daripada mengabaikannya

2) Identifikasi Penyebab

Pahami akar penyebab frustrasi, kecemasan, atau ketidakpuasan

3) Ambil Tindakan

Ketika mungkin, tangani masalah yang menyebabkan emosi negatif

4) Fasilitasi Ekspresi Sehat

Ciptakan outlet yang tepat untuk frustrasi (misalnya, forum diskusi, survei anonim)

5) Reframe

Bantu tim melihat tantangan dari perspektif yang lebih konstruktif

e. Memfasilitasi Kohesi dan Koneksi Tim:

- 1) Ciptakan kesempatan untuk interaksi sosial dan pembangunan hubungan
- 2) Fasilitasi aktivitas team-building yang bermakna
- 3) Promosikan kolaborasi dan kerja tim daripada kompetisi internal
- 4) Rayakan keberhasilan bersama dan hadapi kegagalan sebagai tim
- 5) Kembangkan identitas dan tujuan tim yang bersama

f. Manajemen Konflik:

- 1) Tangani konflik interpersonal dengan cepat dan adil
- 2) Fasilitasi resolusi konflik yang konstruktif
- 3) Ajarkan dan model keterampilan komunikasi yang sehat
- 4) Ciptakan norma untuk disagreement yang respectful
- 5) Gunakan konflik sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan pembelajaran

### **Strategi Spesifik untuk Mengelola Emosi Tim**

a. Check-ins Reguler:

- 1) Lakukan check-ins individual dan tim secara teratur
- 2) Gunakan pertanyaan seperti "Bagaimana kabarmu?" atau "Apa yang ada di pikiranmu?"
- 3) Ciptakan ritual check-in dalam rapat (misalnya, setiap orang berbagi "high" dan "low" minggu mereka)

b. Pulse Surveys:

- 1) Gunakan survei singkat dan reguler untuk mengukur mood dan kepuasan tim
- 2) Bertindak berdasarkan umpan balik yang diterima

- 3) Komunikasikan perubahan yang dibuat sebagai respons terhadap umpan balik
- c. Menciptakan Ruang Refleksi:
- 1) Fasilitasi sesi refleksi tim untuk memproses pengalaman dan emosi
  - 2) Gunakan protokol terstruktur untuk diskusi yang aman dan produktif
  - 3) Dorong pembelajaran dari keberhasilan dan kegagalan
- d. Dukungan Selama Krisis atau Perubahan:
- 1) Akui dampak emosional dari perubahan atau krisis
  - 2) Komunikasikan dengan frekuensi dan transparansi yang lebih besar
  - 3) Berikan sumber daya tambahan atau dukungan selama masa sulit
  - 4) Rayakan small wins untuk mempertahankan momentum dan moral
- e. Pengembangan Kecerdasan Emosional Tim:
- 1) Investasi dalam pelatihan tentang kecerdasan emosional untuk tim
  - 2) Fasilitasi diskusi tentang emosi dan dampaknya pada kinerja
  - 3) Model dan dorong praktik seperti empati, mendengarkan aktif, dan komunikasi yang konstruktif
- f. Perhatian pada Keseimbangan Kerja-Hidup:
- 1) Hormati batas-batas dan waktu pribadi anggota tim
  - 2) Model keseimbangan yang sehat dan dorong tim untuk melakukan hal yang sama
  - 3) Fleksibel dalam mengakomodasi kebutuhan pribadi ketika mungkin
  - 4) Cegah budaya overwork atau “busyness as badge of honor”

## **Mengelola Emosi dalam Situasi Khusus**

- a. Selama Krisis atau Trauma:
  - 1) Berikan informasi yang jelas dan akurat
  - 2) Akui dampak emosional dan validasi perasaan
  - 3) Fasilitasi akses ke dukungan (konseling, waktu untuk pemulihan)
  - 4) Pertahankan rutinitas dan struktur sebanyak mungkin untuk stabilitas
  - 5) Ciptakan kesempatan untuk proses kolektif dan penyembuhan
- b. Selama Perubahan Organisasi:
  - 1) Komunikasikan alasan untuk perubahan dan visi masa depan
  - 2) Libatkan tim dalam proses perubahan
  - 3) Akui kehilangan atau kesulitan yang terkait dengan perubahan
  - 4) Rayakan kemajuan dan milestone
  - 5) Berikan dukungan ekstra selama masa transisi
- c. Mengelola Kelelahan atau Burnout Tim:
  - 1) Kenali tanda-tanda kelelahan (penurunan produktivitas, peningkatan absensi, iritabilitas)
  - 2) Identifikasi dan tangani faktor stres sistemik
  - 3) Kurangi beban kerja yang tidak perlu atau tidak produktif
  - 4) Ciptakan kesempatan untuk pemulihan dan rejuvenasi
  - 5) Tinjau ekspektasi dan pastikan mereka realistis

## **Mengukur dan Memantau Kesehatan Emosional Tim**

- a. Gunakan survei kesejahteraan dan kepuasan reguler
- b. Perhatikan indikator seperti tingkat absensi, turnover, dan keluhan
- c. Lakukan exit interviews untuk memahami alasan kepergian staf
- d. Amati dinamika tim dan interaksi dalam rapat dan setting lainnya
- e. Ciptakan saluran aman untuk umpan balik anonim

Penelitian oleh Jennings dan Greenberg (2009) menunjukkan bahwa kesejahteraan emosional guru sangat penting untuk efektivitas

pengajaran, dan kesejahteraan siswa. Pemimpin yang secara proaktif mengelola iklim emosional sekolah mereka menciptakan lingkungan di mana guru dapat berkembang, pada gilirannya, memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa.

### 3. **Motivasi Diri dan Tim**

Motivasi adalah kekuatan pendorong di balik tindakan, persistensi, dan pencapaian. Dalam kepemimpinan pendidikan, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan menginspirasi motivasi dalam tim sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan dan mempertahankan upaya berkelanjutan untuk perbaikan.

#### **Memahami Motivasi**

Teori motivasi membedakan antara:

a. **Motivasi Intrinsik**

Dorongan internal yang berasal dari kepuasan, ketertarikan, atau makna yang melekat pada aktivitas itu sendiri. Contoh: seorang guru yang mengajar karena cinta pada pembelajaran dan dampak pada siswa.

b. **Motivasi Ekstrinsik**

Dorongan yang berasal dari penghargaan eksternal atau menghindari hukuman. Contoh: bekerja untuk gaji, promosi, atau pengakuan.

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik lebih berkelanjutan dan dikaitkan dengan kinerja berkualitas tinggi, kreativitas, dan kesejahteraan. Namun, faktor ekstrinsik juga memiliki peran, terutama dalam konteks tertentu.

**Self-Determination Theory (SDT)** oleh Deci dan Ryan (2000) mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang, ketika dipenuhi, mendukung motivasi intrinsik:

a. **Autonomy (Otonomi)**

Kebutuhan untuk merasa bahwa tindakan seseorang bersifat self-determined dan selaras dengan nilai-nilai pribadi

b. Competence (Kompetensi)

Kebutuhan untuk merasa efektif dan mampu dalam aktivitas seseorang

c. Relatedness (Keterkaitan)

Kebutuhan untuk merasa terhubung dengan dan dihargai oleh orang lain

### **Memotivasi Diri Sendiri sebagai Pemimpin**

Mempertahankan motivasi pribadi dalam menghadapi tantangan dan kemunduran adalah keterampilan kritis untuk pemimpin pendidikan:

a. Klarifikasi Tujuan dan Nilai:

- 1) Tetap terhubung dengan "why" - alasan mendasar untuk berada dalam peran kepemimpinan
- 2) Refleksikan secara teratur tentang nilai-nilai inti dan bagaimana pekerjaan selaras dengan nilai-nilai tersebut
- 3) Tetapkan tujuan yang bermakna dan selaras dengan tujuan dan nilai pribadi
- 4) Visualisasikan dampak positif yang dibuat melalui pekerjaan

b. Tetapkan Tujuan yang Efektif:

- 1) Gunakan kerangka SMART untuk tujuan yang jelas dan dapat dicapai
- 2) Pecah tujuan besar menjadi milestone yang lebih kecil dan dapat dikelola
- 3) Rayakan kemajuan dan pencapaian milestone
- 4) Tinjau dan sesuaikan tujuan secara berkala berdasarkan pembelajaran

c. Cari Pembelajaran dan Pertumbuhan Berkelanjutan:

- 1) Pandang tantangan sebagai kesempatan untuk pengembangan
- 2) Cari umpan balik dan gunakan untuk perbaikan
- 3) Investasi dalam pengembangan profesional

- 4) Tetap ingin tahu dan terbuka terhadap ide dan pendekatan baru
  - 5) Refleksikan kesuksesan dan kegagalan untuk ekstrak pembelajaran
- d. Kelola Dialog Internal:
- 1) Perhatikan self-talk dan tantang pikiran yang tidak membantu
  - 2) Praktik self-compassion daripada kritik diri yang keras
  - 3) Gunakan afirmasi positif untuk memperkuat keyakinan diri
  - 4) Reframe kemunduran sebagai pembelajaran daripada kegagalan
- e. Pertahankan Kesejahteraan Fisik dan Mental:
- 1) Prioritaskan tidur, nutrisi, dan olahraga
  - 2) Praktik manajemen stres dan teknik relaksasi
  - 3) Jaga keseimbangan kerja-hidup
  - 4) Cari dukungan ketika diperlukan
- f. Bangun dan Gunakan Jaringan Dukungan:
- 1) Terhubung dengan pemimpin lain untuk dukungan mutual dan pembelajaran
  - 2) Cari mentor atau coach
  - 3) Bergabung dengan komunitas praktik atau kelompok profesional
  - 4) Berbagi tantangan dan merayakan keberhasilan dengan orang lain
- g. Fokus pada Apa yang Dapat Dikendalikan:
- 1) Terima apa yang tidak dapat diubah
  - 2) Arahkan energi pada area di mana tindakan dapat diambil
  - 3) Hindari menghabiskan energi pada keluhan atau kekhawatiran yang tidak produktif
- h. Rayakan Keberhasilan dan Praktik Gratitude:
- 1) Akui dan rayakan pencapaian, besar dan kecil
  - 2) Secara teratur refleksikan apa yang berjalan dengan baik

- 3) Jaga jurnal gratitude atau praktik harian menyebutkan hal yang disyukuri
- 4) Bagikan keberhasilan dengan orang lain

### **Memotivasi dan Menginspirasi Tim**

Pemimpin pendidikan yang efektif tidak hanya memotivasi diri sendiri tetapi juga mampu menginspirasi dan mempertahankan motivasi dalam tim mereka:

- a. Ciptakan Visi yang Menarik dan Bersama:
  - 1) Artikulasikan visi yang jelas, inspirasional, dan bermakna untuk sekolah
  - 2) Libatkan tim dalam pengembangan visi untuk ownership
  - 3) Komunikasikan visi secara teratur dan hubungkan pekerjaan sehari-hari dengan visi
  - 4) Ceritakan kisah yang menghidupkan visi dan menunjukkan dampak
- b. Dukung Otonomi:
  - 1) Berikan guru dan staf otonomi dalam bagaimana mereka mencapai tujuan
  - 2) Hindari micromanagement; percayai profesionalisme mereka
  - 3) Ciptakan kesempatan untuk input dan pengambilan keputusan
  - 4) Dorong eksperimen dan inovasi
  - 5) Hormati keahlian dan judgment profesional
- c. Bangun Kompetensi:
  - 1) Berikan umpan balik yang konstruktif dan spesifik
  - 2) Investasi dalam pengembangan profesional yang berkualitas
  - 3) Ciptakan kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan
  - 4) Tetapkan ekspektasi yang tinggi tetapi dapat dicapai
  - 5) Rayakan peningkatan dan pencapaian

- d. Perkuat Keterkaitan dan Komunitas:
  - 1) Bangun budaya kolaborasi dan dukungan mutual
  - 2) Ciptakan kesempatan untuk koneksi sosial dan pembangunan hubungan
  - 3) Kembangkan identitas dan tujuan tim yang bersama
  - 4) Akui dan hargai kontribusi individu pada tujuan bersama
  - 5) Ciptakan rasa belonging dan inklusi
- e. Berikan Pengakuan dan Apresiasi:
  - 1) Secara teratur dan tulus mengakui upaya dan pencapaian
  - 2) Berikan pengakuan yang spesifik (jelaskan apa yang dilakukan dengan baik dan mengapa penting)
  - 3) Gunakan berbagai bentuk pengakuan (publik, pribadi, formal, informal)
  - 4) Rayakan keberhasilan individual dan tim
  - 5) Pastikan pengakuan adil dan inklusif
- f. Komunikasikan Makna dan Dampak:
  - 1) Bantu tim melihat bagaimana pekerjaan mereka membuat perbedaan
  - 2) Bagikan cerita tentang dampak positif pada siswa dan komunitas
  - 3) Hubungkan tugas sehari-hari dengan tujuan yang lebih besar
  - 4) Undang siswa, alumni, atau orang tua untuk berbagi bagaimana guru telah memengaruhi mereka
- g. Ciptakan Lingkungan yang Mendukung:
  - 1) Berikan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk keberhasilan
  - 2) Hilangkan hambatan dan birokrasi yang tidak perlu
  - 3) Ciptakan sistem dan proses yang efisien
  - 4) Lindungi waktu guru untuk fokus pada pengajaran dan pembelajaran
  - 5) Tangani masalah yang menghambat efektivitas

- h. Model Antusiasme dan Komitmen:
  - 1) Tunjukkan passion sendiri untuk pendidikan dan misi sekolah
  - 2) Demonstrasikan work ethic yang kuat dan dedikasi
  - 3) Pertahankan sikap positif, bahkan dalam menghadapi tantangan
  - 4) Bagikan pembelajaran dan pertumbuhan sendiri
- i. Fasilitasi Kolaborasi dan Pembelajaran Kolektif:
  - 1) Ciptakan struktur untuk kolaborasi guru (PLCs, lesson study, dll.)
  - 2) Fasilitasi berbagi praktik terbaik dan pembelajaran dari satu sama lain
  - 3) Promosikan kultur inquiry dan perbaikan berkelanjutan
  - 4) Rayakan inovasi dan pengambilan risiko yang bijaksana
- j. Tangani Demotivasi secara Proaktif:
  - 1) Kenali tanda-tanda demotivasi atau disengagement
  - 2) Identifikasi dan tangani penyebab akar
  - 3) Lakukan percakapan individual untuk memahami kekhawatiran
  - 4) Ambil tindakan untuk mengatasi faktor demotivasi
  - 5) Tidak mengabaikan atau meminimalkan frustrasi atau kekhawatiran

### **Mengatasi Tantangan dalam Memotivasi Tim**

Keragaman Motivator: Anggota tim yang berbeda dimotivasi oleh hal yang berbeda. Pemimpin perlu memahami apa yang memotivasi setiap individu.

Kecerdasan emosional dan sosial merupakan kompetensi fundamental bagi kepemimpinan pendidikan kontemporer. Model kecerdasan emosional Goleman, yang mencakup kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan pengelolaan relasi, memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan mengembangkan kompetensi ini.

Pemimpin pendidikan yang memiliki kecerdasan emosional dan sosial yang tinggi mampu membangun hubungan yang bermakna, menciptakan iklim organisasi yang positif, membuat keputusan yang bijaksana, dan memimpin perubahan dengan efektif. Mereka menggunakan empati untuk memahami dan merespons kebutuhan guru, siswa, dan komunitas; membaca isyarat sosial untuk menavigasi interaksi kompleks; dan memimpin upaya untuk menciptakan lingkungan yang beragam, inklusif, dan adil.

Pengembangan kecerdasan emosional dan sosial memerlukan komitmen berkelanjutan terhadap pembelajaran, refleksi diri, dan praktik yang disengaja. Ini bukan kualitas statis yang dimiliki atau tidak dimiliki seseorang, tetapi keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan sepanjang karier kepemimpinan seseorang.

Dalam konteks pendidikan abad ke-21 yang semakin kompleks dan beragam, kecerdasan emosional dan sosial bukan lagi pilihan, tetapi keharusan bagi kepemimpinan yang efektif dan transformatif. Pemimpin yang mengembangkan dan mempraktikkan kompetensi ini akan lebih mampu menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan pada akhirnya menciptakan pengalaman pendidikan yang lebih baik bagi semua anggota komunitas sekolah.



# **BAB 8**

---

## **PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS**



## **A. Proses Pengambilan Keputusan**

### **1. Model Pengambilan Keputusan Rasional**

Pengambilan keputusan strategis merupakan salah satu kompetensi kunci yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan kontemporer. Model pengambilan keputusan rasional menjadi kerangka fundamental yang mendasari proses pembuatan keputusan yang sistematis dan terstruktur dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

Model pengambilan keputusan rasional, yang pertama kali dikembangkan oleh Herbert Simon, menekankan pada pendekatan sistematis yang melibatkan serangkaian langkah logis dan terstruktur. Model ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki akses penuh terhadap informasi, dapat mengidentifikasi semua alternatif yang mungkin, dan mampu mengevaluasi setiap alternatif secara objektif untuk mencapai hasil optimal. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, model ini menjadi landasan penting untuk mengambil keputusan yang berdampak signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan pengelolaan institusi.

Tahapan dalam model pengambilan keputusan rasional mencakup beberapa langkah sistematis. Pertama, identifikasi masalah atau kesempatan yang memerlukan keputusan. Pemimpin pendidikan harus mampu mengenali situasi yang memerlukan intervensi atau perubahan, baik itu terkait dengan kurikulum, manajemen sumber daya, atau pengembangan staf. Kedua, pengumpulan informasi yang relevan dan komprehensif. Ini melibatkan analisis data kinerja siswa, evaluasi program, feedback dari stakeholder, dan kajian terhadap best practices di bidang pendidikan. Ketiga, identifikasi dan pengembangan alternatif solusi.

Pemimpin perlu mengeksplorasi berbagai opsi yang tersedia, dari yang paling konservatif hingga yang paling inovatif. Keempat, evaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, seperti efektivitas biaya, dampak terhadap pembelajaran, dan kelayakan implementasi. Kelima, pemilihan alternatif terbaik yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan nilai-nilai institusi. Keenam, implementasi keputusan

dengan perencanaan yang matang dan komunikasi yang jelas kepada semua pihak terkait. Terakhir, evaluasi hasil dan pembelajaran dari proses implementasi untuk perbaikan keputusan di masa mendatang.

Namun, dalam praktiknya, model rasional sering menghadapi keterbatasan yang signifikan. Konsep *bounded rationality* yang dikemukakan Simon menjelaskan bahwa pengambil keputusan sering kali beroperasi dengan informasi yang terbatas, waktu yang terbatas, dan kapasitas kognitif yang terbatas. Dalam konteks pendidikan yang dinamis dan kompleks, pemimpin pendidikan sering menghadapi situasi di mana tidak semua informasi tersedia, terdapat ambiguitas dalam data, dan tekanan waktu yang mengharuskan pengambilan keputusan cepat. Oleh karena itu, konsep *satisficing* menjadi relevan, di mana pemimpin mencari solusi yang “cukup baik” daripada yang “optimal” mengingat keterbatasan yang ada.

Model pengambilan keputusan rasional dalam kepemimpinan pendidikan juga harus mempertimbangkan konteks organisasi yang unik. Institusi pendidikan memiliki karakteristik khusus sebagai organisasi profesional dengan multiple stakeholders yang memiliki kepentingan beragam, mulai dari siswa, orang tua, guru, staf administratif, hingga komunitas dan pemerintah. Keputusan yang diambil harus mampu mengakomodasi berbagai kepentingan ini sambil tetap fokus pada tujuan utama pendidikan yaitu pembelajaran dan perkembangan siswa yang optimal.

## **2. Intuisi vs. Analisis dalam Keputusan**

Dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer, terdapat dinamika menarik antara penggunaan intuisi dan analisis dalam proses pengambilan keputusan. Kedua pendekatan ini memiliki peran penting dan saling melengkapi dalam membantu pemimpin membuat keputusan yang efektif.

Intuisi dalam pengambilan keputusan merujuk pada kemampuan untuk membuat penilaian atau keputusan dengan cepat tanpa melalui proses analisis yang eksplisit dan terstruktur. Gary Klein melalui penelitiannya tentang *naturalistic decision making* menunjukkan bahwa para ahli

sering menggunakan intuisi berdasarkan recognition-primed decision model, di mana mereka mengenali pola dari pengalaman masa lalu dan dengan cepat mengidentifikasi solusi yang sesuai. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, intuisi pemimpin yang berpengalaman sering dibangun dari tahun-tahun berinteraksi dengan siswa, guru, dan berbagai situasi pendidikan, yang membentuk semacam “wisdom” atau kebijaksanaan praktis.

Keunggulan intuisi terletak pada kecepatan dan efisiensinya, terutama dalam situasi yang memerlukan respons cepat atau ketika informasi yang tersedia terbatas. Pemimpin pendidikan yang berpengalaman dapat dengan cepat “merasakan” ketika ada sesuatu yang tidak beres dengan dinamika kelas, moral guru, atau kesejahteraan siswa, bahkan sebelum data formal tersedia. Intuisi juga memungkinkan pemimpin untuk menangkap nuansa interpersonal dan emosional yang mungkin tidak tertangkap dalam analisis kuantitatif. Dalam menangani krisis atau situasi yang berubah dengan cepat, kemampuan untuk membuat keputusan intuitif yang tepat dapat menjadi sangat berharga.

Di sisi lain, pendekatan analitis menekankan pada penggunaan data, fakta, dan analisis sistematis dalam membuat keputusan. Dalam era data-driven decision making yang semakin dominan dalam pendidikan, pemimpin dituntut untuk menggunakan berbagai bentuk data seperti hasil assessment siswa, data kehadiran, evaluasi program, dan survei kepuasan stakeholder untuk menginformasikan keputusan mereka. Pendekatan analitis memberikan objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi, aspek-aspek yang semakin penting dalam tata kelola pendidikan modern.

Analisis sistematis membantu mengidentifikasi tren, pola, dan hubungan kausal yang mungkin tidak terlihat secara intuitif. Misalnya, analisis data pembelajaran dapat mengungkapkan bahwa metode pengajaran tertentu lebih efektif untuk kelompok siswa tertentu, atau bahwa masalah perilaku siswa berkorelasi dengan faktor-faktor tertentu yang dapat diintervensi. Pendekatan analitis juga memfasilitasi komunikasi dan justifikasi keputusan kepada stakeholder, karena keputusan yang

didukung data cenderung lebih dapat dipertanggungjawabkan, dan dipahami oleh berbagai pihak.

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mampu mengintegrasikan kedua pendekatan ini dengan bijaksana. Daniel Kahneman dalam bukunya "Thinking, Fast and Slow" menjelaskan tentang sistem berpikir ganda: System 1 yang cepat dan intuitif, dan System 2 yang lambat dan analitis. Pemimpin pendidikan yang efektif tahu kapan harus mengandalkan intuisi mereka dan kapan harus melakukan analisis mendalam. Mereka menggunakan intuisi sebagai "early warning system" untuk mengidentifikasi isu yang memerlukan perhatian, kemudian menggunakan analisis untuk memvalidasi dan mengembangkan solusi yang tepat.

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, integrasi intuisi dan analisis dapat diwujudkan melalui pendekatan evidence-informed practice, di mana keputusan didasarkan pada kombinasi bukti penelitian, data lokal, keahlian profesional, dan pemahaman kontekstual. Pemimpin yang bijaksana menggunakan intuisi mereka untuk membongkar masalah dan mengidentifikasi area yang perlu diselidiki lebih lanjut, kemudian menggunakan analisis untuk menguji asumsi mereka dan mengembangkan strategi yang solid. Mereka juga menggunakan intuisi untuk menginterpretasikan data dalam konteks yang lebih luas, memahami bahwa angka dan statistik perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan nuansa manusiawi dan konteks organisasi.

### **3. Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan**

Pemahaman tentang bias kognitif sangat krusial dalam kepemimpinan pendidikan karena bias-bias ini dapat secara signifikan memengaruhi kualitas keputusan yang diambil, sering kali tanpa disadari oleh pengambil keputusan. Bias kognitif adalah pola sistematis dalam cara kita memproses informasi yang menyimpang dari penilaian rasional atau objektif.

Confirmation bias adalah salah satu bias yang paling umum dan berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Bias ini merujuk pada kecenderungan untuk mencari, menginterpretasi, dan mengingat

informasi dengan cara yang mengonfirmasi keyakinan atau hipotesis yang sudah ada. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, seorang kepala sekolah yang percaya bahwa metode pengajaran tertentu efektif mungkin secara tidak sadar lebih memperhatikan bukti yang mendukung keyakinannya dan mengabaikan atau meremehkan bukti yang bertentangan. Ini dapat menyebabkan persistensi dalam menggunakan strategi yang sebenarnya tidak efektif atau penolakan terhadap inovasi yang potensial bermanfaat.

Anchoring bias terjadi ketika pengambil keputusan terlalu bergantung pada informasi pertama yang diterima (anchor) dalam membuat penilaian. Dalam negosiasi anggaran atau pengaturan target kinerja, angka awal yang diajukan sering menjadi anchor yang memengaruhi hasil akhir, bahkan jika angka tersebut tidak didasarkan pada analisis yang solid. Pemimpin pendidikan perlu waspada terhadap pengaruh anchor ini dan berusaha untuk mempertimbangkan rentang informasi yang lebih luas sebelum membuat keputusan.

Availability heuristic adalah kecenderungan untuk menilai probabilitas atau frekuensi suatu kejadian berdasarkan seberapa mudah contoh-contoh kejadian tersebut muncul dalam ingatan. Kejadian yang dramatis, emosional, atau baru-baru ini terjadi cenderung lebih mudah diingat dan oleh karena itu dianggap lebih umum atau penting daripada yang sebenarnya. Misalnya, setelah insiden keamanan yang mengejutkan, pemimpin sekolah mungkin terlalu menekankan pada langkah-langkah keamanan dengan mengorbankan aspek penting lainnya, meskipun secara statistik insiden tersebut sangat jarang terjadi.

Sunk cost fallacy adalah kecenderungan untuk melanjutkan investasi dalam suatu proyek atau program karena sudah banyak sumber daya yang diinvestasikan, meskipun bukti menunjukkan bahwa program tersebut tidak efektif. Dalam pendidikan, ini dapat terlihat ketika sekolah terus menggunakan program atau kurikulum yang sudah usang karena sudah banyak investasi waktu dan uang yang dikeluarkan, daripada mengakui kesalahan dan beralih ke pendekatan yang lebih efektif.

Groupthink adalah fenomena di mana keinginan untuk mencapai konsensus dalam kelompok mengatasi motivasi untuk menilai alternatif secara realistis. Dalam tim kepemimpinan sekolah atau komite, groupthink dapat menyebabkan keputusan yang buruk karena anggota enggan untuk mengekspresikan keraguan atau pandangan yang berbeda demi menjaga harmoni kelompok. Ini sangat berbahaya dalam konteks pendidikan di mana keputusan yang diambil berdampak langsung pada pembelajaran dan kesejahteraan siswa.

Overconfidence bias merujuk pada kecenderungan untuk terlalu percaya pada kemampuan, pengetahuan, atau penilaian sendiri. Pemimpin pendidikan yang overconfident mungkin meremehkan kompleksitas implementasi perubahan, mengabaikan input dari stakeholder lain, atau gagal untuk mempersiapkan kontinjensi yang memadai. Penelitian menunjukkan bahwa overconfidence dapat menyebabkan perencanaan yang tidak realistis dan kegagalan dalamantisipasi hambatan.

Status quo bias adalah preferensi untuk mempertahankan keadaan saat ini dan resistensi terhadap perubahan. Dalam institusi pendidikan yang cenderung konservatif, bias ini dapat menjadi penghalang signifikan untuk inovasi dan peningkatan. Pemimpin mungkin memilih untuk mempertahankan praktik yang sudah dikenal meskipun ada bukti bahwa pendekatan alternatif akan lebih efektif.

Untuk mengurangi dampak bias kognitif, pemimpin pendidikan dapat mengadopsi beberapa strategi. Pertama, meningkatkan kesadaran diri tentang bias-bias yang mungkin memengaruhi keputusan mereka melalui refleksi dan pembelajaran kontinu. Kedua, menciptakan proses pengambilan keputusan yang terstruktur yang mendorong pertimbangan sistematis terhadap berbagai alternatif dan bukti. Ketiga, mencari perspektif yang beragam dan aktif mendorong devil's advocate atau dissenting opinions dalam diskusi kelompok untuk menghindari groupthink. Keempat, menggunakan data dan analisis objektif sebagai counterbalance terhadap intuisi dan asumsi pribadi. Kelima, melakukan premortem analysis di mana tim membayangkan

bahwa keputusan yang diambil telah gagal dan mengidentifikasi alasan potensial kegagalan tersebut sebelum implementasi.

## **B. Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian**

### **1. Risk Management dan Risk Assessment (Manajemen Risiko dan Penilaian Risiko)**

Dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer, kemampuan untuk mengelola risiko dan melakukan penilaian risiko merupakan kompetensi esensial mengingat lingkungan pendidikan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Manajemen risiko dalam konteks pendidikan melibatkan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan institusi pendidikan.

Penilaian risiko merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko potensial yang dihadapi organisasi pendidikan. Proses ini dimulai dengan identifikasi risiko yang komprehensif, mencakup berbagai kategori risiko seperti risiko akademik, risiko operasional, risiko finansial, risiko reputasi, risiko keselamatan, dan risiko regulatori. Dalam konteks pendidikan, risiko akademik dapat mencakup penurunan kualitas pembelajaran, kesenjangan pencapaian siswa, atau kegagalan dalam memenuhi standar akreditasi. Risiko operasional meliputi gangguan pada proses pembelajaran, kegagalan sistem informasi, atau masalah infrastruktur. Risiko finansial berkaitan dengan keberlanjutan anggaran, fluktuasi pendaftaran, atau pemotongan dana. Risiko reputasi terkait dengan persepsi publik terhadap kualitas institusi, sedangkan risiko keselamatan mencakup keamanan fisik dan kesejahteraan siswa dan staf.

Setelah identifikasi, setiap risiko perlu dianalisis dalam hal kemungkinan terjadinya dan dampak jika terjadi. Matriks risiko sering digunakan sebagai alat visual untuk memetakan risiko berdasarkan kedua dimensi ini, membantu pemimpin memprioritaskan risiko yang memerlukan perhatian paling mendesak. Risiko dengan kemungkinan tinggi dan dampak tinggi jelas memerlukan prioritas tertinggi, sementara risiko dengan kemungkinan rendah dan dampak rendah mungkin cukup dipantau saja tanpa intervensi khusus.

Strategi mitigasi risiko dalam kepemimpinan pendidikan dapat mengambil beberapa bentuk. Penghindaran risiko melibatkan penghindaran aktivitas yang menimbulkan risiko, meskipun dalam pendidikan hal ini sering tidak praktis karena dapat menghambat inovasi dan pembelajaran. Pengurangan risiko berfokus pada pengurangan kemungkinan atau dampak dari risiko melalui kontrol preventif atau detektif. Misalnya, implementasi sistem pemantauan pembelajaran yang kuat dapat mengurangi risiko penurunan kualitas akademik dengan memungkinkan deteksi dini dan intervensi cepat. Transfer risiko melibatkan pemindahan risiko ke pihak lain, seperti melalui asuransi atau outsourcing layanan tertentu. Penerimaan risiko berarti menerima risiko tertentu sebagai bagian inheren dari operasi, terutama jika biaya mitigasi melebihi dampak potensial risiko tersebut.

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, enterprise risk management (ERM) menyediakan kerangka kerja komprehensif untuk mengelola risiko secara holistik di seluruh organisasi. ERM mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses perencanaan strategis dan operasional, memastikan bahwa pertimbangan risiko menjadi bagian dari setiap keputusan penting. Pendekatan ini mengakui bahwa risiko tidak hanya sebagai ancaman tetapi juga sebagai peluang, dan bahwa pengambilan risiko yang terkalkulasi sering diperlukan untuk inovasi dan pertumbuhan.

Pemimpin pendidikan perlu mengembangkan selera risiko yang jelas, yaitu tingkat risiko yang bersedia diterima organisasi dalam mengejar tujuannya. Ini melibatkan keseimbangan antara kehati-hatian dan keberanian untuk berinovasi. Institusi pendidikan yang terlalu menghindari risiko mungkin kehilangan kesempatan untuk berkembang dan beradaptasi, sementara yang terlalu mencari risiko dapat membahayakan stabilitas dan kesejahteraan pemangku kepentingan. Toleransi risiko yang jelas membantu dalam membuat keputusan konsisten tentang inisiatif mana yang dijalankan dan mana yang ditolak.

Komunikasi risiko juga merupakan aspek penting dari manajemen risiko. Pemimpin perlu mengomunikasikan risiko dan strategi mitigasinya

kepada berbagai pemangku kepentingan dengan cara yang transparan namun tidak menimbulkan alarm yang tidak perlu. Dewan pengawas, staf, orang tua, dan bahkan siswa perlu memiliki pemahaman yang sesuai tentang risiko yang dihadapi institusi dan bagaimana risiko tersebut dikelola. Transparansi dalam manajemen risiko membangun kepercayaan dan memungkinkan respons kolektif yang lebih efektif terhadap tantangan.

## **2. Scenario Planning dan Strategic Thinking (Perencanaan Skenario dan Pemikiran Strategis)**

Perencanaan skenario adalah alat yang kuat dalam kepemimpinan pendidikan untuk menghadapi ketidakpastian dan mempersiapkan organisasi untuk berbagai kemungkinan masa depan. Berbeda dengan perencanaan strategis tradisional yang sering mengasumsikan masa depan yang relatif dapat diprediksi, perencanaan skenario mengakui bahwa masa depan adalah inheren tidak pasti dan mengembangkan berbagai kemungkinan masa depan yang masuk akal untuk memandu pengambilan keputusan.

Proses perencanaan skenario dalam konteks pendidikan dimulai dengan identifikasi pertanyaan focal atau isu strategis yang ingin dijelajahi. Ini bisa berupa pertanyaan seperti “Bagaimana lanskap pendidikan akan terlihat dalam 10 tahun?” atau “Bagaimana teknologi akan mengubah cara kita mengajar dan belajar?” Pertanyaan focal ini memberikan arah dan fokus pada proses perencanaan skenario.

Langkah selanjutnya adalah identifikasi pendorong perubahan kunci, yaitu faktor-faktor yang akan membentuk masa depan pendidikan. Pendorong ini dapat mencakup perubahan teknologi, tren demografis, perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan ekonomi, perubahan sosial dan budaya, dan evolusi kebutuhan pasar kerja. Dalam konteks pendidikan saat ini, beberapa pendorong kunci termasuk digitalisasi dan kecerdasan buatan, perubahan ekspektasi orang tua dan siswa, kompetisi dari platform pembelajaran online, perubahan dalam sifat pekerjaan, dan meningkatnya fokus pada pembelajaran personal dan kompetensi abad 21.

Setelah pendorong diidentifikasi, langkah kritis adalah mengidentifikasi ketidakpastian kritis, yaitu faktor-faktor yang paling tidak pasti namun memiliki dampak paling besar terhadap masa depan. Dua atau tiga ketidakpastian yang paling kritis kemudian digunakan sebagai sumbu untuk membangun berbagai skenario. Misalnya, dua ketidakpastian kritis dalam pendidikan mungkin adalah “kecepatan adopsi teknologi pendidikan” (lambat vs. cepat) dan “peran pemerintah dalam pendidikan” (regulasi ketat vs. deregulasi). Kombinasi dari dua sumbu ini dapat menghasilkan empat skenario yang berbeda, masing-masing menggambarkan dunia yang masuk akal namun berbeda.

Setiap skenario kemudian dikembangkan menjadi narasi yang kaya dan detail, menggambarkan bagaimana dunia akan terlihat di bawah kondisi tertentu. Skenario yang efektif bukan prediksi tetapi cerita yang masuk akal dan konsisten secara internal tentang bagaimana masa depan dapat terungkap. Mereka sering diberi nama yang mudah diingat untuk memudahkan komunikasi dan referensi. Misalnya, empat skenario untuk pendidikan tinggi mungkin diberi nama “Traditional Excellence,” “Digital Disruption,” “Hybrid Renaissance,” dan “Fragmented Marketplace.”

Nilai utama dari perencanaan skenario bukan pada akurasi prediksi skenario mana yang akan terjadi, tetapi pada proses berpikir strategis yang dipicu dan kesiapan yang dibangun. Dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan masa depan, pemimpin pendidikan mengembangkan fleksibilitas strategis dan kemampuan untuk mengenali sinyal peringatan dini tentang arah perubahan. Mereka juga dapat mengidentifikasi strategi yang kuat yang akan berhasil di berbagai skenario serta strategi kontingen yang hanya cocok untuk skenario tertentu.

Pemikiran strategis yang diperkuat melalui perencanaan skenario membantu pemimpin pendidikan untuk berpikir melampaui tantangan langsung dan mengadopsi perspektif jangka panjang. Ini melibatkan kemampuan untuk melihat pola dan koneksi yang tidak jelas, mempertanyakan asumsi yang mendasari, dan membayangkan kemungkinan-kemungkinan baru. Pemikiran strategis bukan hanya

tentang merespons perubahan tetapi tentang mengantisipasi, dan membentuk perubahan.

Dalam implementasi perencanaan skenario, penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses. Perspektif yang berbeda dari guru, administrator, siswa, orang tua, alumni, dan mitra komunitas dapat memperkaya skenario dan memastikan bahwa berbagai sudut pandang dipertimbangkan. Proses kolaboratif ini juga membangun pemahaman bersama dan komitmen terhadap arah strategis organisasi.

Perencanaan skenario perlu diintegrasikan ke dalam proses perencanaan strategis reguler. Skenario bukan latihan satu kali tetapi alat hidup yang perlu direvisi, dan diperbarui seiring dengan perubahan lingkungan. Pemimpin pendidikan perlu secara berkala meninjau skenario dan menyesuaikan strategi organisasi berdasarkan perkembangan baru. Pemantauan dan pelacakan terhadap indikator yang relevan dengan setiap skenario membantu dalam mengenali skenario mana yang mulai terungkap dan memungkinkan kelincuhan organisasi dalam respons.

### **3. Crisis Decision Making (Pengambilan Keputusan Krisis)**

Pengambilan keputusan krisis merupakan dimensi kritis dalam kepemimpinan pendidikan yang memerlukan kemampuan khusus untuk membuat keputusan cepat dan efektif di bawah tekanan ekstrem dan ketidakpastian tinggi. Krisis dalam konteks pendidikan dapat mengambil berbagai bentuk, mulai dari keadaan darurat keselamatan seperti bencana alam atau ancaman keamanan, krisis kesehatan seperti pandemi COVID-19, krisis reputasi akibat skandal atau kegagalan institusional, hingga krisis finansial yang mengancam keberlanjutan operasional.

Karakteristik unik dari situasi krisis membedakan pengambilan keputusan krisis dari pengambilan keputusan normal. Pertama, elemen kejutan dan ketidaksiapan sering menjadi ciri krisis yang membuat organisasi harus merespons di luar prosedur standar mereka. Kedua, ancaman terhadap nilai inti atau kepentingan fundamental organisasi, seperti keselamatan siswa atau integritas akademik, memberikan

urgensi yang tinggi. Ketiga, keterbatasan waktu yang ekstrem memaksa keputusan dibuat dengan informasi yang terbatas dan tanpa waktu untuk analisis mendalam. Keempat, ambiguitas dan ketidakpastian yang tinggi membuat sulit untuk menilai situasi dengan akurat dan memprediksi konsekuensi dari tindakan.

Pemimpin pendidikan yang efektif dalam pengambilan keputusan krisis memiliki beberapa karakteristik kunci. Mereka menunjukkan kepemimpinan yang tegas, kemampuan untuk membuat keputusan cepat tanpa semua informasi yang ideal, namun tetap penuh pertimbangan dan memikirkan konsekuensi. Mereka juga memiliki stabilitas emosional dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan, yang sangat penting karena kepanikan dari pemimpin dapat memperburuk krisis. Komunikasi yang jelas adalah esensial, di mana pemimpin harus dapat mengomunikasikan situasi, keputusan, dan instruksi dengan jelas dan tepat waktu kepada berbagai pemangku kepentingan. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan strategi dengan cepat ketika situasi berkembang atau ketika tindakan awal tidak memberikan hasil yang diharapkan.

Kerangka kerja untuk pengambilan keputusan krisis sering melibatkan beberapa fase. Fase pertama adalah pengenalan dan penilaian krisis, di mana pemimpin harus dengan cepat mengenali bahwa krisis sedang atau akan terjadi dan melakukan penilaian awal tentang sifat dan tingkat keparahan krisis. Ini memerlukan kesadaran situasional yang tajam dan kemampuan untuk membedakan antara masalah serius yang memerlukan respons krisis dan situasi menantang yang dapat ditangani melalui prosedur normal.

Fase kedua adalah respons segera, berfokus pada tindakan-tindakan yang perlu diambil segera untuk melindungi keselamatan, membatasi kerusakan, dan menstabilkan situasi. Dalam konteks pendidikan, ini mungkin melibatkan keputusan seperti evakuasi, lockdown, penutupan sementara, atau aktivasi protokol darurat. Keputusan pada fase ini sering harus dibuat dengan informasi minimal dan fokus utama adalah pada pembatasan dan keselamatan.

Fase ketiga adalah respons dan manajemen berkelanjutan, di mana setelah tindakan segera diambil, pemimpin berfokus pada pengelolaan krisis yang berkelanjutan. Ini melibatkan koordinasi dengan berbagai pihak, termasuk layanan darurat, otoritas pemerintah, media, dan pemangku kepentingan internal. Pada fase ini, pusat komando atau tim manajemen krisis sering diaktivasi untuk mengoordinasi respons yang kompleks. Pengambilan keputusan menjadi lebih terstruktur dengan pengarahannya rutin, pembaruan penilaian, dan penyesuaian terhadap strategi berdasarkan situasi yang berkembang.

Fase keempat adalah penyelesaian dan pemulihan, berfokus pada transisi dari mode krisis kembali ke operasi normal dan pembelajaran dari krisis untuk kesiapan di masa depan. Ini melibatkan keputusan tentang kapan dan bagaimana melanjutkan operasi normal, dukungan apa yang diperlukan untuk komunitas yang terdampak, dan bagaimana mengatasi dampak jangka panjang dari krisis.

Komunikasi krisis, merupakan komponen vital dari pengambilan keputusan krisis. Pemimpin harus mengelola komunikasi ke berbagai audiens dengan kebutuhan dan keprihatinan yang berbeda. Pemangku kepentingan internal seperti guru dan staf memerlukan informasi terperinci tentang situasi dan instruksi tentang peran mereka. Siswa dan orang tua memerlukan jaminan tentang keselamatan, dan informasi tentang bagaimana krisis memengaruhi pembelajaran. Media dan publik memerlukan informasi faktual untuk mencegah misinformasi dan rumor. Otoritas dan regulator mungkin memerlukan pelaporan dan dokumentasi formal.

Prinsip-prinsip komunikasi krisis yang efektif termasuk transparansi dan kejujuran, di mana pemimpin harus mengomunikasikan apa yang diketahui dan apa yang belum diketahui tanpa spekulasi. Ketepatan waktu sangat penting, karena kekosongan informasi akan diisi dengan rumor dan spekulasi. Konsistensi dalam pesan di berbagai saluran dan juru bicara mencegah kebingungan. Empati dan kasih sayang dalam nada komunikasi menunjukkan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan pemangku kepentingan. Pembaruan rutin bahkan ketika tidak ada perkembangan baru memastikan bahwa pemangku

kepentingan tetap terinformasi dan mencegah kecemasan yang tidak perlu.

Kesiapan melalui perencanaan krisis adalah kunci untuk pengambilan keputusan krisis yang efektif. Meskipun tidak mungkin merencanakan untuk setiap kemungkinan krisis, organisasi pendidikan dapat mengembangkan kerangka kerja manajemen krisis umum, mengidentifikasi krisis potensial, membentuk tim manajemen krisis dengan peran dan tanggung jawab yang jelas, mengembangkan protokol dan template komunikasi, melakukan latihan dan simulasi rutin, dan membangun hubungan dengan mitra eksternal seperti layanan darurat dan otoritas.

Pembelajaran pasca-krisis adalah aspek penting yang sering diabaikan. Setelah krisis berakhir, tinjauan pasca-tindakan atau debriefing membantu organisasi mengidentifikasi apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Pelajaran yang dipetik perlu didokumentasikan dan diintegrasikan ke dalam rencana krisis dan pelatihan. Ini menciptakan pembelajaran organisasi dan peningkatan berkelanjutan dalam kesiapan krisis dan kemampuan respons.

## **C. Pengambilan Keputusan Partisipatif**

### **1. Konsultasi dan Delegasi**

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan pendekatan fundamental dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer yang mengakui bahwa keputusan yang efektif dan berkelanjutan sering memerlukan masukan, perspektif, dan komitmen dari berbagai pemangku kepentingan. Konsultasi dan delegasi merupakan dua mekanisme kunci dalam mewujudkan partisipasi yang bermakna dalam proses pengambilan keputusan.

Konsultasi dalam konteks kepemimpinan pendidikan merujuk pada proses di mana pemimpin secara aktif mencari masukan, perspektif, dan saran dari berbagai pihak sebelum membuat keputusan. Victor Vroom dan Philip Yetton melalui normative decision model mereka mengidentifikasi berbagai tingkat partisipasi dalam pengambilan

keputusan, mulai dari keputusan otokratis di mana pemimpin memutuskan sendiri, konsultatif di mana pemimpin mencari masukan namun tetap membuat keputusan final, hingga keputusan kelompok di mana keputusan dibuat secara kolektif. Model ini menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan yang selalu optimal; pemilihan pendekatan tergantung pada berbagai faktor kontekstual.

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, konsultasi efektif memerlukan beberapa elemen kunci. Pertama, kejelasan tentang tujuan dan ruang lingkup dari konsultasi. Pemangku kepentingan perlu memahami mengapa masukan mereka dicari, bagaimana masukan tersebut akan digunakan, dan apa batasan atau kendala dalam proses pengambilan keputusan. Ambiguitas tentang hal ini dapat menyebabkan frustrasi dan skeptisisme, terutama jika pemangku kepentingan merasa bahwa konsultasi hanya bersifat seremonial dan keputusan sebenarnya sudah dibuat sebelumnya.

Kedua, inklusivitas dalam proses konsultasi. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa berbagai suara didengar, termasuk suara dari kelompok yang mungkin kurang terwakili atau terpinggirkan. Ini mungkin termasuk guru junior, staf non-akademik, siswa dari berbagai latar belakang, atau orang tua yang mungkin kurang vokal. Konsultasi yang tulus memerlukan usaha proaktif untuk mencari perspektif yang beragam, bukan hanya mendengar dari mereka yang paling vokal atau mudah dijangkau.

Ketiga, mekanisme konsultasi yang efektif dan mudah diakses. Ini dapat mencakup berbagai format seperti pertemuan terbuka, kelompok fokus, survei, wawancara individual, atau platform digital untuk umpan balik. Pemilihan mekanisme perlu mempertimbangkan sifat isu, karakteristik pemangku kepentingan, dan kedalaman masukan yang diperlukan. Untuk isu yang kompleks, kombinasi dari berbagai mekanisme mungkin diperlukan untuk memastikan pemahaman yang menyeluruh.

Keempat, responsivitas terhadap masukan yang diterima. Pemangku kepentingan perlu melihat bahwa masukan mereka dipertimbangkan

dengan serius, bahkan jika tidak semua saran diadopsi. Pemimpin perlu mengomunikasikan bagaimana masukan telah memengaruhi pemikiran dan keputusan mereka, dan memberikan alasan yang jelas ketika saran tertentu tidak dapat diimplementasikan. Umpan balik yang jelas ini membangun kepercayaan dan mendorong partisipasi berkelanjutan.

Delegasi merupakan aspek komplementer dari konsultasi di mana pemimpin memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain untuk membuat keputusan dalam domain tertentu. Delegasi yang efektif adalah keterampilan kepemimpinan kritis yang memungkinkan pembangunan kapasitas organisasi, pengembangan profesional, dan kepemimpinan terdistribusi. Dalam konteks pendidikan, delegasi bukan hanya tentang efisiensi tetapi juga tentang pemberdayaan dan pengembangan kapasitas kepemimpinan di seluruh organisasi.

Prinsip-prinsip delegasi yang efektif dimulai dengan kejelasan wewenang, dan batasan. Ketika mendelegasikan keputusan, pemimpin perlu jelas tentang ruang lingkup dari wewenang yang didelegasikan, parameter atau kendala yang ada, hasil yang diharapkan, dan mekanisme akuntabilitas. Ambiguitas dalam hal ini dapat menyebabkan kebingungan, konflik, dan keputusan yang suboptimal. Pemimpin perlu mengomunikasikan apakah mereka mendelegasikan dengan sepenuhnya memberdayakan orang tersebut untuk memutuskan secara independen, atau apakah mereka mengharapkan konsultasi sebelum keputusan final dibuat.

Mencocokkan tugas dengan kemampuan adalah prinsip kedua. Delegasi yang efektif memerlukan pemahaman yang baik tentang kekuatan, keahlian, dan kebutuhan pengembangan dari individu atau tim yang menerima delegasi. Delegasi dapat digunakan sebagai penugasan yang menantang untuk pengembangan, tetapi perlu diseimbangkan dengan dukungan dan bimbingan yang memadai untuk memastikan kesuksesan. Dalam pendidikan, ini mungkin melibatkan delegasi peran kepemimpinan kepada guru pemimpin, delegasi keputusan kurikulum kepada kepala departemen, atau delegasi keputusan operasional kepada staf administratif.

Dukungan dan sumber daya merupakan prinsip ketiga. Delegasi tanpa dukungan yang memadai adalah menyiapkan orang untuk gagal. Pemimpin perlu memastikan bahwa mereka yang menerima delegasi memiliki akses ke informasi, sumber daya, pelatihan, dan dukungan yang diperlukan untuk membuat keputusan yang terinformasi dan efektif. Ini mungkin termasuk akses ke data yang relevan, wewenang anggaran, alokasi waktu, atau pembinaan dan mentoring.

Akuntabilitas dengan otonomi adalah keseimbangan yang halus namun penting. Sementara delegasi memberikan otonomi dalam bagaimana keputusan dibuat, tetap ada akuntabilitas untuk hasil. Pemimpin perlu menetapkan ekspektasi yang jelas, pencapaian tonggak, dan metrik untuk kesuksesan, sambil memberikan fleksibilitas dalam pendekatan. Pemeriksaan rutin atau tinjauan kemajuan dapat membantu memastikan keselarasan tanpa mikromanajemen. Dalam konteks pendidikan, ini mungkin melibatkan delegasi kepada tim untuk mengembangkan unit kurikulum dengan panduan tentang hasil pembelajaran yang harus dicapai, tetapi fleksibilitas dalam pendekatan pedagogis.

Kepercayaan dan keamanan psikologis adalah fondasi dari delegasi yang efektif. Pemimpin perlu menciptakan budaya di mana orang merasa aman untuk membuat keputusan, mengambil risiko yang diperhitungkan, dan bahkan membuat kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran. Ketakutan akan penyalahan atau hukuman atas kesalahan dapat menyebabkan orang menjadi menghindari risiko, mencari persetujuan untuk setiap detail, atau menghindari tanggung jawab yang didelegasikan. Dalam pendidikan, budaya kepercayaan ini sangat penting karena sifat kompleks dari pengajaran dan pembelajaran yang sering memerlukan penilaian profesional dalam situasi yang ambigu.

Pelepasan tanggung jawab secara bertahap dapat menjadi pendekatan yang efektif, terutama untuk delegasi yang melibatkan tanggung jawab baru atau pemimpin yang sedang berkembang. Ini mungkin dimulai dengan pengambilan keputusan bersama di mana pemimpin dan penerima delegasi membuat keputusan bersama, kemudian transisi ke konsultasi di mana penerima delegasi membuat keputusan dengan

masuk dari pemimpin, dan akhirnya ke delegasi penuh di mana penerima delegasi memiliki wewenang penuh dalam domain tersebut. Pendekatan ini membangun kompetensi dan kepercayaan diri secara bertahap.

## 2. **Consensus Building (Pembangunan Konsensus)**

Pembangunan konsensus merupakan proses kolaboratif di mana kelompok bekerja sama untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Dalam kepemimpinan pendidikan, pembangunan konsensus sangat penting karena sifat dari institusi pendidikan sebagai organisasi profesional di mana keputusan sering memengaruhi berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan dan perspektif yang beragam.

Konsensus berbeda dari kebulatan suara atau pemungutan suara mayoritas. Kebulatan suara berarti semua orang sepenuhnya setuju, yang sering sulit atau tidak praktis untuk dicapai dalam isu yang kompleks. Pemungutan suara mayoritas mungkin menghasilkan keputusan cepat tetapi dapat meninggalkan minoritas yang merasa tidak didengar atau teralienasi. Konsensus, sebaliknya, adalah kesepakatan di mana semua peserta dapat "hidup dengan" keputusan tersebut, meskipun mungkin bukan pilihan pertama mereka. Konsep ini sering diartikan sebagai "kesepakatan untuk tidak setuju" atau "kesatuan tanpa keseragaman," di mana keragaman pandangan dihormati namun komitmen kolektif untuk implementasi tetap ada.

Proses pembangunan konsensus dalam kepemimpinan pendidikan melibatkan beberapa tahapan yang sistematis. Tahap pertama adalah identifikasi dan pembingkai masalah. Sangat penting bahwa semua peserta memiliki pemahaman bersama tentang isu yang sedang ditangani. Sering, ketidaksepakatan muncul bukan karena perbedaan fundamental dalam nilai tetapi karena perbedaan dalam bagaimana masalah dipersepsikan atau dibingkai. Pemimpin perlu memfasilitasi dialog untuk memastikan kejelasan dan pemahaman bersama tentang sifat dari tantangan yang dihadapi.

Tahap kedua adalah identifikasi dan inklusi pemangku kepentingan. Konsensus yang tulus memerlukan partisipasi dari semua pemangku kepentingan yang relevan. Dalam pendidikan, ini mungkin termasuk administrator, guru, staf, siswa, orang tua, dan bahkan anggota komunitas tergantung pada isu. Pengecualian dari pemangku kepentingan kunci dapat merusak legitimasi dari konsensus yang dicapai dan menciptakan resistensi dalam implementasi.

Tahap ketiga adalah negosiasi berbasis kepentingan daripada berbasis posisi. Pendekatan berbasis posisi berfokus pada apa yang orang inginkan, yang sering mengarah pada sikap kompetitif dan pemikiran jumlah-nol. Pendekatan berbasis kepentingan, yang dipopulerkan dalam Harvard Negotiation Project, berfokus pada mengapa orang menginginkan apa yang mereka inginkan - kebutuhan mendasar, keprihatinan, dan nilai mereka. Dengan memahami kepentingan mendasar, sering mungkin untuk menemukan solusi kreatif yang menangani berbagai kepentingan secara simultan. Dalam pendidikan, misalnya, guru mungkin menolak perubahan kurikulum (posisi), tetapi kepentingan mendasar mereka mungkin adalah kekhawatiran tentang beban kerja, kecukupan pelatihan, atau dampak pada siswa. Menangani kepentingan ini dapat membuka jalan untuk konsensus yang sebelumnya tampak mustahil.

Tahap keempat adalah pembangkitan opsi. Pembangunan konsensus yang efektif melibatkan pemecahan masalah kreatif di mana berbagai opsi dikembangkan, dan dieksplorasi. Sesi curah pendapat, workshop design thinking, atau latihan skenario dapat membantu menghasilkan opsi yang beragam. Prinsip penting di sini adalah memisahkan pembangkitan opsi dari evaluasi - penilaian prematur dapat menghambat kreativitas dan membatasi kemungkinan yang dipertimbangkan.

Tahap kelima adalah evaluasi dan penyempurnaan dari opsi. Ini melibatkan penilaian sistematis dari pro dan kontra dari setiap opsi terhadap kriteria yang disepakati. Kriteria ini mungkin termasuk efektivitas dalam menangani masalah, kelayakan, biaya, keselarasan dengan nilai organisasi, dan dampak pada berbagai kelompok

pemangku kepentingan. Proses ini sering iteratif, dengan opsi disempurnakan atau dikombinasikan untuk menciptakan solusi hibrida yang lebih baik menangani berbagai keprihatinan.

Tahap keenam adalah pengujian konsensus. Pemimpin perlu dengan jelas memeriksa dengan semua peserta apakah solusi yang diusulkan dapat diterima. Penting untuk menciptakan ruang aman di mana orang merasa nyaman mengekspresikan keraguan atau keprihatinan. Teknik seperti “kepalan ke lima” (di mana peserta mengangkat jari untuk menunjukkan tingkat dukungan) atau putaran berbagi dapat membantu mengukur konsensus. Jika konsensus tidak tercapai, proses kembali ke tahapan sebelumnya untuk eksplorasi dan penyempurnaan lebih lanjut.

Tahap ketujuh adalah dokumentasi dan komitmen. Setelah konsensus tercapai, penting untuk dengan jelas mendokumentasikan apa yang disepakati, peran dan tanggung jawab untuk implementasi, dan jadwal waktu. Semua peserta perlu berkomitmen tidak hanya untuk kesepakatan itu sendiri tetapi juga untuk mendukung implementasi, bahkan aspek yang mungkin bukan preferensi pertama mereka.

Pemimpin pendidikan memainkan peran fasilitator yang krusial dalam pembangunan konsensus. Mereka perlu menciptakan lingkungan yang aman dan inklusif di mana pandangan yang beragam dapat diungkapkan tanpa rasa takut. Mereka mengelola proses untuk memastikan dialog yang produktif, mengintervensi ketika diskusi menjadi tidak produktif atau kontroversial, dan membantu kelompok menavigasi melalui ketidaksepakatan. Mendengarkan aktif, membingkai ulang pernyataan yang kontroversial, menemukan kesamaan, dan merangkul kemajuan adalah keterampilan kunci.

Tantangan dalam pembangunan konsensus termasuk sifat proses yang memakan waktu, kemungkinan solusi “penyebut terendah” yang menghindari tindakan berani, risiko “konsensus palsu” di mana pandangan yang berbeda ditekan demi harmoni, dan dinamika kekuasaan yang dapat menyebabkan beberapa suara mendominasi

yang lain. Pemimpin perlu waspada terhadap tantangan ini dan proaktif dalam menanganinya.

Untuk pembangunan konsensus yang efektif, pemimpin perlu menetapkan aturan dasar untuk diskusi, seperti menghormati semua pandangan, berfokus pada kepentingan bukan posisi, mendengarkan secara aktif, dan memisahkan orang dari masalah. Mereka juga perlu terampil dalam mengelola kepribadian atau dinamika yang sulit, memastikan waktu bicara yang setara, dan membangun ide daripada menolaknya.

### 3. **Collective Intelligence (Kecerdasan Kolektif)**

Collective intelligence merujuk pada kemampuan kelompok untuk memecahkan masalah, membuat keputusan, dan menghasilkan wawasan yang lebih unggul dibandingkan dengan kemampuan individu manapun dalam kelompok. Konsep ini semakin relevan dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer mengingat kompleksitas dari tantangan yang dihadapi dan pengakuan bahwa pendekatan "orang terampil di ruangan" tidak lagi memadai.

Fondasi teoritis dari collective intelligence berakar pada berbagai aliran penelitian. James Surowiecki dalam "The Wisdom of Crowds" mendemonstrasikan bahwa dalam kondisi tertentu, penilaian agregat dari kelompok yang beragam dapat sangat akurat, sering kali melampaui kinerja pakar individual. Pierre Lévy memperkenalkan konsep "collective intelligence" dalam konteks era digital, menekankan bagaimana teknologi jaringan dapat memperkuat penciptaan pengetahuan kolaboratif. Penelitian dalam pembelajaran organisasi dan communities of practice juga berkontribusi pada pemahaman bagaimana collective intelligence dapat dikembangkan dan dimanfaatkan.

Kondisi-kondisi yang memungkinkan collective intelligence sangat penting untuk dipahami. Keragaman perspektif adalah kondisi pertama. Kelompok yang homogen cenderung mengalami pemikiran kelompok (groupthink) dan sudut pandang yang terbatas. Dalam pendidikan, ini berarti secara sengaja menciptakan tim atau forum yang menyatukan orang-orang dengan berbagai latar belakang, keahlian, pengalaman,

dan gaya berpikir. Keragaman ini bukan hanya demografis tetapi juga keragaman kognitif cara berpikir yang berbeda, pendekatan pemecahan masalah, dan domain pengetahuan.

Kemandirian berpikir adalah kondisi kedua. Agar collective intelligence berfungsi, individu perlu mampu membentuk dan mengekspresikan penilaian mereka sendiri tanpa pengaruh berlebihan dari orang lain, terutama pada tahap awal. Efek berantai di mana orang-orang hanya mengikuti pendapat orang lain dapat merusak kualitas penilaian kolektif. Dalam pendidikan, ini mungkin berarti menyusun proses di mana orang-orang pertama mengembangkan ide mereka secara individual sebelum berbagi dalam pengaturan kelompok.

Desentralisasi adalah kondisi ketiga. Informasi dan kekuasaan pengambilan keputusan perlu didistribusikan daripada dipusatkan. Dalam konteks pendidikan, ini selaras dengan model kepemimpinan terdistribusi di mana kapasitas kepemimpinan dikembangkan di seluruh organisasi daripada terkonsentrasi di puncak. Desentralisasi memungkinkan pengetahuan dan keahlian lokal untuk berkontribusi pada pemahaman kolektif.

Mekanisme agregasi adalah kondisi keempat. Harus ada cara untuk menggabungkan kontribusi individual menjadi output kolektif. Ini bisa berkisar dari mekanisme sederhana seperti pemungutan suara atau pengambilan rata-rata, hingga pendekatan yang lebih canggih seperti teknik Delphi, teknik kelompok nominal, atau platform digital yang mengagregasi dan mensintesis masukan.

Keamanan psikologis adalah kondisi kelima yang krusial. Orang-orang perlu merasa aman untuk berbagi ide, mengajukan pertanyaan, menantang asumsi, dan mengakui ketidakpastian tanpa takut diejek atau dihukum. Penelitian Amy Edmondson menunjukkan bahwa tim dengan keamanan psikologis yang tinggi menunjukkan kinerja, pembelajaran, dan inovasi yang lebih baik. Dalam pendidikan, para pemimpin perlu secara aktif menumbuhkan budaya di mana pengambilan risiko intelektual didorong dan kesalahan dipandang sebagai peluang belajar.

Praktik-praktik untuk memanfaatkan collective intelligence dalam kepemimpinan pendidikan sangat beragam. Professional Learning Communities (PLCs) adalah salah satu mekanisme yang kuat. PLCs menyatukan para pendidik untuk secara kolaboratif memeriksa data pembelajaran siswa, berbagi strategi instruksional, dan secara kolektif memecahkan masalah. Efektivitas PLCs dalam meningkatkan praktik pengajaran dan hasil siswa terdokumentasi dengan baik dalam literatur. Elemen kunci dari PLCs yang efektif termasuk misi dan visi bersama, penyelidikan kolektif, budaya kolaboratif, orientasi tindakan, komitmen pada peningkatan berkelanjutan, dan orientasi hasil.

Communities of Practice (CoPs), konsep yang dikembangkan oleh Etienne Wenger, adalah manifestasi lain dari collective intelligence. CoPs adalah kelompok orang yang berbagi keprihatinan atau hasrat terhadap sesuatu yang mereka lakukan dan belajar bagaimana melakukannya dengan lebih baik melalui interaksi rutin. Dalam pendidikan, CoPs mungkin terbentuk di sekitar mata pelajaran tertentu, tingkat kelas, pendekatan pedagogis, atau tantangan. Berbeda dengan struktur formal, CoPs sering kali mengorganisir diri sendiri dan berkembang dengan partisipasi sukarela dan minat yang tulus.

Siklus penyelidikan kolaboratif adalah proses terstruktur untuk memanfaatkan collective intelligence. Siklus ini biasanya melibatkan identifikasi area fokus atau pertanyaan, pengumpulan data yang relevan, analisis data secara kolaboratif untuk mengembangkan wawasan, perencanaan tindakan berdasarkan wawasan, implementasi tindakan, dan refleksi terhadap hasil. Sifat siklus memastikan pembelajaran, dan peningkatan berkelanjutan. Alat seperti improvement science atau siklus plan-do-study-act menyediakan kerangka kerja untuk penyelidikan kolaboratif yang sistematis.

Platform dan teknologi digital semakin memungkinkan bentuk-bentuk baru collective intelligence. Alat kolaborasi online, ruang kerja digital bersama, dashboard data, dan platform pembelajaran sosial dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan, pemecahan masalah kolaboratif, dan penciptaan makna kolektif lintas waktu dan ruang. Dalam era

pandemi dan seterusnya, alat digital ini telah menjadi esensial untuk mempertahankan kerja kolaboratif.

Lingkaran kebijaksanaan (*wisdom circles*) atau proses dewan, diambil dari tradisi pribumi, menyediakan format terstruktur untuk mendengarkan secara mendalam dan kebijaksanaan kolektif. Peserta duduk dalam lingkaran, mengoper benda pembicara, dan berbicara dari hati sementara yang lain mendengarkan tanpa interupsi. Format ini dapat memunculkan wawasan dan pemahaman yang mungkin tidak muncul dalam pertemuan konvensional.

Workshop design thinking memanfaatkan *collective intelligence* untuk pemecahan masalah yang inovatif. Workshop ini menyatukan pemangku kepentingan yang beragam untuk memahami masalah secara mendalam dari perspektif pengguna, menghasilkan solusi kreatif, membuat prototipe dengan cepat, dan menguji ide. Proses ini menekankan empati, eksperimen, dan iterasi - pola pikir yang berharga dalam mengatasi tantangan pendidikan yang kompleks.

World Café adalah proses percakapan untuk melibatkan kelompok dalam percakapan bermakna yang memanfaatkan *collective intelligence*. Peserta berputar melalui serangkaian percakapan kelompok kecil tentang pertanyaan-pertanyaan yang penting, dengan wawasan dari setiap percakapan dibawa ke depan dan saling membangun. Metode ini sangat berguna untuk melibatkan kelompok besar dalam perencanaan strategis atau mengeksplorasi isu-isu kompleks.

Appreciative Inquiry adalah pendekatan yang memfokuskan perhatian kolektif pada apa yang bekerja dengan baik dan membangun kekuatan organisasi daripada terutama menganalisis masalah. Siklus 4-D (*Discovery, Dream, Design, Destiny*) memandu kelompok melalui proses visi kolektif dan perencanaan tindakan. Dalam pendidikan, pendekatan ini dapat memberikan energi pada komunitas dan membangun momentum positif untuk perubahan.

Tantangan dalam memanfaatkan *collective intelligence* perlu diakui dan diatasi. Dinamika kekuasaan dapat menghambat partisipasi yang setara. Suara-suara dominan mungkin membayangi yang lebih tenang.

Norma budaya dalam beberapa konteks mungkin mengecilkan hati untuk menantang otoritas atau mengekspresikan ketidaksetujuan. Keterbatasan waktu dapat menyebabkan jalan pintas yang merusak proses kolaboratif yang menyeluruh. Kolaborasi virtual, meskipun memungkinkan partisipasi yang lebih luas, juga dapat menciptakan hambatan untuk interaksi spontan dan pembangunan hubungan yang mendasari kepercayaan.

Pemimpin pendidikan perlu terampil dalam merancang dan memfasilitasi proses yang memaksimalkan collective intelligence sambil memitigasi tantangan. Ini termasuk menjadi sengaja tentang siapa yang disertakan, bagaimana dialog disusun, bagaimana suara yang beragam digali dan didengar, bagaimana informasi dibagikan dan dibuat dapat diakses, dan bagaimana wawasan kolektif ditangkap dan diterjemahkan menjadi tindakan.

Penilaian terhadap efektivitas collective intelligence juga penting. Indikator mungkin mencakup kualitas dan inovasi dari solusi yang dihasilkan, tingkat dukungan dan komitmen untuk implementasi, kedalaman pembelajaran dan pengembangan kapasitas yang terjadi, dan pada akhirnya, dampak pada pembelajaran siswa dan kinerja organisasi.

Collective intelligence mewakili pergeseran dari model kepemimpinan individual heroik ke kepemimpinan terdistribusi dan kolaboratif. Pengakuan bahwa kebijaksanaan berada di seluruh organisasi, bukan hanya di puncak, adalah fundamental untuk kepemimpinan pendidikan kontemporer. Dengan menciptakan kondisi dan proses untuk collective intelligence berkembang, para pemimpin dapat memanfaatkan potensi penuh dari komunitas mereka untuk mengatasi tantangan kompleks dan terus meningkatkan praktik pendidikan.



# **BAB 9**

---

## **MEMBANGUN DAN MEMIMPIN TIM**



Dalam konteks kepemimpinan pendidikan kontemporer, kemampuan membangun dan memimpin tim menjadi kompetensi fundamental yang harus dikuasai oleh setiap pemimpin pendidikan. Transformasi sistem pendidikan yang semakin kompleks menuntut pendekatan kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Pemimpin pendidikan tidak lagi dapat bekerja secara individual, melainkan harus mampu menggerakkan tim yang solid untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan..

## **A. Dinamika Tim dan Team Building**

### **1. Stages of Team Development (Forming-Storming-Norming-Performing)**

Model pengembangan tim yang dikemukakan oleh Bruce Tuckman pada tahun 1965 tetap relevan hingga saat ini sebagai kerangka kerja untuk memahami dinamika kelompok. Model ini menjelaskan bahwa tim mengalami empat tahap perkembangan utama, yang kemudian ditambahkan tahap kelima yaitu *adjourning*.

#### **Tahap Forming (Pembentukan)**

Tahap forming merupakan fase awal ketika anggota tim baru bertemu dan mulai mengenal satu sama lain. Pada tahap ini, anggota tim cenderung menunjukkan perilaku sopan dan berhati-hati karena belum memahami sepenuhnya dinamika kelompok. Pemimpin pendidikan perlu memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan tim, peran masing-masing anggota, dan ekspektasi kinerja. Dalam konteks sekolah, tahap ini sering terjadi ketika membentuk tim kurikulum baru atau panitia kegiatan sekolah. Anggota tim masih dalam proses membangun pemahaman tentang struktur organisasi dan mencari posisi mereka dalam tim.

#### **Tahap Storming (Konflik)**

Setelah melewati fase awal yang harmonis, tim memasuki tahap storming yang ditandai dengan munculnya konflik dan ketegangan. Perbedaan pendapat, gaya kerja, dan nilai-nilai mulai terlihat jelas. Dalam institusi pendidikan, konflik dapat muncul terkait metode pengajaran, alokasi sumber daya, atau perbedaan filosofi pendidikan. Tahap ini sebenarnya

merupakan fase yang sehat dan diperlukan untuk perkembangan tim. Pemimpin pendidikan harus memfasilitasi komunikasi terbuka, mengelola konflik secara konstruktif, dan membantu tim menemukan cara kerja yang efektif. Kemampuan mengelola konflik pada tahap ini akan menentukan apakah tim dapat berkembang ke tahap berikutnya atau justru terjebak dalam disfungsi.

### **Tahap Norming (Normalisasi)**

Pada tahap norming, tim mulai menemukan ritme kerja yang efektif. Norma-norma kelompok terbentuk, peran menjadi lebih jelas, dan anggota tim mulai menghargai kontribusi satu sama lain. Dalam konteks pendidikan, tahap ini ditandai dengan terbentuknya prosedur kerja yang disepakati bersama, seperti mekanisme pengambilan keputusan, jadwal rapat rutin, dan protokol komunikasi. Kohesivitas tim meningkat dan anggota mulai mengembangkan rasa kepemilikan terhadap tujuan bersama. Pemimpin pendidikan pada tahap ini dapat mulai mendelegasikan lebih banyak tanggung jawab dan memberikan otonomi yang lebih besar kepada tim.

### **Tahap Performing (Berkinerja Tinggi)**

Tahap performing merupakan puncak efektivitas tim dimana anggota bekerja dengan sinergi yang tinggi untuk mencapai tujuan. Tim pada tahap ini menunjukkan karakteristik seperti komunikasi efektif, pemecahan masalah yang cepat, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, dan komitmen tinggi terhadap hasil. Dalam setting pendidikan, tim performing dapat terlihat pada kelompok guru yang mampu berkolaborasi mengembangkan inovasi pembelajaran, mengatasi tantangan bersama, dan mencapai target peningkatan mutu pendidikan. Pemimpin pada tahap ini berperan sebagai fasilitator dan pemberdaya, memberikan dukungan ketika diperlukan namun tidak melakukan micromanagement.

### **Tahap Adjourning (Penutupan)**

Tuckman kemudian menambahkan tahap kelima yaitu adjourning, yang menandai berakhirnya tugas tim. Tahap ini penting untuk memberikan closure yang tepat, melakukan evaluasi pembelajaran, dan merayakan

pencapaian. Dalam konteks pendidikan, tahap ini dapat terjadi ketika proyek khusus selesai atau tahun ajaran berakhir. Pemimpin perlu memfasilitasi refleksi tim, dokumentasi praktik terbaik, dan pengakuan atas kontribusi anggota.

## 2. Peran dan Tanggung Jawab dalam Tim

Kejelasan peran dan tanggung jawab merupakan fondasi tim yang efektif. Meredith Belbin mengembangkan teori sembilan peran tim yang menjelaskan kontribusi unik yang dapat diberikan oleh anggota tim. Memahami dan mengoptimalkan peran-peran ini menjadi kunci kesuksesan tim pendidikan.

### **Plant (Kreator Ide)**

Plant adalah anggota tim yang kreatif, imajinatif, dan mampu menghasilkan ide-ide inovatif. Dalam konteks pendidikan, plant dapat menjadi guru yang selalu mengembangkan metode pembelajaran baru atau kepala sekolah yang visionaris dalam merancang program sekolah. Mereka cenderung berpikir out-of-the-box dan tidak terikat pada konvensi. Namun, plant kadang terlalu fokus pada ide-ide besar dan kurang memperhatikan detail praktis. Pemimpin pendidikan perlu menyeimbangkan kontribusi plant dengan peran lain yang lebih pragmatis.

### **Resource Investigator (Pencari Sumber Daya)**

Resource investigator adalah anggota tim yang ekstrovert, antusias, dan mahir dalam membangun jaringan. Mereka pandai mencari peluang, menjalin kemitraan, dan mengakses sumber daya eksternal. Dalam institusi pendidikan, peran ini penting untuk menjalin kerja sama dengan orang tua, komunitas, industri, atau lembaga donor. Resource investigator membantu tim tetap terhubung dengan dunia luar dan mengidentifikasi peluang pengembangan.

### **Coordinator (Koordinator)**

Coordinator adalah pemimpin natural yang mampu mengartikulasikan tujuan, mendelegasikan tugas secara efektif, dan mengelola proses tim. Mereka memiliki kematangan emosional, kemampuan mendengarkan

yang baik, dan dapat membuat keputusan yang melibatkan semua anggota tim. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, coordinator sering menjadi ketua tim atau kepala departemen yang mengintegrasikan berbagai kontribusi anggota tim.

### **Shaper (Pembentuk)**

Shaper adalah anggota tim yang dinamis, berorientasi pada tantangan, dan mendorong tim untuk terus bergerak maju. Mereka memiliki energi tinggi dan tidak takut menghadapi konflik untuk mencapai hasil. Dalam setting pendidikan, shaper dapat menjadi driving force yang mendorong implementasi perubahan, meskipun kadang pendekatan mereka dapat dianggap terlalu agresif. Pemimpin perlu mengelola energi shaper agar produktif dan tidak merusak harmoni tim.

### **Monitor Evaluator (Pemantau Evaluator)**

Monitor evaluator adalah pemikir strategis yang objektif, analitis, dan mampu menilai ide secara kritis. Mereka membantu tim membuat keputusan yang rasional dengan mempertimbangkan berbagai alternatif. Dalam konteks pendidikan, peran ini penting dalam proses evaluasi kurikulum, penilaian program, atau pengambilan keputusan investasi. Monitor evaluator mencegah tim membuat keputusan impulsif yang tidak terukur.

### **Teamworker (Pekerja Tim)**

Teamworker adalah perekat sosial dalam tim yang kooperatif, diplomatis, dan sensitif terhadap kebutuhan anggota lain. Mereka membantu menjaga harmoni tim, menengahi konflik, dan memastikan semua suara didengar. Dalam institusi pendidikan, teamworker sangat berharga dalam memelihara iklim kolaboratif dan mendukung kesejahteraan anggota tim. Mereka mungkin tidak selalu terlihat menonjol, namun kontribusi mereka terhadap kohesivitas tim sangat signifikan.

### **Implementer (Pelaksana)**

Implementer adalah anggota tim yang praktis, dapat diandalkan, dan efisien dalam mengubah ide menjadi tindakan nyata. Mereka memiliki disiplin kerja yang baik, terorganisir, dan mampu melaksanakan rencana

secara sistematis. Dalam konteks pendidikan, implementer adalah guru atau staf yang dapat diandalkan untuk menjalankan program sekolah dengan konsisten dan berkualitas. Mereka memberikan stabilitas dan kontinuitas dalam operasional tim.

### **Completer Finisher (Penyelesai)**

Completer finisher adalah anggota tim yang perfeksionis, teliti, dan memastikan pekerjaan diselesaikan dengan standar tinggi. Mereka sangat memperhatikan detail, deadline, dan kualitas output. Dalam setting pendidikan, peran ini penting dalam proses akreditasi, persiapan ujian, atau penyusunan laporan yang memerlukan ketelitian tinggi. Completer finisher memastikan tidak ada yang terlewat dan pekerjaan diselesaikan dengan tuntas.

### **Specialist (Spesialis)**

Specialist adalah anggota tim yang memiliki keahlian mendalam di bidang tertentu dan berdedikasi pada area kompetensinya. Dalam institusi pendidikan, specialist dapat berupa guru mata pelajaran yang expert, konselor profesional, atau teknisi IT. Mereka memberikan keahlian teknis yang diperlukan tim dan menjadi rujukan dalam domain spesifik mereka.

Pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu mengidentifikasi peran-peran ini dalam timnya, memastikan keseimbangan peran, dan mengelola potensi konflik antar peran. Tidak semua tim memerlukan semua peran, dan satu orang dapat memainkan lebih dari satu peran tergantung konteks. Yang penting adalah kesadaran akan keberagaman peran dan kemampuan mengoptimalkan kontribusi setiap anggota.

## **3. Membangun Trust dan Psychological Safety**

Trust (kepercayaan) dan psychological safety (keamanan psikologis) merupakan fondasi tim yang berkinerja tinggi. Amy Edmondson dari Harvard Business School mendefinisikan psychological safety sebagai keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal, mengungkapkan pendapat,

mengajukan pertanyaan, dan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan.

### **Dimensi Trust dalam Tim Pendidikan**

Trust dalam tim pendidikan memiliki beberapa dimensi yang saling terkait. Pertama, competence trust yaitu kepercayaan terhadap kemampuan profesional anggota tim. Guru harus percaya bahwa rekan mereka memiliki kompetensi pedagogis yang memadai. Kedua, integrity trust yaitu kepercayaan terhadap konsistensi antara kata dan perbuatan. Pemimpin dan anggota tim harus dapat diandalkan dalam menepati komitmen. Ketiga, benevolence trust yaitu kepercayaan bahwa anggota tim memiliki niat baik dan peduli terhadap kesejahteraan satu sama lain. Keempat, openness trust yaitu kepercayaan untuk berbagi informasi, ide, dan kekhawatiran secara terbuka.

### **Membangun Psychological Safety**

Edmondson mengidentifikasi beberapa strategi untuk membangun psychological safety. Pertama, frame work as learning problems, not execution problems. Pemimpin pendidikan harus meringkai tantangan sebagai peluang pembelajaran kolektif, bukan sekadar pelaksanaan tugas rutin. Ini menciptakan ruang bagi eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan. Kedua, acknowledge own fallibility. Pemimpin yang mengakui keterbatasan dan kesalahan mereka sendiri memberikan contoh bahwa tidak apa-apa untuk tidak sempurna. Ini menurunkan barrier psikologis bagi anggota tim untuk berbagi kesulitan mereka.

Ketiga, model curiosity by asking lots of questions. Pemimpin yang ingin tahu dan mengajukan pertanyaan terbuka mendorong dialog dan eksplorasi ide. Dalam konteks pendidikan, ini dapat diwujudkan melalui sesi refleksi rutin dimana guru saling berbagi praktik pembelajaran dan mendiskusikan tantangan tanpa penilaian. Keempat, create structures and processes for input. Pemimpin perlu menciptakan mekanisme formal untuk partisipasi, seperti brainstorming terstruktur, anonymous feedback, atau protokol diskusi yang memastikan semua suara didengar.

## **Dampak Psychological Safety terhadap Inovasi Pendidikan**

Penelitian menunjukkan bahwa psychological safety berkorelasi positif dengan inovasi, pembelajaran organisasi, dan kinerja tim. Dalam konteks pendidikan, sekolah dengan tingkat psychological safety yang tinggi cenderung lebih inovatif dalam mengembangkan pendekatan pembelajaran, lebih cepat mengadopsi praktik terbaik, dan lebih efektif dalam mengatasi tantangan. Guru merasa nyaman untuk mencoba metode baru, berbagi kesulitan, dan meminta bantuan tanpa takut dinilai tidak kompeten.

Sebaliknya, lingkungan dengan psychological safety yang rendah menciptakan budaya blame dan defensiveness. Guru menyembunyikan kesalahan, menghindari risiko, dan enggan berbagi ide karena takut dikritik. Ini menghambat pembelajaran organisasi dan inovasi. Pemimpin pendidikan harus proaktif dalam mendeteksi dan mengatasi signal-signal rendahnya psychological safety, seperti keheningan dalam rapat, rendahnya partisipasi, atau tingginya turnover staf.

## **Praktik Membangun Trust dalam Tim Pendidikan**

Beberapa praktik konkret dapat dilakukan untuk membangun trust. Pertama, transparency dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin harus berbagi informasi secara terbuka, menjelaskan rasional keputusan, dan melibatkan tim dalam proses yang relevan. Kedua, consistency dalam tindakan dan kebijakan. Penerapan aturan yang adil dan konsisten membangun integrity trust. Ketiga, reliability dalam menepati komitmen. Pemimpin dan anggota tim harus dapat diandalkan dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka.

Keempat, vulnerability yaitu kesediaan untuk menunjukkan kelemahan dan meminta bantuan. Penelitian Patrick Lencioni menunjukkan bahwa vulnerability-based trust merupakan fondasi tim yang kohesif. Kelima, appreciation yaitu pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi anggota tim. Pemimpin yang secara rutin mengakui upaya dan pencapaian tim membangun benevolence trust. Keenam, competence development yaitu investasi dalam pengembangan kapasitas tim melalui pelatihan dan mentoring. Ini menunjukkan komitmen pemimpin

terhadap pertumbuhan anggota tim dan membangun competence trust.

## **B. Kepemimpinan Tim Virtual**

Pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi kerja virtual dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan. Kepemimpinan tim virtual menghadirkan tantangan dan peluang unik yang memerlukan pendekatan berbeda dari kepemimpinan tim tradisional yang berinteraksi secara tatap muka.

### **1. Tantangan Kepemimpinan Tim Jarak Jauh**

#### **Tantangan Komunikasi**

Komunikasi merupakan tantangan utama dalam tim virtual. Keterbatasan komunikasi non-verbal seperti bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan nada suara dapat menyebabkan kesalahpahaman komunikasi. Dalam pengaturan pendidikan virtual, guru mungkin kesulitan menangkap kebingungan siswa atau rekan kerja yang tidak dapat hadir secara fisik. Keruntuhan konteks juga menjadi masalah di mana nuansa kontekstual hilang dalam komunikasi digital, menyebabkan pesan dapat ditafsirkan secara berbeda.

Teori kekayaan media menjelaskan bahwa media komunikasi memiliki tingkat kekayaan yang berbeda dalam menyampaikan informasi. Komunikasi tatap muka memiliki kekayaan media tertinggi, diikuti konferensi video, telepon, dan terakhir teks. Pemimpin tim virtual harus memilih media yang tepat sesuai dengan kompleksitas pesan. Diskusi kompleks atau isu sensitif sebaiknya dilakukan melalui panggilan video, sementara pembaruan rutin dapat melalui surel atau obrolan.

#### **Tantangan Koordinasi dan Kolaborasi**

Koordinasi tugas dan kolaborasi menjadi lebih kompleks dalam tim virtual. Perbedaan zona waktu, kesulitan sinkronisasi jadwal, dan berkurangnya interaksi spontan menghambat kolaborasi organik yang sering terjadi dalam pengaturan fisik. Dalam konteks pendidikan, koordinasi kurikulum antar guru atau perencanaan kegiatan sekolah menjadi lebih menantang ketika dilakukan secara virtual. Saling

ketergantungan tugas yang tinggi memerlukan koordinasi intensif yang sulit dicapai tanpa kedekatan fisik.

### **Tantangan Membangun Relasi dan Kepercayaan**

Membangun hubungan personal dan kepercayaan lebih sulit dalam tim virtual. Berkurangnya kehadiran sosial, dan kesempatan untuk interaksi informal (momen-momen santai di tempat kerja) menghambat pembentukan ikatan sosial. Dalam institusi pendidikan, pembimbingan guru baru atau pembentukan budaya sekolah menjadi lebih menantang tanpa interaksi tatap muka yang memfasilitasi pembangunan hubungan. Kepercayaan cepat menjadi penting dalam tim virtual, di mana anggota harus membangun kepercayaan dengan cepat berdasarkan kompetensi dan keandalan, bukan melalui hubungan personal yang berkembang seiring waktu.

### **Tantangan Pemantauan dan Akuntabilitas**

Pemimpin tim virtual menghadapi kesulitan dalam memantau kemajuan dan memastikan akuntabilitas tanpa keterlihatan langsung terhadap aktivitas anggota tim. Namun, pemantauan berlebihan dapat menciptakan budaya pengawasan yang kontraproduktif dan merusak kepercayaan. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah harus menyeimbangkan antara memberikan otonomi kepada guru dalam mengajar secara daring dengan memastikan kualitas pembelajaran tetap terjaga. Manajemen berbasis hasil menjadi lebih relevan dibandingkan manajemen berbasis kehadiran.

### **Tantangan Keseimbangan Kerja-Kehidupan**

Batas antara kehidupan kerja dan personal menjadi kabur dalam pengaturan virtual, yang mengarah pada kelelahan dan penurunan kesejahteraan. Dalam pendidikan, guru yang bekerja dari rumah mungkin mengalami kesulitan memisahkan peran profesional dan domestik, apalagi jika harus mengajar sambil mengurus anak. Stres teknologi akibat penggunaan teknologi berkelanjutan juga menjadi perhatian. Pemimpin harus sensitif terhadap isu-isu ini dan mempromosikan pengelolaan batasan yang sehat.

## **Tantangan Inklusi dan Partisipasi**

Dalam tim virtual, risiko peminggiran anggota tertentu meningkat. Mereka yang kurang vokal, memiliki keterbatasan teknologi, atau tidak nyaman dengan medium digital dapat kurang berpartisipasi. Dalam konteks pendidikan Indonesia yang memiliki kesenjangan akses teknologi, tantangan ini sangat nyata. Guru di daerah dengan koneksi internet terbatas mungkin kesulitan berpartisipasi penuh dalam rapat virtual atau kolaborasi daring. Pemimpin harus proaktif memastikan partisipasi inklusif dan mengatasi kesenjangan digital.

## **2. 2. Perangkat dan Teknologi untuk Kolaborasi**

Pemilihan dan pemanfaatan perangkat yang tepat merupakan pendukung penting untuk kepemimpinan tim virtual yang efektif. Teknologi bukan solusi ajaib, namun ketika digunakan dengan strategi yang tepat dapat meningkatkan kolaborasi dan produktivitas tim.

### **Platform Konferensi Video**

Platform seperti Zoom, Microsoft Teams, atau Google Meet menjadi tulang punggung komunikasi sinkronus dalam tim virtual. Fitur-fitur seperti berbagi layar, ruang kelompok kecil, dan perekaman memfasilitasi berbagai format interaksi. Dalam pendidikan, platform ini digunakan untuk rapat staf, pelatihan guru, atau pembelajaran siswa. Praktik terbaik meliputi penggunaan video untuk meningkatkan kehadiran, penggunaan obrolan untuk pertanyaan, dan perekaman untuk dokumentasi bagi yang tidak dapat hadir.

### **Perangkat Kolaborasi**

Perangkat seperti Google Workspace, Microsoft 365, atau Notion memungkinkan kolaborasi asinkronus pada dokumen, lembar kerja, dan presentasi. Dalam konteks pendidikan, ini memfasilitasi pengembangan kurikulum kolaboratif, perencanaan rencana pembelajaran bersama, atau penyusunan dokumen administratif. Kontrol versi dan penyuntingan bersamaan meningkatkan efisiensi kolaborasi. Pemimpin perlu menetapkan protokol untuk konvensi

penamaan, struktur folder, dan izin akses agar ruang kolaborasi tetap terorganisir.

### **Perangkat Manajemen Proyek**

Platform seperti Trello, Asana, atau Monday.com membantu pelacakan tugas, tenggat waktu, dan kemajuan. Dalam manajemen proyek pendidikan seperti persiapan akreditasi atau pelaksanaan acara sekolah, perangkat ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Setiap anggota tim dapat melihat siapa mengerjakan apa dan kapan tenggat waktunya. Papan Kanban, diagram Gantt, dan dasbor memberikan visualisasi kemajuan yang memudahkan koordinasi.

### **Platform Komunikasi**

Perangkat seperti Slack, Discord, atau WhatsApp memfasilitasi komunikasi informal dan waktu nyata. Dalam tim pendidikan, saluran dapat dibuat berdasarkan topik, tim kerja, atau tingkat kelas. Pertanyaan cepat, pembaruan, dan percakapan santai yang tidak memerlukan rapat formal dapat terjadi di platform ini. Namun, pemimpin perlu menetapkan etika untuk menghindari kelebihan informasi dan memastikan harapan waktu respons yang realistis.

### **Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS)**

Platform seperti Moodle, Canvas, atau Google Classroom tidak hanya untuk pembelajaran siswa tetapi juga dapat digunakan untuk pengembangan profesional guru. Materi pelatihan, sumber daya, dan forum diskusi dapat dikelola dalam LMS. Ini menciptakan gudang pengetahuan organisasi yang dapat diakses kapan saja. Fitur gamifikasi dapat meningkatkan keterlibatan dalam kegiatan pembelajaran.

### **Perangkat Umpan Balik dan Survei**

Perangkat seperti SurveyMonkey, Google Forms, atau Mentimeter memfasilitasi pengumpulan umpan balik dan masukan dari tim. Dalam konteks pendidikan, ini dapat digunakan untuk survei singkat tentang kesejahteraan staf, umpan balik tentang kebijakan baru, atau curah pendapat ide. Pilihan anonim memungkinkan anggota tim berbagi pendapat jujur tanpa takut. Pemungutan suara waktu nyata dalam

rapat juga meningkatkan keterlibatan dan pengambilan keputusan partisipatif.

### **Perangkat Manajemen Pengetahuan**

Platform seperti Confluence, Notion, atau Wiki memfasilitasi dokumentasi dan berbagi pengetahuan. Dalam institusi pendidikan, ini dapat menjadi gudang untuk rencana pembelajaran, praktik terbaik, kebijakan, dan pertanyaan yang sering diajukan. Mencegah hilangnya pengetahuan ketika staf berpindah dan memfasilitasi orientasi anggota baru. Pemimpin perlu mendorong budaya dokumentasi di mana anggota tim secara proaktif mendokumentasikan proses dan pembelajaran mereka.

### **Strategi Integrasi Perangkat**

Terlalu banyak perangkat dapat menyebabkan kelelahan perangkat, dan alur kerja yang terpecah-pecah. Pemimpin perlu strategis dalam memilih dan mengintegrasikan perangkat. Prinsip-prinsip yang dapat digunakan meliputi: (1) mulai dari kebutuhan, bukan perangkat - identifikasi kebutuhan kolaborasi sebelum memilih perangkat, (2) kesederhanaan - pilih jumlah minimum perangkat yang dapat memenuhi kebutuhan, (3) integrasi - pilih perangkat yang dapat terintegrasi satu sama lain, (4) pelatihan - pastikan tim terlatih menggunakan perangkat secara efektif, (5) evaluasi - evaluasi secara periodik efektivitas perangkat dan kesiapan untuk berubah jika diperlukan.

## **3. Membangun Budaya Tim Virtual**

Budaya tim virtual memerlukan upaya yang disengaja karena tidak terbentuk secara organik seperti dalam pengaturan fisik. Pemimpin pendidikan harus proaktif dalam merancang dan memelihara budaya yang mendukung kolaborasi, kepercayaan, dan kesejahteraan dalam konteks virtual.

### **Menetapkan Norma dan Harapan**

Langkah pertama adalah menetapkan norma dan harapan yang jelas untuk interaksi virtual. Ini meliputi protokol komunikasi (kapan menggunakan surel versus obrolan versus panggilan video), etika

rapat (video dinyalakan/dimatikan, kebijakan membisukan, harapan partisipasi), harapan waktu respons (kapan diharapkan merespons pesan), dan jam ketersediaan (jam kerja dan penghormatan untuk waktu personal). Dalam konteks pendidikan Indonesia, perlu kepekaan terhadap keberagaman situasi anggota tim, seperti keterbatasan bandwidth atau tanggung jawab domestik.

Piagam tim atau kesepakatan kerja dapat dikembangkan secara kolaboratif di awal pembentukan tim virtual. Dokumen ini menjadi rujukan bersama dan dapat direvisi seiring tim berkembang. Transparansi dalam harapan mencegah kesalahpahaman dan konflik.

### **Menciptakan Koneksi Sosial**

Upaya yang disengaja harus dilakukan untuk menciptakan koneksi sosial yang biasanya terjadi secara alami dalam pengaturan fisik. Obrolan kopi virtual, kegiatan pemecah kebekuan di awal rapat, atau saluran non-kerja untuk berbagi pembaruan personal dapat membantu. Dalam tim pendidikan, merayakan ulang tahun, pencapaian penting, atau prestasi secara virtual membangun rasa kebersamaan komunitas.

Beberapa tim melakukan kegiatan pembangunan tim virtual seperti permainan daring, tur virtual, atau tantangan kolaboratif. Meskipun terasa dibuat-buat bagi sebagian orang, aktivitas ini dapat membantu membangun keakraban. Yang penting adalah memastikan aktivitas inklusif dan tidak menambah beban bagi anggota tim yang sudah kewalahan.

### **Memupuk Keamanan Psikologis**

Keamanan psikologis tetap fundamental dalam tim virtual, bahkan lebih menantang untuk dibangun. Pemimpin harus ekstra disengaja dalam menciptakan ruang aman untuk kerentanan dan pengambilan risiko. Ini dapat dilakukan melalui: (1) memodelkan kerentanan dengan berbagi tantangan dan ketidakpastian sendiri, (2) secara aktif meminta masukan dan perspektif beragam, (3) merespons secara tidak defensif terhadap umpan balik atau pendapat yang berbeda, (4) mengakui dan belajar dari kegagalan secara terbuka.

Pemeriksaan rutin tidak hanya tentang kemajuan kerja tetapi juga kesejahteraan dapat membantu. Rapat virtual satu lawan satu memberikan ruang untuk percakapan yang lebih personal, dan rahasia. Pemimpin perlu mengembangkan kepekaan yang meningkat terhadap isyarat halus dalam komunikasi virtual yang mungkin mengindikasikan kesusahan atau ketidakterikatan.

### **Menjaga Keseimbangan Kerja-Kehidupan**

Pemimpin berperan penting dalam memodelkan dan mempromosikan keseimbangan kerja-kehidupan. Ini meliputi menghormati jam di luar kerja dengan tidak mengirim pesan di luar jam kerja (atau menggunakan pengiriman terjadwal), mendorong istirahat dan cuti, dan tidak memuliakan kerja berlebihan. Dalam konteks pendidikan di mana guru sering diharapkan untuk “selalu siap”, penetapan batasan menjadi sangat penting.

Fleksibilitas dalam penjadwalan dapat mengakomodasi waktu produktif puncak yang berbeda dan tanggung jawab personal. Jam inti dapat ditetapkan untuk kolaborasi sinkronus, sementara memberikan fleksibilitas untuk kerja mendalam di waktu lain. Evaluasi berbasis hasil lebih tepat dibandingkan kehadiran dalam pengaturan virtual.

### **Pengakuan dan Apresiasi**

Pengakuan publik dalam pengaturan virtual perlu lebih disengaja. Merayakan kemenangan, mengakui kontribusi, dan menyatakan rasa terima kasih dapat dilakukan melalui penyebutan dalam rapat tim, saluran pengakuan, atau penghargaan virtual. Dalam institusi pendidikan, pengakuan tidak hanya untuk pencapaian tetapi juga untuk upaya, peningkatan, dan demonstrasi nilai-nilai.

Apresiasi yang dipersonalisasi juga penting. Pemimpin yang meluangkan waktu untuk apresiasi satu lawan satu atau catatan tertulis menunjukkan kepedulian yang tulus. Pengakuan yang spesifik, dan tepat waktu lebih bermakna dibandingkan pujian umum.

## **Pembelajaran Berkelanjutan dan Adaptasi**

Budaya pembelajaran dan adaptasi sangat penting dalam tim virtual yang terus menghadapi dinamika yang berubah. Retrospektif rutin atau tinjauan pembelajaran dapat dilakukan untuk merefleksikan apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki. Dalam konteks pendidikan yang terus berevolusi, budaya pembelajaran berkelanjutan memastikan tim tetap relevan dan adaptif.

Pemimpin harus menciptakan ruang aman untuk eksperimen, dan kegagalan. Membingkai tantangan sebagai peluang pembelajaran, dan merayakan kegagalan cerdas (kegagalan dari risiko yang diperhitungkan yang menghasilkan pembelajaran) mendorong inovasi. Berbagi pelajaran yang dipelajari secara transparan mempercepat pembelajaran organisasi.

## **Kepemimpinan Inklusif**

Pengaturan virtual dapat memperburuk, dan mengurangi ketidaksetaraan. Pemimpin harus secara aktif mempromosikan inklusivitas dengan: (1) memastikan partisipasi yang adil dalam rapat melalui permohonan masukan secara proaktif, (2) mengatasi kesenjangan digital dengan memberikan dukungan untuk akses dan keterampilan, (3) mengakomodasi kebutuhan beragam seperti zona waktu, tanggung jawab pengasuhan, atau disabilitas, (4) memperhatikan perbedaan budaya dalam gaya komunikasi dan praktik kerja.

Keragaman perspektif adalah aset dalam pemecahan masalah, dan inovasi. Pemimpin yang menghargai dan memanfaatkan keragaman menciptakan diskusi yang lebih kaya dan keputusan yang lebih baik. Dalam konteks pendidikan Indonesia yang sangat beragam, kepemimpinan inklusif bukan hanya nilai moral tetapi kebutuhan strategis.

### **C. Mengelola Konflik dalam Tim**

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam dinamika tim. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kemampuan mengelola konflik secara konstruktif menjadi kompetensi kritis yang membedakan

pemimpin efektif dari pemimpin yang sekadar administratif. Konflik, ketika dikelola dengan baik, dapat menjadi katalis bagi inovasi, pembelajaran, dan penguatan hubungan. Sebaliknya, konflik yang tidak terkelola dapat menghancurkan kohesivitas tim, menurunkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang toksik.

## 1. Sumber dan Jenis Konflik

### Sumber-Sumber Konflik dalam Tim Pendidikan

Konflik dalam organisasi pendidikan muncul dari berbagai sumber yang saling terkait. Pertama, **konflik struktural** yang bersumber dari ketidakjelasan struktur organisasi, ambiguitas peran, atau sistem yang tidak adil. Dalam institusi pendidikan, konflik struktural dapat muncul ketika pembagian tugas mengajar tidak jelas, tanggung jawab wali kelas tumpang tindih dengan koordinator program, atau sistem promosi yang tidak transparan. Ketidakjelasan wewenang dan akuntabilitas menciptakan gesekan yang kontraproduktif.

Kedua, **konflik nilai** yang timbul dari perbedaan fundamental dalam keyakinan, prinsip, atau filosofi. Dalam konteks pendidikan, konflik nilai dapat muncul terkait pendekatan pedagogis (tradisional versus progresif), prioritas institusi (akademik versus karakter), atau kebijakan disiplin (hukuman versus keadilan restoratif). Konflik nilai cenderung lebih sulit diselesaikan karena menyentuh identitas dan keyakinan mendalam individu.

Ketiga, **konflik sumber daya** yang muncul dari kompetisi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas seperti anggaran, ruang kelas, peralatan, atau waktu. Dalam sekolah dengan keterbatasan dana, konflik dapat muncul antara departemen yang memperebutkan alokasi anggaran, atau antara guru yang membutuhkan laboratorium komputer pada jam yang sama. Persepsi ketidakadilan dalam distribusi sumber daya dapat memicu kebencian yang mendalam.

Keempat, **konflik interpersonal** yang berakar pada perbedaan kepribadian, gaya komunikasi, atau pengalaman masa lalu. Dalam ruang guru, konflik interpersonal dapat muncul antara guru senior yang resisten terhadap perubahan dengan guru muda yang inovatif, atau

antara individu dengan gaya kerja yang sangat berbeda. Faktor-faktor seperti persaingan, kecemburuan, atau keluhan yang tidak terselesaikan dapat memperburuk konflik interpersonal.

Kelima, **konflik tugas** yang berkaitan dengan perbedaan pendapat tentang konten, tujuan, atau cara menyelesaikan pekerjaan. Dalam tim pengembangan kurikulum, konflik tugas dapat muncul terkait pemilihan metode pengajaran, desain penilaian, atau urutan konten. Konflik tugas, ketika dikelola dengan baik, sebenarnya produktif karena menghasilkan berbagai perspektif dan solusi yang lebih baik.

Keenam, **konflik proses** yang terkait dengan bagaimana pekerjaan dilakukan, siapa yang melakukan apa, dan bagaimana tanggung jawab dibagi. Dalam tim pendidikan, konflik proses dapat muncul terkait prosedur pengambilan keputusan, frekuensi rapat, atau pembagian beban kerja. Misalnya, ketegangan antara guru yang ingin keputusan dibuat secara demokratis versus kepala sekolah yang cenderung direktif.

### **Jenis-Jenis Konflik**

Dari perspektif intensitas dan dampak, konflik dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis. **Konflik laten** adalah konflik yang tersembunyi atau tidak disadari, namun memiliki potensi untuk meledak. Dalam institusi pendidikan, konflik laten dapat berupa ketidakpuasan yang tidak terungkap tentang kepemimpinan atau kebijakan. Indikator konflik laten meliputi komunikasi yang dangkal, rendahnya partisipasi dalam rapat, atau tingginya tingkat ketidakhadiran.

**Konflik yang dipersepsikan** terjadi ketika pihak-pihak menyadari adanya perbedaan atau ketidakcocokan, meskipun konflik belum terlihat secara terbuka. Pada tahap ini, individu mulai mengembangkan narasi tentang situasi dan pihak lain, yang dapat mempolarisasi posisi. Dalam tim guru, konflik yang dipersepsikan dapat muncul ketika ada rumor tentang perubahan kebijakan atau restrukturisasi yang mengancam status quo.

**Konflik yang dirasakan** adalah tahap di mana konflik mulai memengaruhi emosi individu. Perasaan seperti frustrasi, kecemasan,

marah, atau terancam mulai muncul. Dalam konteks pendidikan, guru yang merasa kelebihan beban dengan tugas administratif mungkin mengembangkan kebencian terhadap kepemimpinan. Pada tahap ini, konflik mulai memengaruhi kesejahteraan dan motivasi.

**Konflik manifest** adalah konflik yang terlihat jelas melalui perilaku seperti perdebatan, sabotase, penarikan diri, atau agresi. Dalam institusi pendidikan, konflik manifest dapat berupa debat sengit dalam rapat, penolakan untuk berkolaborasi, atau bahkan konfrontasi publik. Konflik manifest yang tidak ditangani dapat meningkat menjadi krisis yang merusak organisasi.

**Konflik fungsional versus disfungsional** membedakan konflik berdasarkan dampaknya. Konflik fungsional adalah konflik yang meningkatkan efektivitas tim melalui stimulasi kreativitas, pengujian ide, dan pencegahan pemikiran kelompok. Konflik tugas yang sedang dan dikelola dengan baik cenderung fungsional. Sebaliknya, konflik disfungsional adalah konflik yang menghambat kinerja, merusak hubungan, dan mengalihkan energi dari tujuan produktif. Konflik relasional yang intens atau konflik proses yang berkepanjangan cenderung disfungsional.

**Konflik intra-kelompok versus antar-kelompok** membedakan konflik berdasarkan lokasinya. Konflik intra-kelompok terjadi di dalam satu tim atau kelompok, seperti konflik antar guru dalam satu departemen. Konflik antar-kelompok terjadi antara kelompok yang berbeda, seperti antara fakultas dan staf administratif, atau antara departemen yang berbeda. Konflik antar-kelompok dapat diperburuk oleh bias kelompok internal dan stereotip.

## 2. Strategi Resolusi Konflik

Model resolusi konflik yang paling berpengaruh dikembangkan oleh Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann, yang mengidentifikasi lima strategi berdasarkan dua dimensi: ketegasan (sejauh mana seseorang berusaha memuaskan kepentingannya sendiri) dan kerja sama (sejauh mana seseorang berusaha memuaskan kepentingan pihak lain).

## **Bersaing**

Strategi bersaing adalah pendekatan tegas namun tidak kooperatif, di mana seseorang mengejar kepentingannya sendiri dengan mengorbankan kepentingan pihak lain. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, bersaing dapat tepat dalam situasi-situasi tertentu seperti: ketika keputusan cepat dan tegas diperlukan dalam krisis, ketika isu-isu penting yang tidak dapat dikompromikan (seperti keamanan siswa atau integritas akademik), atau ketika tindakan tidak populer namun diperlukan harus diambil.

Namun, penggunaan berlebihan strategi bersaing dapat menciptakan lingkungan yang bermusuhan, merusak hubungan, dan menghambat kolaborasi. Dalam institusi pendidikan yang mengutamakan kekollegaan, terlalu sering menggunakan strategi bersaing dapat mengasingkan staf dan mengurangi dukungan terhadap keputusan. Pemimpin perlu kebijaksanaan untuk mengetahui kapan bersaing tepat dan kapan pendekatan lain lebih efektif.

## **Mengakomodasi**

Strategi mengakomodasi adalah pendekatan tidak tegas namun kooperatif, di mana seseorang mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Mengakomodasi dapat tepat ketika: isu tersebut lebih penting bagi pihak lain daripada diri sendiri, mempertahankan harmoni dan hubungan lebih prioritas daripada memenangkan isu spesifik, atau ketika menyadari bahwa posisi sendiri salah dan ingin menunjukkan kewajaran.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang mengakomodasi permintaan guru untuk mengubah jadwal mengajar karena alasan keluarga menunjukkan empati dan fleksibilitas. Namun, mengakomodasi secara berlebihan dapat menyebabkan kebutuhan sendiri terabaikan, keputusan tidak optimal, atau bahkan kehilangan rasa hormat. Pemimpin yang terlalu mengakomodasi mungkin dianggap lemah atau mudah dimanipulasi.

## **Menghindari**

Strategi menghindari adalah pendekatan tidak tegas dan tidak kooperatif, di mana seseorang tidak mengejar kepentingannya sendiri maupun kepentingan pihak lain. Menghindari dapat berupa penarikan diri dari situasi konflik, penundaan, atau menghindari isu. Strategi ini tepat ketika: isu sepele atau marginal, potensi kerugian dari konfrontasi lebih besar daripada manfaat penyelesaian, atau ketika perlu periode pendinginan sebelum menangani isu dengan kepala dingin.

Dalam institusi pendidikan, menghindari dapat berguna untuk konflik minor yang mungkin terselesaikan sendiri seiring waktu. Namun, penghindaran kronis terhadap konflik signifikan dapat menyebabkan masalah menumpuk dan meningkat. Dalam budaya pendidikan yang menghargai harmoni, terdapat kecenderungan untuk menghindari konflik, namun ini dapat kontraproduktif untuk isu-isu yang memerlukan penyelesaian.

## **Berkolaborasi**

Strategi berkolaborasi adalah pendekatan tegas dan kooperatif, di mana kedua pihak bekerja sama untuk menemukan solusi yang sepenuhnya memuaskan kepentingan semua pihak (solusi menang-menang). Berkolaborasi melibatkan dialog terbuka, eksplorasi mendalam terhadap kebutuhan mendasar, dan pemecahan masalah kreatif untuk menghasilkan solusi integratif.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, berkolaborasi adalah strategi ideal untuk konflik kompleks yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan yang sah. Misalnya, dalam menghadapi konflik antara tuntutan akademik yang tinggi dan kekhawatiran tentang kesejahteraan siswa, pendekatan kolaboratif dapat menghasilkan solusi inovatif yang mengintegrasikan keteguhan akademik dengan dukungan sosio-emosional.

Berkolaborasi memerlukan waktu dan upaya yang signifikan, serta kesediaan semua pihak untuk terlibat secara konstruktif. Strategi ini paling efektif ketika: isu sangat penting bagi semua pihak, hubungan jangka panjang berharga, terdapat waktu untuk dialog mendalam, dan

semua pihak memiliki keterampilan dan niat baik untuk berkolaborasi. Dalam tim pendidikan yang matang dan berbasis kepercayaan, berkolaborasi menghasilkan solusi superior dan memperkuat hubungan.

### **Berkompromi**

Strategi berkompromi adalah pendekatan moderat dalam ketegasan dan kerja sama, di mana kedua pihak menyerah sebagian untuk mencapai solusi yang dapat diterima bersama meskipun tidak sepenuhnya memuaskan bagi siapa pun. Berkompromi melibatkan pertukaran, membagi perbedaan, atau mencari jalan tengah.

Dalam institusi pendidikan, berkompromi berguna ketika: terdapat tekanan waktu untuk mencapai keputusan, tujuan kedua pihak saling eksklusif sehingga kolaborasi tidak dapat dilakukan, atau ketika penyelesaian sementara diperlukan untuk isu kompleks. Misalnya, dalam konflik tentang alokasi anggaran antara program akademik dan ekstrakurikuler, kompromi dapat berupa pembagian proporsi yang disepakati oleh kedua pihak.

Namun, berkompromi dapat menghasilkan solusi tidak optimal di mana semua pihak merasa agak tidak puas. Dalam konteks pendidikan yang kompleks, menerima kompromi terlalu cepat dapat melewatkan peluang untuk menemukan solusi yang benar-benar integratif melalui kolaborasi.

### **Pemilihan Strategi yang Tepat**

Pemimpin pendidikan yang efektif harus memiliki repertoar lengkap dari kelima strategi, dan kebijaksanaan untuk memilih strategi yang paling tepat berdasarkan konteks. Faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan strategi meliputi: pentingnya isu, pentingnya hubungan, kekuatan relatif, kendala waktu, tingkat kepercayaan, dan budaya organisasi.

Dalam praktik, pemimpin sering menggunakan kombinasi strategi atau urutan strategi. Misalnya, mulai dengan menghindari untuk periode pendinginan, kemudian bergerak ke berkolaborasi untuk mencari solusi

menang-menang, dan jika tidak berhasil, kembali ke berkompromi untuk mencapai penyelesaian. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam manajemen konflik adalah ciri kepemimpinan yang matang.

### 3. Mediasi dan Negosiasi

Ketika konflik tidak dapat diselesaikan secara langsung oleh pihak-pihak yang berkonflik, intervensi pihak ketiga melalui mediasi atau negosiasi menjadi diperlukan. Dalam kepemimpinan pendidikan, pemimpin sering berperan sebagai mediator atau fasilitator negosiasi.

#### Mediasi dalam Konteks Pendidikan

Mediasi adalah proses di mana pihak ketiga yang netral memfasilitasi dialog antara pihak-pihak yang berkonflik untuk membantu mereka mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Berbeda dengan arbitrase di mana pihak ketiga membuat keputusan, dalam mediasi, pihak-pihak yang berkonflik tetap memiliki kendali terhadap hasil.

#### Karakteristik Mediator Efektif

Mediator efektif dalam lingkungan pendidikan harus memiliki beberapa karakteristik kunci. Pertama, **netralitas dan ketidakberpihakan** - mediator tidak memihak salah satu pihak dan tidak memiliki kepentingan dalam hasil tertentu. Dalam institusi pendidikan, kepala sekolah yang menjadi mediator konflik antar guru harus menghindari favoritisme dan menunjukkan keadilan.

Kedua, **kredibilitas dan kepercayaan**-pihak-pihak yang berkonflik harus memercayai bahwa mediator memiliki integritas dan kompetensi. Mediator yang kredibel memiliki rekam jejak dalam menangani konflik secara adil dan efektif.

Ketiga, **keterampilan mendengarkan aktif**-kemampuan untuk benar-benar memahami perspektif, perasaan, dan kebutuhan mendasar dari masing-masing pihak. Mediator harus menciptakan ruang di mana setiap pihak merasa didengar dan divalidasi.

Keempat, **keterampilan komunikasi** - kemampuan untuk memfasilitasi dialog yang konstruktif, menyusun ulang pernyataan yang memancing,

dan membantu pihak-pihak mengartikulasikan kebutuhan mereka secara konstruktif.

Kelima, **kecerdasan emosional** - kemampuan untuk mengelola emosi dalam ruangan, meredakan ketegangan, dan membantu pihak-pihak bergerak dari reaktivitas emosional ke pemecahan masalah rasional.

### **Proses Mediasi**

Proses mediasi dalam konteks pendidikan biasanya mengikuti beberapa tahapan. Tahap pertama adalah **persiapan**, di mana mediator bertemu dengan masing-masing pihak secara terpisah untuk memahami isu, menilai kesiapan untuk mediasi, dan menjelaskan proses. Dalam tahap ini, mediator juga menetapkan aturan dasar seperti kerahasiaan, komunikasi yang penuh hormat, dan komitmen untuk mencari penyelesaian.

Tahap kedua adalah **pernyataan pembuka**, di mana mediator membuka sesi bersama, menyatakan kembali tujuan dan aturan dasar, dan menekankan bahwa mediator adalah fasilitator, bukan pembuat keputusan. Menciptakan lingkungan yang aman adalah krusial pada tahap ini. Tahap ketiga adalah **penceritaan**, di mana masing-masing pihak diberi kesempatan untuk menceritakan perspektif mereka tanpa gangguan. Mediator menggunakan mendengarkan aktif dan refleksi untuk memastikan setiap pihak merasa dipahami.

Tahap keempat adalah **identifikasi masalah**, di mana mediator membantu pihak-pihak mengidentifikasi isu kunci dan kepentingan mendasar, tidak hanya posisi yang dinyatakan. Teknik seperti “negosiasi berbasis kepentingan” membantu pihak-pihak bergerak melampaui posisi yang kaku ke kebutuhan mendasar yang mungkin kompatibel. Tahap kelima adalah **menghasilkan pilihan**, di mana pihak-pihak melakukan curah pendapat berbagai solusi yang mungkin tanpa segera mengevaluasi atau berkomitmen. Penekanan pada kreativitas dan kemungkinan, bukan keterbatasan.

Tahap keenam adalah **negosiasi dan tawar-menawar**, di mana pihak-pihak mengevaluasi pilihan, mendiskusikan pertukaran, dan bekerja menuju kesepakatan. Mediator memfasilitasi diskusi, membantu pihak-

pihak memahami implikasi dari berbagai pilihan, dan mendorong gerakan menuju solusi yang dapat diterima bersama. Tahap terakhir adalah **penutupan dan kesepakatan**, di mana kesepakatan didokumentasikan secara tertulis, tanggung jawab dan jadwal jelas, dan mekanisme tindak lanjut ditetapkan.

### **Negosiasi Berbasis Kepentingan**

Pendekatan negosiasi yang paling efektif dalam konteks pendidikan adalah negosiasi berbasis kepentingan (juga dikenal sebagai negosiasi berprinsip), yang dikembangkan oleh Roger Fisher dan William Ury dalam buku klasik "Getting to Yes". Berbeda dengan tawar-menawar posisi yang bersifat permusuhan, negosiasi berbasis kepentingan fokus pada kebutuhan mendasar dan mencari keuntungan bersama.

#### **Prinsip-Prinsip Negosiasi Berbasis Kepentingan**

Prinsip pertama adalah **pisahkan orang dari masalah**. Dalam konflik pendidikan, penting untuk tidak mempersonalisasi ketidaksepakatan. Fokus pada isu substantif, bukan menyerang karakteristik personal. Kenali bahwa masing-masing pihak memiliki perspektif dan emosi yang sah, namun ini terpisah dari isu substantif yang perlu diselesaikan.

Prinsip kedua adalah **fokus pada kepentingan, bukan posisi**. Posisi adalah apa yang orang katakan mereka inginkan, sementara kepentingan adalah kebutuhan mendasar, kekhawatiran, ketakutan, atau aspirasi. Dalam konflik tentang jadwal mengajar, posisi mungkin "Saya tidak mau mengajar di pagi hari," namun kepentingan mendasar mungkin "Saya perlu mengantarkan anak ke sekolah di pagi hari." Dengan memahami kepentingan, solusi kreatif menjadi mungkin.

Prinsip ketiga adalah **hasilkan pilihan untuk keuntungan bersama**. Sebelum memutuskan, perluas kemungkinan dengan curah pendapat berbagai kemungkinan. Dalam konteks pendidikan, ini mungkin melibatkan berpikir di luar kebiasaan untuk menemukan solusi yang menangani kepentingan dari berbagai pemangku kepentingan. Hindari penilaian prematur yang menghambat kreativitas.

Prinsip keempat adalah **bersikeras menggunakan kriteria objektif**. Ketika kepentingan bertentangan, gunakan standar yang adil dan prosedur yang sah untuk menentukan hasil. Dalam institusi pendidikan, kriteria mungkin mencakup penelitian pendidikan, praktik terbaik, prinsip keadilan, atau kebijakan sekolah. Objektivitas mengurangi persepsi keputusan yang sewenang-wenang atau tidak adil.

### **BATNA (Alternatif Terbaik untuk Kesepakatan yang Dinegosiasikan)**

Konsep penting dalam negosiasi adalah BATNA - alternatif terbaik jika negosiasi gagal. Memahami BATNA memberikan daya tawar dan mencegah menyetujui kesepakatan yang buruk. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang bernegosiasi dengan guru yang mengancam mengundurkan diri harus memahami BATNA: biaya dan gangguan dari merekrut dan melatih guru baru versus mengakomodasi permintaan guru tersebut.

Pihak dengan BATNA yang kuat memiliki lebih banyak kekuatan dalam negosiasi, sementara pihak dengan BATNA yang lemah lebih putus asa untuk menyetujui. Pemimpin pendidikan harus menilai tidak hanya BATNA mereka sendiri tetapi juga memperkirakan BATNA dari pihak lain untuk memahami dinamika negosiasi. Terkadang, meningkatkan BATNA Anda adalah strategi terbaik untuk memperkuat posisi negosiasi.

### **Mengatasi Kebuntuan dalam Negosiasi**

Dalam negosiasi kompleks, kebuntuan dapat terjadi. Strategi untuk mengatasi kebuntuan meliputi: (1) beristirahat untuk mendinginkan kepala dan mendapatkan perspektif, (2) menyusun ulang isu dengan fokus pada tujuan bersama atau kepentingan yang lebih tinggi, (3) menghadirkan pihak ketiga yang netral untuk memberikan perspektif baru, (4) mengeksplorasi apakah sumber daya tambahan atau pertukaran kreatif dapat membuka solusi, (5) menggunakan pendekatan bertahap dengan menangani isu yang lebih mudah terlebih dahulu untuk membangun momentum.

Dalam institusi pendidikan, kesabaran dan ketekunan sering diperlukan. Terburu-buru menuju penyelesaian prematur dapat menghasilkan kesepakatan yang hancur atau ketegangan mendasar yang bertahan.

Lebih baik menginvestasikan waktu dalam penyelesaian yang tulus dan berkelanjutan.

### **Membangun Keterampilan Resolusi Konflik dalam Tim**

Selain bertindak sebagai mediator, pemimpin pendidikan harus berinvestasi dalam membangun kapasitas resolusi konflik di seluruh tim. Ini meliputi: pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan mendengarkan aktif, menciptakan ruang aman untuk berlatih percakapan sulit, memodelkan perilaku konflik yang konstruktif, dan merayakan contoh-contoh di mana konflik diselesaikan secara produktif.

Dalam institusi pendidikan yang matang, konflik tidak dihindari atau ditekan, tetapi dihadapi sebagai bagian alami dari pekerjaan kolaboratif. Budaya yang sehat mengakui bahwa orang yang rasional dapat tidak setuju, dan perbedaan perspektif adalah sumber pembelajaran dan inovasi ketika dikelola dengan rasa hormat dan niat baik.

## **D. Manajemen Kinerja Tim**

Manajemen kinerja tim merupakan sistem yang mengintegrasikan berbagai praktik untuk memastikan tim mencapai tujuan organisasi sambil mendukung pengembangan anggota tim. Dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer, manajemen kinerja telah berevolusi dari pendekatan evaluatif yang bersifat menghukum menjadi pendekatan pengembangan yang berorientasi pada pertumbuhan.

### **1. Penetapan Tujuan dan Indikator Kinerja Utama (KPI)**

#### **Teori Penetapan Tujuan**

Edwin Locke dan Gary Latham telah mengembangkan teori penetapan tujuan yang ekstensif, menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang samar atau mudah. Dalam konteks pendidikan, penetapan tujuan yang efektif memberikan arah, motivasi, dan dasar untuk evaluasi.

## **Karakteristik Tujuan yang Efektif: SMART Goals**

Kerangka kerja SMART tetap menjadi standar, untuk penetapan tujuan yang efektif.

**Specific (Spesifik):** tujuan harus jelas dan tidak ambigu. Dalam konteks pendidikan, "meningkatkan kualitas pembelajaran" terlalu samar. Tujuan yang spesifik adalah "meningkatkan rata-rata nilai ujian matematika kelas 10 dari 70 menjadi 75." Kekhususan membantu memfokuskan upaya, dan menghilangkan ambiguitas.

**Measurable (Terukur):** tujuan harus memiliki kriteria yang dapat diukur untuk melacak kemajuan. Dalam institusi pendidikan, ini dapat berupa metrik seperti tingkat kehadiran, nilai ujian, tingkat penyelesaian, atau hasil survei. Kemampuan untuk diukur memungkinkan penilaian objektif dan perayaan kemajuan. Namun, penting untuk menghindari ketergantungan berlebihan pada metrik kuantitatif yang tidak menangkap kompleksitas dari hasil pendidikan.

**Achievable (Dapat Dicapai):** tujuan harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Tujuan yang mustahil dapat menurunkan motivasi dan menimbulkan sinisme. Dalam pengaturan pendidikan, pencapaian memerlukan penilaian jujur terhadap kapasitas saat ini, sumber daya, dan keterbatasan. Tujuan yang ambisius dapat memotivasi, namun harus tetap dalam ranah kemungkinan dengan upaya yang wajar.

**Relevant (Relevan):** tujuan harus sejalan dengan tujuan organisasi yang lebih luas dan bermakna bagi tim. Dalam institusi pendidikan, tujuan tim harus terhubung dengan rencana peningkatan sekolah atau prioritas strategis. Relevansi memastikan bahwa upaya tidak terbuang untuk kegiatan yang tidak penting. Melibatkan tim dalam penetapan tujuan meningkatkan rasa relevansi dan kepemilikan.

**Time-bound (Berbatas Waktu):** tujuan harus memiliki tenggat atau kerangka waktu yang jelas. Dalam konteks pendidikan, kerangka waktu dapat diselaraskan dengan semester, tahun akademik, atau siklus akreditasi. Batasan waktu menciptakan urgensi dan memfasilitasi perencanaan. Namun, kerangka waktu harus realistis

dan memungkinkan pekerjaan berkualitas, bukan tergesa-gesa yang mengorbankan standar.

### **Beyond SMART: OKRs dalam Pendidikan**

Beberapa institusi pendidikan modern telah mengadopsi kerangka kerja Objectives and Key Results (OKRs) yang dipopulerkan oleh perusahaan teknologi. OKRs terdiri dari Objektif yang inspirasional dan kualitatif, serta Hasil Kunci yang spesifik dan terukur. Misalnya, Objektif: "Menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif dan responsif terhadap keberagaman siswa." Hasil Kunci: "(1) 90% siswa melaporkan merasa dihargai dan dilibatkan dalam survei iklim sekolah, (2) Kesenjangan prestasi antara kelompok demografis berkurang 20%, (3) 100% guru menyelesaikan pelatihan dalam pedagogi yang responsif secara budaya."

OKRs memiliki beberapa keunggulan: (1) objektif aspirasional yang menginspirasi, (2) kejelasan tentang bagaimana kesuksesan diukur, (3) transparansi dengan berbagi OKRs di seluruh organisasi, (4) kelincahan dengan tinjauan dan penyesuaian yang sering (triwulanan bukan tahunan). Dalam institusi pendidikan yang dinamis, OKRs dapat lebih adaptif dibanding penetapan tujuan tahunan tradisional.

### **Cascading Goals dan Keselarasan**

Dalam organisasi pendidikan yang kompleks, penting bahwa tujuan di berbagai tingkat selaras dan saling memperkuat. Tujuan strategis di tingkat institusi harus mengalir ke tujuan departemen, tujuan tim, dan tujuan individu. Keselarasan memastikan bahwa semua orang bergerak dalam arah yang sama dan upaya individu berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Dalam praktik, cascading goals dimulai dengan tim kepemimpinan menetapkan prioritas institusional berdasarkan visi, misi, dan rencana strategis. Kemudian, setiap departemen atau tim mengembangkan tujuan yang berkontribusi pada prioritas institusional. Akhirnya, pendidik individual mengembangkan tujuan profesional yang mendukung tujuan tim. Proses ini harus iteratif dan kolaboratif, bukan arahan dari atas ke bawah, untuk memastikan dukungan dan relevansi.

## **Key Performance Indicators (KPI) dalam Pendidikan**

KPI adalah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi kesuksesan dalam mencapai tujuan. Dalam institusi pendidikan, memilih KPI yang tepat merupakan tantangan karena hasil pendidikan bersifat kompleks dan multifaset. Penekanan berlebihan pada metrik yang mudah dikuantifikasi (seperti nilai ujian) dapat menyebabkan “mengajar untuk ujian” dan mengabaikan hasil pendidikan penting yang lebih sulit diukur (seperti pemikiran kritis atau pengembangan karakter).

## **Balanced Scorecard untuk Pendidikan**

Kerangka kerja Balanced Scorecard dapat diadaptasi untuk konteks pendidikan dengan mengukur kinerja dari berbagai perspektif. Perspektif Pembelajaran Siswa meliputi KPI seperti pencapaian akademik, ukuran pertumbuhan, tingkat kelulusan, dan kesiapan perguruan tinggi/karier. Perspektif Kepuasan Pemangku Kepentingan meliputi kepuasan orang tua, keterlibatan siswa, dan persepsi masyarakat. Perspektif Proses Internal meliputi kualitas instruksional, keselarasan kurikulum, dan efisiensi operasional. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan meliputi pengembangan profesional guru, inisiatif inovasi, dan kapasitas organisasi.

Pendekatan seimbang memastikan bahwa institusi tidak mengorbankan kesehatan jangka panjang untuk hasil jangka pendek dalam satu dimensi. Dalam kepemimpinan pendidikan, mempertahankan keseimbangan di berbagai KPI memerlukan kewaspadaan konstan dan kebijaksanaan dalam interpretasi.

## **Indikator Utama versus Indikator Tertinggal**

Penting untuk membedakan antara indikator utama (ukuran prediktif yang dapat dipengaruhi), dan indikator tertinggal (ukuran hasil yang mencerminkan kinerja masa lalu). Dalam konteks pendidikan, nilai ujian adalah indikator tertinggal - mereka memberi tahu Anda apa yang terjadi, tetapi pada saat itu, sudah terlambat untuk melakukan intervensi. Indikator utama mungkin termasuk tingkat kehadiran, tingkat penyelesaian tugas, hasil penilaian formatif, atau kualitas interaksi guru-siswa.

Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfokus pada indikator tertinggal untuk akuntabilitas, tetapi juga pada indikator utama untuk wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Memantau indikator utama memungkinkan intervensi tepat waktu sebelum siswa tertinggal terlalu jauh. Dalam tim pendidikan, dasbor yang mengintegrasikan kedua jenis indikator memberikan gambaran kinerja yang komprehensif.

## 2. Umpan Balik dan Pembinaan

Umpan balik dan pembinaan merupakan mekanisme kritis untuk peningkatan kinerja dan pengembangan profesional. Dalam kepemimpinan pendidikan, pergeseran dari umpan balik evaluatif yang menghakimi ke pembinaan pengembangan yang berorientasi pada pertumbuhan telah mengubah bagaimana manajemen kinerja dipraktikkan.

### Karakteristik Umpan Balik yang Efektif

Umpan balik yang efektif memiliki beberapa karakteristik kunci. Pertama, **tepat waktu** - umpan balik harus diberikan segera setelah perilaku atau kinerja yang diamati, ketika ingatan masih segar dan peluang untuk koreksi masih ada. Dalam konteks pendidikan, menunggu sampai tinjauan tahunan untuk mengatasi masalah kinerja sudah terlambat. Budaya umpan balik berkelanjutan di mana observasi dan refleksi dibagikan secara teratur jauh lebih efektif.

Kedua, **spesifik** - umpan balik harus konkret dan berdasarkan pada perilaku atau hasil yang dapat diamati, bukan generalisasi atau penilaian pribadi. Alih-alih "Pengajaran Anda perlu perbaikan," umpan balik yang spesifik adalah "Saya perhatikan bahwa selama pelajaran, hanya 3 dari 25 siswa yang berpartisipasi aktif dalam diskusi. Mari kita jelajahi strategi untuk meningkatkan keterlibatan." Kekhususan, membuat umpan balik dapat ditindaklanjuti.

Ketiga, **seimbang** - umpan balik yang efektif mencakup kekuatan dan area untuk perbaikan. Fokus eksklusif pada kekurangan dapat menurunkan semangat, sementara pujian eksklusif dapat dirasakan sebagai tidak tulus atau tidak membantu. Dalam pendidikan, mengakui apa yang guru lakukan dengan baik memvalidasi upaya mereka dan

membangun kepercayaan diri, sementara umpan balik konstruktif memandu pertumbuhan.

Keempat, **deskriptif daripada evaluatif** - membingkai umpan balik dalam hal perilaku yang diamati dan dampaknya, bukan penilaian tentang karakter atau kompetensi. "Ketika Anda menaikkan suara, saya perhatikan beberapa siswa terlihat tidak nyaman" lebih efektif daripada "Anda memiliki masalah manajemen kemarahan." Umpan balik deskriptif mengurangi sikap defensif, dan berfokus pada perilaku yang dapat diubah.

Kelima, **berbasis dialog** - umpan balik yang efektif adalah percakapan dua arah, bukan transmisi satu arah. Menciptakan ruang bagi penerima untuk merespons, menjelaskan konteks, atau mengajukan pertanyaan klarifikasi membuat umpan balik lebih bermakna. Dalam kepemimpinan pendidikan, pendekatan dialogis menghormati otonomi profesional guru dan memanfaatkan keahlian mereka.

### **Model Umpan Balik: SBI dan COIN**

Beberapa model terstruktur dapat membantu menyampaikan umpan balik secara efektif. **Model SBI (Situation-Behavior-Impact)** memberikan kerangka kerja untuk mengorganisir umpan balik. Situasi: jelaskan konteks spesifik, Perilaku: jelaskan perilaku yang dapat diamati, Dampak: jelaskan dampak dari perilaku. Misalnya, "Selama rapat departemen kemarin (Situasi), Anda menyela beberapa rekan saat mereka berbicara (Perilaku), yang mengakibatkan beberapa anggota tim menarik diri dari diskusi (Dampak)."

**Model COIN (Context-Observation-Impact-Next steps)** menambahkan komponen berorientasi tindakan. Konteks menetapkan pengaturan, Observasi menjelaskan apa yang dilihat/didengar, Dampak menjelaskan konsekuensi, Langkah selanjutnya membahas tindakan masa depan. Dalam membina guru, model COIN memfasilitasi perpindahan dari umpan balik ke perencanaan tindakan.

## **Growth Mindset dalam Umpan Balik**

Penelitian Carol Dweck tentang pola pikir berkembang memiliki implikasi mendalam untuk praktik umpan balik. Umpan balik yang menekankan upaya, strategi, dan proses (bukan kemampuan bawaan) mempromosikan pola pikir berkembang. Dalam kepemimpinan pendidikan, memuji guru dengan "Anda bekerja sangat keras untuk membedakan pelajaran itu, dan itu membuahkan hasil" lebih efektif daripada "Anda guru alami."

Demikian pula, membingkai kemunduran sebagai peluang belajar daripada kegagalan mendorong pengambilan risiko dan ketahanan. Dalam budaya sekolah dengan pola pikir berkembang, kesalahan dipandang sebagai data berharga untuk perbaikan, bukan sesuatu yang harus disembunyikan atau dihukum. Pemimpin yang memodelkan pola pikir berkembang dalam merespons kesalahan mereka sendiri menciptakan keamanan psikologis bagi orang lain.

## **Pembinaan untuk Pengembangan Kinerja**

Pembinaan adalah kemitraan di mana pelatih memfasilitasi yang dibina untuk menemukan solusi mereka sendiri, mengembangkan kemampuan, dan mencapai tujuan. Berbeda dengan mentoring (di mana mentor berbagi kebijaksanaan) atau umpan balik direktif (di mana supervisor memberi tahu apa yang harus dilakukan), pembinaan menggunakan pertanyaan kuat untuk merangsang refleksi dan penemuan diri.

## **Model GROW untuk Pembinaan**

Model GROW adalah kerangka kerja yang banyak digunakan untuk percakapan pembinaan. **Goal (Tujuan)** - tetapkan apa yang ingin dicapai yang dibina. Pertanyaan: "Apa yang ingin Anda fokuskan hari ini?" "Seperti apa kesuksesan itu?" **Reality (Realitas)** - jelajahi situasi saat ini. Pertanyaan: "Apa yang terjadi sekarang?" "Apa yang sudah Anda coba?" "Apa yang berhasil? Apa yang tidak?"

**Options (Ops)** - hasilkan strategi atau solusi yang mungkin. Pertanyaan: "Apa yang bisa Anda lakukan?" "Apa lagi?" "Jika Anda

tidak memiliki batasan, apa yang akan Anda coba?" **Will/Way Forward (Kemauan/Jalan ke Depan)**- berkomitmen pada langkah tindakan. Pertanyaan:"Apa yang akan Anda lakukan?" "Kapan?" "Dukungan apa,yang Anda butuhkan?" "Bagaimana Anda akan tahu bahwa,Anda sedang berkembang?"

Dalam membina guru, model GROW memberikan struktur yang mendukung refleksi tanpa bersifat preskriptif. Misalnya, guru baru yang kesulitan dengan manajemen kelas: Tujuan - "Saya ingin siswa bertransisi antar kegiatan dengan lancar." Realitas - "Saat ini, transisi kacau dan saya kehilangan 10 menit." Opsi - brainstorming strategi seperti sinyal, prosedur, timer hitung mundur. Kemauan - "Saya akan menerapkan hitung mundur 3-2-1 minggu ini, dan melacak waktu transisi."

### **Keterampilan Pembinaan untuk Pemimpin Pendidikan**

Pembinaan yang efektif memerlukan keterampilan khusus. **Bertanya kuat** - mengajukan pertanyaan terbuka,yang memancing pemikiran. Menghindari pertanyaan yang dapat dijawab dengan ya/tidak."Tantangan apa, yang Anda antisipasi?" lebih kuat daripada "Apakah menurut Anda ini akan berhasil?" **Mendengarkan aktif** - sepenuhnya memperhatikan, yang dibina tanpa merencanakan respons Anda atau menyela. Mendengarkan untuk memahami, bukan untuk merespons.

**Parafrase dan meringkas** - mencerminkan kembali apa yang didengar untuk memastikan pemahaman dan membantu yang dibina mendengar pemikiran mereka sendiri. "Jadi Anda mengatakan bahwa..." **Keheningan dan kesabaran** - memberikan ruang bagi, yang dibina untuk berpikir mendalam. Menahan dorongan untuk mengisi keheningan atau tergesa-gesa mencari solusi. **Mengamati** - memperhatikan bahasa tubuh, pergeseran energi, atau isyarat emosional yang memberikan informasi tambahan.

**Kalibrasi**- menyesuaikan pendekatan pembinaan berdasarkan kesiapan, pengalaman, dan kebutuhan yang dibina. Guru baru mungkin memerlukan bimbingan yang lebih direktif, sementara guru

berpengalaman lebih diuntungkan dari pembinaan fasilitatif. Dalam kepemimpinan pendidikan, fleksibilitas untuk menyesuaikan gaya pembinaan menunjukkan responsivitas dan penghormatan.

### **Budaya Umpan Balik dalam Organisasi Pendidikan**

Selain interaksi umpan balik individual, menciptakan budaya organisasi yang menghargai dan menormalisasi umpan balik sangat penting. Dalam budaya umpan balik yang sehat, mencari dan memberikan umpan balik adalah praktik rutin, bukan sesuatu yang hanya terjadi selama evaluasi formal. Guru secara teratur mengamati satu sama lain, berbagi refleksi, dan terlibat dalam penyelidikan kolaboratif tentang praktik.

Kepemimpinan memainkan peran kritis dalam membentuk budaya umpan balik dengan: (1) memodelkan keterbukaan terhadap umpan balik dengan secara terbuka mencari masukan dan merespons secara non-defensif, (2) menciptakan struktur untuk umpan balik rekan seperti ronde instruksional atau studi pelajaran, (3) memberikan pelatihan dalam memberikan dan menerima umpan balik secara efektif, (4) mengakui dan merayakan contoh di mana umpan balik mengarah pada perbaikan, (5) mengatasi perilaku yang merusak budaya umpan balik seperti gosip atau reaksi defensif.

### **3. Sistem Pengakuan dan Penghargaan**

Pengakuan dan penghargaan merupakan alat yang kuat untuk memotivasi, memperkuat perilaku yang diinginkan, dan mempertahankan talenta. Dalam kepemimpinan pendidikan, merancang sistem pengakuan dan penghargaan yang efektif memerlukan pemahaman tentang motivasi, keadilan, dan nilai-nilai yang ingin dipromosikan.

#### **Teori Motivasi dan Implikasi untuk Penghargaan**

##### **Teori Motivasi Intrinsik vs Ekstrinsik**

Self-Determination Theory dari Edward Deci dan Richard Ryan menjelaskan bahwa manusia dimotivasi oleh kebutuhan akan otonomi (pengarahan diri), kompetensi (penguasaan), dan keterkaitan (koneksi). Motivasi intrinsik dorongan internal untuk terlibat dalam kegiatan

karena secara inheren menarik atau bermakna lebih berkelanjutan dan mengarah pada kinerja berkualitas lebih tinggi dibanding motivasi ekstrinsik—dorongan dari penghargaan atau hukuman eksternal.

Dalam konteks pendidikan, guru yang termotivasi secara intrinsik oleh hasrat mengajar dan komitmen terhadap kesuksesan siswa cenderung lebih berdedikasi, dan tangguh dibanding yang terutama dimotivasi oleh gaji atau status. Implikasi untuk sistem penghargaan adalah bahwa ketergantungan berlebihan pada penghargaan eksternal dapat merusak motivasi intrinsik—fenomena yang dikenal sebagai “efek overjustification.”

### **Teori Dua Faktor Herzberg**

Penelitian Frederick Herzberg membedakan antara faktor higiene (seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan) yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak memadai namun tidak selalu memotivasi jika memadai, dan motivator (seperti pengakuan, tanggung jawab, peluang pertumbuhan) yang benar-benar mendorong kepuasan dan motivasi.

Dalam institusi pendidikan, meningkatkan faktor higiene (seperti memastikan kompensasi yang adil atau lingkungan kerja yang aman) adalah perlu namun tidak cukup. Motivasi sejati berasal dari kebermaknaan pekerjaan, peluang untuk tumbuh, dan pengakuan atas kontribusi. Pemimpin pendidikan harus mengatasi kedua dimensi untuk menciptakan tenaga kerja yang terlibat.

### **Expectancy Theory**

Expectancy Theory dari Victor Vroom menunjukkan bahwa motivasi adalah fungsi dari tiga faktor: Ekspektansi (keyakinan bahwa upaya akan mengarah pada kinerja), Instrumentalitas (keyakinan bahwa kinerja akan mengarah pada hasil), dan Valensi (nilai yang ditempatkan pada hasil). Dalam merancang sistem penghargaan, ketiga elemen harus selaras.

Dalam konteks pendidikan, jika guru tidak percaya bahwa upaya mereka akan meningkatkan hasil siswa (ekspektansi rendah), atau tidak percaya bahwa perbaikan akan diakui (instrumentalitas rendah),

atau tidak menghargai penghargaan yang ditawarkan (valensi rendah), maka sistem penghargaan tidak akan memotivasi. Pemimpin harus memastikan bahwa jalur dari upaya ke kinerja ke penghargaan jelas dan kredibel.

## **Jenis-Jenis Pengakuan dan Penghargaan**

### **Pengakuan Informal**

Pengakuan informal adalah pengakuan spontan untuk kontribusi atau pencapaian dalam interaksi sehari-hari. Dalam institusi pendidikan, ini dapat berupa pujian verbal di koridor, email apresiasi, pengumuman dalam rapat staf, atau catatan tulisan tangan. Pengakuan informal kuat karena tepat waktu, pribadi, dan tidak memerlukan proses yang rumit.

Penelitian menunjukkan bahwa frekuensi dan keaslian pengakuan informal sering kali lebih berdampak daripada gerakan besar. Guru yang secara teratur merasa dilihat, dan dihargai lebih terlibat dibanding yang hanya menerima penghargaan tahunan. Pemimpin pendidikan harus menjadikan pengakuan sebagai bagian dari praktik sehari-hari, bukan acara sesekali.

### **Pengakuan Formal**

Pengakuan formal adalah program terstruktur untuk mengakui pencapaian. Dalam pengaturan pendidikan, ini dapat mencakup penghargaan Guru Bulan Ini, penghargaan Keunggulan dalam Pengajaran, atau upacara pengakuan. Pengakuan formal memberikan validasi publik dan dapat menginspirasi orang lain. Namun, harus dirancang dengan hati-hati untuk menghindari persepsi favoritisme atau menciptakan suasana kompetitif yang tidak sehat.

Kriteria untuk pengakuan formal harus jelas, transparan, dan selaras dengan nilai-nilai organisasi. Menyertakan nominasi atau pemilihan rekan dapat meningkatkan kredibilitas. Merayakan berbagai kontribusi tidak hanya keunggulan instruksional tetapi juga kolaborasi, inovasi, layanan memastikan bahwa kekuatan yang berbeda diakui.

## Penghargaan Finansial

Penghargaan finansial dalam pendidikan dapat mencakup kenaikan gaji, bonus, atau tunjangan. Kompensasi harus kompetitif untuk menarik dan mempertahankan talenta, dan dipersepsikan sebagai adil dalam kaitannya dengan kontribusi. Namun, penelitian menunjukkan bahwa di luar ambang tertentu, penghargaan finansial tambahan memiliki hasil yang semakin berkurang dalam motivasi, terutama untuk pendidik yang terutama dimotivasi oleh faktor intrinsik.

Gaji berbasis kinerja atau merit pay dalam pendidikan adalah kontroversial. Kritikus berpendapat bahwa mengajar adalah pekerjaan yang kompleks dan kolaboratif yang sulit diukur secara individual, dan bahwa kompetisi untuk penghargaan dapat merusak kolega. Pendukung berpendapat bahwa penghargaan diferensial dapat memberi insentif pada kinerja tinggi dan mempertahankan guru terbaik. Bukti tentang efektivitasnya beragam, menunjukkan bahwa detail implementasi sangat penting.

## Penghargaan Non-Finansial

Penghargaan non-finansial dapat sangat bermakna bagi pendidik. **Peluang pengembangan profesional** - pendanaan untuk menghadiri konferensi, mengejar gelar lanjutan, atau terlibat dalam proyek penelitian. Bagi pendidik yang berkomitmen pada pertumbuhan, ini sangat dihargai. **Peluang kepemimpinan** - penunjukan ke komite, ketua departemen, atau peran pelatih instruksional memberikan pengakuan dan pertumbuhan.

**Sumber daya dan dukungan** - memberikan guru dengan perlengkapan, teknologi, atau bantuan instruksional yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik adalah bentuk pengakuan yang praktis. **Otonomi dan fleksibilitas** - guru yang dipercaya dengan otonomi lebih besar dalam keputusan kurikulum, penjadwalan, atau pedagogi menunjukkan kepercayaan pada profesionalisme mereka. **Waktu** - waktu bebas untuk kolaborasi, perencanaan, atau mengejar inovasi adalah sumber daya berharga dalam pendidikan.

**Pengakuan publik** - menyoroti karya guru dalam buletin, media sosial, atau acara komunitas memberikan validasi dan meningkatkan status dalam komunitas. Bagi banyak pendidik, mengetahui bahwa pekerjaan mereka dihargai oleh siswa, orang tua, dan komunitas adalah sangat bermanfaat.

## **Prinsip Desain Sistem Pengakuan yang Efektif**

### **Keselarasan dengan Nilai-nilai**

Sistem penghargaan harus mencerminkan dan memperkuat nilai-nilai organisasi yang ingin dipromosikan. Jika kolaborasi adalah nilai inti, sistem pengakuan harus merayakan pencapaian tim, tidak hanya bintang individual. Jika inovasi didorong, risiko yang diniatkan baik namun tidak sepenuhnya berhasil harus diakui untuk upayanya, tidak hanya inovasi yang sukses.

Dalam institusi pendidikan, nilai-nilai seperti berpusat pada siswa, kesetaraan, keunggulan, dan integritas harus terlihat dalam apa dan bagaimana kita mengakui. Ketidaksielarasan antara nilai-nilai yang dinyatakan dan praktik penghargaan menciptakan sinisme. Guru memperhatikan jika pemimpin mengatakan "kami menghargai kolaborasi" namun hanya menghargai pencapaian individual.

### **Keadilan dan Transparansi**

Keadilan yang dipersepsikan sangat penting untuk penerimaan sistem penghargaan. **Keadilan distributif**-keadilan dalam alokasi penghargaan. Apakah penghargaan didistribusikan berdasarkan kriteria, yang jelas dan objektif? **Keadilan prosedural**-keadilan dalam proses yang digunakan untuk menentukan penghargaan. Apakah prosesnya transparan? Apakah ada peluang untuk masukan? **Keadilan interaksional**-keadilan dalam bagaimana orang diperlakukan. Apakah keputusan dikomunikasikan dengan hormat, dan dengan penjelasan yang memadai?

Dalam pengaturan pendidikan, persepsi favoritisme dapat sangat merusak moral, dan kepercayaan. Pemimpin harus waspada tentang memastikan bahwa pengakuan berdasarkan pada prestasi, bukan

pada hubungan pribadi atau politik. Transparansi tentang kriteria dan proses—sambil menghormati privasi tentang keadaan individual—membangun kepercayaan pada keadilan.

### **Inklusivitas dan Aksesibilitas**

Sistem pengakuan harus dapat diakses oleh semua anggota organisasi, tidak hanya peran tertentu atau tingkat senioritas tertentu. Guru baru, staf pendukung, fakultas paruh waktu semuanya harus memiliki kesempatan untuk diakui. Merancang berbagai kategori atau bentuk pengakuan memastikan bahwa kontribusi yang beragam dihargai.

Dalam lingkungan pendidikan yang beragam, perhatian terhadap perbedaan budaya dalam cara pengakuan yang disukai juga penting. Beberapa individu merasa nyaman dengan pengakuan publik, yang lain lebih suka pengakuan pribadi. Beberapa menghargai penghargaan berwujud, yang lain menghargai kata-kata afirmasi. Menawarkan variasi dalam cara pengakuan disampaikan mengakomodasi preferensi yang berbeda.

### **Ketepatan Waktu dan Frekuensi**

Pengakuan paling kuat ketika berdekatan dengan perilaku atau pencapaian yang diakui. Upacara penghargaan tahunan memiliki tempatnya, namun menunggu setahun untuk mengakui kontribusi mengurangi dampaknya. Pengakuan yang sering dan tepat waktu bahkan jika informal---memperkuat perilaku, dan mempertahankan motivasi.

Dalam lingkungan pendidikan yang serba cepat, menciptakan ritme untuk pengakuan rutin sangat membantu. Pertemuan tim mingguan dengan komponen pengakuan, buletin bulanan yang menyoroti kontribusi, atau perayaan triwulanan menyediakan berbagai titik sentuh. Keseimbangan antara pengakuan spontan dan peluang terstruktur memastikan bahwa apresiasi konsisten namun tidak terasa wajib.

### **Personalisasi dan Kebermaknaan**

Pengakuan generik---"kerja bagus"---memiliki dampak yang terbatas. Pengakuan spesifik---"Penggunaan kreatif Anda dalam rotasi stasiun

di pelajaran matematika melibatkan semua siswa, termasuk yang biasanya kesulitan”---menunjukkan perhatian dan apresiasi yang tulus. Pengakuan yang dipersonalisasi menunjukkan bahwa pemimpin benar-benar menyadari pekerjaan individu dan menghargai kontribusi unik mereka.

Memahami apa yang bermakna bagi setiap individu meningkatkan dampak. Bagi sebagian orang, pengakuan publik dalam rapat fakultas memberi energi; bagi yang lain, percakapan satu lawan satu lebih dihargai. Beberapa menghargai penghargaan berwujud; yang lain menghargai peluang atau pengalaman. Meluangkan waktu untuk mengenal anggota tim mempersonalisasi pengakuan.

### **Keberlanjutan**

Sistem pengakuan harus berkelanjutan dalam hal waktu, sumber daya, dan perhatian yang diperlukan. Program yang rumit dan memberatkan untuk dipelihara kemungkinan akan memudar. Praktik sederhana yang tertanam dalam rutinitas harian---seperti pemimpin memulai rapat dengan pujian, atau memiliki papan rasa syukur di mana siapa pun dapat memposting apresiasi---berkelanjutan dan membangun budaya.

Dalam lingkungan pendidikan yang terbatas sumber dayanya, kreativitas itu penting. Pengakuan tidak harus mahal untuk bermakna. Catatan yang tulus, sorotan dalam buletin, atau kesempatan untuk berbagi praktik dengan rekan kerja dapat sangat dihargai. Keberlanjutan juga berarti mendistribusikan tanggung jawab untuk pengakuan---tidak hanya mengandalkan pemimpin, tetapi memberdayakan rekan sejawat untuk saling mengakui.

### **Menghindari Konsekuensi yang Tidak Diinginkan**

Sistem penghargaan yang dirancang dengan buruk dapat berbalik merugikan. Persaingan untuk penghargaan dapat merusak kolaborasi. Metrik yang sempit, dapat menyebabkan manipulasi sistem atau pengabaian pekerjaan penting yang tidak diukur. Pengakuan yang dipersepsikan sebagai merendahkan atau tidak tulus dapat menimbulkan sinisme.

Dalam kepemimpinan pendidikan, mengantisipasi potensi konsekuensi yang tidak diinginkan memerlukan pemikiran sistematis. Uji coba program penghargaan, meminta umpan balik, dan memantau efek pada budaya dan perilaku membantu mengidentifikasi masalah sejak dini. Kesiapan untuk menyesuaikan atau menghentikan program yang tidak berjalan baik menunjukkan responsivitas dan integritas.



# **BAB 10**

---

## **MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**



Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan kontemporer, pemahaman mendalam tentang teori motivasi dan strategi pengembangan sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan pemimpin dalam mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian target akademis, tetapi juga pada pengembangan potensi maksimal setiap individu dalam organisasi pendidikan (Robbins & Judge, 2017).

Era digital dan tuntutan pendidikan abad 21 menuntut pemimpin pendidikan untuk mengadopsi pendekatan motivasi yang lebih holistik, dan responsif terhadap kebutuhan dinamis para pendidik. Pemimpin pendidikan kontemporer harus mampu mengintegrasikan berbagai teori motivasi klasik dengan strategi-strategi inovatif yang relevan dengan konteks organisasi pendidikan modern (Fullan, 2020).

## **A. Teori Motivasi Dalam Kepemimpinan**

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Abraham Maslow (1943) mengembangkan teori hierarki kebutuhan yang menjadi landasan fundamental dalam memahami motivasi manusia. Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki piramida, di mana kebutuhan tingkat bawah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (Maslow, 1954).

#### **Lima Tingkatan Kebutuhan Maslow:**

##### **a. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)**

Merupakan kebutuhan paling dasar untuk bertahan hidup, meliputi makanan, air, tempat tinggal, dan istirahat. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pemimpin harus memastikan bahwa guru dan staf memiliki gaji yang layak, fasilitas kerja yang memadai, dan kondisi fisik yang mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa guru yang bekerja dalam kondisi fisik yang buruk cenderung

memiliki motivasi dan kinerja yang rendah (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2017).

b. Kebutuhan Keamanan (Safety Needs)

Mencakup keamanan fisik, stabilitas pekerjaan, dan perlindungan dari ancaman. Pemimpin pendidikan perlu menyediakan lingkungan kerja yang aman, jaminan kepastian kerja, sistem kesehatan, dan kebijakan yang melindungi hak-hak pendidik. Ketidakpastian status kepegawaian guru honorer, misalnya, dapat menghambat motivasi mereka untuk berkinerja optimal (Mulyasa, 2015).

c. Kebutuhan Sosial (Social Needs)

Kebutuhan untuk diterima, dicintai, dan menjadi bagian dari kelompok. Dalam organisasi pendidikan, pemimpin harus memfasilitasi kolaborasi antar guru, membangun budaya organisasi yang inklusif, dan menciptakan rasa kebersamaan. Program team building, komunitas praktik guru (teacher learning communities), dan kegiatan sosial dapat memenuhi kebutuhan ini (DuFour & Marzano, 2011).

d. Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)

Meliputi kebutuhan akan pengakuan, prestise, dan rasa percaya diri. Pemimpin pendidikan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui sistem penghargaan formal (awards, sertifikat, promosi) dan informal (pujian, pengakuan publik, pemberian tanggung jawab lebih). Penelitian Hattie (2012) menunjukkan bahwa pengakuan terhadap prestasi guru berkorelasi positif dengan peningkatan kualitas pembelajaran.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)

Kebutuhan tertinggi untuk mengembangkan potensi penuh dan mencapai pertumbuhan pribadi maksimal. Pemimpin pendidikan dapat memfasilitasi kebutuhan ini melalui program pengembangan profesional berkelanjutan, kesempatan untuk inovasi pedagogis, peluang penelitian dan publikasi, serta pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan instruksional (Darling-Hammond, Hyler & Gardner, 2017).

## **Aplikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer:**

Pemimpin pendidikan modern harus melakukan assessment kebutuhan yang komprehensif untuk memahami pada tingkat mana mayoritas tenaga pendidik berada. Strategi motivasi harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dominan. Misalnya, di sekolah dengan kesejahteraan guru yang masih rendah, fokus pada perbaikan kompensasi dan fasilitas (kebutuhan fisiologis) akan lebih efektif daripada program pengembangan karier yang prematur (Sergiovanni, 2015).

## **2. Teori Dua Faktor Herzberg**

Frederick Herzberg (1959) mengembangkan teori motivasi yang membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (motivators), dan faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan (hygiene factors). Teori ini sangat relevan dalam konteks kepemimpinan pendidikan karena memberikan panduan praktis tentang aspek-aspek mana yang perlu diprioritaskan (Herzberg, 2003).

### **Faktor Hygiene (Pemeliharaan):**

Faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi tetapi ketiadaannya menyebabkan ketidakpuasan. Dalam konteks pendidikan, faktor hygiene meliputi:

- a. Kebijakan dan Administrasi Sekolah  
Sistem birokrasi yang berbelit, kebijakan yang tidak jelas, atau prosedur yang rumit dapat menimbulkan frustrasi guru.
- b. Supervisi  
Gaya supervisi yang otoriter atau tidak mendukung dapat menurunkan semangat kerja.
- c. Kondisi Kerja  
Fasilitas ruang guru yang tidak memadai, ketersediaan sumber belajar, dan infrastruktur teknologi.
- d. Gaji dan Benefit  
Kompensasi finansial dan tunjangan yang tidak kompetitif.

- e. Hubungan Interpersonal  
Dinamika dengan rekan kerja, kepala sekolah, dan orang tua siswa.
- f. Keamanan Kerja  
Status kepegawaian dan jaminan kontinuitas pekerjaan.

**Faktor Motivator:**

Faktor-faktor ini secara langsung meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja:

- a. Pencapaian (Achievement)  
Kesuksesan dalam mengajar, peningkatan hasil belajar siswa, dan penyelesaian proyek inovatif.
- b. Pengakuan (Recognition)  
Apresiasi atas kontribusi, baik formal maupun informal.
- c. Pekerjaan Itu Sendiri (Work Itself)  
Tugas yang menantang, bervariasi, dan bermakna.
- d. Tanggung Jawab (Responsibility)  
Otonomi dalam pengambilan keputusan dan kepercayaan yang diberikan.
- e. Kemajuan (Advancement)  
Peluang promosi dan pengembangan karier.
- f. Pertumbuhan (Growth)  
Kesempatan untuk belajar keterampilan baru dan berkembang profesional.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:**

Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa memperbaiki kondisi kerja saja (faktor hygiene) tidak akan secara otomatis meningkatkan motivasi, meskipun penting untuk mencegah ketidakpuasan. Strategi motivasi yang efektif harus berfokus pada penguatan faktor motivator, seperti memberikan proyek pembelajaran inovatif, mengakui keunggulan pedagogis, dan menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas (Bush & Middlewood, 2013).

Penelitian oleh Dinham dan Scott (2000) pada guru-guru di Australia dan Inggris mengonfirmasi relevansi teori Herzberg dalam konteks pendidikan. Mereka menemukan bahwa faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian siswa, dan pertumbuhan profesional lebih kuat sebagai motivator dibandingkan faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja.

### 3. Teori Expectancy dan Goal Setting

#### Teori Expectancy (Vroom)

Victor Vroom (1964) mengembangkan teori expectancy yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari tiga komponen: expectancy (harapan), instrumentality (instrumentalitas), dan valence (valensi). Teori ini sangat relevan dalam konteks kepemimpinan pendidikan karena menjelaskan proses kognitif yang memengaruhi keputusan pendidik untuk berusaha lebih keras (Vroom, 1995).

#### Tiga Komponen Teori Expectancy:

*Expectancy (E)*: Keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Dalam konteks pendidikan, ini adalah keyakinan guru bahwa upaya mereka dalam merancang pembelajaran inovatif akan meningkatkan pemahaman siswa. Pemimpin pendidikan harus memastikan bahwa guru memiliki kompetensi, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan agar mereka yakin bahwa usaha mereka akan berbuah hasil.

*Instrumentality (I)*: Keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan hasil tertentu. Ini adalah kepercayaan guru bahwa jika mereka mencapai kinerja yang baik, mereka akan menerima penghargaan atau pengakuan. Pemimpin harus membangun sistem yang transparan dan adil dalam menghubungkan kinerja dengan reward.

*Valence (V)*: Nilai yang diberikan individu pada hasil yang diperoleh. Tidak semua reward memiliki nilai yang sama bagi setiap guru. Beberapa mungkin menghargai pengakuan publik, sementara yang lain lebih menghargai otonomi atau kesempatan pengembangan profesional. Pemimpin harus memahami preferensi individual dan menyesuaikan sistem penghargaan.

## **Formula Motivasi: Motivasi = E × I × V**

Implikasi praktisnya adalah jika salah satu komponen bernilai nol atau sangat rendah, motivasi keseluruhan akan rendah. Misalnya, seorang guru mungkin sangat menghargai promosi (V tinggi) dan yakin bahwa kinerja baik akan menghasilkan promosi (I tinggi), tetapi jika mereka tidak yakin dapat mencapai kinerja tersebut karena kurang pelatihan (E rendah), motivasi mereka akan tetap rendah (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

## **Teori Goal Setting (Locke & Latham)**

Edwin Locke dan Gary Latham (1990) mengembangkan teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang samar-samar atau mudah. Teori ini telah divalidasi dalam berbagai konteks organisasi, termasuk pendidikan (Locke & Latham, 2002).

### **Prinsip-Prinsip Goal Setting yang Efektif:**

*Specificity (Kejelasan):* Tujuan harus spesifik dan terukur. Daripada mengatakan "tingkatkan kualitas pembelajaran", pemimpin pendidikan harus merumuskan tujuan seperti "tingkatkan skor literasi siswa sebesar 15% dalam satu semester melalui program reading intervention".

*Challenge (Tantangan):* Tujuan yang menantang namun realistis menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan tujuan yang terlalu mudah. Namun, tujuan yang terlalu sulit dan tidak realistis dapat menurunkan motivasi. Pemimpin harus menemukan "sweet spot" antara tantangan dan kelayakan.

*Commitment (Komitmen):* Individu harus berkomitmen pada tujuan. Komitmen lebih tinggi ketika individu berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan, memahami pentingnya tujuan, dan percaya bahwa tujuan dapat dicapai. Pendekatan partisipatif dalam goal setting lebih efektif dalam konteks pendidikan (Hattie & Zierer, 2018).

*Feedback (Umpan Balik):* Umpan balik berkala tentang kemajuan terhadap tujuan sangat penting. Tanpa feedback, individu tidak

dapat menyesuaikan strategi mereka. Pemimpin pendidikan harus membangun sistem monitoring, dan feedback yang konstruktif.

*Task Complexity (Kompleksitas Tugas):* Untuk tugas yang kompleks, pemberian waktu untuk pembelajaran, dan strategi yang tepat lebih penting daripada sekadar menetapkan tujuan yang menantang.

### **Aplikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan:**

Pemimpin pendidikan dapat mengintegrasikan teori-teori ini melalui sistem manajemen kinerja yang komprehensif. Misalnya, dalam siklus tahunan:

- a. Awal tahun  
Penetapan tujuan kinerja secara kolaboratif (Goal Setting)
- b. Pertengahan tahun  
Review progress dan penyesuaian strategi (Expectancy & Feedback)
- c. Akhir tahun  
Evaluasi pencapaian dan pemberian reward yang sesuai (Instrumentality & Valence)

Penelitian meta-analisis oleh Locke dan Latham (2013) menunjukkan bahwa goal setting yang dikombinasikan dengan feedback, dapat meningkatkan kinerja hingga 25% dalam berbagai konteks organisasi.

## **B. Strategi Motivasi Kontemporer**

### **1. Motivasi Intrinsik versus Ekstrinsik**

Pemahaman tentang motivasi intrinsik, dan ekstrinsik sangat krusial dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer. Edward Deci dan Richard Ryan (1985) melalui Self-Determination Theory (SDT) memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk memahami dinamika motivasi internal versus eksternal (Ryan & Deci, 2000).

#### **Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri

memberikan kepuasan, bukan karena imbalan eksternal. Dalam konteks pendidikan, guru yang termotivasi secara intrinsik mengajar karena mereka menemukan makna dan kepuasan dalam proses memfasilitasi pembelajaran siswa, melihat perkembangan siswa, dan berkontribusi pada kemajuan pendidikan (Deci, Koestner & Ryan, 1999).

### **Karakteristik Guru dengan Motivasi Intrinsik Tinggi:**

- a. Menunjukkan antusiasme dan semangat dalam mengajar
- b. Terus berinovasi dalam metode pembelajaran tanpa diminta
- c. Mencari tantangan profesional dan peluang untuk belajar
- d. Merasa puas ketika siswa mencapai pemahaman konsep yang mendalam
- e. Tahan terhadap frustrasi dan lebih tangguh menghadapi tantangan

### **Strategi Membangun Motivasi Intrinsik:**

**Memberikan Otonomi:** Deci dan Ryan (2008) menekankan bahwa otonomi adalah kebutuhan psikologis dasar yang mendorong motivasi intrinsik. Pemimpin pendidikan harus memberikan kebebasan kepada guru dalam mendesain kurikulum, memilih metode pembelajaran, dan membuat keputusan instruksional. Penelitian oleh Pearson dan Moomaw (2005) menemukan bahwa guru yang memiliki otonomi tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi.

**Memfasilitasi Kompetensi:** Guru perlu merasa kompeten dan efektif dalam pekerjaannya. Pemimpin dapat mendukung ini melalui program pengembangan profesional yang berkualitas, bimbingan, dan umpan balik konstruktif yang fokus pada pertumbuhan bukan hanya evaluasi. Sistem observasi sejawat dan komunitas pembelajaran profesional efektif dalam membangun kompetensi (Timperley, 2011).

**Membangun Rasa Keterkaitan:** Kebutuhan untuk terhubung dan merasa menjadi bagian dari komunitas profesional yang mendukung. Pemimpin dapat memfasilitasi ini melalui kolaborasi tim, proyek lintas mata pelajaran, dan budaya organisasi yang positif.

**Menekankan Tujuan dan Dampak:** Membantu guru melihat makna dan dampak pekerjaan mereka. Berbagi cerita tentang kesuksesan alumni, testimoni siswa, dan data tentang dampak pembelajaran dapat memperkuat rasa tujuan (Pink, 2009).

### **Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti imbalan, hukuman, atau tekanan. Dalam konteks pendidikan, ini bisa berupa gaji, bonus, promosi, pengakuan formal, atau bahkan ancaman sanksi.

### **Spektrum Motivasi Ekstrinsik (Ryan & Deci, 2000):**

a. Regulasi Eksternal

Motivasi paling eksternal, didorong sepenuhnya oleh imbalan atau menghindari hukuman. Contoh: Guru mengikuti pelatihan hanya untuk memenuhi persyaratan sertifikasi.

b. Regulasi Terinternalisasi

Motivasi untuk menghindari rasa bersalah atau mempertahankan harga diri. Contoh: Guru bekerja keras karena merasa “harus” atau akan merasa malu jika tidak.

c. Regulasi Teridentifikasi

Individu mengidentifikasi nilai dari aktivitas meskipun belum sepenuhnya menikmatinya. Contoh: Guru mengadopsi teknologi pembelajaran karena menyadari pentingnya, meskipun awalnya merasa tidak nyaman.

d. Regulasi Terintegrasi

Bentuk paling otonom dari motivasi ekstrinsik, di mana aktivitas selaras dengan nilai dan identitas diri. Ini hampir seperti intrinsik tetapi masih didorong oleh hasil bukan proses itu sendiri.

### **Bahaya Ketergantungan Berlebihan pada Imbalan Ekstrinsik:**

Penelitian ekstensif menunjukkan bahwa ketergantungan berlebihan pada imbalan ekstrinsik dapat merusak motivasi intrinsik yang sudah ada, fenomena yang disebut “efek pembenaran berlebihan” (Lepper, Greene & Nisbett, 1973). Ketika guru yang awalnya mengajar karena

semangat mulai fokus pada bonus atau promosi, kualitas intrinsik dari pengajaran mereka dapat menurun.

Kohn (1993) dalam bukunya "Punished by Rewards" mengkritik sistem imbalan tradisional dalam pendidikan, menunjukkan bahwa:

- a. Imbalan dapat menurunkan minat pada tugas itu sendiri
- b. Fokus bergeser dari kualitas pekerjaan ke mendapatkan imbalan
- c. Dapat menghambat kreativitas dan pengambilan risiko
- d. Merusak kolaborasi dan menciptakan kompetisi tidak sehat

### **Strategi Pendekatan Seimbang:**

Pemimpin pendidikan kontemporer harus mengadopsi pendekatan seimbang:

- a. Gunakan Imbalan Ekstrinsik dengan Bijak:
  - 1) Untuk tugas yang memang tidak menarik secara intrinsik (misalnya administrasi)
  - 2) Sebagai informasi (bukan kontrol) tentang kompetensi
  - 3) Tidak terduga dan bukan bersyarat
- b. Prioritaskan Membangun Motivasi Intrinsik:
  - 1) Fokus pada pekerjaan yang bermakna
  - 2) Berikan otonomi dan kepercayaan
  - 3) Ciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan
- c. Personalisasi Pendekatan:
  - 1) Pahami profil motivasi individual setiap guru
  - 2) Sesuaikan strategi dengan tahap karier dan kebutuhan
  - 3) Pantau pergeseran motivasi seiring waktu

## **2. Strategi Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan merupakan konsep multidimensi yang melampaui sekadar kepuasan kerja. Dalam konteks pendidikan, keterlibatan guru mengacu pada tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku guru terhadap pekerjaan dan organisasi sekolah mereka (Bakker & Demerouti, 2008).

## **Dimensi Keterlibatan Guru:**

**Keterlibatan Kognitif:** Tingkat di mana guru fokus dan berinvestasi secara mental dalam pekerjaan mereka, terus berpikir tentang cara meningkatkan pembelajaran, dan terlibat dalam pembelajaran profesional.

**Keterlibatan Emosional:** Koneksi emosional dengan sekolah, siswa, dan profesi. Guru yang terlibat secara emosional menunjukkan antusiasme, kepuasan, dan rasa memiliki yang kuat.

**Keterlibatan Perilaku:** Termanifestasi dalam perilaku seperti berusaha lebih keras, berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, dan menunjukkan ketekunan dalam menghadapi tantangan.

## **Model Tuntutan-Sumber Daya Kerja (JD-R)**

Bakker dan Demerouti (2017) mengembangkan model JD-R yang sangat relevan untuk memahami keterlibatan dalam konteks pendidikan. Model ini membedakan antara:

**Tuntutan Kerja:** Aspek pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, kognitif, atau emosional. Dalam pendidikan, ini termasuk beban mengajar yang berat, ukuran kelas yang besar, masalah perilaku siswa, tuntutan administratif, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang tinggi. Tuntutan yang berlebihan tanpa sumber daya yang memadai menyebabkan kelelahan.

**Sumber Daya Kerja:** Aspek pekerjaan yang membantu mencapai tujuan, mengurangi tuntutan, dan memfasilitasi pertumbuhan personal. Sumber daya dalam konteks pendidikan meliputi dukungan kepala sekolah, otonomi, peluang pengembangan profesional, umpan balik konstruktif, dan infrastruktur yang memadai. Sumber daya yang tinggi meningkatkan keterlibatan.

## **Strategi Meningkatkan Keterlibatan Guru:**

### a. Perancangan Ulang Pekerjaan

Konsep yang dikembangkan oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001) ini memungkinkan guru untuk secara proaktif membentuk aspek-

aspek pekerjaan mereka. Ada tiga bentuk perancangan ulang pekerjaan:

1) Perancangan Tugas

Mengubah cakupan atau sifat tugas. Contoh: Guru mengintegrasikan minat mereka (misalnya seni) ke dalam mata pelajaran yang diajarkan.

2) Perancangan Relasional

Mengubah interaksi dengan orang lain. Contoh: Membangun hubungan bimbingan dengan guru muda atau memperkuat koneksi dengan orang tua.

3) Perancangan Kognitif

Mengubah cara pandang terhadap pekerjaan. Contoh: Melihat tantangan perilaku siswa sebagai kesempatan untuk mengembangkan keterampilan manajemen kelas.

Pemimpin dapat memfasilitasi perancangan ulang pekerjaan dengan memberikan fleksibilitas, mendorong inisiatif, dan mengakui pendekatan kreatif terhadap pengajaran (Tims, Bakker & Derks, 2013).

b. Kepemimpinan Berbasis Kekuatan

Pendekatan yang difokuskan pada identifikasi dan pemanfaatan kekuatan individual guru daripada hanya memperbaiki kelemahan. Rath dan Conchie (2008) melalui StrengthsFinder milik Gallup menemukan bahwa ketika individu menggunakan kekuatan mereka setiap hari, mereka enam kali lebih mungkin untuk terlibat.

Strategi implementasi:

1) Lakukan penilaian kekuatan untuk setiap guru

2) Berikan peran dan tanggung jawab yang selaras dengan kekuatan

3) Bangun tim yang saling melengkapi berdasarkan beragam kekuatan

- 4) Dalam pengembangan profesional, fokus 80% pada pemanfaatan kekuatan, 20% pada area pengembangan

c. Keamanan Psikologis

Edmondson (1999) mendefinisikan keamanan psikologis sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk pengambilan risiko interpersonal. Dalam sekolah dengan keamanan psikologis tinggi, guru merasa nyaman:

- 1) Mengajukan pertanyaan tanpa takut terlihat tidak tahu
  - 2) Mengakui kesalahan tanpa takut dihukum
  - 3) Mencoba pendekatan baru tanpa takut gagal
  - 4) Memberikan umpan balik yang jujur kepada rekan dan pimpinan
  - 5) Mengangkat isu atau kekhawatiran tanpa takut pembalasan
- Pemimpin membangun keamanan psikologis melalui:
- 1) Menunjukkan kerentanan dan mengakui ketidaktahuan sendiri
  - 2) Merespons positif terhadap berita buruk dan kegagalan
  - 3) Membingkai pekerjaan sebagai masalah pembelajaran bukan masalah pelaksanaan
  - 4) Mendorong suara dan secara aktif meminta masukan dari semua orang
  - 5) Menetapkan batasan jelas untuk perilaku yang tidak dapat diterima (perundungan, ketidakhormatan)

d. Pengakuan dan Apresiasi

Program pengakuan yang efektif dalam konteks pendidikan harus:

**Tepat Waktu:** Diberikan sesegera mungkin setelah pencapaian atau perilaku yang diinginkan.

**Spesifik:** Mengidentifikasi dengan jelas apa yang dilakukan dengan baik dan mengapa itu penting. Daripada “kerja bagus”, lebih baik “Saya mengapresiasi cara Anda menggunakan instruksi terdiferensiasi dalam kelas kemarin, itu benar-benar membantu siswa dengan gaya belajar berbeda.”

**Tulus:** Asli dan dari hati, bukan sekadar ritual formal.

**Personal:** Disesuaikan dengan preferensi individu. Beberapa guru menghargai pengakuan publik, yang lain lebih memilih pengakuan pribadi.

**Antar Sejawat:** Tidak hanya dari atas ke bawah. Memfasilitasi budaya di mana guru saling mengapresiasi.

Penelitian oleh Wiley dan Kowske (2012) menemukan bahwa pengakuan adalah pendorong terkuat dari keterlibatan, bahkan melampaui kompensasi.

e. Pengembangan Profesional yang Bermakna

Pengembangan profesional yang meningkatkan keterlibatan memiliki karakteristik:

- 1) Tertanam dalam pekerjaan dan langsung dapat diterapkan
- 2) Berkelanjutan dari waktu ke waktu bukan lokakarya satu kali
- 3) Kolaboratif dan melibatkan pembelajaran sejawat
- 4) Termasuk dukungan lanjutan dan pembinaan
- 5) Terdiferensiasi berdasarkan tahap karier dan kebutuhan
- 6) Memberikan pilihan dan kewenangan guru

Darling-Hammond et al. (2017) menemukan bahwa pengembangan profesional yang efektif, dapat meningkatkan prestasi siswa hingga 21 poin persentil.

f. Integrasi Kehidupan Kerja-Pribadi

Berbeda dari keseimbangan kehidupan kerja-pribadi yang menyiratkan pertukaran, integrasi kehidupan kerja-pribadi mengakui bahwa batasan antara kerja dan kehidupan semakin cair. Strategi:

- 1) Penjadwalan fleksibel di mana memungkinkan
- 2) Opsi kerja jarak jauh untuk tugas non-pengajaran
- 3) Menghormati waktu pribadi (tidak mengharapkan respons email di malam hari)

- 4) Mencontohkan batasan sehat dari kepemimpinan
- 5) Menyediakan sumber daya untuk manajemen stres dan kesejahteraan

### 3. Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi dan Kesejahteraan

Kesejahteraan guru adalah prediktor kuat dari efektivitas guru, hasil siswa, dan kinerja organisasi. Namun, profesi mengajar dikenal sebagai salah satu profesi dengan tingkat stres dan kelelahan yang tinggi (Skaalvik & Skaalvik, 2017).

#### Konsep Kesejahteraan dalam Konteks Pendidikan

Kesejahteraan adalah konsep multidimensi yang melampaui ketiadaan penyakit. Model PERMA dari Seligman (2011) memberikan kerangka komprehensif:

**Emosi Positif:** Mengalami kegembiraan, kepuasan, dan kepuasan dalam pekerjaan. Ini bukan hanya tentang kebahagiaan tetapi juga emosi seperti rasa syukur, ketenangan, minat, harapan, kebanggaan, dan inspirasi.

**Keterlibatan:** Keadaan mengalir di mana guru sepenuhnya terserap dalam mengajar, kehilangan jejak waktu. Mihaly Csikszentmihalyi (1990) menjelaskan aliran terjadi ketika ada keseimbangan optimal antara tantangan dan keterampilan.

**Hubungan:** Koneksi positif dengan siswa, kolega, kepala sekolah, dan orang tua. Kualitas hubungan adalah prediktor terkuat dari kesejahteraan keseluruhan (Acton & Glasgow, 2015).

**Makna:** Rasa tujuan dan perasaan bahwa pekerjaan berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Guru yang melihat dampak bermakna dari pengajaran mereka pada kehidupan siswa menunjukkan kesejahteraan yang lebih tinggi.

**Pencapaian:** Mencapai tujuan dan merasa kompeten. Pengakuan atas pencapaian, baik besar maupun kecil, berkontribusi pada rasa pencapaian.

## **Kelelahan Guru: Ancaman terhadap Kesejahteraan**

Maslach dan Leiter (2016) mendefinisikan kelelahan sebagai sindrom psikologis dengan tiga dimensi:

- a. Kelelahan Emosional  
Merasa terkuras, habis secara emosional, tanpa energi untuk menghadapi hari kerja. Ini adalah dimensi inti dari kelelahan.
- b. Depersonalisasi/Sinisme  
Mengembangkan sikap sinis terhadap pekerjaan dan memperlakukan siswa secara impersonal. Guru mulai “menjauhkan diri secara emosional” dari siswa.
- c. Pencapaian Pribadi yang Berkurang  
Merasa tidak efektif dan mempertanyakan kemampuan untuk membuat perbedaan.

### **Faktor Risiko Kelelahan dalam Pendidikan:**

- a. Beban kerja yang berlebihan dan jam kerja yang panjang
- b. Kurangnya otonomi dan kontrol atas pekerjaan
- c. Keseimbangan kehidupan kerja-pribadi yang buruk
- d. Sumber daya dan dukungan yang tidak memadai
- e. Perilaku buruk siswa dan dinamika kelas yang menantang
- f. Tuntutan yang bertentangan dari berbagai pemangku kepentingan
- g. Kurangnya pengakuan dan apresiasi
- h. Kompensasi yang tidak memadai
- i. Perubahan kebijakan dan inisiatif reformasi yang konstan

Penelitian oleh Skaalvik dan Skaalvik (2020) menemukan tingkat prevalensi kelelahan di antara guru mencapai 25-30% di banyak negara maju, dengan angka lebih tinggi di sekolah-sekolah di area kurang beruntung.

## Strategi Komprehensif untuk Kesejahteraan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi

### a. Intervensi Tingkat Organisasi

**Manajemen Beban Kerja:** Pemimpin harus secara proaktif memantau dan mengelola beban kerja guru. Ini termasuk:

- 1) Audit beban kerja reguler untuk mengidentifikasi tuntutan berlebihan
- 2) Menyederhanakan persyaratan administratif dan mengurangi dokumen
- 3) Mengatakan tidak terhadap inisiatif baru jika sudah kelebihan beban
- 4) Mendistribusikan kembali tanggung jawab secara adil
- 5) Mempekerjakan staf pendukung yang memadai untuk tugas non-instruksional

**Pengaturan Kerja Fleksibel:** Meskipun sifat mengajar memerlukan kehadiran fisik, ada aspek pekerjaan yang dapat dilakukan secara fleksibel:

- 1) Opsi untuk bekerja dari rumah untuk perencanaan dan penilaian
- 2) Penjadwalan fleksibel untuk jam non-kontak
- 3) Minggu kerja terkompresi di mana memungkinkan
- 4) Pengaturan berbagi pekerjaan untuk opsi paruh waktu

**Praktik Kepemimpinan yang Mendukung:** Kepemimpinan yang mendukung kesejahteraan meliputi:

- 1) Pemeriksaan rutin tentang beban kerja dan tingkat stres
- 2) Kebijakan pintu terbuka untuk kekhawatiran dan masalah
- 3) Mencontohkan batasan kehidupan kerja-pribadi yang sehat
- 4) Memberikan dukungan emosional selama masa sulit
- 5) Merayakan kesuksesan dan mengakui upaya
- 6) Melindungi guru dari tuntutan eksternal yang berlebihan

**Alokasi Sumber Daya:** Memastikan guru memiliki sumber daya yang diperlukan:

- 1) Materi instruksional dan teknologi yang memadai
- 2) Staf pendukung (asisten pengajaran, konselor, staf administrasi)
- 3) Peluang pengembangan profesional
- 4) Waktu untuk kolaborasi dan perencanaan
- 5) Ruang kerja fisik yang kondusif

b. Strategi Tingkat Individual

**Manajemen Batasan:** Guru perlu mengembangkan keterampilan untuk menetapkan dan mempertahankan batasan:

- 1) Menetapkan jam kerja spesifik dan menaatinya
- 2) Belajar mengatakan tidak kepada komitmen tambahan yang tidak masuk akal
- 3) Memisahkan ruang fisik untuk kerja dan kehidupan pribadi
- 4) Praktik detoksifikasi digital (tidak memeriksa email kerja di malam hari atau akhir pekan)
- 5) Mengomunikasikan batasan dengan jelas kepada kolega dan administrasi

**Praktik Perawatan Diri:** Perawatan diri reguler adalah kebutuhan bukan kemewahan:

- 1) Kesehatan fisik  
Olahraga teratur, tidur yang cukup (7-9 jam), nutrisi seimbang
- 2) Kesehatan mental  
Praktik kesadaran penuh, meditasi, terapi jika diperlukan
- 3) Kesehatan emosional  
Mempertahankan hobi dan minat di luar mengajar
- 4) Kesehatan sosial  
Memupuk hubungan dengan keluarga dan teman

5) Kesehatan spiritual

Praktik yang memberikan makna dan tujuan

Penelitian oleh Roeser et al. (2013) menemukan bahwa program pengurangan stres berbasis kesadaran penuh untuk guru secara signifikan mengurangi stres dan kelelahan sambil meningkatkan kesejahteraan.

**Manajemen Waktu dan Efisiensi:** Mengembangkan sistem untuk bekerja lebih cerdas bukan lebih keras:

- 1) Mengelompokkan tugas serupa bersama-sama
- 2) Menggunakan templat untuk tugas berulang
- 3) Memanfaatkan teknologi untuk mengotomatisasi penilaian dan umpan balik
- 4) Memprioritaskan dengan tegas (tidak semua harus sempurna)
- 5) Mendelegasikan tugas kepada siswa di mana sesuai (penilaian sejawat, manajemen kelas)

**Jaringan Dukungan Profesional:** Membangun dan mempertahankan sistem dukungan:

- 1) Hubungan bimbingan formal
- 2) Kelompok dukungan sejawat informal
- 3) Komunitas pembelajaran profesional
- 4) Komunitas praktik online
- 5) Keanggotaan organisasi profesional

c. Inisiatif Kesejahteraan Seluruh Sekolah

**Program Kesejahteraan:** Program komprehensif yang menangani berbagai dimensi kesehatan:

- 1) Fasilitas kebugaran di tempat atau subsidi keanggotaan gym
- 2) Pemeriksaan kesehatan dan perawatan preventif
- 3) Sumber daya kesehatan mental dan Program Bantuan Karyawan (EAP)
- 4) Lokakarya manajemen stres

- 5) Pendidikan nutrisi dan opsi makan sehat
- 6) Pendidikan kesejahteraan keuangan

**Budaya Sekolah Positif:** Budaya yang memprioritaskan kesejahteraan:

- 1) Acara sosial reguler dan kegiatan pembangunan tim
- 2) Perayaan pencapaian dan prestasi
- 3) Ritual yang memupuk koneksi (makan siang staf, kopi pagi)
- 4) Ruang untuk relaksasi dan dekomresi
- 5) Program pengakuan sejawat

**Dukungan Kesehatan Mental Proaktif:** Menghilangkan stigma kesehatan mental dan memberikan dukungan:

- 1) Akses ke layanan konseling secara rahasia
- 2) Hari kesehatan mental tanpa stigma
- 3) Pelatihan untuk mengenali tanda-tanda kesulitan pada kolega
- 4) Sumber daya untuk situasi krisis
- 5) Program pencegahan bunuh diri

d. Perubahan Sistemik dan Tingkat Kebijakan

Kesejahteraan yang berkelanjutan memerlukan penanganan masalah sistemik:

**Kompensasi yang Memadai:** Gaji yang kompetitif dan mencerminkan nilai profesi

**Ukuran Kelas yang Wajar:** Batasan berbasis penelitian pada rasio siswa-guru

**Waktu Perencanaan:** Waktu non-kontak yang memadai untuk persiapan dan kolaborasi

**Jalur Karier:** Rute kemajuan yang jelas tanpa harus meninggalkan kelas

**Manfaat Pensiun:** Rencana pensiun yang aman

**Cakupan Kesehatan:** Asuransi kesehatan komprehensif

**Otonomi Profesional:** Kepercayaan pada penilaian profesional guru

**Beban Tes yang Berkurang:** Meminimalkan tes berisiko tinggi yang menciptakan stres

### **Mengukur dan Memantau Kesejahteraan**

Pemimpin pendidikan harus secara teratur menilai kesejahteraan melalui:

- 1) Survei kesejahteraan tahunan (instrumen tervalidasi seperti Maslach Burnout Inventory)
- 2) Pemeriksaan berkala dan percakapan informal
- 3) Memantau indikator seperti absensi, pergantian, dan pola cuti sakit
- 4) Wawancara keluar untuk memahami mengapa guru pergi
- 5) Survei iklim yang mencakup dimensi kesejahteraan

Data ini harus menginformasikan rencana aksi, dan intervensi yang ditargetkan.

### **Laba atas Investasi Kesejahteraan**

Meskipun program kesejahteraan memerlukan investasi, laba atas investasi sangat signifikan:

- 1) Pengurangan biaya pergantian (merekrut dan melatih guru baru sangat mahal)
- 2) Absensi dan biaya perawatan kesehatan yang lebih rendah
- 3) Peningkatan kinerja guru dan hasil siswa
- 4) Peningkatan reputasi sekolah dan kemampuan menarik talenta
- 5) Pengurangan litigasi terkait kelelahan
- 6) Dampak positif pada iklim organisasi

Penelitian oleh Jennings dan Greenberg (2009) menemukan bahwa kompetensi sosial-emosional, dan kesejahteraan guru secara langsung berdampak pada kinerja akademik siswa, perkembangan sosial-emosional, dan kualitas kelas.

## **Integrasi dan Aplikasi Praktis**

Kepemimpinan pendidikan kontemporer yang efektif memerlukan pengintegrasian berbagai kerangka teoritis dan penyesuaian strategi berdasarkan faktor kontekstual:

- 1) Pendekatan Diagnostik: Melakukan penilaian komprehensif dari:
  - Tingkat motivasi dan keterlibatan saat ini
  - Kebutuhan dominan berdasarkan hierarki Maslow
  - Keseimbangan antara faktor kebersihan dan motivator
  - Profil motivasi intrinsik versus ekstrinsik
  - Indikator kesejahteraan dan risiko kelelahan
  - Budaya dan iklim organisasi
- 2) Strategi Personal: Menyadari bahwa satu ukuran tidak cocok untuk semua:
  - Strategi berbeda untuk guru awal karier versus veteran
  - Memperhitungkan perbedaan individual dalam kebutuhan dan preferensi
  - Sensitivitas budaya dalam menerapkan praktik motivasi
  - Beradaptasi dengan konteks sekolah (perkotaan versus pedesaan, negeri versus swasta, faktor sosial ekonomi)
- 3) Integrasi Sistemik: Menanamkan motivasi dan kesejahteraan dalam semua aspek fungsi organisasi:
  - Proses rekrutmen dan seleksi yang mempertimbangkan kesesuaian
  - Program orientasi yang menetapkan fondasi untuk keterlibatan
  - Sistem manajemen kinerja yang memotivasi bukan mendemotivasi
  - Pengembangan profesional yang selaras dengan kebutuhan pertumbuhan

- Paket kompensasi dan manfaat yang kompetitif
  - Proses keluar yang mengumpulkan pembelajaran untuk perbaikan
- 4) Perbaikan Berkelanjutan: Menggunakan data untuk menyempurnakan pendekatan:
- Loop umpan balik reguler dengan guru
  - Memantau indikator terdahulu (survei keterlibatan) dan indikator tertinggal (pergantian, absensi)
  - Membandingkan dengan praktik terbaik
  - Menguji coba inovasi sebelum implementasi skala penuh
  - Menciptakan budaya organisasi pembelajaran
- 5) Kepemimpinan Berkelanjutan: Memastikan inisiatif motivasi dan kesejahteraan berkelanjutan jangka panjang:
- Membangun kapasitas di tim kepemimpinan untuk melanjutkan pekerjaan
  - Melembagakan praktik dalam kebijakan dan prosedur
  - Menganggarkan secara memadai untuk program berkelanjutan
  - Membuat rencana suksesi
  - Mendokumentasikan pelajaran yang dipelajari

### **C. Pengembangan Talenta dan Perencanaan Suksesi**

Pengembangan talenta dan perencanaan suksesi merupakan strategi krusial dalam memastikan keberlanjutan kepemimpinan pendidikan yang efektif. Dalam konteks pendidikan kontemporer, institusi perlu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempersiapkan pemimpin masa depan secara sistematis untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks.

#### **1. Identifikasi dan Asesmen Talenta**

Identifikasi talenta merupakan langkah awal yang menentukan dalam pengembangan sumber daya manusia di institusi pendidikan. Proses

ini melibatkan pengenalan individu-individu yang memiliki potensi kepemimpinan tinggi, dan kemampuan untuk berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian visi institusi (Rothwell, 2010).

Dalam praktiknya, identifikasi talenta memerlukan pendekatan yang holistik, dan berbasis data. Menurut Silzer dan Dowell (2010), asesmen talenta harus mencakup evaluasi terhadap tiga dimensi utama: kompetensi saat ini, potensi pengembangan, dan kesesuaian dengan nilai organisasi. Di lingkungan pendidikan, hal ini dapat mencakup penilaian terhadap kemampuan pedagogis, kapasitas inovasi kurikulum, keterampilan interpersonal, dan komitmen terhadap misi pendidikan.

Metode asesmen yang dapat digunakan meliputi pusat asesmen yang menggunakan simulasi situasi kepemimpinan nyata, evaluasi 360 derajat yang melibatkan masukan dari berbagai pemangku kepentingan, pengujian psikologis untuk mengukur sifat kepemimpinan, serta tinjauan kinerja yang komprehensif (Church & Rotolo, 2013). Kombinasi metode ini memberikan gambaran menyeluruh tentang potensi individu dan area pengembangan yang diperlukan.

## **2. Pembinaan dan Pendampingan**

Pembinaan dan pendampingan merupakan dua pendekatan pengembangan yang saling melengkapi namun memiliki karakteristik berbeda. Pembinaan berfokus pada pengembangan keterampilan spesifik dan pencapaian tujuan jangka pendek, sementara pendampingan lebih menekankan pada pengembangan karier jangka panjang dan transfer kebijaksanaan dari senior ke junior (Clutterbuck, 2014).

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pembinaan dapat membantu pemimpin mengembangkan kompetensi tertentu seperti manajemen konflik, komunikasi efektif, atau pengambilan keputusan strategis. Menurut Grant dan Hartley (2013), pembinaan eksekutif dalam organisasi pendidikan terbukti meningkatkan kesadaran diri, kecerdasan emosional, dan kepemimpinan transformasional.

Pendampingan, di sisi lain, memfasilitasi pembelajaran berbasis pengalaman melalui hubungan pengembangan antara mentor yang

lebih berpengalaman dengan anak didik. Kram (1985) mengidentifikasi dua fungsi utama pendampingan: fungsi karier yang membantu kemajuan karier anak didik, dan fungsi psikososial yang meningkatkan rasa kompetensi dan identitas. Dalam institusi pendidikan, program pendampingan formal dapat mempercepat adaptasi pemimpin baru, memperkuat budaya organisasi, dan memastikan transfer pengetahuan tersembunyi yang berharga.

Untuk efektivitas maksimal, program pembinaan dan pendampingan perlu dirancang dengan struktur yang jelas, pencocokan yang tepat antara pembina/mentor dengan peserta/anak didik, serta dukungan organisasi yang konsisten (Allen & Eby, 2007).

### **3. Program Pengembangan Kepemimpinan**

Program pengembangan kepemimpinan merupakan investasi strategis yang dirancang untuk membangun jalur kepemimpinan berkualitas. Dalam konteks pendidikan kontemporer, program ini harus responsif terhadap perubahan lanskap pendidikan, termasuk digitalisasi, globalisasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang meningkat.

Day (2000) membedakan antara pengembangan pemimpin yang fokus pada pengembangan modal manusia individual, dengan pengembangan kepemimpinan yang menekankan pada modal sosial dan kemampuan kolektif organisasi. Program yang efektif mengintegrasikan kedua aspek ini.

Komponen kunci dalam program pengembangan kepemimpinan mencakup: pendidikan formal melalui lokakarya, seminar, dan program sertifikasi; penugasan pengembangan yang memberikan paparan terhadap tantangan kepemimpinan nyata; proyek pembelajaran tindakan yang menggabungkan pembelajaran dengan pemecahan masalah organisasional; serta pendidikan eksekutif yang dirancang khusus untuk pemimpin tingkat atas (McCauley & Van Velsor, 2004).

Dalam konteks pendidikan, program dapat mencakup pelatihan tentang kepemimpinan pembelajaran, manajemen perubahan dalam institusi pendidikan, pengambilan keputusan berbasis data, dan kepemimpinan inklusif. Avolio dkk. (2009) menekankan pentingnya mengintegrasikan

pengembangan kepemimpinan autentik yang mendorong kesadaran diri, perspektif moral, transparansi relasional, dan pemrosesan yang seimbang.

Evaluasi program pengembangan kepemimpinan harus menggunakan model empat tingkat Kirkpatrick: reaksi (kepuasan peserta), pembelajaran (peningkatan pengetahuan), perilaku (perubahan perilaku di tempat kerja), dan hasil (dampak organisasional) untuk memastikan pengembalian investasi yang optimal (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

#### **D. Manajemen Kinerja dan Umpan Balik**

Sistem manajemen kinerja yang efektif merupakan tulang punggung pengembangan SDM berkelanjutan. Dalam institusi pendidikan, manajemen kinerja tidak hanya tentang akuntabilitas tetapi juga tentang perbaikan berkelanjutan dan pertumbuhan profesional.

##### **1. Sistem Penilaian Kinerja**

Sistem penilaian kinerja adalah proses formal untuk mengevaluasi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan kontemporer, sistem ini perlu bergeser dari pendekatan tradisional yang bersifat menghakimi menuju pendekatan pengembangan yang menekankan pada pembelajaran dan pertumbuhan (Aguinis, 2019).

Penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria: validitas (mengukur apa yang seharusnya diukur), reliabilitas (konsisten antar waktu dan penilai), keadilan (bebas dari bias), dan kepraktisan (mudah diimplementasikan). Menurut DeNisi dan Murphy (2017), sistem penilaian modern harus bersifat berkelanjutan dan waktu nyata, bukan hanya tinjauan tahunan yang sering terlambat dan kurang relevan.

Dalam institusi pendidikan, indikator kinerja utama dapat mencakup dimensi: efektivitas pengajaran (kualitas pengajaran, hasil belajar siswa), penelitian dan keilmuan (publikasi, hibah), layanan (kontribusi terhadap institusi dan komunitas), dan pengembangan profesional

(pembelajaran berkelanjutan). Pendekatan kartu skor berimbang dapat digunakan untuk mengintegrasikan berbagai dimensi kinerja ini secara holistik (Kaplan & Norton, 1996).

Metode penilaian yang dapat digunakan meliputi: skala penilaian berlabuh perilaku yang menghubungkan peringkat dengan perilaku spesifik, manajemen berdasarkan sasaran yang fokus pada pencapaian tujuan, serta umpan balik 360 derajat yang mengumpulkan perspektif berbagai sumber. Kombinasi metode ini memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja individu (Murphy & Cleveland, 1995).

Tantangan dalam implementasi penilaian kinerja termasuk bias penilai (efek halo, kelonggaran, kebaruan), politik dan subjektivitas, serta resistensi dari staf. Untuk mengatasinya, diperlukan pelatihan penilai, kriteria yang jelas dan terukur, serta budaya organisasi yang mendukung umpan balik dan pengembangan.

## **2. Teknik Umpan Balik Konstruktif**

Umpan balik konstruktif adalah komunikasi yang dirancang untuk meningkatkan kinerja dengan cara yang mendukung dan mengembangkan. Dalam kepemimpinan pendidikan, kemampuan memberikan umpan balik efektif adalah kompetensi esensial yang memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kinerja staf.

Menurut Hattie dan Timperley (2007), umpan balik yang efektif harus menjawab tiga pertanyaan: "Kemana arah saya?" (umpan naik tentang tujuan), "Bagaimana perkembangan saya?" (umpan balik tentang kemajuan), dan "Ke mana selanjutnya?" (umpan maju tentang strategi perbaikan). Kerangka kerja ini membantu umpan balik menjadi dapat ditindaklanjuti dan berorientasi ke depan.

Prinsip-prinsip umpan balik konstruktif meliputi: ketepatan waktu (diberikan segera setelah observasi), kekhususan (fokus pada perilaku konkret bukan kepribadian), keseimbangan (mengakui kekuatan sambil mengidentifikasi area perbaikan), dan komunikasi dua arah (mendorong dialog bukan monolog) (Stone & Heen, 2014).

Teknik STAR (Situasi-Tugas-Tindakan-Hasil) dapat digunakan untuk menyusun umpan balik yang spesifik, dan berbasis bukti. Sementara model SBI (Situasi-Perilaku-Dampak) membantu menjelaskan dampak dari perilaku tertentu terhadap hasil organisasional. Kedua teknik ini membuat umpan balik lebih objektif dan kurang mengancam (Center for Creative Leadership, 2017).

Dalam memberikan umpan balik, pemimpin pendidikan perlu memperhatikan kecerdasan emosional dan keamanan psikologis. Menurut Edmondson (2018), keamanan psikologis keyakinan bahwa seseorang tidak akan dihukum atau dipermalukan karena mengakui kesalahan atau mengajukan pertanyaan adalah prasyarat untuk umpan balik yang produktif.

Umpan balik juga harus disesuaikan dengan karakteristik penerima. Individu dengan pola pikir berkembang cenderung lebih reseptif terhadap umpan balik dibanding individu dengan pola pikir tetap (Dweck, 2006). Pemimpin perlu membantu staf mengembangkan pola pikir berkembang yang melihat umpan balik sebagai kesempatan belajar bukan ancaman terhadap harga diri.

### **3. Perencanaan Pengembangan Karier**

Perencanaan pengembangan karier adalah proses kolaboratif antara individu dan organisasi untuk mengidentifikasi tujuan karier, menilai kemampuan saat ini, dan merancang rencana tindakan untuk mencapai aspirasi karier. Dalam institusi pendidikan, ini penting untuk retensi talenta, meningkatkan keterlibatan, dan memastikan keselarasan antara aspirasi individual dengan kebutuhan organisasional.

Teori Pengembangan Karier Super (1990) menggambarkan karier sebagai proses seumur hidup yang melibatkan berbagai tahap: pertumbuhan, eksplorasi, penetapan, pemeliharaan, dan pelepasan. Pemimpin pendidikan perlu memahami tahap karier staf mereka untuk memberikan dukungan yang sesuai.

Perencanaan pengembangan karier yang efektif mencakup beberapa elemen: penilaian diri untuk memahami minat, nilai, keterampilan, dan kepribadian; eksplorasi peluang baik internal maupun

eksternal; penetapan tujuan yang SMART (Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, Terikat Waktu); rencana tindakan pengembangan yang mencakup pelatihan, penugasan pengembangan, jejaring; serta tinjauan dan penyesuaian berkala (Greenhaus dkk., 2009).

Dalam konteks pendidikan, jalur karier dapat bersifat vertikal (promosi ke posisi lebih tinggi), horizontal (perluasan ke area baru), atau pengayaan (pendalaman keahlian dalam area saat ini). Institusi perlu menyediakan beragam jalur karier untuk mengakomodasi aspirasi yang beragam. Sistem tangga ganda, misalnya, memungkinkan kemajuan baik di jalur manajerial maupun profesional/teknis (Schein, 1996).

Percakapan pengembangan karier antara supervisor dan staf harus menjadi praktik rutin, bukan hanya saat tinjauan tahunan. Pendekatan percakapan bergaya pembinaan yang menggunakan pertanyaan kuat dapat membantu staf mengklarifikasi aspirasi mereka dan mengidentifikasi hambatan serta pendukung untuk kemajuan karier (Cox dkk., 2014).

Organisasi pendidikan juga perlu menyediakan sumber daya pengembangan karier seperti: lowongan pekerjaan internal, peluang pengembangan profesional, program pendampingan, penggantian biaya pendidikan, dan cuti sabbatical. Investasi ini tidak hanya menguntungkan individu tetapi juga meningkatkan kapasitas dan adaptabilitas organisasi.

Tantangan dalam perencanaan pengembangan karier termasuk terbatasnya peluang kemajuan di struktur organisasi datar, kendala anggaran, dan prioritas yang bersaing. Namun, dengan pemikiran kreatif dan komitmen dari kepemimpinan, institusi dapat menciptakan budaya pengembangan yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan bagi semua anggota organisasi.



# **BAB 11**

---

## **INOVASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI**



## **A. Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan**

Kepemimpinan dalam konteks perubahan organisasi pendidikan memerlukan pemahaman mendalam tentang dinamika perubahan, dan strategi efektif untuk mengimplementasikannya. Pemimpin pendidikan kontemporer tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen transformasi yang mampu mengelola resistensi dan memfasilitasi transisi organisasi menuju kondisi yang lebih baik.

### **1. Model Perubahan Kotter dan Lewin**

#### **Model Perubahan Lewin**

Kurt Lewin mengembangkan model perubahan tiga tahap yang menjadi fondasi teori manajemen perubahan. Model ini terdiri dari pencairan, perubahan, dan pembekuan kembali. Dalam konteks pendidikan, tahap pencairan melibatkan penciptaan kesadaran akan kebutuhan perubahan di kalangan pemangku kepentingan pendidikan, termasuk guru, siswa, dan orang tua. Tahap ini mengharuskan pemimpin pendidikan untuk mengidentifikasi dan mengomunikasikan kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan (Burnes, 2020).

Tahap perubahan merupakan fase implementasi di mana perubahan aktual terjadi melalui pengembangan perilaku, nilai, dan sikap baru. Dalam institusi pendidikan, ini dapat berupa penerapan kurikulum baru, adopsi teknologi pembelajaran, atau transformasi budaya organisasi. Tahap pembekuan kembali bertujuan menstabilkan perubahan yang telah terjadi agar menjadi norma baru dalam organisasi. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa perubahan terinternalisasi dalam sistem, struktur, dan budaya sekolah atau perguruan tinggi (Hussain dkk., 2018).

#### **Model Perubahan Kotter**

John Kotter mengembangkan model delapan langkah perubahan yang lebih terstruktur dan aplikatif dalam organisasi kompleks seperti institusi pendidikan. Langkah pertama adalah menciptakan rasa urgensi dengan mengomunikasikan pentingnya perubahan secara jelas dan meyakinkan. Di lembaga pendidikan, ini dapat dilakukan dengan

menyajikan data tentang pencapaian siswa, tren pendidikan global, atau tuntutan pemangku kepentingan (Kotter, 2012).

Langkah kedua melibatkan pembentukan koalisi pemandu yang terdiri dari individu-individu berpengaruh dan berkomitmen terhadap perubahan. Dalam konteks sekolah, ini dapat mencakup kepala sekolah, guru senior, perwakilan orang tua, dan siswa. Langkah ketiga adalah mengembangkan visi dan strategi perubahan yang jelas, mudah dipahami, dan menginspirasi. Visi ini harus mengomunikasikan masa depan yang lebih baik bagi semua pemangku kepentingan pendidikan (Appelbaum dkk., 2012).

Langkah keempat adalah mengomunikasikan visi perubahan secara konsisten melalui berbagai saluran komunikasi. Langkah kelima melibatkan pemberdayaan karyawan dengan menghilangkan hambatan, menyediakan sumber daya, dan memberikan otonomi dalam implementasi perubahan. Langkah keenam adalah menciptakan kemenangan jangka pendek yang dapat meningkatkan motivasi dan momentum perubahan. Di sekolah, ini dapat berupa pencapaian awal seperti peningkatan partisipasi siswa atau umpan balik positif dari orang tua (Pollack & Pollack, 2015).

Langkah ketujuh adalah mengkonsolidasikan pencapaian, dan terus mendorong perubahan lebih lanjut. Langkah terakhir adalah melembagakan pendekatan baru dalam budaya organisasi sehingga perubahan menjadi "cara kami melakukan sesuatu di sini". Kedua model ini saling melengkapi dan memberikan kerangka kerja yang kuat bagi pemimpin pendidikan dalam mengelola transformasi organisasi.

## **2. Resistensi terhadap Perubahan dan Strategi Mengatasinya**

### **Pemahaman Resistensi terhadap Perubahan**

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena alami dalam setiap organisasi, termasuk institusi pendidikan. Oreg (2006) mengidentifikasi bahwa resistensi dapat berasal dari disposisi personal individu, seperti keengganan terhadap hal-hal baru, preferensi terhadap rutinitas, dan ketakutan akan ketidakpastian. Dalam konteks pendidikan, guru yang telah mengajar dengan metode tertentu selama bertahun-tahun

mungkin merasa terancam dengan pengenalan pendekatan pedagogis baru atau teknologi pembelajaran digital.

Resistensi juga dapat bersumber dari faktor kontekstual organisasi. Penelitian Ford dkk. (2008) menunjukkan bahwa resistensi sering kali merupakan respons rasional terhadap perubahan yang tidak dikelola dengan baik, kurangnya komunikasi, atau ketidakadilan dalam proses perubahan. Dalam institusi pendidikan, resistensi dapat muncul ketika guru merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, tidak memiliki cukup pelatihan, atau khawatir perubahan akan meningkatkan beban kerja mereka tanpa dukungan memadai.

### **Strategi Mengatasi Resistensi**

Kotter dan Schlesinger (2008) mengidentifikasi enam strategi utama untuk mengatasi resistensi perubahan. Pertama, pendidikan dan komunikasi yang melibatkan penyampaian informasi komprehensif tentang alasan, tujuan, dan manfaat perubahan. Dalam konteks sekolah, ini dapat dilakukan melalui lokakarya, seminar, dan diskusi kelompok yang melibatkan semua pemangku kepentingan.

Kedua, partisipasi dan keterlibatan di mana individu yang terdampak perubahan dilibatkan dalam proses perencanaan dan implementasi. Penelitian menunjukkan bahwa ketika guru dan staf diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan merasa memiliki perubahan, tingkat penerimaan meningkat signifikan (Lines, 2004). Ketiga, fasilitasi dan dukungan yang mencakup penyediaan pelatihan, pembinaan, konseling, dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu individu beradaptasi dengan perubahan.

Keempat, negosiasi dan kesepakatan yang melibatkan dialog terbuka dengan pihak-pihak yang resisten untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Kelima, manipulasi dan kooptasi yang melibatkan penggunaan informasi selektif atau pemberian peran kepada individu resisten dalam proses perubahan, meskipun strategi ini harus digunakan dengan hati-hati karena dapat merusak kepercayaan. Keenam, paksaan eksplisit dan implisit yang merupakan pendekatan terakhir ketika

strategi lain gagal, meskipun ini dapat menciptakan konsekuensi jangka panjang yang negatif (Errida & Lotfi, 2021).

Pendekatan kontemporer menekankan pentingnya membangun kepercayaan dan keamanan psikologis dalam organisasi pendidikan. Penelitian Caldwell dkk. (2008) menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin merupakan prediktor kuat terhadap penerimaan perubahan. Pemimpin pendidikan yang transparan, konsisten, dan menunjukkan integritas cenderung mengalami resistensi yang lebih rendah.

### **3. Agen Perubahan dan Juara Perubahan**

#### **Peran Agen Perubahan**

Agen perubahan adalah individu atau kelompok yang bertanggung jawab untuk memulai, memfasilitasi, dan mengimplementasikan perubahan dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, agen perubahan dapat berupa pemimpin formal seperti kepala sekolah, kepala departemen, atau administrator, maupun pemimpin informal seperti guru senior yang dihormati atau inovator pendidikan (Buchanan dkk., 2007).

Caldwell (2003) mengidentifikasi kompetensi kunci agen perubahan yang efektif, termasuk kemampuan diagnostik untuk memahami kebutuhan organisasi, keterampilan interpersonal untuk membangun hubungan dan koalisi, kemampuan komunikasi untuk mengartikulasikan visi perubahan, dan keterampilan manajemen proyek untuk mengimplementasikan inisiatif perubahan. Dalam institusi pendidikan, agen perubahan yang efektif juga memerlukan pemahaman mendalam tentang pedagogis, kurikulum, dan dinamika komunitas sekolah.

Agen perubahan berperan sebagai katalis yang mengidentifikasi kebutuhan perubahan, mengembangkan strategi implementasi, memobilisasi sumber daya, dan mengelola resistensi. Mereka juga berfungsi sebagai penghubung antara berbagai level organisasi, memastikan komunikasi dua arah yang efektif, dan memfasilitasi pembelajaran organisasi selama proses transformasi (Higgs & Rowland, 2005).

## **Peran Juara Perubahan**

Juara perubahan berbeda dari agen perubahan dalam hal fokus, dan jangkauan peran mereka. Juara adalah individu yang secara antusias mendukung dan mempromosikan perubahan di tingkat akar rumput organisasi. Mereka adalah pengadopsi awal yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap inisiatif perubahan dan menggunakan pengaruh informal mereka untuk meyakinkan rekan sejawat (Howell & Shea, 2001).

Dalam konteks pendidikan, juara perubahan dapat berupa guru yang dengan antusias mengadopsi metode pembelajaran baru, teknologi edukatif, atau praktik inovatif lainnya, kemudian berbagi pengalaman dan keberhasilan mereka dengan kolega. Juara berperan sebagai model yang menunjukkan bahwa perubahan dapat dilakukan dan menghasilkan hasil positif. Mereka membantu menormalkan perubahan dan menciptakan momentum di antara komunitas praktisi (Battilana & Casciaro, 2012).

Penelitian menunjukkan bahwa keberadaan juara perubahan yang tersebar di berbagai unit atau departemen dalam organisasi pendidikan dapat mempercepat difusi inovasi dan mengurangi resistensi. Juara membantu menerjemahkan visi perubahan tingkat makro menjadi tindakan konkret tingkat mikro yang relevan dengan konteks spesifik unit kerja mereka (Greenhalgh dkk., 2004).

## **Mengembangkan Agen Perubahan dan Juara**

Pemimpin pendidikan yang efektif secara proaktif mengidentifikasi dan mengembangkan agen perubahan dan juara dalam organisasi mereka. Ini dapat dilakukan melalui program pengembangan kepemimpinan, pemberian kesempatan untuk memimpin proyek inovasi, dan penciptaan struktur yang mendukung kolaborasi dan berbagi praktik terbaik. Penting juga untuk memberikan pengakuan dan penghargaan kepada individu yang mengambil peran ini, baik melalui insentif formal maupun apresiasi informal (Meyerson, 2008).

## **B. Mendorong Inovasi dan Kreativitas**

Inovasi dalam pendidikan bukan sekadar adopsi teknologi baru atau perubahan kurikulum, tetapi transformasi fundamental dalam cara berpikir, mengajar, dan belajar. Pemimpin pendidikan kontemporer memiliki tanggung jawab untuk menciptakan ekosistem yang memungkinkan inovasi berkembang dan kreativitas tumbuh di semua level organisasi.

### **1. Menciptakan Budaya Inovasi**

#### **Fondasi Budaya Inovasi**

Budaya inovasi dalam organisasi pendidikan adalah sistem nilai, norma, dan praktik yang mendorong eksperimentasi, pengambilan risiko yang terkalkulasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi. Sarros dkk. (2008) menjelaskan bahwa budaya inovasi dicirikan oleh keterbukaan terhadap ide-ide baru, toleransi terhadap kegagalan, penghargaan terhadap kreativitas, dan dukungan untuk eksperimen.

Dalam konteks pendidikan, menciptakan budaya inovasi memerlukan pergeseran paradigma dari pola pikir tetap ke pola pikir berkembang. Dweck (2006) menjelaskan bahwa pola pikir berkembang keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan melalui dedikasi dan kerja keras merupakan fondasi untuk pembelajaran dan inovasi. Pemimpin pendidikan perlu memodelkan pola pikir ini melalui tindakan mereka, merayakan upaya dan kemajuan, bukan hanya hasil akhir, dan menciptakan lingkungan di mana kesalahan dipandang sebagai peluang pembelajaran.

#### **Elemen Kunci Budaya Inovasi**

Pertama, keamanan psikologis adalah kondisi di mana individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, dan menyuarakan ide-ide baru tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Edmondson (2018) menunjukkan bahwa keamanan psikologis merupakan prediktor kuat terhadap inovasi dan pembelajaran tim. Dalam sekolah, ini berarti menciptakan ruang di mana guru dapat bereksperimen dengan pendekatan pedagogis baru tanpa takut dievaluasi negatif jika hasilnya tidak sesuai harapan.

Kedua, infrastruktur kolaboratif yang memfasilitasi berbagi pengetahuan, persilangan ide, dan kerja tim lintas disiplin. Ini dapat berupa komunitas praktisi profesional, waktu kolaborasi yang terjadwal, platform digital untuk berbagi praktik terbaik, dan struktur tim yang mendorong keberagaman perspektif. Penelitian Fullan dan Quinn (2016) menekankan pentingnya budaya kolaboratif dalam mendorong inovasi sistemik di sekolah.

Ketiga, alokasi sumber daya yang mendukung inovasi. Ini mencakup waktu untuk bereksperimen dan berefleksi, anggaran untuk proyek inovatif, akses kepada teknologi dan material, dan kesempatan pengembangan profesional. Pemimpin pendidikan perlu secara strategis mengalokasikan sumber daya terbatas untuk mendukung inisiatif inovatif yang sejalan dengan visi dan misi organisasi (Hitt & Tucker, 2016).

Keempat, sistem pengakuan dan penghargaan yang mengakui dan merayakan inovasi dan kreativitas. Ini tidak selalu harus berbentuk insentif finansial, tetapi dapat berupa pengakuan publik, kesempatan untuk berbagi praktik dengan komunitas yang lebih luas, atau otonomi lebih dalam proyek masa depan. Penting bahwa sistem penghargaan tidak hanya fokus pada sukses, tetapi juga pada upaya inovatif dan pembelajaran dari kegagalan (Amabile & Kramer, 2011).

### **Kepemimpinan yang Mendukung Inovasi**

Pemimpin pendidikan memainkan peran krusial dalam menciptakan dan mempertahankan budaya inovasi. Kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan pengikut untuk mencapai kinerja luar biasa telah terbukti berkorelasi positif dengan inovasi organisasi. Bass dan Riggio (2006) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal (menjadi model), motivasi inspirasional (mengomunikasikan visi yang menarik), stimulasi intelektual (mendorong kreativitas dan pemikiran kritis), dan pertimbangan individual (memberikan perhatian personal dan dukungan).

Dalam konteks pendidikan, pemimpin transformasional menciptakan visi inspiratif tentang masa depan pendidikan, menantang status quo, mendorong guru untuk berpikir di luar kebiasaan, dan memberikan dukungan individual yang diperlukan untuk mengambil risiko inovatif. Mereka juga berfungsi sebagai pelindung, melindungi inovator dari tekanan eksternal yang dapat menghambat eksperimentasi (Leithwood & Jantzi, 2006).

## **2. Design Thinking dan Pemecahan Masalah Kreatif**

### **Pendekatan Design Thinking**

Design thinking adalah metodologi berpusat pada manusia untuk inovasi yang mengintegrasikan kebutuhan pengguna, kemungkinan teknologi, dan persyaratan keberhasilan organisasi. Dikembangkan di Stanford d.school dan dipopulerkan oleh IDEO, design thinking menawarkan kerangka kerja terstruktur namun fleksibel untuk memecahkan masalah kompleks melalui empati, eksperimentasi, dan iterasi (Brown, 2008).

Proses design thinking terdiri dari lima fase yang saling terkait. Pertama, berempati melibatkan pemahaman mendalam tentang pengalaman, kebutuhan, dan tantangan pengguna melalui observasi, wawancara, dan pencelupan dalam konteks mereka. Dalam pendidikan, ini berarti benar-benar memahami pengalaman siswa, tantangan guru, dan kekhawatiran orang tua sebelum mengembangkan solusi (Koh dkk., 2015).

Kedua, mendefinisikan melibatkan sintesis informasi yang dikumpulkan untuk merumuskan pernyataan masalah yang jelas dan dapat ditindaklanjuti. Ini mengharuskan perpindahan dari "apa yang kita lihat" ke "apa yang berarti" dan identifikasi wawasan kunci yang akan menginformasikan ideasi. Ketiga, ideasi adalah fase curah pendapat di mana berbagai solusi potensial dihasilkan tanpa penilaian awal. Kuantitas ide dihargai lebih dari kualitas pada tahap ini, dengan prinsip "tunda penilaian" dan "bangun di atas ide orang lain" (Doorley & Witthoft, 2012).

Keempat, pembuatan prototipe melibatkan pembuatan representasi nyata dari ide-ide terpilih. Dalam konteks pendidikan, prototipe dapat berupa rencana pembelajaran, desain kegiatan, material pembelajaran, atau program percontohan. Tujuannya bukan kesempurnaan tetapi pembelajaran cepat tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak. Kelima, pengujian melibatkan pengujian prototipe dengan pengguna nyata, mengumpulkan umpan balik, dan iterasi berdasarkan pembelajaran. Design thinking bersifat iteratif, dengan setiap fase menginformasikan yang lain dalam siklus perbaikan berkelanjutan (Luka, 2014).

### **Implementasi Design Thinking dalam Pendidikan**

Pemimpin pendidikan dapat mengimplementasikan design thinking di berbagai level. Di level sistem, design thinking dapat digunakan untuk mendesain ulang kurikulum, mengembangkan program baru, atau meningkatkan pengalaman siswa. Di level kelas, guru dapat menggunakan design thinking untuk merancang pembelajaran yang lebih menarik dan efektif. Siswa sendiri dapat diajarkan design thinking sebagai metodologi untuk pemecahan masalah dan pembelajaran berbasis proyek (Henriksen dkk., 2017).

Implementasi efektif memerlukan pembangunan kapasitas melalui pelatihan, penyediaan alat dan templat, dan penciptaan struktur yang mendukung kolaborasi interdisipliner. Penting juga untuk memulai dengan proyek percontohan yang terbatas namun bermakna, belajar dari implementasi tersebut, dan secara bertahap memperluas pendekatan design thinking ke area lain dalam organisasi.

### **Pemecahan Masalah Kreatif**

Melengkapi design thinking, Pemecahan Masalah Kreatif adalah proses terstruktur untuk mengidentifikasi peluang, menghasilkan ide, dan mengimplementasikan solusi kreatif. Model yang dikembangkan oleh Osborn dan Parnes terdiri dari enam tahap: penemuan objektif, penemuan fakta, penemuan masalah, penemuan ide, penemuan solusi, dan penemuan penerimaan (Treffinger dkk., 2006).

Pemecahan Masalah Kreatif menekankan penggunaan pemikiran divergen dan konvergen secara bergantian. Pemikiran divergen melibatkan ekspansi kemungkinan, generasi alternatif, dan eksplorasi berbagai perspektif. Pemikiran konvergen melibatkan evaluasi, seleksi, dan pengambilan keputusan tentang ide atau solusi terbaik. Pemimpin pendidikan yang menggunakan Pemecahan Masalah Kreatif memfasilitasi proses ini dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kedua mode berpikir dan membantu tim bernavigasi antara eksplorasi dan eksploitasi (Puccio dkk., 2007).

Dalam praktik pendidikan, Pemecahan Masalah Kreatif dapat diaplikasikan untuk mengatasi berbagai tantangan, dari meningkatkan keterlibatan siswa, mengatasi kesenjangan pencapaian, hingga merespons perubahan kebijakan eksternal. Kunci kesuksesan adalah memastikan bahwa proses melibatkan berbagai pemangku kepentingan, didukung oleh data dan bukti, dan menghasilkan solusi yang dapat ditindaklanjuti dengan sumber daya yang tersedia.

### **3. Mengelola Kegagalan dan Pengambilan Risiko**

#### **Membingkai Ulang Kegagalan sebagai Pembelajaran**

Dalam budaya tradisional banyak organisasi pendidikan, kegagalan dipandang negatif dan harus dihindari. Namun, penelitian tentang inovasi menunjukkan bahwa kegagalan adalah bagian integral dari proses pembelajaran dan inovasi. Edmondson (2011) membedakan antara "kegagalan buruk" yang hasil dari ketidakkompetennan atau kelalaian, dan "kegagalan cerdas" yang terjadi dalam konteks eksperimen yang dirancang dengan baik dalam wilayah baru.

Kegagalan cerdas memiliki karakteristik: terjadi dalam domain baru, menghadirkan peluang pembelajaran yang signifikan, didukung oleh hipotesis yang masuk akal, dan berukuran sebesar diperlukan untuk pembelajaran namun sekecil mungkin untuk meminimalkan biaya. Pemimpin pendidikan perlu membantu organisasi membedakan jenis kegagalan ini dan merayakan kegagalan cerdas sebagai sumber pembelajaran berharga (Sitkin, 1992).

## **Menciptakan Lingkungan Aman untuk Gagal**

Menciptakan lingkungan di mana aman untuk gagal memerlukan beberapa elemen kunci. Pertama, komunikasi jelas bahwa eksperimentasi dan risiko yang terkalkulasi tidak hanya diizinkan tetapi didorong. Ini perlu dikomunikasikan tidak hanya melalui kata-kata tetapi melalui tindakan konsisten pemimpin. Ketika guru atau staf mengambil risiko dan gagal, respons pemimpin akan mengirim sinyal kuat tentang apakah aman untuk gagal hanyalah retorika atau realitas (Cannon & Edmondson, 2005).

Kedua, proses refleksi terstruktur yang memungkinkan organisasi belajar dari kegagalan. Ini dapat berupa tinjauan pasca-tindakan, sesi debriefing, atau retrospektif di mana tim secara sistematis menganalisis apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan apa yang dapat dipelajari. Penting bahwa proses ini dilakukan dalam atmosfer tanpa menyalahkan yang fokus pada sistem dan proses, bukan mencari kambing hitam individual (Garvin dkk., 2008).

Ketiga, dokumentasi dan berbagi pembelajaran dari kegagalan. Terlalu sering, pembelajaran dari kegagalan tetap terkunci dalam tim atau individu yang mengalaminya. Organisasi pembelajaran yang efektif memiliki mekanisme untuk mengkodifikasi dan mendistribusikan pembelajaran ini ke seluruh organisasi. Ini dapat berupa repositori pengetahuan, studi kasus, atau sesi berbagi cerita (Lipshitz dkk., 2007).

## **Pengambilan Risiko yang Berprinsip**

Pengambilan risiko yang efektif bukan berarti mengambil risiko sembarangan, tetapi melibatkan risiko terkalkulasi yang didasarkan pada analisis, perencanaan, dan pengamanan. March (1991) menjelaskan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan eksploitasi (mengoptimalkan apa yang sudah diketahui bekerja) dengan eksplorasi (eksperimen dengan pendekatan baru). Terlalu banyak eksploitasi menghasilkan stagnasi, sementara terlalu banyak eksplorasi menghasilkan kekacauan.

Pemimpin pendidikan dapat mendorong pengambilan risiko yang berprinsip dengan: (1) membantu individu dan tim mengidentifikasi dan menilai risiko secara sistematis; (2) menyediakan sumber daya dan

dukungan untuk mitigasi risiko; (3) mendorong pendekatan mulai kecil dan perbesar di mana inovasi dimulai dengan percontohan terbatas sebelum implementasi luas; (4) menciptakan putaran umpan balik cepat yang memungkinkan penyesuaian cepat berdasarkan pembelajaran awal; dan (5) memberikan dukungan psikologis dan politik kepada pengambil risiko (Garvin & Levesque, 2006).

### **Membangun Ketahanan**

Akhirnya, mengelola kegagalan dan pengambilan risiko memerlukan pembangunan ketahanan kemampuan untuk bangkit kembali dari kegagalan, belajar dari kesulitan, dan terus maju. Ketahanan organisasi dalam konteks pendidikan melibatkan tidak hanya sistem dan proses, tetapi juga pengembangan ketahanan individual di antara pemimpin, guru, dan staf (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Pemimpin dapat mendukung ketahanan dengan memodelkan kerentanan dan berbagi dari pengalaman kegagalan mereka sendiri, memberikan dukungan emosional selama periode menantang, membantu individu meringkai ulang kemunduran sebagai peluang pertumbuhan, dan merayakan ketekunan dan ketabahan bahkan ketika hasil tidak optimal. Ini menciptakan lingkungan di mana inovasi dapat berlangsung berkelanjutan, tidak terhambat oleh ketakutan akan kegagalan (Reivich & Shatte, 2002)

## **C. Transformasi Digital dan Teknologi**

Transformasi digital dalam pendidikan bukan sekadar pengenalan teknologi baru, melainkan perubahan fundamental dalam cara institusi pendidikan beroperasi, memberikan nilai kepada pemangku kepentingan, dan mempersiapkan peserta didik menghadapi masa depan yang semakin digital. Pemimpin pendidikan kontemporer harus memiliki kompetensi digital yang kuat dan mampu memimpin transformasi digital yang holistik dan berkelanjutan.

## 1. Kompetensi Kepemimpinan Digital

### Definisi dan Kerangka Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menavigasi dan memimpin organisasi dalam era digital yang ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat, konektivitas global, dan data yang melimpah. Sheninger (2019) mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai "penggunaan strategis teknologi untuk meningkatkan pembelajaran, mengoptimalkan operasi, dan menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan dalam institusi pendidikan."

Berbeda dengan sekadar literasi digital atau kemampuan menggunakan teknologi, kepemimpinan digital mencakup dimensi yang lebih luas. European Framework for Digitally Competent Educational Organizations (DigCompOrg) mengidentifikasi tujuh area kunci: kepemimpinan dan tata kelola, praktik pembelajaran dan pengajaran, pengembangan profesional, praktik penilaian, konten dan kurikulum, kolaborasi dan jaringan, serta infrastruktur (Kampylis et al., 2015).

### Kompetensi Inti Kepemimpinan Digital

Pertama, **visi digital strategis**: kemampuan untuk mengembangkan dan mengomunikasikan visi yang jelas tentang bagaimana teknologi dapat mentransformasi pembelajaran dan operasi organisasi. Pemimpin pendidikan digital yang efektif tidak hanya melihat teknologi sebagai alat, tetapi sebagai penggerak transformasi sistemik. Mereka mampu mengartikulasikan bagaimana teknologi dapat mengatasi tantangan spesifik institusi mereka dan menciptakan peluang baru untuk meningkatkan hasil pembelajaran (Fullan, 2013).

Kedua, **literasi data dan pengambilan keputusan berbasis bukti**: kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data untuk menginformasikan keputusan strategis dan operasional. Dalam era data besar, pemimpin pendidikan harus mampu memanfaatkan analitik pembelajaran, data kinerja siswa, dan metrik operasional untuk mengidentifikasi pola, memprediksi tren, dan membuat keputusan yang lebih tepat. Mandinach dan Gummer (2016)

menekankan pentingnya literasi data sebagai kompetensi fundamental bagi pemimpin pendidikan modern.

Ketiga, **kepemimpinan perubahan teknologi**: kemampuan untuk mengelola transisi dari praktik tradisional ke praktik yang diperkaya teknologi. Ini mencakup pemahaman tentang kurva adopsi teknologi, manajemen resistensi terhadap perubahan teknologi, dan strategi untuk membangun kapasitas digital di seluruh organisasi. Rogers (2003) dalam *Diffusion of Innovations* menjelaskan bahwa adopsi teknologi mengikuti kurva S dengan kategori pengadopsi yang berbeda: inovator, pengadopsi awal, mayoritas awal, mayoritas akhir, dan yang tertinggal.

Keempat, **keamanan digital dan etika**: pemahaman tentang privasi data, keamanan siber, dan implikasi etis dari penggunaan teknologi dalam pendidikan. Pemimpin pendidikan harus mampu mengembangkan kebijakan yang melindungi data siswa dan staf, memastikan kepatuhan terhadap regulasi seperti GDPR atau peraturan perlindungan data lokal, dan memfasilitasi diskusi tentang penggunaan teknologi yang etis dan bertanggung jawab (Williamson, 2017).

Kelima, **kolaborasi digital dan membangun komunitas**: kemampuan untuk memanfaatkan teknologi untuk membangun jaringan profesional, memfasilitasi kolaborasi, dan terhubung dengan komunitas pendidikan global. Ini mencakup penggunaan platform media sosial profesional, komunitas pembelajaran daring, dan teknologi kolaboratif untuk berbagi praktik terbaik dan belajar dari pemimpin pendidikan lain di seluruh dunia (Trust et al., 2016).

Keenam, **pembelajaran berkelanjutan dan adaptabilitas**: kesediaan dan kemampuan untuk terus belajar tentang teknologi yang sedang berkembang dan mengadaptasi praktik kepemimpinan seiring perkembangan lanskap digital. Pemimpin pendidikan digital menunjukkan pola pikir berkembang terhadap teknologi, tidak takut bereksperimen, dan memodelkan pembelajaran sepanjang hayat bagi komunitas mereka (Dweck, 2006).

## Mengembangkan Kompetensi Kepemimpinan Digital

Pengembangan kompetensi kepemimpinan digital memerlukan pendekatan multifaset. Pertama, **pembelajaran formal** melalui program pengembangan profesional, kursus daring, atau program sertifikasi dalam kepemimpinan pendidikan digital. Platform seperti Coursera, edX, atau program spesifik seperti Google for Education Certified Trainer memberikan jalur terstruktur untuk pengembangan kompetensi digital.

Kedua, **pembelajaran berbasis pengalaman** melalui implementasi proyek teknologi, memimpin inisiatif transformasi digital, atau berpartisipasi dalam program uji coba teknologi baru. Kolb (1984) menjelaskan bahwa pembelajaran paling efektif terjadi melalui siklus pengalaman konkret, observasi reflektif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif.

Ketiga, **pembelajaran sosial** melalui partisipasi dalam komunitas praktik digital, menghadiri konferensi teknologi pendidikan, atau terlibat dalam jaringan pembelajaran profesional daring. Twitter, LinkedIn, dan platform lainnya memungkinkan pemimpin pendidikan untuk terhubung dengan rekan sejawat, berbagi sumber daya, dan belajar dari praktik inovatif di seluruh dunia (Wenger, 1998).

## 2. Memimpin Transformasi Digital

### Kerangka Transformasi Digital dalam Pendidikan

Transformasi digital dalam pendidikan adalah proses holistik yang melibatkan perubahan di berbagai dimensi organisasi. Westerman et al. (2014) dalam "Leading Digital" mengidentifikasi dua dimensi kunci transformasi digital: intensitas digital (investasi dalam inisiatif berbasis teknologi) dan intensitas manajemen transformasi (kemampuan kepemimpinan dalam mendorong transformasi).

Dalam konteks pendidikan, kerangka transformasi digital harus mencakup: (1) infrastruktur dan akses teknologi: penyediaan perangkat keras, perangkat lunak, konektivitas, dan dukungan teknis yang memadai; (2) kompetensi digital: pengembangan kapasitas

guru, staf, dan siswa dalam menggunakan teknologi secara efektif; (3) pedagogi digital: integrasi teknologi dalam praktik pembelajaran yang meningkatkan keterlibatan dan hasil belajar; (4) konten dan kurikulum digital: pengembangan atau kurasi sumber belajar digital yang berkualitas; (5) budaya digital: penciptaan pola pikir dan nilai yang mendukung inovasi dan eksperimentasi digital (Bocconi et al., 2016).

### **Tahapan Transformasi Digital**

**Fase 1: Digitalisasi:** Tahap awal di mana analog diubah menjadi digital. Dalam pendidikan, ini dapat berupa digitalisasi dokumen administratif, pembuatan situs web sekolah, atau penggunaan surel untuk komunikasi. Meskipun penting, digitalisasi hanya mengubah format tanpa mentransformasi proses fundamental.

**Fase 2: Digitalisasi Proses:** Tahap di mana proses bisnis atau operasional dioptimalkan menggunakan teknologi digital. Ini dapat mencakup implementasi Learning Management System (LMS) untuk mengelola pembelajaran, sistem informasi siswa untuk administrasi akademik, atau platform komunikasi untuk interaksi orang tua-sekolah. Pada tahap ini, teknologi meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses yang ada (Hess et al., 2016).

**Fase 3: Transformasi Digital:** Tahap paling maju di mana teknologi digunakan untuk menciptakan model pembelajaran, operasi, dan penyampaian nilai yang fundamental baru. Ini dapat berupa pembelajaran personal yang didukung kecerdasan buatan, pembelajaran campuran yang mulus, atau ekosistem pembelajaran yang terhubung secara global. Pada tahap ini, teknologi tidak hanya mendukung praktik yang ada tetapi memungkinkan praktik yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan (Zhao & Watterston, 2021).

### **Strategi Memimpin Transformasi Digital**

**Mulai dengan Mengapa, Bukan Apa:** Pemimpin transformasi digital yang efektif tidak memulai dengan teknologi tetapi dengan kebutuhan, tantangan, dan peluang yang ingin diatasi. Sinek (2009) dalam "Start with Why" menjelaskan pentingnya memulai dengan tujuan dan visi sebelum bergerak ke strategi dan taktik. Dalam konteks pendidikan,

ini berarti mengidentifikasi terlebih dahulu: Apa masalah pembelajaran atau operasional yang ingin kita pecahkan? Bagaimana kita ingin meningkatkan pengalaman dan hasil siswa? Hanya setelah pertanyaan ini dijawab, teknologi dipilih sebagai solusi yang paling tepat.

**Adopsi Model Bertahap:** Transformasi digital tidak terjadi dalam semalam. Pemimpin yang efektif menggunakan pendekatan bertahap: memulai dengan proyek percontohan terbatas, belajar dari implementasi awal, melakukan iterasi berdasarkan umpan balik, dan secara bertahap meningkatkan skala ke seluruh organisasi. Ini memungkinkan manajemen risiko yang lebih baik, pembelajaran organisasi, dan penyesuaian berdasarkan konteks spesifik (Christensen et al., 2008).

**Membangun Koalisi Digital:** Kesuksesan transformasi digital memerlukan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan. Pemimpin perlu mengidentifikasi dan memberdayakan “juara digital” guru, staf, atau siswa yang antusias terhadap teknologi dan dapat menjadi panutan serta mentor bagi yang lain. Pembentukan tim transformasi digital yang lintas fungsi dapat memastikan perspektif yang beragam dan kepemilikan yang luas (Kotter, 2012).

**Investasi dalam Pengembangan Kapasitas:** Teknologi hanya efektif jika pengguna memiliki kompetensi untuk memanfaatkannya. Pemimpin transformasi digital harus mengalokasikan sumber daya signifikan untuk pengembangan profesional berkelanjutan. Ini tidak hanya mencakup pelatihan teknis tentang cara menggunakan alat, tetapi juga pengembangan pemahaman pedagogis tentang bagaimana mengintegrasikan teknologi untuk meningkatkan pembelajaran (Mishra & Koehler, 2006).

**Menciptakan Infrastruktur yang Tangguh:** Transformasi digital memerlukan fondasi teknologi yang andal. Ini mencakup bandwidth internet yang memadai, perangkat yang cukup dan terkini, dukungan teknis yang responsif, dan sistem yang aman. Pemimpin harus mengadvokasi investasi infrastruktur dan memastikan kesetaraan dalam akses teknologi di antara semua siswa dan staf (Warschauer & Matuchniak, 2010).

**Manajemen Data yang Strategis:** Transformasi digital menghasilkan volume data yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pemimpin perlu mengembangkan sistem untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, dan bertindak berdasarkan data. Ini mencakup investasi dalam platform analitik pembelajaran, pelatihan staf dalam literasi data, dan penciptaan budaya inkuiri di mana keputusan didorong oleh bukti bukan hanya intuisi (Schildkamp et al., 2019).

### **Mengatasi Tantangan Transformasi Digital**

**Resistensi dan Kecemasan Teknologi:** Tidak semua guru dan staf merasa nyaman dengan teknologi. Pemimpin harus mengakui ketakutan dan kekhawatiran yang sah, menyediakan dukungan yang berbeda berdasarkan tingkat kenyamanan teknologi, dan menciptakan ruang aman untuk bereksperimen dan membuat kesalahan. Venkatesh et al. (2003) dalam Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penerimaan teknologi, termasuk ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, pengaruh sosial, dan kondisi fasilitas.

**Kesenjangan Digital:** Tidak semua siswa memiliki akses yang sama terhadap teknologi dan konektivitas di rumah. Pandemi COVID-19 telah mengekspos dan memperdalam kesenjangan digital ini. Pemimpin harus proaktif dalam mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan, baik melalui penyediaan perangkat dan hotspot, kemitraan dengan penyedia internet, atau alternatif luring untuk siswa tanpa akses (Warschauer, 2004).

**Keberlanjutan Finansial:** Teknologi memerlukan investasi awal yang signifikan dan biaya berkelanjutan untuk pemeliharaan, peningkatan, dan penggantian. Pemimpin harus mengembangkan model pembiayaan yang berkelanjutan, mempertimbangkan Total Cost of Ownership (TCO), dan mengadvokasi alokasi anggaran yang memadai dari pemangku kepentingan dan pemerintah (Trucano, 2005).

**Keamanan dan Privasi Data:** Dengan meningkatnya penggunaan teknologi dan pengumpulan data siswa, kekhawatiran tentang keamanan dan privasi menjadi sangat penting. Pemimpin harus

memastikan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data, mengimplementasikan langkah-langkah keamanan siber yang kuat, dan mendidik komunitas sekolah tentang kewargaan digital dan keamanan daring (Reidenberg & Schaub, 2018).

### 3. Kecerdasan Buatan dan Masa Depan Pekerjaan

#### **Kecerdasan Buatan dalam Pendidikan: Peluang dan Implikasi**

Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence/AI) merepresentasikan garis depan baru dalam transformasi pendidikan. AI merujuk pada sistem komputer yang mampu melakukan tugas-tugas yang biasanya memerlukan kecerdasan manusia, seperti pembelajaran, pengenalan pola, pengambilan keputusan, dan pemrosesan bahasa alami. Dalam pendidikan, aplikasi AI berkisar dari yang relatif sederhana seperti sistem bimbingan adaptif hingga yang lebih kompleks seperti prediksi kesuksesan siswa dan personalisasi pembelajaran skala massal (Zawacki-Richter et al., 2019).

#### **Aplikasi AI dalam Pembelajaran**

**Sistem Bimbingan Cerdas (Intelligent Tutoring Systems/ITS):** ITS menggunakan AI untuk menyediakan instruksi yang dipersonalisasi dan umpan balik kepada siswa. Sistem seperti Carnegie Learning's MATHia atau Duolingo menggunakan algoritma adaptif untuk menyesuaikan tingkat kesulitan, jenis pertanyaan, dan jalur pembelajaran berdasarkan kinerja dan pola belajar individual siswa. Penelitian VanLehn (2011) menunjukkan bahwa ITS yang dirancang dengan baik dapat sama efektifnya dengan bimbingan manusia satu lawan satu untuk domain pembelajaran tertentu.

**Penilaian dan Pemberian Nilai Otomatis:** AI dapat mengotomatiskan penilaian untuk berbagai jenis tugas, dari pilihan ganda hingga esai dan bahkan tugas pemrograman. Sistem seperti Turnitin's Gradescope atau ETS's e-rater menggunakan pemrosesan bahasa alami untuk menilai tulisan siswa. Meskipun teknologi ini dapat menghemat waktu guru secara signifikan, perdebatan berlanjut tentang validitas, reliabilitas, dan keadilan penilaian otomatis, terutama untuk tugas

yang memerlukan kreativitas dan pemikiran bernuansa (Shermis & Burstein, 2013).

**Chatbot dan Asisten Virtual:** Chatbot berbasis AI dapat menyediakan dukungan 24/7 untuk siswa, menjawab pertanyaan umum tentang kursus, tenggat waktu, atau sumber daya. Mereka juga dapat memberikan dorongan dan pengingat untuk membantu siswa tetap pada jalurnya. Georgia Tech's "Jill Watson," sebuah asisten pengajar virtual yang didukung IBM Watson, berhasil menjawab ribuan pertanyaan siswa tanpa terdeteksi sebagai bot oleh sebagian besar siswa (Goel & Polepeddi, 2016).

**Analitik Pembelajaran dan Sistem Peringatan Dini:** AI dapat menganalisis data dalam jumlah besar tentang perilaku belajar siswa untuk mengidentifikasi pola yang mengindikasikan risiko putus sekolah atau kesulitan akademik. Sistem peringatan dini dapat memberitahu guru dan penasihat untuk melakukan intervensi secara proaktif. Purdue University's Course Signals, salah satu contoh awal, menggunakan analitik prediktif untuk memberikan umpan balik waktu nyata kepada siswa tentang kinerja mereka (Arnold & Pistilli, 2012).

**Rekomendasi dan Kurasi Konten:** Mirip dengan bagaimana Netflix merekomendasikan film atau Spotify merekomendasikan musik, AI dalam pendidikan dapat merekomendasikan sumber pembelajaran yang paling relevan dan efektif untuk setiap siswa berdasarkan preferensi, kinerja, dan tujuan pembelajaran mereka. Ini dapat membantu siswa menavigasi lautan luas konten pendidikan daring (Manouselis et al., 2013).

### **Implikasi AI untuk Peran Guru dan Pemimpin**

**Augmentasi, Bukan Penggantian:** Meskipun terdapat ketakutan bahwa AI akan menggantikan guru, perspektif yang lebih bernuansa adalah bahwa AI akan menambah kemampuan guru, bukan menggantikan mereka. AI dapat mengambil alih tugas-tugas repetitif dan administratif seperti pemberian nilai atau absensi, membebaskan guru untuk fokus pada aspek pengajaran yang memerlukan sentuhan

manusia: membangun hubungan, memotivasi, memberikan dukungan emosional, dan memfasilitasi diskusi kompleks (Luckin et al., 2016).

**Perubahan Peran Guru:** Dengan AI menangani personalisasi dan pembelajaran adaptif, peran guru berevolusi dari “orang bijak di panggung” menjadi “pembimbing di samping” atau lebih tepatnya “perancang pengalaman belajar.” Guru masa depan akan lebih fokus pada mendesain lingkungan pembelajaran yang kaya, memfasilitasi pembelajaran kolaboratif dan berbasis proyek, dan memberikan dukungan sosio-emosional (Holmes et al., 2019).

**Kompetensi Baru yang Diperlukan:** Guru dan pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kompetensi baru untuk bekerja secara efektif dengan AI. Ini mencakup: (1) literasi AI - pemahaman dasar tentang apa itu AI, bagaimana cara kerjanya, dan keterbatasannya; (2) literasi data - kemampuan untuk menafsirkan dan bertindak berdasarkan wawasan yang dihasilkan AI; (3) penalaran etis - kemampuan untuk mengevaluasi dan mengatasi dilema etis yang timbul dari penggunaan AI; (4) keterampilan kemanusiaan - penguatan kompetensi yang sulit direplikasi AI seperti empati, kreativitas, dan pemecahan masalah kompleks (Long & Magerko, 2020).

### **Isu Etis dan Kekhawatiran**

**Bias Algoritmik:** Sistem AI hanya sebaik data yang mereka latih. Jika data pelatihan mengandung bias (misalnya, keterwakilan yang kurang dari kelompok tertentu atau ketidakadilan historis), AI akan mereplikasi dan bahkan memperkuat bias tersebut. Dalam pendidikan, ini dapat terwujud sebagai algoritma yang secara sistematis meremehkan kemampuan siswa dari kelompok termarginalisasi atau terlalu tinggi memprediksi risiko putus sekolah mereka. Pemimpin pendidikan harus waspada tentang keadilan algoritmik dan menuntut transparansi dari vendor AI (Noble, 2018).

**Privasi dan Pengawasan:** Penggunaan AI dalam pendidikan sering memerlukan pengumpulan data granular tentang perilaku belajar siswa. Ini menimbulkan pertanyaan tentang siapa yang memiliki data, bagaimana data digunakan, dan risiko pengawasan. Konsep

“kapitalisme pengawasan” Zuboff (2019) relevan untuk pendidikan, di mana data siswa dapat digunakan untuk tujuan di luar pendidikan. Pemimpin harus memastikan persetujuan yang diinformasikan, minimalisasi data, dan perlindungan yang kuat.

**Dampak pada Kesetaraan:** Meskipun AI memiliki potensi untuk mendemokratisasi akses ke pembelajaran personal berkualitas tinggi, ada risiko bahwa AI akan memperdalam kesenjangan yang ada. Sekolah yang memiliki sumber daya baik dapat mengadopsi alat AI yang canggih sementara sekolah yang kurang sumber daya tertinggal. Bahkan dalam sekolah yang sama, siswa dengan pengetahuan atau keterampilan sebelumnya yang lebih kuat mungkin lebih diuntungkan dari alat AI. Pemimpin harus secara proaktif mengatasi kesetaraan dalam adopsi dan implementasi AI (Reich & Ito, 2017).

**Ketergantungan Berlebihan dan Dehumanisasi:** Ada risiko bahwa ketergantungan berlebihan pada AI dapat menyebabkan dehumanisasi pendidikan, mengurangi interaksi manusia yang merupakan inti dari pengalaman pendidikan. Algoritma dapat mengoptimalkan untuk metrik yang sempit (nilai ujian, tingkat penyelesaian) sementara mengabaikan aspek yang sulit diukur namun penting seperti rasa ingin tahu, hasrat untuk belajar, atau pengembangan karakter. Pemimpin harus memastikan bahwa AI tetap menjadi alat yang melayani tujuan pendidikan holistik, bukan penggerak dari tujuan tersebut (Selwyn, 2019).

### **Mempersiapkan Siswa untuk Masa Depan Pekerjaan**

**Otomatisasi dan Perubahan Lanskap Pekerjaan:** Berbagai studi memprediksi bahwa otomatisasi dan AI akan secara signifikan mengubah lanskap pekerjaan. Frey dan Osborne (2017) memperkirakan bahwa 47% pekerjaan di AS berisiko otomasi. Meskipun prediksi spesifik bervariasi, konsensusnya adalah bahwa pekerjaan rutin dan dapat diprediksi - baik manual maupun kognitif - paling rentan terhadap otomatisasi. Sebaliknya, pekerjaan yang memerlukan kreativitas, kecerdasan sosial, pemecahan masalah kompleks, dan adaptabilitas akan tetap memiliki permintaan tinggi.

**Kompetensi untuk Masa Depan:** Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk mempersiapkan siswa untuk masa depan pekerjaan yang tidak pasti. Ini memerlukan fokus pada apa yang sering disebut “keterampilan abad ke-21” atau “keterampilan siap masa depan”: (1) Berpikir kritis dan pemecahan masalah kompleks - kemampuan untuk menganalisis informasi, mengevaluasi bukti, dan mengembangkan solusi untuk masalah yang tidak terstruktur; (2) Kreativitas dan inovasi - kemampuan untuk menghasilkan ide orisinal dan mendekati masalah dari perspektif baru; (3) Kolaborasi dan komunikasi - kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim dan mengomunikasikan ide dengan jelas; (4) Literasi digital dan pemikiran komputasional - kenyamanan dengan teknologi dan pemahaman tentang bagaimana sistem digital bekerja; (5) Keterampilan sosio-emosional - kesadaran diri, empati, ketahanan, dan pola pikir berkembang; (6) Adaptabilitas dan pembelajaran sepanjang hayat - kemampuan dan disposisi untuk terus belajar dan beradaptasi (OECD, 2018).

**Kurikulum dan Pedagogi untuk Kesiapan Masa Depan:** Mempersiapkan siswa untuk masa depan pekerjaan memerlukan pergeseran dalam kurikulum dan pedagogi. Pertama, **pembelajaran berbasis proyek dan masalah** di mana siswa menangani tantangan dunia nyata yang kompleks dan tidak terdefinisi dengan baik, mengembangkan keterampilan pemecahan masalah dalam prosesnya. Kedua, **pembelajaran interdisipliner** yang mencerminkan bahwa masalah dunia nyata tidak masuk dengan rapi ke dalam silo disiplin ilmu. Ketiga, **pembelajaran berbasis kompetensi** yang fokus pada penguasaan keterampilan bukan waktu duduk. Keempat, **pengalaman belajar yang autentik** seperti magang, pembelajaran layanan, atau proyek kewirausahaan yang menghubungkan pembelajaran kelas dengan dunia kerja (Zhao, 2012).

**Pembelajaran Sepanjang Hayat dan Pembaruan Keterampilan:** Dengan laju perubahan yang semakin cepat, pendidikan tidak lagi dapat dipandang sebagai sesuatu yang terjadi sekali (K-12 atau pendidikan tinggi) tetapi sebagai proses berkelanjutan sepanjang

hidup. Pemimpin pendidikan perlu berpikir melampaui kelompok usia tradisional dan mempertimbangkan bagaimana institusi mereka dapat melayani peserta didik dewasa yang perlu memperbarui atau meningkatkan keterampilan. Ini dapat melibatkan kemitraan dengan industri, menawarkan kredensial mikro atau program sertifikat, atau mengembangkan jalur pembelajaran fleksibel yang mengakomodasi profesional yang bekerja (Avis, 2018).

#### **D. Pembelajaran Organisasi Dan Manajemen Pengetahuan**

Dalam era ekonomi pengetahuan, kemampuan organisasi pendidikan untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi adalah kunci kesuksesan jangka panjang. Organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan yang efektif memungkinkan institusi pendidikan untuk terus meningkat, merespons perubahan, dan membangun kecerdasan kolektif.

##### **1. Konsep Organisasi Pembelajaran**

###### **Definisi dan Prinsip Organisasi Pembelajaran**

Peter Senge (1990) dalam karya seminal "The Fifth Discipline" mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai "organisasi di mana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola pikir baru dan ekspansif dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan di mana orang secara terus-menerus belajar untuk belajar bersama."

Dalam konteks pendidikan, organisasi pembelajaran adalah sekolah atau institusi di mana:

- Pembelajaran terjadi di semua tingkat - siswa, guru, pemimpin, dan organisasi secara keseluruhan
- Ada komitmen untuk peningkatan dan inovasi berkelanjutan
- Pengetahuan dibagikan secara terbuka dan sistematis
- Kesalahan dipandang sebagai peluang pembelajaran
- Struktur dan budaya mendukung inkuiri, eksperimentasi, dan refleksi

- Pengetahuan eksternal dan praktik terbaik secara aktif dicari dan diadaptasi

### **Lima Disiplin Organisasi Pembelajaran**

Senge mengidentifikasi lima disiplin yang esensial untuk membangun organisasi pembelajaran:

a. Penguasaan Pribadi (Personal Mastery)

Disiplin ini melibatkan klarifikasi dan pendalaman visi pribadi secara berkelanjutan, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas secara objektif. Dalam konteks pendidikan, ini berarti mendorong guru dan staf untuk terus mengembangkan diri mereka sendiri, tidak hanya secara profesional tetapi juga pribadi. Pemimpin memodelkan penguasaan pribadi dengan komitmen mereka sendiri untuk pertumbuhan dan pembelajaran (Senge, 2006).

b. Model Mental

Ini adalah asumsi, generalisasi, atau gambaran yang tertanam dalam yang memengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan mengambil tindakan. Dalam organisasi pembelajaran, model mental perlu dimunculkan ke permukaan, diperiksa, dan ditantang. Misalnya, model mental bahwa “beberapa anak memang tidak bisa belajar” perlu diidentifikasi dan ditantang dengan bukti dan perspektif alternatif. Argyris dan Schön (1974) membedakan antara teori yang disampaikan (apa yang kita katakan kita percaya) dan teori yang digunakan (apa yang sebenarnya memandu perilaku), dan berpendapat bahwa pembelajaran memerlukan keselarasan antara keduanya.

c. Visi Bersama

Visi yang benar-benar bersama tidak dipaksakan dari atas tetapi muncul dari visi pribadi individu-individu. Dalam sekolah, ini berarti melibatkan semua pemangku kepentingan dalam mengartikulasikan visi untuk siswa dan komunitas pembelajaran. Ketika visi benar-benar bersama, orang-orang berprestasi dan

belajar bukan karena mereka diperintahkan tetapi karena mereka ingin (Fullan, 2001).

d. Pembelajaran Tim

Kapasitas tim untuk menunda asumsi dan masuk ke dalam pemikiran bersama yang sejati. Pembelajaran tim dibangun di atas penguasaan pribadi dan visi bersama, tetapi ini tidak cukup. Tim harus belajar memanfaatkan potensi dari banyak pikiran untuk menjadi lebih cerdas dari satu pikiran. Dalam pendidikan, ini terwujud sebagai komunitas pembelajaran profesional, perencanaan kolaboratif, dan pemecahan masalah berbasis tim (DuFour et al., 2008).

e. Berpikir Sistem (Systems Thinking)

Disiplin kelima yang mengintegrasikan yang lainnya. Berpikir sistem adalah kerangka konseptual untuk melihat pola dan keterkaitan daripada rantai sebab-akibat linear. Ini membantu kita memahami bagaimana sekolah sebagai sistem kompleks dengan berbagai elemen yang saling terkait. Perubahan dalam satu area (misalnya, praktik penilaian) akan memiliki efek riak pada area lain (misalnya, instruksi, motivasi siswa). Pemimpin dengan perspektif berpikir sistem menghindari solusi yang terlalu sederhana dan mempertimbangkan konsekuensi yang tidak diinginkan (Stroh, 2015).

### **Karakteristik Organisasi Pembelajaran dalam Pendidikan**

Silins dan Mulford (2004) mengidentifikasi karakteristik dari sekolah sebagai organisasi pembelajaran:

- Misi, visi, dan tujuan bersama yang dipantau yang fokus pada pembelajaran siswa
- Pembelajaran profesional berkelanjutan yang tertanam dalam pekerjaan dan kolaboratif
- Budaya kolaboratif dengan kepercayaan tinggi dan saling menghormati
- Inkuiri dan penggunaan data untuk menginformasikan keputusan

- Struktur dan sumber daya yang mendukung dan memungkinkan pembelajaran
- Kepemimpinan yang terdistribusi di berbagai tingkat
- Koneksi eksternal dengan sekolah lain, universitas, dan organisasi

Marsick dan Watkins (2003) mengembangkan Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) yang mengukur tujuh dimensi: peluang pembelajaran berkelanjutan, inkuiri dan dialog, pembelajaran tim, sistem tertanam untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, pemberdayaan, koneksi sistem, dan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran.

### **Membangun Organisasi Pembelajaran**

**Menciptakan Peluang Pembelajaran Berkelanjutan:** Organisasi pembelajaran menyediakan peluang berkelanjutan untuk pembelajaran di semua tingkat. Dalam sekolah, ini dapat mencakup: lokakarya pengembangan profesional, kelompok studi, program pembinaan dan mentoring, proyek penelitian tindakan, konferensi, dan pembelajaran daring. Yang penting adalah bahwa peluang pembelajaran bukan acara sekali jalan tetapi tertanam dalam pekerjaan sehari-hari dan budaya (Timperley, 2011).

**Mempromosikan Inkuiri dan Dialog:** Budaya inkuiri di mana pertanyaan disambut baik dan dialog adalah norma perlu secara aktif dibudayakan. Ini berarti menciptakan struktur untuk percakapan profesional seperti pertemuan tim reguler, studi pelajaran, observasi rekan sejawat, dan sesi analisis data. Dialog berbeda dari diskusi atau debat - ini tentang eksplorasi ide yang sejati dengan menunda penilaian dan mencari pemahaman (Isaacs, 1999).

**Mendorong Kolaborasi dan Pembelajaran Tim:** Bergerak dari budaya individualistik di mana guru bekerja dalam isolasi menuju budaya kolaboratif di mana mereka bekerja bersama. Komunitas Pembelajaran Profesional (Professional Learning Communities/PLCs), tim interdisipliner, tim tingkat kelas, dan tim area mata pelajaran menyediakan struktur untuk kolaborasi. Kuncinya adalah memastikan bahwa kolaborasi difokuskan pada peningkatan instruksi dan

pembelajaran siswa, bukan hanya koordinasi administratif (Hord & Sommers, 2008).

**Membangun Sistem untuk Menangkap dan Berbagi Pembelajaran:**

Tanpa sistem untuk mengkodifikasi dan menyebarkan pembelajaran, pengetahuan tetap tersembunyi dan terkunci dalam individu. Sistem dapat mencakup: dokumentasi praktik terbaik, repositori rencana pelajaran, wiki internal atau basis pengetahuan, sesi berbagi reguler, dan buletin yang menyoroti inovasi. Teknologi dapat memfasilitasi ini tetapi kuncinya adalah budaya yang menghargai berbagi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Memberdayakan Orang menuju Visi Kolektif:**

Pemberdayaan bukan hanya tentang delegasi tetapi tentang keterlibatan sejati dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan terdistribusi, peran kepemimpinan guru, dan struktur tata kelola partisipatif memberdayakan individu dan tim untuk mengambil kepemilikan atas peningkatan sekolah (Spillane, 2006).

**Menghubungkan Organisasi ke Lingkungan:**

Organisasi pembelajaran tidak ada dalam isolasi tetapi secara aktif memindai lingkungan untuk ide, mitra, dan peluang. Ini dapat mencakup kemitraan dengan universitas, koneksi dengan sekolah lain untuk perbandingan, partisipasi dalam jaringan, dan keterlibatan dengan komunitas. Perspektif eksternal membantu menghindari pemikiran kelompok dan merangsang inovasi (Lieberman & Grolnick, 1996).

**Menyediakan Kepemimpinan Strategis:**

Pemimpin memainkan peran krusial dalam menciptakan dan mempertahankan organisasi pembelajaran. Ini bukan tentang menjadi satu-satunya sumber ide tetapi tentang menciptakan kondisi, struktur, dan budaya yang memungkinkan pembelajaran berkembang. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani sangat kondusif untuk organisasi pembelajaran (Bass & Avolio, 1994).

## 2. Budaya Berbagi Pengetahuan

### Pentingnya Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi Pendidikan

Pengetahuan adalah salah satu aset paling berharga dalam organisasi pendidikan, tetapi terlalu sering tetap tersembunyi atau terkunci dalam pikiran guru individual. Budaya berbagi pengetahuan adalah lingkungan di mana individu merasa aman dan termotivasi untuk berbagi apa yang mereka ketahui, belajar dari orang lain, dan secara kolaboratif membangun kecerdasan kolektif (Hislop et al., 2018).

Dalam konteks pendidikan, pengetahuan yang perlu dibagikan mencakup:

- a. Pengetahuan pedagogis - strategi mengajar yang efektif, teknik manajemen kelas, pendekatan diferensiasi
- b. Pengetahuan konten - pemahaman mendalam tentang materi pelajaran, kesalahpahaman umum siswa, penjelasan yang efektif
- c. Pengetahuan penilaian - desain penilaian yang efektif, rubrik, strategi umpan balik
- d. Pengetahuan teknologi - penggunaan teknologi pendidikan yang efektif
- e. Pengetahuan siswa - wawasan tentang siswa individual, gaya belajar, kebutuhan dukungan
- f. Pengetahuan kontekstual - pemahaman tentang budaya sekolah, komunitas, sumber daya

### Hambatan terhadap Berbagi Pengetahuan

Meskipun manfaatnya jelas, banyak hambatan yang ada:

#### Hambatan Individual:

- a. Penimbunan pengetahuan  
Keyakinan bahwa menjaga pengetahuan memberikan keunggulan kompetitif atau keamanan kerja
- b. Kurangnya waktu  
Guru kewalahan dengan tanggung jawab dan tidak ada waktu untuk berbagi

- c. Kurangnya kepercayaan diri  
Ketakutan bahwa pengetahuan mereka tidak berharga atau akan dinilai
- d. Sindrom Bukan Diciptakan di Sini (Not Invented Here)  
Resistensi terhadap mengadopsi ide dari orang lain (Szulanski, 1996)

### **Hambatan Organisasi:**

- a. Kurangnya infrastruktur  
Tidak ada platform, sistem, atau struktur untuk berbagi
- b. Budaya kompetitif  
Lingkungan di mana guru berkompetisi daripada berkolaborasi
- c. Kurangnya insentif  
Tidak ada pengakuan atau penghargaan untuk berbagi
- d. Struktur hirarkis  
Pengetahuan mengalir dari atas ke bawah, bukan multiarah (Ipe, 2003)

### **Hambatan Teknologi:**

- a. Kurangnya alat  
Tidak ada platform teknologi yang sesuai
- b. Kesenjangan digital  
Akses atau keterampilan yang tidak setara
- c. Kelebihan informasi  
Terlalu banyak platform atau terlalu banyak informasi yang tidak terorganisir (Riege, 2005)

### **Strategi untuk Mempromosikan Berbagi Pengetahuan**

**Menciptakan Keamanan Psikologis:** Penelitian Edmondson (2018) menunjukkan bahwa keamanan psikologis adalah fondasi untuk berbagi. Orang perlu merasa aman untuk berbagi ide, mengakui kesalahan, mengajukan pertanyaan tanpa takut konsekuensi negatif.

Pemimpin menciptakan ini melalui pemodelan peran kerentanan, merespons secara konstruktif terhadap kesalahan, dan secara eksplisit menghargai pembelajaran daripada kesempurnaan.

**Mengembangkan Kepercayaan:** Kepercayaan adalah esensial untuk berbagi pengetahuan. Kepercayaan dibangun melalui perilaku yang konsisten, keandalan, kompetensi, dan kepedulian sejati terhadap orang lain. Dalam sekolah, kepercayaan dapat dikembangkan melalui kegiatan pembangunan tim, pengalaman bersama, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan tindak lanjut atas komitmen (Tschannen-Moran, 2014).

**Menyediakan Waktu dan Struktur:** Jika sekolah serius tentang berbagi pengetahuan, mereka harus mengalokasikan waktu yang dilindungi. Ini dapat berupa periode kolaborasi reguler, hari pembelajaran profesional, atau waktu pembebasan untuk studi pelajaran atau observasi rekan sejawat. Struktur seperti PLCs, komunitas praktik, atau program mentoring menyediakan kerangka kerja untuk berbagi sistematis (DuFour et al., 2016).

**Menggunakan Teknologi Secara Strategis:** Teknologi dapat sangat memfasilitasi berbagi pengetahuan tetapi harus dipilih dan diimplementasikan dengan hati-hati. Opsi mencakup:

- a. Learning Management Systems untuk berbagi rencana pelajaran, sumber daya
- b. Platform kolaborasi (Google Workspace, Microsoft Teams) untuk kolaborasi waktu nyata
- c. Platform sosial untuk berbagi informal dan jaringan
- d. Repositori pengetahuan atau wiki untuk praktik terbaik yang didokumentasikan
- e. Platform video untuk berbagi pelajaran teladan atau video instruksional (Wang & Noe, 2010)

**Mengakui dan Menghargai Berbagi:** Apa yang diakui akan diulang. Pengakuan dapat formal (penghargaan, promosi, peluang kepemimpinan) atau informal (pengakuan publik, apresiasi). Yang

penting adalah merayakan bukan hanya pencapaian individual tetapi kontribusi untuk kebaikan kolektif (Bartol & Srivastava, 2002).

**Memodelkan dan Menjadi Juara Berbagi:** Pemimpin harus memodelkan perilaku berbagi pengetahuan. Ini berarti secara terbuka berbagi pembelajaran sendiri, kesalahan, dan ketidakpastian. Mengidentifikasi dan mendukung "juara pengetahuan" individu yang dengan antusias berbagi dan mendorong orang lain - dapat menciptakan momentum (Brock et al., 2005).

**Menciptakan Mekanisme Berbagi yang Beragam:** Orang memiliki preferensi berbeda tentang bagaimana mereka berbagi. Campuran mekanisme formal (lokakarya, presentasi) dan informal (percakapan lorong, kelompok makan siang) penting. Beberapa lebih suka tertulis (blog, dokumen), beberapa verbal (pertemuan, satu lawan satu), beberapa visual (video, infografis). Diversifikasi pendekatan untuk mengakomodasi gaya yang berbeda (Hansen et al., 1999).

**Menghubungkan Berbagi Pengetahuan dengan Tujuan Sekolah:** Jika berbagi pengetahuan dipandang sebagai terpisah dari pekerjaan inti, itu tidak akan diprioritaskan. Hubungkan berbagi secara eksplisit dengan tujuan peningkatan sekolah, hasil siswa, dan prioritas strategis. Tunjukkan bagaimana berbagi berkontribusi pada misi (Levin & Datnow, 2012).

### 3. Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)

#### Konsep dan Prinsip Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan adalah filosofi dan pendekatan yang mengasumsikan bahwa kinerja organisasi selalu dapat ditingkatkan dan bahwa peningkatan harus berkelanjutan, bertahap, dan melibatkan semua orang dalam organisasi. Berakar dalam manufaktur (Toyota Production System, kaizen), prinsip-prinsip telah berhasil diadaptasi ke berbagai sektor termasuk pendidikan (Bryk et al., 2015).

Prinsip inti perbaikan berkelanjutan dalam pendidikan:

a. Fokus pada Pelanggan (Pembelajaran Siswa)

Ukuran kesuksesan utama adalah pembelajaran dan kesejahteraan siswa. Semua upaya peningkatan harus pada akhirnya terhubung dengan hasil yang lebih baik untuk siswa.

b. Orientasi Proses

Fokus bukan hanya pada hasil tetapi pada proses yang mengarah ke hasil. Meningkatkan proses adalah kunci untuk meningkatkan hasil secara berkelanjutan.

c. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Peningkatan berdasarkan pengumpulan dan analisis data yang sistematis, bukan asumsi atau pendapat. Berbagai sumber data (kuantitatif dan kualitatif) memberikan gambaran komprehensif.

d. Uji Coba Perubahan Kecil

Daripada reformasi skala besar, perbaikan berkelanjutan menekankan uji coba kecil yang cepat yang dapat dengan cepat diimplementasikan, dinilai, dan disesuaikan. Ini mengurangi risiko dan memungkinkan pembelajaran yang lebih cepat (Langley et al., 2009).

e. Berpikir Sistem

Pengakuan bahwa sekolah adalah sistem kompleks dengan bagian-bagian yang saling terkait. Perubahan dalam satu area akan berdampak pada yang lain. Hindari intervensi yang terlalu sederhana dan terisolasi.

f. Inkuiri Kolaboratif

Peningkatan bukan upaya individual tetapi upaya kolektif yang melibatkan guru, administrator, siswa, keluarga, dan komunitas.

g. Pendekatan Disiplin

Meskipun kreatif, perbaikan berkelanjutan mengikuti metodologi dan alat terstruktur untuk memastikan ketelitian dan konsistensi.

## Siklus Plan-Do-Study-Act (PDSA)

Siklus PDSA, dikembangkan oleh Deming (1986), adalah metodologi inti untuk perbaikan berkelanjutan:

**Plan (Rencanakan):** Identifikasi masalah atau peluang, analisis data untuk memahami keadaan saat ini, kembangkan hipotesis tentang penyebab, dan rancang intervensi atau perubahan. Dalam pendidikan, ini mungkin melibatkan analisis data kinerja siswa, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan spesifik, meneliti strategi berbasis bukti, dan merencanakan intervensi yang ditargetkan.

**Do (Lakukan):** Implementasikan rencana dalam skala kecil. Ini adalah fase uji coba, bukan implementasi penuh. Jika menguji intervensi membaca, mungkin implementasikan dengan satu kelas atau kelompok kecil siswa. Dokumentasikan proses dan kumpulkan data secara sistematis (Moen & Norman, 2009).

**Study (Pelajari):** Analisis data yang dikumpulkan selama fase Do. Bandingkan hasil dengan prediksi. Apa yang berhasil? Apa yang tidak? Mengapa? Konsekuensi tak terduga apa yang terjadi? Fase Study memerlukan refleksi disiplin dan kesediaan untuk mempertimbangkan bukti secara objektif, bahkan jika tidak mendukung hipotesis awal.

**Act (Bertindak):** Berdasarkan pembelajaran dari fase Study, putus langkah selanjutnya. Jika intervensi berhasil, rencanakan implementasi yang lebih luas (meningkatkan skala). Jika tidak berhasil, putus apakah akan meninggalkan, memodifikasi secara signifikan, atau menguji versi yang berbeda. Jika hasil beragam atau tidak meyakinkan, rencanakan siklus PDSA lain dengan modifikasi (Taylor et al., 2014).

Kuncinya adalah bahwa PDSA bukan siklus sekali jalan tetapi proses iteratif. Setiap siklus dibangun di atas pembelajaran dari siklus sebelumnya, mengarah pada penyempurnaan dan peningkatan progresif.

## Ilmu Peningkatan dalam Pendidikan

Ilmu peningkatan adalah bidang yang muncul yang menerapkan prinsip, dan metode peningkatan kualitas ke masalah pendidikan.

Dipelopori oleh Bryk dan rekan-rekan di Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, ilmu peningkatan menawarkan pendekatan terstruktur untuk perubahan pendidikan (Bryk et al., 2015).

### **Enam Prinsip Inti Ilmu Peningkatan:**

- a. **Buat Masalah Spesifik dan Berpusat pada Pengguna**  
Daripada masalah generik (“meningkatkan prestasi siswa”), fokus pada masalah spesifik yang penting bagi pengguna spesifik (“meningkatkan kemampuan siswa kelas 5 untuk menulis paragraf yang terorganisir”).
- b. **Fokus pada Variasi dalam Kinerja**  
Kinerja bervariasi di seluruh kelas, sekolah, siswa. Memahami sumber variasi memberikan wawasan tentang apa yang berhasil, untuk siapa, dalam kondisi apa.
- c. **Lihat Sistem yang Menghasilkan Hasil**  
Petakan proses dan pahami bagaimana sistem saat ini menghasilkan hasil saat ini. Perubahan harus menangani akar penyebab dalam sistem, bukan hanya gejala.
- d. **Kita Tidak Dapat Meningkatkan dalam Skala Apa yang Tidak Dapat Kita Ukur**  
Kembangkan ukuran praktis yang memberikan umpan balik cepat. Ukuran harus bermakna, layak, dan cukup sering untuk menginformasikan penyesuaian.
- e. **Gunakan Inkuiri Disiplin untuk Mendorong Peningkatan**  
Metodologi terstruktur (seperti PDSA) memastikan bahwa pembelajaran sistematis dan kumulatif. Dokumentasi dan analisis adalah kunci.
- f. **Percepat Pembelajaran melalui Komunitas Peningkatan Berjejaring**  
Daripada setiap sekolah menemukan kembali roda, jaringan sekolah dapat secara kolaboratif mengembangkan, menguji, dan menyempurnakan peningkatan. Pembelajaran kolektif lebih cepat daripada upaya terisolasi (LeMahieu et al., 2017).

## **Mengimplementasikan Perbaikan Berkelanjutan dalam Sekolah**

**Membangun Keterampilan dan Pola Pikir Dasar:** Staf perlu mengembangkan keterampilan dalam literasi data, analisis akar penyebab, pemetaan proses, dan metodologi PDSA. Sama pentingnya adalah membudayakan pola pikir peningkatan - keyakinan bahwa masalah dapat dipecahkan, bahwa perubahan kecil dapat terakumulasi menjadi peningkatan signifikan, dan bahwa setiap orang memiliki peran dalam peningkatan (Yeager & Dweck, 2012).

**Mulai dengan Masalah Berpengaruh Tinggi:** Pilih masalah yang penting (penting untuk pembelajaran siswa), cukup spesifik untuk dapat ditindaklanjuti, dan layak untuk diatasi dengan sumber daya yang tersedia. Memulai dengan masalah yang dapat dimenangkan membangun kepercayaan dan momentum (Lewis, 2015).

**Menciptakan Infrastruktur untuk Peningkatan:** Perbaikan berkelanjutan memerlukan waktu yang dilindungi, peran yang ditunjuk (pelatih peningkatan atau fasilitator), ruang untuk tim bertemu, akses ke data, dan alat untuk dokumentasi. Tanpa infrastruktur, upaya peningkatan akan sporadis dan tidak berkelanjutan (Park et al., 2013).

**Mengembangkan Lingkaran Umpan Balik Cepat:** Siklus pendidikan tradisional (pengujian tahunan, nilai semester) memberikan umpan balik terlalu lambat untuk memandu peningkatan. Kembangkan ukuran yang lebih sering dan formatif. Ini mungkin termasuk kuis mingguan, pemeriksaan kemajuan bulanan, protokol observasi, atau survei siswa (Hattie & Timperley, 2007).

**Skalakan Apa yang Berhasil:** Ketika upaya peningkatan menunjukkan hasil positif dalam percontohan, tingkatkan skala secara sistematis. Peningkatan skala bukan hanya tentang mengimplementasikan secara luas tetapi tentang beradaptasi dengan konteks yang berbeda sambil mempertahankan kesetiaan pada prinsip inti. Dokumentasikan adaptasi dan terus belajar selama peningkatan skala (Coburn, 2003).

**Hubungkan dengan Upaya Peningkatan Sekolah yang Lebih Luas:**

Perbaikan berkelanjutan tidak boleh menjadi inisiatif yang terisolasi tetapi terintegrasi dengan perencanaan sekolah yang lebih luas, pembelajaran profesional, dan sistem evaluasi. Hubungkan dengan rencana strategis sekolah, tujuan tahunan, dan prioritas pengembangan profesional (Honig & Venkateswaran, 2012).

**Membangun Komunitas Peningkatan Berjejaring:**

Terhubung dengan sekolah atau distrik lain yang bekerja pada masalah serupa. Bagikan data, belajar dari uji coba satu sama lain, pecahkan masalah secara kolektif. Jaringan mempercepat pembelajaran dan mencegah duplikasi upaya (Bryk et al., 2011).



# **BAB 12**

---

## **KEPEMIMPINAN GLOBAL DAN MULTIKULTURAL**



Dalam era globalisasi yang semakin intensif, pemimpin pendidikan menghadapi tantangan untuk memimpin organisasi yang semakin beragam secara budaya dan terhubung secara global. Kepemimpinan global dan multikultural bukan lagi kompetensi opsional tetapi kebutuhan fundamental bagi pemimpin pendidikan kontemporer

## **A. Dimensi Budaya dalam Kepemimpinan**

### **1. Model Budaya Hofstede dan Trompenaars**

#### **Model Dimensi Budaya Hofstede**

Geert Hofstede, melalui penelitian monumentalnya di IBM yang melibatkan lebih dari 100.000 karyawan di 50 negara, mengembangkan kerangka kerja yang paling banyak digunakan untuk memahami perbedaan budaya nasional. Penelitian ini menghasilkan model yang awalnya terdiri dari empat dimensi, kemudian berkembang menjadi enam dimensi budaya (Hofstede, 1980; Hofstede et al., 2010).

#### **Dimensi 1: Power Distance (Jarak Kekuasaan)**

Jarak kekuasaan mengukur sejauh mana anggota masyarakat yang kurang berkuasa menerima dan mengharapkan bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi (seperti Malaysia, Indonesia, Filipina), hierarki dianggap mencerminkan ketidaksetaraan alamiah, keputusan dibuat dari atas ke bawah, dan subordinat mengharapkan untuk diberitahu apa yang harus dilakukan. Sebaliknya, dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah (seperti Denmark, Selandia Baru, Austria), hierarki dipandang sebagai pembagian peran untuk kemudahan, keputusan dibuat secara partisipatif, dan subordinat mengharapkan untuk dikonsultasikan.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam konteks pendidikan dengan jarak kekuasaan tinggi, kepala sekolah atau rektor diharapkan membuat keputusan secara otoritatif dan guru atau staf mungkin enggan untuk menantang atau mempertanyakan keputusan tersebut. Di lingkungan dengan jarak kekuasaan rendah, kepemimpinan yang lebih demokratis dan partisipatif dihargai, dan guru mengharapkan

untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang beroperasi lintas budaya harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai ekspektasi budaya atau secara hati-hati memperkenalkan pendekatan yang berbeda (Dimmock & Walker, 2005).

### **Dimensi 2: Individualism vs. Collectivism (Individualisme vs. Kolektivisme)**

Dimensi ini mengukur tingkat di mana individu terintegrasi ke dalam kelompok. Dalam masyarakat individualistis (seperti Amerika Serikat, Australia, Inggris), orang diharapkan untuk mengurus diri mereka sendiri dan keluarga dekat mereka saja. Identitas didasarkan pada individu, dan nilai-nilai seperti otonomi, privasi, dan pencapaian individual dihargai. Dalam masyarakat kolektivis (seperti Cina, Korea, Indonesia), orang sejak lahir terintegrasi ke dalam kelompok kohesif yang kuat, sering kali keluarga besar, yang terus melindungi mereka sebagai pertukaran loyalitas. Identitas didasarkan pada sistem sosial, dan nilai-nilai seperti harmoni, loyalitas kelompok, dan konsensus dihargai.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya individualistis, sistem pendidikan cenderung menekankan pencapaian individual, kompetisi, dan pengembangan bakat unik setiap siswa. Guru diharapkan untuk memperlakukan siswa sebagai individu dan mendorong ekspresi pendapat pribadi. Dalam budaya kolektivis, pendidikan lebih menekankan harmoni kelompok, kerja sama, dan pencapaian kolektif. Kritik publik atau pujian individual dapat menyebabkan ketidaknyamanan. Pemimpin pendidikan perlu memahami dinamika ini dalam merancang sistem penilaian, struktur pembelajaran, dan strategi motivasi (Thomas & Peterson, 2015).

### **Dimensi 3: Masculinity vs. Femininity (Maskulinitas vs. Feminitas)**

Dimensi ini mengacu pada distribusi nilai emosional antara gender. Masyarakat maskulin (seperti Jepang, Austria, Venezuela) memiliki preferensi untuk pencapaian, kepahlawanan, ketegasan, dan penghargaan material untuk kesuksesan. Masyarakat feminin (seperti Swedia, Norwegi, Belanda) memiliki preferensi untuk kerja sama, kesopanan, peduli terhadap yang lemah, dan kualitas hidup.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya maskulin, sistem pendidikan cenderung kompetitif, dengan penekanan pada keunggulan akademik, peringkat, dan pencapaian yang terlihat. Guru terbaik dihargai untuk keahlian dan kinerja mereka. Dalam budaya feminin, pendidikan menekankan kesetaraan, pembelajaran kooperatif, dan kesejahteraan siswa. Rata-rata siswa adalah norma, dan guru terbaik dihargai untuk kemampuan mereka membangun hubungan. Pemimpin perlu menyeimbangkan ekspektasi budaya ini dalam kebijakan evaluasi dan budaya sekolah (Hofstede, 1986).

#### **Dimensi 4: Uncertainty Avoidance (Penghindaran Ketidakpastian)**

Dimensi ini mengukur tingkat di mana anggota budaya merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti atau tidak diketahui. Budaya dengan penghindaran ketidakpastian tinggi (seperti Yunani, Portugal, Jepang) berusaha meminimalkan kemungkinan situasi tersebut melalui aturan ketat, hukum, dan langkah-langkah keamanan. Mereka cenderung lebih emosional dan intoleran terhadap perilaku dan ide yang menyimpang. Budaya dengan penghindaran ketidakpastian rendah (seperti Singapura, Jamaika, Denmark) lebih santai, lebih toleran terhadap pendapat berbeda, dan berusaha memiliki aturan sesedikit mungkin.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya dengan penghindaran ketidakpastian tinggi, sistem pendidikan cenderung sangat terstruktur dengan kurikulum yang rinci, jadwal yang ketat, dan ekspektasi yang jelas. Inovasi mungkin bertemu dengan resistensi kecuali dikelola dengan hati-hati. Dalam budaya dengan penghindaran ketidakpastian rendah, lebih banyak fleksibilitas dalam kurikulum dan metode pengajaran diterima, dan eksperimentasi didorong. Pemimpin yang memperkenalkan perubahan harus mempertimbangkan toleransi budaya terhadap ambiguitas (House et al., 2004).

#### **Dimensi 5: Long-Term vs. Short-Term Orientation (Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek)**

Dimensi ini, awalnya disebut Confucian Dynamism, membedakan antara masyarakat yang berorientasi pada masa depan versus yang

berorientasi pada masa lalu dan sekarang. Budaya berorientasi jangka panjang (seperti Cina, Jepang, Korea Selatan) menghargai ketekunan, penghematan, dan adaptasi tradisi pada konteks modern. Budaya berorientasi jangka pendek (seperti Amerika Serikat, Nigeria, Pakistan) menghargai tradisi, pemenuhan kewajiban sosial, dan hasil cepat.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya berorientasi jangka panjang, investasi dalam pendidikan dipandang sebagai komitmen jangka panjang, dan ketekunan serta kerja keras dihargai tinggi. Hasil pendidikan dievaluasi dalam perspektif jangka panjang. Dalam budaya berorientasi jangka pendek, ada tekanan untuk hasil yang lebih cepat dan penilaian yang lebih sering. Pemimpin perlu menyesuaikan komunikasi tentang tujuan dan kerangka waktu sesuai dengan orientasi temporal budaya (Hofstede & Minkov, 2010).

#### **Dimensi 6: Indulgence vs. Restraint (Kelonggaran vs. Pengekangan)**

Dimensi terbaru ini mengukur sejauh mana masyarakat mengizinkan gratifikasi relatif bebas dari dorongan manusia dasar yang berkaitan dengan menikmati hidup, dan bersenang-senang. Masyarakat yang longgar (seperti Meksiko, Nigeria, Swedia) mengizinkan gratifikasi relatif bebas, sementara masyarakat yang mengekang (seperti Cina, Rusia, Mesir) menekan gratifikasi dan mengaturnya melalui norma sosial yang ketat.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya yang longgar, lingkungan pembelajaran mungkin lebih santai dan menyenangkan, dengan penekanan pada kreativitas dan ekspresi diri. Dalam budaya yang mengekang, pendekatan yang lebih disiplin dan terstruktur terhadap pembelajaran mungkin lebih disukai, dengan penekanan pada kontrol diri dan penundaan gratifikasi (Minkov & Hofstede, 2011).

#### **Model Trompenaars dan Hampden-Turner**

Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner mengembangkan model alternatif berdasarkan penelitian terhadap 15.000 manajer di 28 negara. Model mereka mengidentifikasi tujuh dimensi perbedaan budaya yang dikelompokkan dalam tiga kategori: hubungan dengan

orang lain, sikap terhadap waktu, dan sikap terhadap lingkungan (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

### **Dimensi Hubungan dengan Orang Lain:**

a. Universalism vs. Particularism (Universalisme vs. Partikularisme)

Universalisme mengacu pada budaya di mana aturan dan standar berlaku secara universal untuk semua orang dalam semua situasi (misalnya, Kanada, Amerika Serikat, Swedia). Partikularisme mengacu pada budaya di mana hubungan dan keadaan khusus lebih penting daripada aturan abstrak (misalnya, Cina, Korea, Rusia).

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya universalis, kebijakan sekolah diterapkan secara konsisten untuk semua siswa dan staf tanpa memandang hubungan pribadi. Dalam budaya partikularisme, fleksibilitas lebih besar dalam aplikasi aturan berdasarkan konteks dan hubungan. Pemimpin harus menyeimbangkan konsistensi dengan sensitivitas kontekstual (Walker & Dimmock, 2002).

b. Individualism vs. Communitarianism (Individualisme vs. Komunitarianisme)

Mirip dengan dimensi Hofstede tetapi dengan nuansa berbeda. Individualisme menekankan pencapaian pribadi dan tanggung jawab individual, sementara komunitarianisme menekankan tujuan dan tanggung jawab bersama.

c. Neutral vs. Affective (Netral vs. Afektif)

Dalam budaya netral (seperti Jepang, Inggris, Jerman), orang tidak mengekspresikan emosi secara terbuka dan menjaga kontrol emosional. Dalam budaya afektif (seperti Italia, Prancis, Amerika Latin), ekspresi emosi terbuka diterima dan bahkan diharapkan.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Pemimpin dari budaya netral mungkin dianggap dingin atau tidak peduli dalam budaya afektif, sementara pemimpin dari budaya afektif mungkin dianggap tidak profesional atau terlalu emosional dalam budaya

netral. Kesadaran akan ekspektasi ekspresif emosional penting untuk komunikasi lintas budaya yang efektif (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

d. Specific vs. Diffuse (Spesifik vs. Difus)

Dalam budaya spesifik (seperti Amerika Serikat, Belanda, Skandinavia), orang memisahkan berbagai aspek kehidupan mereka pekerjaan adalah pekerjaan, pribadi adalah pribadi. Dalam budaya difus (seperti Cina, Jepang, Arab), berbagai aspek kehidupan tumpang tindih, dan hubungan kerja meluas ke kehidupan pribadi.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya spesifik, pemimpin dapat fokus pada isu profesional tanpa perlu membangun hubungan pribadi yang mendalam. Dalam budaya difus, membangun kepercayaan dan hubungan pribadi adalah prasyarat untuk kerja sama profesional yang efektif. Pemimpin perlu mengalokasikan waktu untuk membangun hubungan dalam konteks budaya difus (House et al., 2004).

e. Achievement vs. Ascription (Pencapaian vs. Atribusi)

Dalam budaya berorientasi pencapaian (seperti Amerika Serikat, Australia, Kanada), status didasarkan pada apa yang telah Anda capai. Dalam budaya berorientasi atribusi (seperti Arab Saudi, Indonesia, Cina), status didasarkan pada siapa Anda - usia, jenis kelamin, koneksi keluarga, atau latar belakang pendidikan.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Dalam budaya berorientasi pencapaian, promosi dan pengakuan didasarkan pada kinerja dan hasil yang terukur. Dalam budaya berorientasi atribusi, senioritas, kredensial formal, dan koneksi mungkin memainkan peran lebih besar. Pemimpin perlu memahami ekspektasi budaya tentang bagaimana otoritas dan penghargaan diperoleh (Morrison, 2000).

### **Dimensi Sikap terhadap Waktu:**

Sequential vs. Synchronic Time (Waktu Sekuensial vs. Sinkronik)

Dalam budaya dengan orientasi waktu sekuensial (seperti Jerman, Amerika Serikat, Belanda), waktu adalah linear satu hal dilakukan pada satu waktu, janji tepat waktu penting, dan perencanaan rinci dihargai. Dalam budaya dengan orientasi waktu sinkronik (seperti Italia, Meksiko, Arab), beberapa hal dilakukan sekaligus, fleksibilitas dalam jadwal dihargai, dan komitmen dapat berubah.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Pemimpin dari budaya sekuensial mungkin frustrasi dengan apa yang mereka anggap kurang perhatian terhadap tenggat waktu dalam budaya sinkronik. Sebaliknya, pendekatan yang terlalu kaku terhadap waktu mungkin dianggap tidak fleksibel dan tidak peka terhadap prioritas yang berubah. Negosiasi ekspektasi tentang ketepatan waktu dan fleksibilitas penting (Hall & Hall, 1990).

### **Dimensi Sikap terhadap Lingkungan:**

Internal vs. External Control (Kontrol Internal vs. Eksternal)

Dalam budaya dengan orientasi kontrol internal (seperti Amerika Serikat, Inggris, Australia), orang percaya mereka dapat mengendalikan lingkungan mereka dan mengubah situasi sesuai keinginan mereka. Dalam budaya dengan orientasi kontrol eksternal (seperti Cina, Rusia, Arab), orang percaya mereka harus bekerja dengan lingkungan mereka dan menerima banyak hal sebagaimana adanya.

**Implikasi untuk Kepemimpinan Pendidikan:** Pemimpin dari budaya kontrol internal mungkin menekankan agensi, inovasi, dan mengubah sistem yang tidak berfungsi. Pemimpin dari budaya kontrol eksternal mungkin lebih menekankan harmoni, adaptasi, dan bekerja dalam batasan yang ada. Pendekatan perubahan organisasi perlu disesuaikan dengan orientasi budaya (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

### **Kritik dan Keterbatasan Model Dimensi Budaya**

Meskipun model Hofstede dan Trompenaars sangat berpengaruh, mereka juga telah dikritik. Kritik utama meliputi:

a. Esensialisme Budaya

Model dapat menyederhanakan secara berlebihan kompleksitas budaya dan memperlakukan budaya nasional sebagai homogen, mengabaikan variasi regional, etnis, kelas, dan individual yang signifikan (McSweeney, 2002).

b. Stabilitas Budaya

Model mengasumsikan budaya relatif stabil, padahal budaya terus berevolusi, terutama dalam konteks globalisasi dan pertukaran lintas budaya yang intensif (Baskerville, 2003).

c. Metodologi

Penelitian Hofstede dikritik karena menggunakan sampel terbatas (karyawan IBM) yang mungkin tidak representatif untuk populasi nasional yang lebih luas (Schwartz, 1994).

d. Bias Barat

Dimensi mungkin mencerminkan bias dalam konseptualisasi Barat tentang budaya dan mungkin kurang relevan atau valid dalam konteks non-Barat tertentu (Fang, 2003).

Meskipun demikian, model-model ini tetap menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk memahami dan menavigasi perbedaan budaya, asalkan digunakan sebagai titik awal untuk eksplorasi, bukan sebagai stereotip kaku atau prediktor deterministik perilaku (Earley & Ang, 2003).

## 2. Cross-Cultural Communication

Komunikasi lintas budaya adalah proses pertukaran makna antara individu dari latar belakang budaya yang berbeda. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan global, komunikasi lintas budaya yang efektif adalah kompetensi kritis karena kesalahpahaman dapat menghambat kolaborasi, menurunkan moral, dan menggagalkan inisiatif organisasi (Gudykunst & Kim, 2003).

## Hambatan dalam Komunikasi Lintas Budaya

### a. Hambatan Bahasa

Bahkan ketika berbicara dalam bahasa yang sama (misalnya, Inggris sebagai lingua franca), perbedaan dalam kefasihan, aksen, idiom, dan nuansa dapat menyebabkan kesalahpahaman. Lebih dalam lagi, bahasa membentuk pemikiran konsep tertentu mungkin ada dalam satu bahasa tetapi tidak dalam bahasa lain, atau dapat memiliki konotasi yang sangat berbeda (Whorf, 1956).

### Strategi untuk Mengatasi:

- 1) Gunakan bahasa yang sederhana dan jelas, hindari jargon, slang, atau idiom yang mungkin tidak diterjemahkan dengan baik
- 2) Bicara lebih lambat dan artikulasikan dengan jelas tanpa merendahkan
- 3) Verifikasi pemahaman dengan meminta orang untuk menyatakan kembali poin-poin kunci
- 4) Sediakan dokumen tertulis untuk melengkapi komunikasi lisan
- 5) Gunakan alat visual (diagram, grafik, gambar) untuk melengkapi kata-kata
- 6) Pertimbangkan penggunaan penerjemah profesional untuk komunikasi penting (Bennett, 2013)

### b. Perbedaan dalam Gaya Komunikasi

**Komunikasi Konteks Tinggi vs. Konteks Rendah:** Edward T. Hall (1976) membedakan antara budaya konteks tinggi dan konteks rendah. Dalam budaya konteks tinggi (seperti Jepang, Arab, Cina), banyak informasi dikomunikasikan secara implisit melalui konteks, hubungan, dan isyarat nonverbal. Pesan sering tidak langsung dan mengandalkan pemahaman bersama. Dalam budaya konteks rendah (seperti Jerman, Amerika Serikat, Skandinavia), komunikasi eksplisit, langsung, dan verbal. Makna ada dalam kata-kata itu sendiri.

**Implikasi:** Pemimpin dari budaya konteks rendah mungkin frustrasi dengan apa yang mereka anggap kurangnya kejelasan

atau ketidaklangsungan dalam budaya konteks tinggi. Sebaliknya, gaya komunikasi langsung dari budaya konteks rendah dapat dianggap kasar atau tidak peka dalam budaya konteks tinggi (Hall & Hall, 1990).

**Komunikasi Langsung vs. Tidak Langsung:** Terkait tetapi tidak identik dengan konteks tinggi/rendah adalah preferensi untuk komunikasi langsung versus tidak langsung. Dalam budaya komunikasi langsung, mengatakan “tidak” atau menyatakan ketidaksetujuan secara terbuka diterima. Dalam budaya komunikasi tidak langsung (seperti banyak budaya Asia dan Timur Tengah), ketidaksetujuan diungkapkan secara halus, dan mengatakan “tidak” langsung dapat dianggap tidak sopan (Ting-Toomey, 1999).

**Strategi:** Pemimpin perlu mengembangkan sensitivitas untuk membaca komunikasi tidak langsung dan belajar untuk “membaca antara baris.” Dalam memberikan umpan balik atau kritik dalam budaya tidak langsung, gunakan pendekatan yang lebih halus dan fokus pada penyangga positif (Meyer, 2014).

c. Perbedaan Nonverbal

Komunikasi nonverbal termasuk kontak mata, ekspresi wajah, gerak tubuh, postur, proksemik (penggunaan ruang), dan haptics (sentuhan) bervariasi secara signifikan lintas budaya dan dapat menyebabkan kesalahpahaman serius.

**Contoh Perbedaan Nonverbal:**

1) Kontak Mata

Dalam budaya Barat, kontak mata langsung menunjukkan kejujuran dan perhatian. Dalam banyak budaya Asia dan beberapa budaya Timur Tengah, kontak mata yang terlalu langsung dapat dianggap tidak sopan atau menantang, terutama dengan atasan

2) Gerak Tubuh

Gerakan “ibu jari ke atas” adalah positif di Amerika Serikat tetapi ofensif di beberapa negara Timur Tengah. Isyarat “OK”

dengan jari adalah positif di Amerika Serikat tetapi vulgar di Brasil

3) Ruang Pribadi

Jarak percakapan yang nyaman bervariasi - lebih dekat dalam budaya Latin dan Timur Tengah, lebih jauh dalam budaya Eropa Utara dan Asia Timur

4) Sentuhan

Tingkat dan jenis sentuhan yang sesuai dalam interaksi profesional sangat bervariasi. Jabat tangan adalah universal tetapi kekuatan dan durasi berbeda (Pease & Pease, 2006)

**Strategi:** Pelajari konvensi nonverbal dari budaya yang Anda berinteraksi dengannya. Perhatikan isyarat nonverbal orang lain dan sesuaikan perilaku Anda. Ketika ragu, jadilah lebih formal dan reserved (Matsumoto & Hwang, 2013).

d. Stereotip dan Prasangka

Stereotip adalah generalisasi yang disederhanakan secara berlebihan tentang kelompok orang. Meskipun model budaya dapat memberikan wawasan umum, menerapkannya secara kaku kepada individu adalah bentuk stereotip. Prasangka, dan etnosentrisme keyakinan bahwa budaya sendiri superior dapat secara serius menghambat komunikasi lintas budaya (Allport, 1954).

**Strategi:** Mendekati setiap individu dengan pikiran terbuka dan rasa ingin tahu. Sadari stereotip Anda sendiri dan secara aktif tantang mereka. Praktikkan relativisme budaya berusaha memahami praktik budaya dari perspektif orang-orang dalam budaya tersebut, bukan dari standar budaya Anda sendiri (Bennett, 1993).

e. Perbedaan dalam Norma Percakapan

Norma tentang siapa yang berbicara kapan, berapa lama, tentang apa, dan dengan gaya apa bervariasi lintas budaya. Misalnya:

1) Giliran Berbicara

Dalam beberapa budaya, interupsi adalah tanda keterlibatan aktif; dalam budaya lain, itu tidak sopan

2) Diam

Dalam beberapa budaya (seperti Jepang, Finlandia), diam dalam percakapan adalah wajar dan dapat menunjukkan refleksi. Dalam budaya lain (seperti Amerika Serikat), diam yang berkepanjangan adalah tidak nyaman

3) Topik Tabu

Apa yang dianggap topik percakapan yang sesuai bervariasi - politik, agama, status perkawinan, usia, atau pendapatan mungkin dapat diterima dalam beberapa konteks tetapi tabu dalam konteks lain (Scollon & Scollon, 2001)

**Strategi:** Amati dan ikuti petunjuk dari penutur asli. Ketika memfasilitasi diskusi multikultural, tetapkan norma dasar yang eksplisit yang menghormati berbagai gaya komunikasi.

## **Mengembangkan Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya**

### **Model Pengembangan Sensitivitas Antarbudaya (DMIS)**

Milton Bennett (1993) mengusulkan Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) yang menggambarkan bagaimana orang menjadi lebih kompeten dalam komunikasi antarbudaya melalui enam tahap:

#### **Tahap Etnosentris:**

a. Penyangkalan (Denial)

Tidak menyadari perbedaan budaya atau mengabaikannya sebagai tidak penting

b. Pertahanan (Defense)

Menyadari perbedaan tetapi melihatnya sebagai ancaman; dualisme "kita vs. mereka"

c. Minimalisasi (Minimization)

Mengakui perbedaan permukaan tetapi menekankan kesamaan universal, sering kali dengan asumsi bahwa budaya sendiri adalah standar

**Tahap Etnorelatif:**

a. Penerimaan (Acceptance)

Menghargai perbedaan budaya dalam perilaku dan nilai tanpa menilai mereka sebagai baik atau buruk

b. Adaptasi (Adaptation)

Dapat mengubah perilaku dan komunikasi untuk efektif dalam budaya yang berbeda

c. Integrasi (Integration)

Identitas budaya menjadi marginal atau multikultural; dapat bergerak dengan mudah antara kerangka referensi budaya

Pemimpin dapat menggunakan model ini untuk menilai perkembangan mereka sendiri, dan merancang intervensi untuk memajukan kompetensi antarbudaya dalam organisasi (Hammer et al., 2003).

**Prinsip Komunikasi Lintas Budaya Efektif**

a. Kesadaran Diri Budaya

Pahami asumsi, nilai, dan gaya komunikasi budaya Anda sendiri dan bagaimana mereka mungkin berbeda dari orang lain

b. Pengetahuan Budaya

Pelajari tentang budaya yang Anda berinteraksi dengannya - sejarah, nilai, norma komunikasi, dan isu sensitif

c. Empati dan Perspektif-Mengambil

Berusaha untuk memahami situasi dari sudut pandang orang lain dalam kerangka budaya mereka

d. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Bersedia menyesuaikan gaya komunikasi Anda untuk mengakomodasi preferensi budaya yang berbeda

- e. Toleransi terhadap Ambiguitas  
Kenali bahwa komunikasi lintas budaya sering melibatkan ketidakpastian dan ambiguitas. Tahan keinginan untuk penilaian prematur
- f. Rasa Humor  
Kemampuan untuk tertawa pada kesalahan sendiri dan tidak menganggap kesalahpahaman terlalu serius dapat mengurangi ketegangan
- g. Mendengarkan Aktif  
Berikan perhatian penuh, ajukan pertanyaan klarifikasi, dan verifikasi pemahaman Anda (Deardorff, 2009)

### 3. Cultural Intelligence (CQ)

Cultural Intelligence atau CQ adalah kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam situasi yang ditandai oleh keragaman budaya. Dikembangkan oleh Early dan Ang (2003), CQ adalah konsep yang relatif baru yang melengkapi IQ (kecerdasan kognitif) dan EQ (kecerdasan emosional) dengan fokus spesifik pada kompetensi budaya.

#### Empat Dimensi Cultural Intelligence

- a. CQ Drive (Motivational CQ) - Dorongan CQ (CQ Motivasional)  
CQ Drive adalah minat, dorongan, dan motivasi Anda untuk beradaptasi dengan situasi lintas budaya. Ini mencakup:
  - 1) Motivasi Intrinsik  
Kesenangan dan kepuasan inheren dari pengalaman lintas budaya
  - 2) Motivasi Ekstrinsik  
Manfaat nyata dari interaksi lintas budaya (kemajuan karier, remunerasi)
  - 3) Efikasi Diri  
Kepercayaan diri dalam kemampuan untuk efektif dalam situasi lintas budaya

Orang dengan CQ Drive tinggi mencari pengalaman lintas budaya, menunjukkan kegigihan dalam menghadapi tantangan budaya, dan memiliki tujuan yang jelas untuk interaksi lintas budaya mereka. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pemimpin dengan CQ Drive tinggi secara aktif mencari peluang untuk memimpin tim yang beragam, senang belajar tentang budaya berbeda, dan termotivasi untuk mengatasi kesulitan yang muncul dari perbedaan budaya (Ang et al., 2007).

### **Mengembangkan CQ Drive:**

- Refleksikan nilai pribadi yang terhubung dengan keragaman dan inklusivitas
  - Tetapkan tujuan spesifik untuk pengalaman lintas budaya
  - Identifikasi dan fokuskan pada manfaat pembelajaran lintas budaya
  - Carilah role model yang mendemonstrasikan CQ tinggi
  - Rayakan keberhasilan kecil dalam interaksi lintas budaya
- b. CQ Knowledge (Cognitive CQ) - Pengetahuan CQ (CQ Kognitif)
- CQ Knowledge adalah pemahaman Anda tentang bagaimana budaya serupa dan berbeda. Ini mencakup pengetahuan tentang:
- 1) Sistem Ekonomi dan Legal  
Bagaimana bisnis dan institusi beroperasi dalam budaya yang berbeda
  - 2) Nilai dan Norma  
Apa yang dianggap penting dan perilaku yang sesuai
  - 3) Praktik Religius dan Filosofis  
Sistem kepercayaan yang membentuk worldview
  - 4) Aturan Linguistik  
Bahasa verbal dan nonverbal
  - 5) Seni dan Estetika  
Bentuk ekspresi budaya

Dalam konteks pendidikan, ini berarti memahami bagaimana sistem pendidikan berbeda di berbagai negara, bagaimana peran guru dan siswa dikonseptualisasikan secara berbeda, dan bagaimana pembelajaran dan keberhasilan didefinisikan lintas budaya (Thomas & Inkson, 2017).

### **Mengembangkan CQ Knowledge:**

- 1) Studi formal tentang budaya melalui kursus, buku, dokumenter
  - 2) Belajar bahasa asing untuk wawasan yang lebih dalam tentang worldview
  - 3) Ikuti program studi di luar negeri atau pertukaran profesional
  - 4) Terlibat dengan media dari budaya yang berbeda (film, literatur, berita)
  - 5) Berpartisipasi dalam acara budaya dan festival
- c. CQ Strategy (Metacognitive CQ) - Strategi CQ (CQ Metakognitif)
- CQ Strategy adalah kemampuan Anda untuk membuat sense dan merencanakan pengalaman lintas budaya. Ini melibatkan:
- 1) Perencanaan: Mengantisipasi dan mempersiapkan diri untuk interaksi lintas budaya
  - 2) Kesadaran: Memeriksa asumsi budaya selama interaksi
  - 3) Pemeriksaan: Menyesuaikan pemahaman budaya berdasarkan pengalaman aktual

Pemimpin dengan CQ Strategy tinggi secara sadar merencanakan pertemuan lintas budaya, memonitor asumsi mereka sendiri dan orang lain selama interaksi, dan merefleksikan pengalaman sesudahnya untuk memperdalam pemahaman mereka. Mereka mengajukan pertanyaan seperti: "Apa yang terjadi di sini dari perspektif budaya?", "Apakah interpretasi saya akurat?", "Bagaimana saya perlu menyesuaikan pendekatan saya?" (Ang & Van Dyne, 2008).

### **Mengembangkan CQ Strategy:**

- 1) Praktikkan mindfulness dan refleksi diri yang disengaja
  - 2) Gunakan journal untuk mendokumentasikan pengalaman lintas budaya dan insight
  - 3) Carilah umpan balik dari orang-orang dari budaya yang berbeda
  - 4) Analisis situasi lintas budaya menggunakan kerangka teoritis (seperti dimensi Hofstede)
  - 5) Berlatih menghasilkan penjelasan alternatif untuk perilaku
- d. CQ Action (Behavioral CQ) - Tindakan CQ (CQ Perilaku)

CQ Action adalah kemampuan Anda untuk bertindak dengan tepat dalam berbagai situasi budaya. Ini mencakup:

- 1) Fleksibilitas Verbal  
Memodifikasi bahasa, aksen, dan gaya bicara
- 2) Fleksibilitas Nonverbal  
Menyesuaikan ekspresi wajah, gerak tubuh, dan bahasa tubuh
- 3) Variasi Pidato  
Mengubah jeda, tingkat suara, dan kecepatan bicara

Pemimpin dengan CQ Action tinggi dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk sesuai dengan norma budaya yang berbeda tanpa kehilangan keaslian. Mereka tahu kapan harus formal atau informal, langsung atau tidak langsung, dan dapat beralih antar gaya sesuai kebutuhan (Earley & Peterson, 2004).

### **Mengembangkan CQ Action:**

- 1) Amati dan tiru perilaku orang dari budaya target
- 2) Praktikkan perilaku baru dalam lingkungan berisiko rendah
- 3) Carilah pembinaan atau mentoring dari individu berkompeten budaya
- 4) Gunakan role-playing untuk berlatih skenario lintas budaya
- 5) Berpartisipasi dalam pelatihan simulasi lintas budaya

## **Mengukur dan Mengembangkan Cultural Intelligence**

**Cultural Intelligence Scale (CQS):** Ang et al. (2007) mengembangkan Cultural Intelligence Scale, kuesioner yang divalidasi secara empiris yang mengukur keempat dimensi CQ. Instrumen ini dapat digunakan untuk self-assessment atau penilaian 360 derajat dan memberikan profil CQ individu yang dapat menginformasikan rencana pengembangan.

### **Strategi Pengembangan CQ dalam Organisasi Pendidikan:**

- 1) Program Orientasi Lintas Budaya  
Untuk staf internasional atau yang bekerja dalam lingkungan multikultural, sediakan orientasi komprehensif yang melampaui logistik untuk mencakup pemahaman budaya mendalam
- 2) Pelatihan CQ  
Workshop dan program pelatihan khusus yang memfokuskan pengembangan keempat dimensi CQ dengan kombinasi pembelajaran kognitif, simulasi eksperiensial, dan praktik berbasis keterampilan
- 3) Penugasan Internasional  
Berikan peluang untuk penugasan jangka pendek atau panjang di negara atau konteks budaya yang berbeda. Pengalaman mendalam adalah salah satu cara paling efektif mengembangkan CQ
- 4) Tim Multikultural  
Secara sengaja ciptakan tim dengan keragaman budaya untuk memberikan peluang pembelajaran on-the-job
- 5) Mentoring Lintas Budaya  
Pasangkan staf dengan mentor dari latar belakang budaya yang berbeda untuk pembelajaran timbal balik

6) Komunitas Praktik

Buat ruang untuk dialog berkelanjutan tentang isu lintas budaya, berbagi pengalaman, dan pembelajaran kolaboratif (Livermore, 2015)

### **Manfaat CQ untuk Kepemimpinan Pendidikan**

Penelitian telah menunjukkan bahwa pemimpin dengan CQ tinggi lebih efektif dalam:

- 1) Memimpin tim yang beragam secara budaya (Rockstuhl et al., 2011)
- 2) Beradaptasi dengan penugasan internasional (Templer et al., 2006)
- 3) Bernegosiasi melintasi batas budaya (Imai & Gelfand, 2010)
- 4) Membuat keputusan dalam konteks global (Mor et al., 2013)
- 5) Meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungan multikultural (Ang & Van Dyne, 2015)

Dalam konteks pendidikan khususnya, pemimpin dengan CQ tinggi lebih baik dalam:

- 1) Menciptakan lingkungan inklusif untuk siswa dan staf dari beragam latar belakang
- 2) Mengadaptasi praktik pedagogis untuk konteks budaya yang berbeda
- 3) Mengelola konflik yang muncul dari perbedaan budaya
- 4) Membangun kemitraan internasional yang efektif
- 5) Mempersiapkan siswa untuk sukses dalam masyarakat global (Walker & Dimmock, 2006)

## **B. Kepemimpinan dalam Organisasi Global**

### **1. Global Mindset dan Perspective**

Global mindset adalah struktur kognitif kompleks yang ditandai oleh keterbukaan dan kesadaran terhadap keragaman lintas budaya dan pasar, dan kecenderungan untuk melihat banyak tingkat realitas yang

saling terkait (Javidan & Walker, 2013). Ini adalah cara berpikir yang memungkinkan pemimpin untuk memahami dan memanfaatkan kompleksitas, ambiguitas, dan keterkaitan yang menjadi ciri lingkungan global.

### **Komponen Global Mindset**

#### **a. Kapital Intelektual Global (Global Intellectual Capital)**

Ini mencakup pengetahuan dan kemampuan kognitif yang diperlukan untuk memahami dan bekerja secara efektif melintasi budaya:

##### **1) Pengetahuan Global Bisnis**

Pemahaman tentang bagaimana industri dan organisasi beroperasi secara global. Dalam pendidikan, ini berarti memahami sistem pendidikan internasional, tren global dalam pedagogi, dan dinamika pasar pendidikan internasional

##### **2) Savoir Kognitif**

Kemampuan untuk memahami dan menghargai kompleksitas dari berbagai perspektif budaya, untuk melihat pola lintas budaya, dan untuk mengintegrasikan informasi yang beragam

##### **3) Kosmopolitanisme**

Apresiasi dan keingintahuan tentang budaya dan sistem berbeda, dan kemampuan untuk menavigasi perbedaan ini dengan nyaman (Levy et al., 2007)

#### **b. Kapital Psikologis Global (Global Psychological Capital)**

Ini mencakup atribut psikologis dan orientasi yang memungkinkan pemimpin untuk berfungsi efektif secara global:

##### **1) Hasrat untuk Keragaman**

Ketertarikan dan apresiasi sejati untuk perbedaan budaya, bukan hanya toleransi tetapi kegembiraan aktif dalam menemukan perspektif baru

2) Quest untuk Petualangan:

Kenyamanan dengan ambiguitas, ketidakpastian, dan situasi yang tidak biasa. Kesiapan untuk mengambil risiko dan mengeksplorasi yang tidak dikenal

3) Efikasi Diri

Kepercayaan pada kemampuan sendiri untuk berhasil dalam konteks global yang kompleks dan menantang (Beechler & Javidan, 2007)

c. Kapital Sosial Global (Global Social Capital)

Ini mencakup kemampuan interpersonal dan jaringan yang memfasilitasi efektivitas lintas budaya:

1) Dampak Antarbudaya

Kemampuan untuk memengaruhi dan membujuk orang dari latar belakang budaya yang berbeda

2) Diplomasi Interpersonal

Keterampilan dalam membangun hubungan, menunjukkan menghormati, dan menavigasi norma sosial yang berbeda dengan anggun

3) Jaringan Global

Hubungan yang luas melintasi geografi, budaya, dan organisasi yang dapat menyediakan informasi, sumber daya, dan dukungan (Story & Barbuto, 2011)

## Mengembangkan Global Mindset

**Pembelajaran Kognitif:** Studi formal tentang bisnis internasional, budaya komparatif, sejarah global, dan geopolitik memberikan fondasi intelektual. Untuk pemimpin pendidikan, ini termasuk memahami sistem pendidikan komparatif, reformasi pendidikan global, dan tren internasional dalam pembelajaran dan teknologi.

**Pengalaman Ekspatriasi:** Hidup dan bekerja di negara lain adalah salah satu cara paling kuat untuk mengembangkan global mindset. Pengalaman mendalam memaksa seseorang untuk menghadapi

asumsi budaya sendiri dan mengembangkan pemahaman yang lebih bernuansa tentang perbedaan budaya (Black & Gregersen, 1999).

**Tim Multikultural:** Bekerja dalam tim dengan anggota dari berbagai negara dan budaya memberikan eksposur terus-menerus kepada perspektif yang berbeda dan memerlukan negosiasi perbedaan secara reguler (Adler & Gundersen, 2008).

**Refleksi dan Dialog:** Engagement berkelanjutan dalam dialog reflektif tentang pengalaman global, tantangan yang dihadapi, dan pembelajaran yang diperoleh membantu mengonsolidasikan dan memperdalam global mindset (Osland et al., 2012).

**Pembelajaran Bahasa:** Belajar bahasa asing tidak hanya memfasilitasi komunikasi tetapi juga membuka window ke worldview yang berbeda, karena bahasa membentuk cara kita berpikir (Boroditsky, 2011).

**Travel Tujuan:** Travel internasional yang tujuannya, di mana seseorang secara aktif berusaha memahami budaya lokal daripada hanya sebagai turis, dapat memperluas perspektif (Ng et al., 2009).

### **Global Mindset dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, global mindset terwujud dalam beberapa cara:

**Kurikulum Global:** Pemimpin dengan global mindset memastikan bahwa kurikulum mencakup perspektif internasional, isu global, dan peluang untuk siswa mengembangkan kompetensi global mereka sendiri. Ini dapat termasuk:

- a. Studi area dan bahasa dunia
- b. Kursus tentang isu global seperti perubahan iklim, migrasi, atau kesehatan global
- c. Pembelajaran berbasis proyek yang melibatkan kolaborasi dengan siswa dari negara lain
- d. Program pertukaran dan studi di luar negeri (Asia Society, 2018)

**Rekrutmen Internasional:** Secara aktif merekrut staf dan siswa dari latar belakang internasional yang beragam untuk memperkaya komunitas pembelajaran dengan perspektif global.

**Kemitraan Global:** Membangun hubungan dengan institusi pendidikan di negara lain untuk pertukaran fakultas dan siswa, penelitian kolaboratif, dan program dual-degree.

**Pedagogi yang Sadar Global:** Mendorong pendekatan pengajaran yang mengakui dan menghargai perspektif budaya yang beragam, menggunakan contoh dari berbagai konteks, dan mempersiapkan siswa untuk hidup dan bekerja dalam dunia yang saling terhubung (Zhao, 2010).

## 2. Managing Diversity dan Inclusion

Keragaman dalam organisasi pendidikan dapat mencakup dimensi yang terlihat (ras, etnis, jenis kelamin, usia, kemampuan fisik) dan yang kurang terlihat (orientasi seksual, agama, latar belakang sosio-ekonomi, gaya belajar, perspektif). Mengelola keragaman secara efektif memerlukan lebih dari sekadar toleransi ini memerlukan inklusivitas aktif di mana semua anggota merasa dihargai, dihormati, dan diberdayakan untuk berkontribusi sepenuhnya (Cox, 2001).

### Perbedaan antara Diversity dan Inclusion

**Diversity (Keragaman):** Representasi dari berbagai identitas dan perbedaan dalam organisasi. Ini adalah tentang komposisi - siapa yang ada di dalam ruangan (Williams & Wade-Golden, 2013).

**Inclusion (Inklusivitas):** Sejauh mana orang-orang yang beragam merasa dihargai, dihormati, diterima, dan didorong untuk sepenuhnya berpartisipasi. Ini tentang kultur - bagaimana orang-orang dalam ruangan diperlakukan dan apakah suara mereka didengar (Shore et al., 2011).

Metafora yang sering digunakan: "Diversity adalah diundang ke pesta; inclusion adalah diajak menari."

## **Model Manajemen Keragaman**

**Paradigma Diskriminasi dan Keadilan:** Fokus pada kepatuhan hukum, merekrut jumlah yang “tepat” dari berbagai kelompok, dan memastikan perlakuan yang adil. Meskipun penting, ini adalah pendekatan paling dasar dan defensif (Thomas & Ely, 1996).

**Paradigma Akses dan Legitimasi:** Mengakui bahwa populasi yang beragam memiliki perspektif dan wawasan unik yang dapat membantu organisasi melayani pasar atau konstituensi yang beragam dengan lebih baik. Dalam pendidikan, ini berarti mengakui bahwa staf yang beragam dapat lebih baik memahami dan melayani tubuh siswa yang beragam.

**Paradigma Pembelajaran dan Efektivitas:** Melihat keragaman sebagai sumber daya untuk pembelajaran, kreativitas, dan adaptasi organisasi. Perbedaan perspektif mendorong pertanyaan asumsi, mempertimbangkan alternatif, dan menghasilkan solusi yang lebih inovatif (Thomas & Ely, 1996).

### **Strategi untuk Mempromosikan Inklusivitas**

#### a. Komitmen Kepemimpinan

Inklusivitas harus dimulai dari puncak. Pemimpin senior harus:

- 1) Mengartikulasikan visi yang jelas untuk keragaman dan inklusivitas yang terhubung dengan misi organisasi
- 2) Memodelkan perilaku inklusif dalam interaksi mereka sendiri
- 3) Mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk inisiatif keragaman dan inklusivitas
- 4) Memegang diri mereka sendiri dan orang lain bertanggung jawab untuk kemajuan
- 5) Menjadikan keragaman dan inklusivitas bagian dari agenda strategis, bukan add-on (Prime & Salib, 2014)

b. Rekrutmen dan Retensi yang Inklusif

1) Memperluas Pool Pelamar

Aktif merekrut dari beragam sumber, menghadiri job fair yang menargetkan kelompok yang kurang terwakili, dan bermitra dengan organisasi yang melayani populasi yang beragam

2) Menghilangkan Bias dalam Seleksi

Gunakan panel perekrutan yang beragam, pertanyaan wawancara terstruktur, dan rubrik penilaian untuk mengurangi bias tidak sadar

3) Onboarding Inklusif

Menyediakan orientasi yang membantu anggota baru memahami budaya organisasi dan merasa diterima

4) Dukungan dan Pengembangan

Menawarkan mentoring, sponsor, dan peluang pengembangan profesional untuk memastikan semua individu memiliki jalur untuk kemajuan (Roberson, 2006)

c. Pelatihan Keragaman dan Inklusivitas

Program pelatihan yang efektif harus:

1) Membahas bias tidak sadar dan stereotip

2) Mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya

3) Meningkatkan kesadaran tentang dinamika kekuasaan dan privilege

4) Menyediakan strategi praktis untuk menciptakan lingkungan yang lebih inklusif

5) Disesuaikan dengan konteks spesifik organisasi

6) Didukung dengan reinforcement dan akuntabilitas berkelanjutan (Bezrukova et al., 2016)

d. Kebijakan dan Praktik Inklusif

1) Akomodasi Keagamaan dan Budaya

Fleksibilitas untuk hari libur keagamaan, ruang untuk doa, opsi makanan di kafeteria

- 2) Dukungan untuk Penyandang Disabilitas  
Aksesibilitas fisik, teknologi asistif, modifikasi pekerjaan yang wajar
- 3) Kebijakan Ramah Keluarga  
Cuti orang tua, pengaturan kerja yang fleksibel, dukungan penitipan anak
- 4) Kebijakan Anti-Diskriminasi dan Pelecehan  
Prosedur yang jelas untuk melaporkan dan menangani pelanggaran (Cox & Blake, 1991)

e. Kelompok Sumber Daya Karyawan (Employee Resource Groups/ ERGs)

ERGs adalah kelompok sukarela yang dipimpin karyawan yang berpusat di sekitar identitas bersama atau pengalaman. Mereka dapat:

- 1) Menyediakan jaringan dukungan dan rasa memiliki
- 2) Menawarkan peluang pengembangan kepemimpinan
- 3) Menasihati kepemimpinan tentang isu keragaman dan inklusivitas
- 4) Membantu dengan rekrutmen dan retensi
- 5) Melayani sebagai duta untuk komunitas eksternal (Welbourne et al., 2007)

f. Kurikulum dan Pedagogi Inklusif

Dalam konteks pendidikan, inklusivitas harus meluas ke pengalaman belajar siswa:

- 1) Kurikulum yang Beragam  
Termasuk teks, contoh, dan perspektif dari berbagai budaya, latar belakang, dan identitas
- 2) Culturally Responsive Teaching  
Pedagogi yang mengakui dan membangun di atas aset budaya yang dibawa siswa

- 3) Desain Universal untuk Pembelajaran (UDL)  
Pendekatan untuk kurikulum yang meminimalkan hambatan dan memaksimalkan pembelajaran untuk semua siswa, termasuk yang memiliki disabilitas
  - 4) Ruang Kelas yang Afirmatif  
Lingkungan di mana semua siswa merasa aman, dilihat, dan dihargai (Gay, 2018)
- g. Mengukur dan Memonitor Kemajuan
- 1) Kumpulkan dan analisis data tentang komposisi demografis staf dan siswa, serta tingkat rekrutmen, retensi, kemajuan, dan kepuasan untuk berbagai kelompok
  - 2) Lakukan survei iklim untuk menilai persepsi tentang inklusivitas
  - 3) Tetapkan tujuan yang spesifik, terukur untuk peningkatan keragaman dan inklusivitas
  - 4) Tinjau kemajuan secara teratur dan sesuaikan strategi sesuai kebutuhan (Williams & Wade-Golden, 2013)

### **Tantangan dalam Mengelola Keragaman**

**Resistensi terhadap Perubahan:** Beberapa orang mungkin melihat inisiatif keragaman sebagai reverse discrimination atau political correctness. Pemimpin harus mengartikulasikan rasional bisnis dan moral untuk keragaman, melibatkan skeptis dalam dialog, dan secara konsisten memperkuat komitmen.

**Tokenisme:** Bahaya merekrut individu dari kelompok yang kurang terwakili hanya untuk "mengisi kuota" tanpa benar-benar mengubah budaya untuk mendukung mereka. Ini dapat menyebabkan isolasi, stres, dan tingkat turnover yang tinggi (Kanter, 1977).

**Dinamika Ingroup-Outgroup:** Orang secara alami cenderung lebih nyaman dengan mereka yang mirip dengan diri mereka sendiri. Ini dapat menyebabkan kluster, exclusion, dan konflik. Intervensi untuk membangun jembatan lintas perbedaan diperlukan (Turner & Reynolds, 2001).

**Fatigue Keragaman:** Upaya keragaman dan inklusivitas yang berkelanjutan dapat menyebabkan kelelahan, terutama untuk individu dari kelompok marginalisasi yang sering diminta untuk mendidik orang lain atau melayani di komite keragaman. Penting untuk mendistribusikan beban kerja ini secara adil dan memberikan dukungan (Hirsh & Cha, 2017).

### 3. Virtual Global Team Leadership

Dengan kemajuan teknologi komunikasi dan globalisasi organisasi, tim virtual global - tim yang anggotanya tersebar secara geografis dan budaya serta berkolaborasi terutama melalui teknologi - menjadi semakin umum dalam pendidikan. Ini dapat mencakup tim penelitian kolaboratif lintas universitas, konsorsium pengembangan kurikulum internasional, atau tim implementasi program pendidikan global (Jimenez et al., 2017).

#### Tantangan Tim Virtual Global

##### a. Perbedaan Zona Waktu

Ketika anggota tim tersebar di berbagai zona waktu, menemukan waktu yang sesuai untuk pertemuan sinkron bisa sulit. Seseorang selalu akan bekerja di luar jam kerja normal mereka (Chudoba et al., 2005).

#### Strategi Mitigasi:

- 1) Rotasi waktu pertemuan sehingga beban ketidaknyamanan dibagi secara adil
- 2) Maksimalkan efisiensi pertemuan sinkron dengan agenda yang jelas dan persiapan
- 3) Gunakan teknologi asinkron (email, platform kolaborasi) untuk pekerjaan yang tidak memerlukan interaksi waktu nyata
- 4) Rekam pertemuan untuk mereka yang tidak dapat hadir

##### b. Jarak Fisik dan Kurangnya Interaksi Tatap Muka

Tidak adanya kehadiran fisik bersama membuat lebih sulit untuk membangun kepercayaan, membaca isyarat nonverbal, dan terlibat

dalam interaksi informal yang membangun kohesi tim (Olson & Olson, 2000).

**Strategi Mitigasi:**

- 1) Investasi dalam pertemuan tatap muka berkala, terutama di awal proyek untuk membangun fondasi relasional
- 2) Gunakan video conferencing daripada hanya audio untuk meningkatkan komunikasi nonverbal
- 3) Ciptakan peluang untuk interaksi sosial informal (virtual coffee breaks, non-work small talk)
- 4) Gunakan collaborative tools yang meningkatkan visibilitas pekerjaan satu sama lain

c. Perbedaan Budaya

Seperti yang dibahas sebelumnya, perbedaan budaya dapat menyebabkan kesalahpahaman tentang gaya komunikasi, norma keputusan, sikap terhadap otoritas, dan orientasi waktu (Brett et al., 2006).

**Strategi Mitigasi:**

- 1) Investasi dalam pelatihan cultural intelligence untuk anggota tim
- 2) Tetapkan norma tim yang eksplisit yang mengakui dan menghormati perbedaan budaya
- 3) Dorong anggota tim untuk berbagi tentang latar belakang budaya mereka dan bagaimana ini dapat memengaruhi preferensi kerja mereka
- 4) Jadilah eksplisit tentang ekspektasi dan hindari asumsi

d. Tantangan Teknologi

Perbedaan dalam akses teknologi, kecepatan internet, dan keakraban dengan tools dapat menciptakan kesulitan dalam kolaborasi (Hinds & Bailey, 2003).

### **Strategi Mitigasi:**

- 1) Sediakan pelatihan pada tools yang akan digunakan
  - 2) Pilih teknologi yang accessible dan user-friendly
  - 3) Miliki rencana backup untuk ketika teknologi gagal
  - 4) Jika mungkin, sediakan sumber daya untuk meningkatkan infrastruktur teknologi
- e. Koordinasi dan Komunikasi

Mengoordinasikan pekerjaan lintas jarak memerlukan komunikasi yang lebih eksplisit daripada tim collocated. Apa yang mungkin diselesaikan dengan pertukaran cepat di kantor memerlukan email atau panggilan dalam tim virtual (Cramton, 2001).

### **Strategi Mitigasi:**

- 1) Over-communicate, terutama tentang status, kemajuan, dan blocker
- 2) Gunakan project management tools untuk transparansi tentang siapa yang melakukan apa dan kapan
- 3) Tetapkan protokol komunikasi yang jelas (tool mana untuk jenis komunikasi apa, waktu respons yang diharapkan)
- 4) Jadwalkan check-in reguler untuk menjaga semua orang sejalan

### **Praktik Terbaik untuk Memimpin Tim Virtual Global**

#### a. Membangun Kepercayaan

Kepercayaan adalah fondasi tim yang efektif, tetapi lebih sulit dibangun pada jarak. Pemimpin dapat memfasilitasi kepercayaan melalui:

##### 1) Swift Trust

Dalam konteks di mana tim sementara atau baru, dorong anggota untuk memberikan manfaat dari keraguan dan memulai dengan asumsi positif tentang kompetensi dan niat baik orang lain (Jarvenpaa & Leidner, 1999)

- 2) Reliability  
Konsisten memenuhi komitmen membangun kepercayaan seiring waktu
- 3) Responsiveness  
Balasan cepat ke komunikasi menunjukkan perhatian dan menghormati
- 4) Transparansi  
Berbagi informasi secara terbuka dan menjelaskan keputusan membangun kepercayaan dalam pemimpin

b. Menetapkan Norma dan Proses Tim yang Jelas

Karena tim virtual tidak memiliki norma yang muncul dari proximity fisik, mereka harus secara eksplisit disepakati:

- 1) Charter Tim  
Dokumen yang menguraikan tujuan tim, peran dan tanggung jawab, norma komunikasi, proses keputusan, dan cara menangani konflik
- 2) Meeting Norms  
Harapan tentang ketepatan waktu, partisipasi, penggunaan video, dan etika multitasking
- 3) Decision-Making Processes  
Bagaimana keputusan akan dibuat (konsensus, voting, leader decides after input)
- 4) Conflict Resolution  
Prosedur untuk mengatasi disagreement atau masalah (Hertel et al., 2005)

c. Menggunakan Teknologi Secara Strategis

Berbagai teknologi melayani tujuan yang berbeda:

- 1) Email  
Untuk komunikasi formal, asinkron, dokumentasi

- 2) Instant Messaging  
Untuk pertanyaan cepat, koordinasi informal
- 3) Video Conferencing  
Untuk pertemuan tim, diskusi kompleks, team building
- 4) Collaborative Documents  
Untuk co-creation dan editing
- 5) Project Management Tools  
Untuk pelacakan tugas, timeline, dan akuntabilitas (Gilson et al., 2015)

Pemimpin harus memilih teknologi yang sesuai untuk kebutuhan tim dan memastikan semua anggota nyaman menggunakannya.

d. Memfasilitasi Komunikasi Lintas Budaya

Dalam tim global, pemimpin harus secara aktif memfasilitasi komunikasi yang efektif lintas perbedaan budaya:

- 1) Dorong anggota untuk berbagi preferensi komunikasi mereka dan ekspektasi budaya
- 2) Jadilah eksplisit dalam komunikasi; apa yang mungkin implisit dalam satu budaya mungkin perlu dinyatakan secara eksplisit di lain budaya
- 3) Berikan waktu untuk anggota yang bukan penutur asli bahasa tim untuk memproses dan berkontribusi
- 4) Gunakan visual, diagram, dan contoh untuk melengkapi komunikasi verbal
- 5) Periksa pemahaman secara teratur dan dorong pertanyaan klarifikasi (Mockaitis et al., 2012)

e. Menciptakan Identitas Tim Bersama

Tim virtual berisiko fragmentasi di mana subkelompok berdasarkan lokasi atau budaya berkembang. Pemimpin dapat membangun kohesi dengan:

- 1) Menekankan tujuan dan visi bersama yang melampaui perbedaan
  - 2) Merayakan kesuksesan tim sebagai pencapaian kolektif
  - 3) Menggunakan nama tim, logo, atau ritual yang menciptakan identitas bersama
  - 4) Secara aktif mengelola faultlines (garis patahan) yang dapat memecah tim (misalnya, berdasarkan lokasi atau fungsi) (Polzer et al., 2006)
- f. Memberikan Dukungan dan Pengembangan
- Anggota tim virtual mungkin merasa terisolasi atau tidak didukung. Pemimpin harus:
- 1) Lakukan check-in individual reguler, tidak hanya tentang pekerjaan tetapi tentang kesejahteraan
  - 2) Berikan umpan balik yang tepat waktu dan konstruktif
  - 3) Kenali dan rayakan kontribusi individual
  - 4) Sediakan peluang untuk pengembangan profesional dan pembelajaran (Liao, 2017)
- g. Mengelola Konflik Secara Konstruktif
- Konflik dalam tim virtual dapat meningkat dengan cepat jika tidak ditangani karena kurangnya isyarat kontekstual dan peluang untuk resolusi informal. Pemimpin harus:
- 1) Alamatkan konflik sejak dini sebelum mereka meningkat
  - 2) Fasilitasi dialog terbuka di mana semua perspektif didengar
  - 3) Fokus pada isu, bukan kepribadian
  - 4) Carilah solusi yang menghormati perbedaan budaya dalam pendekatan terhadap konflik (beberapa budaya prefer konfrontasi langsung, lain prefer mediasi tidak langsung)
  - 5) Gunakan pertemuan privat one-on-one jika konflik publik akan menyebabkan kehilangan muka (Hinds & Mortensen, 2005)

h. Mengelola Kinerja di Tim Virtual

Menilai kinerja pada jarak memerlukan pendekatan yang berbeda:

- 1) Fokus pada hasil dan deliverable daripada waktu online atau aktivitas yang terlihat
- 2) Tetapkan tujuan yang jelas, terukur dan milestone
- 3) Gunakan project management tools untuk transparansi tentang kemajuan
- 4) Kenali bahwa anggota di zona waktu yang berbeda mungkin bekerja pada jam yang tidak konvensional
- 5) Percayai anggota tim untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri daripada micromanaging (Cascio & Shurygailo, 2003)

**Studi Kasus: Kepemimpinan Tim Virtual Global dalam Pendidikan**

**Collaborative Online International Learning (COIL):** COIL adalah model pedagogis di mana kelas dari dua atau lebih negara berkolaborasi secara online pada proyek bersama. Misalnya, kelas di universitas AS dan universitas di Cina mungkin bekerja sama pada project penelitian tentang isu lingkungan global. Instruktur dari kedua institusi harus memimpin tim virtual global, menavigasi perbedaan bahasa, budaya, zona waktu, dan teknologi sambil memfasilitasi pembelajaran bermakna untuk siswa. Kesuksesan memerlukan perencanaan bersama yang hati-hati, komunikasi yang jelas, fleksibilitas budaya, dan dukungan teknologi (Rubin & Guth, 2015).

**International Research Collaborations:** Banyak proyek penelitian pendidikan sekarang melibatkan kolaborasi internasional. Misalnya, studi komparatif internasional tentang sistem pendidikan atau kolaborasi untuk mengembangkan dan menguji intervensi pendidikan di berbagai konteks. Pemimpin dari kolaborasi ini harus membangun kepercayaan lintas jarak, menyelaraskan agenda penelitian yang mungkin dibentuk oleh prioritas nasional yang berbeda, mengoordinasikan pengumpulan data lintas situs, dan mengintegrasikan perspektif yang beragam dalam analisis dan interpretasi (Wagner et al., 2011).

## C. Adaptasi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya

Kepemimpinan efektif tidak bersifat universal apa yang berhasil dalam satu konteks budaya mungkin tidak efektif atau bahkan kontraproduktif dalam konteks lain. Pemimpin global yang sukses harus mampu beradaptasi dengan konteks budaya yang berbeda sambil mempertahankan keaslian dan integritas mereka. Bagian ini mengeksplorasi bagaimana pemimpin dapat mengembangkan sensitivitas budaya, menyeimbangkan standarisasi global dengan adaptasi lokal, dan membangun jembatan lintas perbedaan budaya.

### 1. Cultural Sensitivity dalam Leadership

Cultural sensitivity (sensitivitas budaya) dalam kepemimpinan merujuk pada kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan yang memungkinkan pemimpin untuk mengenali, menghormati, dan merespons secara tepat terhadap perbedaan budaya. Ini melampaui toleransi sederhana untuk mencakup apresiasi sejati dan kemampuan untuk memodifikasi perilaku kepemimpinan berdasarkan konteks budaya (Dickson et al., 2012).

#### Dimensi Cultural Sensitivity

##### a. Kesadaran Diri Budaya (Cultural Self-Awareness)

Langkah pertama dalam mengembangkan sensitivitas budaya adalah memahami latar belakang budaya sendiri, dan bagaimana ini membentuk asumsi, nilai, dan perilaku kepemimpinan. Banyak pemimpin beroperasi dengan "cultural unconscious" asumsi implisit tentang bagaimana hal-hal seharusnya dilakukan yang mereka anggap universal tetapi sebenarnya spesifik budaya (Shaffer et al., 2012).

#### Pertanyaan Reflektif untuk Kesadaran Diri Budaya:

- 1) Apa asumsi budaya saya tentang otoritas dan hierarki?
- 2) Bagaimana budaya saya membentuk preferensi saya untuk pengambilan keputusan (individual vs. kolektif, cepat vs. deliberatif)?

- 3) Apa ekspektasi budaya saya tentang komunikasi (langsung vs. tidak langsung)?
- 4) Bagaimana pandangan budaya saya tentang waktu (monochronic vs. polychronic) memengaruhi gaya kepemimpinan saya?
- 5) Apa bias dan prasangka yang mungkin saya bawa dari latar belakang budaya saya?

### **Strategi untuk Meningkatkan Kesadaran Diri:**

- 1) Gunakan instrumen penilaian seperti Intercultural Development Inventory (IDI) atau Cultural Intelligence Scale (CQS)
  - 2) Terlibat dalam refleksi terstruktur setelah interaksi lintas budaya
  - 3) Carilah umpan balik dari orang-orang dari budaya berbeda tentang bagaimana perilaku Anda dirasakan
  - 4) Ikuti pelatihan kesadaran budaya atau workshop
  - 5) Baca literatur tentang budaya sendiri dari perspektif luar (Ting-Toomey & Chung, 2012)
- b. Pengetahuan Budaya (Cultural Knowledge)
- Ini melibatkan pemahaman tentang nilai-nilai, norma, praktik, dan ekspektasi dari budaya-budaya yang Anda pimpin atau berinteraksi dengannya. Ini termasuk pengetahuan tentang:
- 1) Sejarah dan Konteks  
Bagaimana sejarah, politik, dan kondisi sosio-ekonomi membentuk budaya
  - 2) Sistem Nilai  
Apa yang dihargai dan diprioritaskan dalam budaya
  - 3) Norma Komunikasi  
Gaya komunikasi yang disukai dan aturan untuk interaksi
  - 4) Struktur Sosial  
Bagaimana masyarakat terorganisir (keluarga, kelas, gender)

5) Ekspektasi Kepemimpinan

Apa yang dianggap sebagai kepemimpinan yang baik dalam budaya tersebut (House et al., 2004)

**Sumber Pengetahuan Budaya:**

- 1) Studi akademik tentang budaya spesifik
- 2) Sastra, film, dan seni dari budaya
- 3) Konsultasi dengan cultural informants atau consultants
- 4) Pengalaman langsung melalui travel atau penugasan kerja
- 5) Pembelajaran bahasa (Matsumoto & Juang, 2016)

c. Empati Budaya (Cultural Empathy)

Kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan orang dari latar belakang budaya berbeda - untuk melihat dunia dari perspektif mereka. Ini memerlukan:

1) Perspective-Taking

Secara aktif berusaha memahami bagaimana situasi terlihat dari sudut pandang budaya yang berbeda

2) Suspending Judgment

Menahan diri dari mengevaluasi praktik budaya lain berdasarkan standar budaya sendiri

3) Emotional Attunement

Mengenali dan merespons secara tepat terhadap keadaan emosional orang dari budaya berbeda (Wang et al., 2003)

**Mengembangkan Empati Budaya:**

- 1) Praktikkan mendengarkan aktif tanpa langsung menginterpretasi melalui lensa budaya sendiri
- 2) Ajukan pertanyaan terbuka untuk memahami perspektif orang lain
- 3) Terlibat dalam pembelajaran imersif - habiskan waktu yang signifikan dalam budaya berbeda

- 4) Baca narasi pribadi, memoir, dan etnografi yang memberikan inside view ke pengalaman budaya yang berbeda
  - 5) Praktikkan mindfulness untuk meningkatkan kesadaran akan reaksi otomatis sendiri (Davis & Oathout, 1987)
- d. **Fleksibilitas Perilaku Budaya (Cultural Behavioral Flexibility)**  
Kemampuan untuk memodifikasi perilaku kepemimpinan untuk sesuai dengan konteks budaya yang berbeda. Ini bukan tentang menjadi kameleon budaya yang kehilangan keaslian, tetapi tentang memiliki repertoar perilaku yang luas dan wisdom untuk mengetahui kapan menggunakan yang mana (Hall, 2005).

#### **Contoh Fleksibilitas Perilaku:**

##### **Dalam Budaya Jarak Kekuasaan Tinggi:**

- 1) Gunakan komunikasi yang lebih formal dan hierarkis
- 2) Demonstrasikan keahlian dan kredensial
- 3) Ambil keputusan lebih otoritatif setelah konsultasi terbatas
- 4) Hormati senioritas dan posisi

##### **Dalam Budaya Jarak Kekuasaan Rendah:**

- 1) Gunakan komunikasi yang lebih informal dan egaliter
- 2) Dorong input dan tantangan dari semua level
- 3) Buat keputusan secara kolaboratif
- 4) Fokus pada kontribusi bukan titel

##### **Dalam Budaya Kolektivis:**

- 1) Tekankan tujuan kelompok dan pencapaian tim
- 2) Gunakan "kita" lebih dari "saya"
- 3) Perhatikan harmoni kelompok dalam pengambilan keputusan
- 4) Berikan umpan balik secara privat untuk menghindari kehilangan muka

##### **Dalam Budaya Individualis:**

- 1) Tekankan pencapaian individual dan tanggung jawab pribadi
- 2) Berikan pengakuan publik untuk kontribusi individual

- 3) Dorong inisiatif dan otonomi individual
- 4) Berikan umpan balik langsung, bahkan jika kritis (Molinsky, 2013)

### **Mengembangkan Fleksibilitas Perilaku:**

- 1) Observasi dan tiru pemimpin lokal yang efektif
- 2) Praktikkan perilaku baru dalam simulasi atau situasi berisiko rendah
- 3) Carilah pembinaan dari cultural mentors
- 4) Refleksikan efektivitas perilaku yang berbeda dalam konteks yang berbeda
- 5) Bersedia merasa tidak nyaman saat mempelajari repertoar baru (Molinsky, 2007)

### **Cultural Sensitivity dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan**

**Rekrutmen dan Seleksi:** Pemimpin yang sensitif budaya memastikan bahwa proses rekrutmen tidak bias terhadap kandidat dari latar belakang budaya tertentu. Ini mungkin melibatkan:

- a. Menerjemahkan materi rekrutmen ke berbagai bahasa
- b. Menggunakan berbagai saluran rekrutmen untuk menjangkau populasi yang beragam
- c. Melatih panel wawancara dalam kesadaran bias
- d. Mempertimbangkan kredensial dan pengalaman dari sistem pendidikan internasional yang berbeda (Bauer & Aiman-Smith, 1996)

**Komunikasi dengan Orang Tua:** Di sekolah dengan populasi siswa yang beragam secara budaya, komunikasi dengan orang tua memerlukan sensitivitas khusus:

- a. Sediakan penerjemah atau materi komunikasi dalam bahasa rumah
- b. Pahami norma budaya tentang keterlibatan orang tua (dalam beberapa budaya, menantang guru dianggap tidak sopan)
- c. Jadwalkan pertemuan pada waktu yang mengakomodasi orang tua yang bekerja atau praktik keagamaan

- d. Gunakan berbagai mode komunikasi (beberapa budaya prefer komunikasi tatap muka daripada tertulis) (Trumbull et al., 2003)

**Penilaian Siswa:** Metode penilaian dapat memiliki bias budaya:

- a. Diversifikasi metode penilaian (beberapa budaya lebih nyaman dengan tes tertulis, lain dengan presentasi lisan atau proyek)
- b. Sadari bahwa ekspektasi tentang kerja kelompok vs. individual bervariasi lintas budaya
- c. Pertimbangkan bahwa siswa English Language Learners mungkin membutuhkan waktu tambahan atau dukungan bahasa
- d. Hindari asumsi bahwa kurangnya partisipasi verbal menunjukkan kurangnya pemahaman (dalam beberapa budaya, berbicara hanya ketika yakin adalah norma) (Stobart, 2005)

**Resolusi Konflik:** Pendekatan terhadap konflik sangat berbeda lintas budaya:

- a. Beberapa budaya prefer konfrontasi langsung dan pembersihan udara; lain prefer mediasi tidak langsung dan penyelesaian yang menjaga muka
- b. Pahami bahwa diam tidak selalu berarti persetujuan - dapat mengindikasikan ketidaksetujuan yang sopan
- c. Pertimbangkan menggunakan mediator pihak ketiga dalam konflik lintas budaya
- d. Bersabar - beberapa budaya memerlukan lebih banyak waktu untuk mencapai resolusi (LeBaron, 2003)

**Pengembangan Kurikulum:** Kurikulum yang sensitif budaya:

- a. Mencakup konten dari berbagai perspektif budaya, bukan hanya budaya dominan
- b. Menggunakan contoh dan studi kasus yang relevan dengan latar belakang siswa yang beragam
- c. Menantang stereotip dan bias dalam materi pendidikan
- d. Mengakui dan menghargai berbagai cara mengetahui dan menjadi (Banks & Banks, 2019)

## Tantangan dan Dilema dalam Cultural Sensitivity

**Authenticity vs. Adaptation:** Pemimpin mungkin berjuang dengan berapa banyak mereka harus mengadaptasi gaya mereka. Terlalu sedikit adaptasi dapat menyebabkan ketidakefektifan; terlalu banyak dapat terasa tidak autentik atau manipulatif. Kuncinya adalah menemukan "authentic adaptation" - memodifikasi perilaku permukaan sambil tetap true terhadap nilai-nilai inti (George et al., 2007).

**Universal Principles vs. Cultural Relativism:** Bagaimana pemimpin seharusnya merespons ketika praktik budaya bertentangan dengan nilai atau prinsip universal (misalnya, hak asasi manusia, kesetaraan gender)? Ini memerlukan judgment yang bernuansa, dialog yang penuh hormat, dan terkadang keberanian menantang praktik yang dianggap harmful sambil tetap menghormati budaya (Donaldson, 1996).

**Stereotyping Risk:** Dalam upaya untuk sensitif budaya, ada risiko menerapkan generalisasi budaya pada individu, mengabaikan variasi individual yang substansial. Pemimpin harus menggunakan pengetahuan budaya sebagai starting point untuk eksplorasi, bukan sebagai script kaku (Osland & Bird, 2000).

## 2. Localization vs. Globalization Strategy

Dalam organisasi yang beroperasi lintas batas budaya, salah satu keputusan strategis kunci adalah sejauh mana praktik, kebijakan, dan produk harus distandardisasi secara global versus disesuaikan dengan konteks lokal. Dalam pendidikan, ini muncul dalam pertanyaan seperti: Haruskah kurikulum sama di semua kampus internasional atau disesuaikan dengan konteks lokal? Haruskah praktik kepemimpinan dan tata kelola konsisten secara global atau bervariasi berdasarkan norma budaya lokal? (Bartlett & Ghoshal, 1989).

### Continuum Globalisasi-Lokalisasi

#### Globalisasi (Standardisasi Global)

Pendekatan ini menekankan konsistensi, efisiensi, dan identitas merek yang koheren lintas semua lokasi. Prinsip dan praktik inti diterapkan secara seragam terlepas dari konteks lokal.

### **Keuntungan Globalisasi:**

- a. Konsistensi Kualitas  
Memastikan standar yang sama di mana pun
- b. Efisiensi  
Ekonomi skala dalam pengembangan kurikulum, pelatihan, sistem
- c. Identitas Merek  
Reputasi global yang konsisten dan nilai proposisi
- d. Mobilitas  
Staf dan siswa dapat bergerak antar lokasi dengan mulus
- e. Best Practice Sharing  
Pembelajaran dari satu lokasi dapat diterapkan secara global (Levitt, 1983)

### **Kerugian Globalisasi:**

- a. Kurangnya Relevansi Lokal  
Pendekatan one-size-fits-all mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan lokal
- b. Resistensi  
Dapat dipersepsikan sebagai imperialisme budaya atau kurangnya menghormati konteks lokal
- c. Missed Opportunities  
Kehilangan peluang untuk leverage kekuatan dan sumber daya lokal
- d. Infleksibilitas  
Sulit beradaptasi dengan perubahan kondisi lokal (Ghemawat, 2007)

### **Lokalisasi (Adaptasi Lokal)**

Pendekatan ini menekankan responsiveness terhadap kondisi, preferensi, dan norma lokal. Praktik disesuaikan secara signifikan untuk fit konteks budaya dan pasar spesifik.

### **Keuntungan Lokalisasi:**

- a. Relevansi  
Lebih sesuai dengan kebutuhan, nilai, dan ekspektasi lokal
- b. Penerimaan  
Lebih mudah diterima oleh stakeholder lokal
- c. Inovasi  
Mendorong solusi kreatif yang disesuaikan dengan tantangan lokal
- d. Competitive Advantage  
Dapat membedakan dari kompetitor yang menggunakan pendekatan global generic (Douglas & Wind, 1987)

### **Kerugian Lokalisasi:**

- a. Inkonsistensi  
Kualitas dan pengalaman dapat bervariasi signifikan lintas lokasi
- b. Inefisiensi  
Duplikasi usaha, hilangnya ekonomi skala
- c. Fragmentasi  
Identitas organisasi yang terfragmentasi, sulit untuk membangun merek global yang koheren
- d. Koordinasi Kompleks  
Lebih sulit mengelola dan mengkoordinasikan lintas unit yang sangat berbeda (Quelch & Deshpande, 2004)

### **Pendekatan Glocalization (Think Global, Act Local)**

Kebanyakan organisasi sukses mengadopsi pendekatan tengah yang menggabungkan elemen globalisasi dan lokalisasi sering disebut "glocalization." Kerangka ini berusaha mendapat manfaat dari konsistensi global, sambil mempertahankan fleksibilitas lokal (Robertson, 1995).

## **Prinsip Glocalization:**

### a. Identifikasi Core vs. Peripheral

Tentukan elemen mana yang harus distandardisasi secara global (biasanya nilai inti, standar kualitas, aspek kritis dari merek) dan mana yang dapat/harus disesuaikan secara lokal (biasanya implementasi spesifik, konten, metode delivery)

Standardize Processes, Customize Content: Gunakan proses dan sistem yang konsisten tetapi isi mereka dengan konten yang relevan lokal. Misalnya, proses pengembangan kurikulum mungkin standar, tetapi konten kurikulum disesuaikan dengan konteks lokal

### b. Global Guidelines, Local Execution

Tetapkan prinsip dan guidelines global tetapi berikan otonomi lokal dalam bagaimana mengimplementasikannya dalam konteks mereka

### c. Selective Adaptation

Tidak semua aspek perlu adaptasi lokal. Fokuskan adaptasi pada area di mana perbedaan budaya paling signifikan dan dampak paling besar

### d. Two-Way Learning

Buat mekanisme untuk pembelajaran dari adaptasi lokal yang berhasil yang kemudian dapat menginformasikan praktik global (Khanna et al., 2005)

## **Glocalization dalam Pendidikan: Contoh Praktis**

**Kurikulum Internasional:** Program seperti International Baccalaureate (IB) menunjukkan glocalization. Mereka memiliki framework kurikulum global yang konsisten, standar penilaian, dan filosofi pendidikan. Namun, mereka juga mendorong sekolah untuk:

- a. Mengintegrasikan perspektif dan contoh lokal
- b. Menggunakan bahasa instruksi lokal dalam beberapa subjek
- c. Menghubungkan pembelajaran dengan komunitas dan isu lokal

- d. Menghormati nilai dan tradisi budaya lokal sambil mempromosikan mindset internasional (Hill, 2012)

**Kampus Internasional Universitas:** Banyak universitas membuka kampus di negara lain. Strategi glocalization dapat melibatkan:

- a. Standardisasi Global  
Program degree, standar akademik, sistem penjaminan kualitas, IT infrastructure
- b. Adaptasi Lokal  
Bahasa instruksi (atau dukungan bahasa), contoh dan studi kasus yang relevan lokal, kemitraan dengan industri lokal, layanan dukungan siswa yang sensitif budaya (Wilkins & Huisman, 2012)

**Pelatihan Kepemimpinan:** Program pengembangan kepemimpinan global dalam organisasi pendidikan dapat menggunakan:

- a. Standardisasi Global  
Kompetensi kepemimpinan inti, framework penilaian, platform pembelajaran online
- b. Adaptasi Lokal  
Studi kasus dari konteks lokal, fasilitator lokal yang memahami nuansa budaya, jadwal yang mengakomodasi zona waktu dan preferensi lokal, metode pembelajaran yang sesuai dengan gaya belajar lokal (Connerley & Pedersen, 2005)

### **Membuat Keputusan Globalisasi-Lokalisasi**

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan:

**Tingkat Perbedaan Budaya:** Semakin besar perbedaan budaya antara home country dan lokasi baru, semakin banyak adaptasi yang mungkin diperlukan.

**Sifat dari Produk/Layanan:** Beberapa aspek pendidikan (seperti nilai-nilai inti, rigor akademik) mungkin lebih mudah untuk distandardisasi daripada yang lain (seperti pedagogi, konten kurikulum).

**Regulasi Lokal:** Persyaratan hukum dan regulasi di negara tuan rumah dapat mendikte tingkat tertentu dari adaptasi lokal.

**Competitive Landscape:** Jika pasar lokal jenuh dengan kompetitor yang mirip, diferensiasi melalui adaptasi lokal mungkin menguntungkan. Jika offering Anda unik, standardisasi global mungkin menjadi selling point.

**Sumber Daya:** Adaptasi lokal memerlukan investasi waktu, uang, dan keahlian lokal. Organisasi perlu menilai apakah mereka memiliki sumber daya untuk melakukan lokalisasi dengan baik (Peng et al., 2008).

### **Mengelola Ketegangan Globalisasi-Lokalisasi**

Ketegangan antara standarisasi global dan responsiveness lokal adalah inherent dan tidak sepenuhnya dapat diselesaikan. Pemimpin perlu:

- a. Dialog Berkelanjutan  
Fasilitasi percakapan ongoing antara kantor pusat dan operasi lokal tentang apa yang bekerja, apa yang tidak, dan di mana fleksibilitas diperlukan
- b. Dual Reporting  
Struktur di mana pemimpin lokal melapor baik ke headquarters (untuk konsistensi global) dan memiliki otonomi lokal (untuk responsiveness lokal)
- c. Cross-Cultural Teams  
Libatkan perspektif global dan lokal dalam pengambilan keputusan strategis
- d. Iterative Approach  
Mulai dengan standar global, monitor implementasi, dan sesuaikan berdasarkan pembelajaran dan umpan balik lokal
- e. Celebrate Both  
Hargai kontribusi dari standarisasi global DAN inovasi lokal (Bartlett & Ghoshal, 2000)

### 3. Building Cultural Bridges

Membangun jembatan budaya adalah tentang menciptakan koneksi, pemahaman, dan kolaborasi lintas perbedaan budaya. Ini esensial untuk kepemimpinan yang efektif dalam konteks global dan multikultural. Jembatan budaya memfasilitasi aliran ide, mendorong inovasi, mengurangi konflik, dan menciptakan sense of community yang inklusif (Adler, 2002).

#### Strategi untuk Membangun Jembatan Budaya

##### a. Menciptakan Shared Experiences

Pengalaman bersama adalah fondasi untuk membangun koneksi lintas perbedaan budaya. Ketika orang bekerja bersama menuju tujuan bersama, menghadapi tantangan bersama, atau merayakan kesuksesan bersama, mereka mengembangkan common ground yang melampaui perbedaan budaya (Pettigrew & Tropp, 2006).

##### Dalam Konteks Pendidikan:

**Collaborative Projects:** Desain proyek yang memerlukan siswa atau staf dari latar belakang budaya berbeda untuk bekerja bersama. Ini bisa berupa:

- 1) Proyek penelitian interdisipliner yang melibatkan tim internasional
- 2) Service learning projects yang melayani komunitas multikultural
- 3) Collaborative Online International Learning (COIL) di mana kelas dari berbagai negara bekerja pada proyek bersama
- 4) Cross-cultural mentoring programs (Bennett, 2009)

**Shared Rituals dan Celebrations:** Ciptakan tradisi yang merayakan keragaman sambil membangun identitas bersama:

- 1) Festival budaya di mana berbagai kelompok berbagi tradisi mereka
- 2) Perayaan hari libur multikultural
- 3) Ritual awal semester yang menyatukan komunitas dari latar belakang berbeda

- 4) Team-building activities yang inklusif dan accessible untuk semua (Ashforth & Mael, 1989)

**Study Abroad dan Exchange Programs:** Berikan peluang untuk pengalaman imersif di budaya lain:

- 1) Program pertukaran siswa atau staf
- 2) Short-term study trips
- 3) Virtual exchange menggunakan teknologi ketika travel fisik tidak mungkin
- 4) Reciprocal visits di mana komunitas saling hosting (Deardorff, 2006)

b. **Facilitated Dialogue dan Intergroup Contact**

Interaksi yang terfasilitasi dengan baik lintas kelompok budaya dapat mengurangi prasangka, meningkatkan pemahaman, dan membangun hubungan. Penelitian tentang Contact Hypothesis menunjukkan bahwa kontak antar kelompok paling efektif ketika melibatkan: equal status, tujuan bersama, kerja sama antar kelompok, dan dukungan dari otoritas atau norma (Allport, 1954; Pettigrew & Tropp, 2006).

**Pendekatan Dialog:**

**Sustained Dialogue:** Program dialog terstruktur di mana partisipan dari latar belakang budaya berbeda bertemu secara reguler untuk diskusi yang difasilitasi tentang topik yang signifikan. Ini membangun kepercayaan, dan pemahaman seiring waktu (Saunders, 1999).

**Intergroup Dialogues:** Format yang secara khusus dirancang untuk membawa bersama anggota dari kelompok sosial atau budaya yang berbeda (dan sering dalam konflik) untuk percakapan yang fasilitatif dan experiential tentang isu kelompok dan perbedaan. Ini umum di kampus universitas untuk mengatasi isu ras, etnis, gender, atau identitas lainnya (Zúñiga et al., 2002).

**World Café atau Open Space:** Format percakapan yang mengundang partisipasi dari kelompok besar dan beragam dalam

dialog yang authentic tentang pertanyaan yang penting. Struktur yang inklusif memastikan semua suara didengar (Brown & Isaacs, 2005).

**Storytelling Circles:** Format di mana orang berbagi cerita pribadi tentang pengalaman mereka dengan budaya, identitas, atau perjalanan lintas budaya. Narasi pribadi dapat membangun empati dan koneksi dengan cara yang abstraksi tidak bisa (Frey & Palmer, 2014).

### **Best Practices untuk Dialog Lintas Budaya:**

- 1) Gunakan fasilitator terlatih yang memahami dinamika lintas budaya
  - 2) Tetapkan ground rules yang mempromosikan menghormati, mendengarkan, dan keamanan
  - 3) Pastikan semua perspektif dihargai, bukan hanya budaya dominan
  - 4) Buat ruang untuk berbagi tetapi jangan paksa disclosure yang tidak nyaman
  - 5) Follow up dialog dengan aksi konkret
  - 6) Sadari dinamika kekuasaan dan privilege yang mungkin menghambat partisipasi penuh (Dessel & Rogge, 2008)
- c. Developing Cultural Brokers dan Bridge Builders
- Cultural brokers adalah individu yang mampu menavigasi dan menerjemahkan antar budaya. Mereka dapat menjadi sumber daya yang sangat berharga dalam organisasi multikultural (Jezewski & Sotnik, 2001).

### **Karakteristik Cultural Brokers:**

- 1) Keakraban mendalam dengan dua atau lebih budaya (biasanya melalui pengalaman hidup)
- 2) Keterampilan komunikasi yang kuat dalam berbagai bahasa dan gaya
- 3) Cultural intelligence tinggi

- 4) Kredibilitas di berbagai komunitas budaya
- 5) Komitmen untuk equity dan inclusion
- 6) Kemampuan untuk melihat dan mengartikulasikan perspektif berbagai kelompok

### **Peran Cultural Brokers dalam Organisasi Pendidikan:**

- 1) Mediasi  
Membantu resolve konflik atau kesalahpahaman yang timbul dari perbedaan budaya
- 2) Translation  
Tidak hanya linguistik tetapi juga cultural - membantu orang memahami konteks dan nuansa budaya
- 3) Advocacy  
Memastikan perspektif dari kelompok yang kurang terwakili didengar dalam pengambilan keputusan
- 4) Consultation  
Menasihati pemimpin tentang implikasi budaya dari kebijakan dan praktik
- 5) Training  
Memfasilitasi pelatihan sensitivitas budaya atau CQ (Bhawuk, 2001)

### **Mengembangkan Bridge Builders:**

- 1) Identifikasi individu dengan pengalaman dan keterampilan lintas budaya
- 2) Sediakan pelatihan formal dalam mediasi, komunikasi lintas budaya, dan CQ
- 3) Ciptakan peran atau struktur (seperti cultural liaison positions) yang memberi bridge builders otoritas dan resources
- 4) Kenali dan hargai bridge building sebagai kontribusi berharga untuk organisasi

- 5) Bangun komunitas praktik di mana bridge builders dapat berbagi pengalaman dan strategi (Goh, 2012)
- d. Leveraging Technology untuk Connection
- Teknologi dapat memfasilitasi koneksi lintas batas geografis, dan budaya, memungkinkan pertukaran yang tidak mungkin secara fisik (Daly, 2010).

### **Strategi Berbasis Teknologi:**

**Virtual Exchange:** Gunakan video conferencing, collaborative platforms, dan social media untuk memfasilitasi pertukaran antara siswa atau pendidik dari berbagai negara atau budaya. Ini bisa berupa:

- 1) Joint classes di mana siswa dari dua lokasi belajar bersama secara virtual
- 2) E-pen pals atau virtual buddy systems
- 3) Collaborative digital projects (membuat wiki bersama, film dokumenter, presentasi)
- 4) Virtual field trips untuk eksplorasi budaya (O'Dowd, 2018)

**Global Classrooms:** Platform yang menghubungkan kelas dari seluruh dunia untuk belajar tentang topik global. Contoh termasuk:

- 1) iEARN (International Education and Resource Network)
- 2) ePals
- 3) Global Nomads Group
- 4) Skype in the Classroom (sekarang Microsoft Educator Centre) (Tarc, 2009)

**Social Media untuk Community Building:** Gunakan grup Facebook, WhatsApp communities, atau platform lain untuk membuat ruang di mana anggota dari latar belakang budaya berbeda dapat berinteraksi secara informal, berbagi resources, dan mendukung satu sama lain.

**Digital Storytelling:** Gunakan alat multimedia untuk individu membuat dan berbagi narasi tentang pengalaman, identitas, atau

perspektif budaya mereka. Ini dapat dibagikan secara luas untuk membangun pemahaman (Lambert, 2013).

### **Considerations untuk Penggunaan Teknologi:**

- 1) Pastikan equal access - perbedaan dalam bandwidth internet, devices, atau tech literacy dapat menciptakan kesenjangan digital baru
  - 2) Sadari perbedaan zona waktu dalam menjadwalkan interaksi sinkron
  - 3) Sediakan support teknis dan pelatihan
  - 4) Ingat bahwa teknologi adalah alat untuk memfasilitasi koneksi manusia, bukan pengganti untuk koneksi tersebut
  - 5) Pertimbangkan perbedaan budaya dalam penggunaan teknologi dan preferensi komunikasi digital (Warschauer, 2003)
- e. **Creating Inclusive Physical dan Symbolic Spaces**
- Lingkungan fisik dan simbolik dari organisasi pendidikan mengirim pesan kuat tentang siapa yang termasuk, dan dihargai. Pemimpin dapat membangun jembatan budaya dengan secara sengaja menciptakan ruang yang mengafirmasi semua budaya (Cheryan et al., 2009).

### **Strategi untuk Ruang Inklusif:**

**Representasi Visual:** Pastikan bahwa display visual di seluruh organisasi mencerminkan keragaman komunitas:

- 1) Poster, artwork, dan fotografi yang menampilkan orang dari berbagai latar belakang
- 2) Peta dunia dan display yang merayakan geografi dan budaya global
- 3) Kutipan dan kontribusi dari pemikir dan pemimpin dari berbagai budaya
- 4) Display siswa dan karya staf yang menunjukkan perspektif beragam (Sleeter & Carmona, 2017)

**Multilingualism:** Gunakan berbagai bahasa dalam signage, komunikasi, dan resources:

- 1) Sign dual-language atau multilingual
- 2) Website dan komunikasi dalam berbagai bahasa
- 3) Sumber daya perpustakaan dalam berbagai bahasa
- 4) Pengumuman dan newsletter multilingual (García & Wei, 2014)

**Cultural Spaces:** Sediakan ruang yang didedikasikan untuk praktik atau ekspresi budaya:

- 1) Ruang doa atau meditasi multifaith
- 2) Cultural centers atau affinity spaces untuk kelompok budaya spesifik
- 3) Ruang gathering untuk acara budaya
- 4) Dapur komunal yang dapat mengakomodasi praktik makanan budaya berbeda (Patton, 2010)

**Accessible Design:** Pastikan bahwa lingkungan fisik accessible untuk orang dengan kemampuan berbeda:

- 1) Ramp, elevator, dan pintu yang accessible
- 2) Signage yang jelas dan navigable
- 3) Akomodasi sensori untuk berbagai kebutuhan
- 4) Teknologi asistif (Burgstahler, 2015)

**Symbolic Inclusion:** Kebijakan dan praktik yang mengirim pesan tentang inclusion:

- 1) Kalender organisasi yang mengakui hari libur dari berbagai tradisi
- 2) Opsi makanan di kafeteria yang mengakomodasi pembatasan diet budaya atau religius
- 3) Dress code yang fleksibel yang menghormati pakaian budaya atau religius
- 4) Formulir dan sistem yang inklusif dari berbagai struktur keluarga, identitas gender, dll. (Hurtado et al., 2012)

f. **Developing Intercultural Competence Organizationally**

Membangun jembatan budaya bukan hanya tanggung jawab pemimpin individual atau inisiatif ad hoc ini memerlukan komitmen organisasi sistematis untuk mengembangkan kompetensi antarbudaya di semua level (Bennett, 2008).

**Embedding Intercultural Competence dalam Organisasi:**

**Misi dan Nilai:** Artikulasikan komitmen eksplisit terhadap keragaman, inclusion, dan kompetensi global dalam pernyataan misi, visi, dan nilai organisasi. Pastikan ini bukan hanya retorika tetapi terwujud dalam strategi dan aksi (Kezar, 2001).

**Perekrutan dan Seleksi:** Prioritaskan kompetensi antarbudaya dalam hiring:

- 1) Sertakan kompetensi antarbudaya dalam deskripsi pekerjaan
- 2) Tanyakan tentang pengalaman dan keterampilan lintas budaya dalam wawancara
- 3) Gunakan penilaian CQ sebagai bagian dari proses seleksi
- 4) Rekrut secara aktif untuk keragaman dalam fakultas, staf, dan kepemimpinan (Cox, 2001)

**Onboarding dan Orientasi:** Sediakan orientasi komprehensif untuk anggota baru yang mencakup:

- 1) Pengenalan budaya organisasi dan norma
- 2) Pelatihan kesadaran budaya dan CQ
- 3) Informasi tentang sumber daya dukungan untuk berbagai kelompok
- 4) Peluang untuk koneksi dengan cultural affinity groups atau mentors (Bauer et al., 2007)

**Pengembangan Profesional:** Tawarkan pelatihan ongoing dalam kompetensi antarbudaya:

- 1) Workshop tentang kesadaran bias, komunikasi lintas budaya, inclusive pedagogy
- 2) Peluang untuk pembelajaran bahasa

- 3) Subsidi atau dukungan untuk travel internasional atau pengalaman imersif
- 4) Komunitas praktik yang fokus pada isu global dan multikultural (Paige & Goode, 2009)

**Kurikulum:** Integrasikan perspektif global dan multikultural melintasi kurikulum:

- 1) Requirement untuk kursus global atau cultural studies
- 2) Infusi perspektif internasional dalam semua disiplin
- 3) Peluang untuk studi bahasa
- 4) Pengalaman pembelajaran experiential lintas budaya (co-curricular, study abroad) (Leask, 2015)

**Penelitian dan Scholarship:** Promosikan penelitian tentang isu global dan komparatif:

- 1) Dukungan untuk kolaborasi penelitian internasional
- 2) Pendanaan untuk penelitian di berbagai konteks budaya
- 3) Platform untuk berbagi penelitian tentang keragaman dan inclusion
- 4) Publikasi dan konferensi yang merayakan scholarship multikultural (Marginson & van der Wende, 2007)

**Penilaian dan Akuntabilitas:** Ukur dan monitor kemajuan dalam intercultural competence:

- 1) Survei iklim yang menilai pengalaman dari kelompok beragam
- 2) Penilaian kompetensi global siswa
- 3) Tracking metrik keragaman (rekrutmen, retensi, kemajuan)
- 4) Evaluasi program dan inisiatif keragaman
- 5) Akuntabilitas kepemimpinan untuk mencapai tujuan diversity dan inclusion (Milem et al., 2005)

**Governance:** Pastikan kepemimpinan dan governance yang inklusif:

- 1) Keragaman dalam dewan, komite, dan badan pengambilan keputusan

- 2) Partisipasi dari kelompok yang kurang terwakili dalam governance
- 3) Konsultasi dengan kelompok budaya dalam keputusan yang memengaruhi mereka
- 4) Mekanisme untuk suara dari kelompok marginalisasi untuk didengar (Williams & Wade-Golden, 2013)

### **Tantangan dalam Building Cultural Bridges**

**Resistance dan Backlash:** Upaya untuk membangun jembatan budaya mungkin bertemu dengan resistensi dari mereka yang merasa *threatened* oleh perubahan atau percaya bahwa penekanan pada keragaman mengurangi merit atau excellence. Pemimpin perlu mengantisipasi dan address resistensi ini melalui komunikasi yang jelas tentang rationale, dialog yang respectful, dan demonstration dari value yang diciptakan diversity (Plaut et al., 2011).

**Superficiality:** Ada bahaya bahwa upaya bridge-building menjadi superficial - merayakan "makanan, festival, dan fashion" tanpa mengatasi isu struktural yang lebih dalam dari equity dan power. Pemimpin harus memastikan bahwa inisiatif melampaui multiculturalism simbolik untuk menantang inequities sistemik (Gorski, 2008).

**Fatigue:** Bridge-building memerlukan usaha yang sustained, dan orang dapat menjadi fatigued, terutama individu dari kelompok marginalisasi yang sering dibebani dengan emotional labor ini. Organisasi perlu mendistribusikan tanggung jawab secara adil dan menyediakan support untuk bridge-builders (Ahmed, 2012).

**Unintended Consequences:** Bahkan dengan niat baik, intervensi dapat memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan. Misalnya, cultural affinity spaces dapat mempromosikan sense of belonging tetapi juga dapat inadvertently reinforce segregasi jika tidak diimbangi dengan peluang untuk interaksi lintas kelompok. Monitoring dan adjustment berkelanjutan diperlukan (Antonio et al., 2004).

## **Studi Kasus: Building Cultural Bridges dalam Praktik**

### **Case 1: United World Colleges (UWC)**

UWC adalah gerakan pendidikan global yang terdiri dari 18 sekolah dan college di seluruh dunia. Model mereka untuk building cultural bridges meliputi:

- a. Intentional Diversity  
Merekrut siswa dari lebih dari 150 negara, secara sengaja menciptakan komunitas yang highly diverse
- b. Shared Living  
Siswa tinggal bersama dalam residential settings, berbagi kamar dengan seseorang dari budaya berbeda
- c. Experiential Learning  
Kurikulum yang menekankan service learning, outdoor education, dan project-based learning yang memerlukan kolaborasi lintas perbedaan
- d. Facilitated Dialogue  
Regular structured dialogues tentang isu global dan perbedaan budaya
- e. Global Network  
Alumni network global yang terus memfasilitasi koneksi dan kolaborasi lintas budaya setelah graduation (Matthews, 1989)

### **Case 2: New York University (NYU) Global Network**

NYU telah membangun jaringan kampus dan situs akademik di seluruh dunia, dengan portal di Abu Dhabi dan Shanghai. Strategi mereka untuk building cultural bridges meliputi:

- a. Go Local  
Dorong siswa untuk belajar di situs global berbeda, immersing dalam budaya lokal

- b. Global Faculty  
Rekrut fakultas dari seluruh dunia dan fasilitasi teaching dan research di berbagai situs
- c. Shared Curriculum  
Tawarkan kursus tertentu secara simultaneous di berbagai situs dengan interaksi virtual lintas kampus
- d. Cross-Site Collaboration  
Proyek penelitian dan inisiatif yang melibatkan kolaborasi lintas kampus global
- e. Cultural Programming  
Events dan programming di setiap situs yang merayakan budaya lokal dan global (Sexton, 2010)

### **Case 3: International School of Brussels (ISB)**

Sekolah internasional dengan siswa dari lebih dari 70 negara telah mengembangkan strategi comprehensive untuk building cultural bridges:

- a. Mother Tongue Program  
Dukungan untuk siswa mempertahankan bahasa dan budaya home mereka sambil belajar dalam bahasa Inggris
- b. Cultural Week  
Annual event di mana semua anggota komunitas sekolah merayakan dan berbagi budaya mereka
- c. Buddy System  
Pair siswa baru dengan established students dari budaya berbeda untuk orientasi dan support
- d. Parent Engagement  
Active involvement dari orang tua dari berbagai budaya dalam program sekolah, berbagi expertise dan perspektif mereka

- e. Global Issues Network (GIN)  
Student-led initiatives untuk address isu global melalui kolaborasi lintas budaya (Hayden & Thompson, 2008)



# **BAB 13**

---

## **KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN DAN MASA DEPAN**



Kepemimpinan pendidikan kontemporer menghadapi tantangan kompleks di era global yang ditandai dengan krisis lingkungan, ketimpangan sosial, dan perubahan teknologi yang eksponensial. Konsep kepemimpinan berkelanjutan (sustainable leadership) muncul sebagai respons terhadap kebutuhan akan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap manusia, planet, dan kesejahteraan ekonomi. Hargreaves dan Fink (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan berkelanjutan adalah kepemimpinan yang bertahan dan dapat dipertahankan dari waktu ke waktu tanpa memberikan dampak negatif kepada lingkungan sekitarnya.

Dalam konteks pendidikan, pemimpin tidak lagi dapat mengelola institusi secara terisolasi dari isu-isu global seperti perubahan iklim, keadilan sosial, dan transformasi digital. Fullan (2005) mengemukakan bahwa pemimpin pendidikan masa depan harus mampu menciptakan sistem yang berkelanjutan dengan membangun kapasitas internal dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan.

## **A. Kepemimpinan Berkelanjutan (Sustainable Leadership)**

### **1. Triple Bottom Line: People, Planet, Profit**

Konsep Triple Bottom Line (TBL) pertama kali diperkenalkan oleh John Elkington pada tahun 1994 sebagai kerangka kerja untuk mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga dari dimensi sosial dan lingkungan (Elkington, 1997). Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, TBL diterjemahkan sebagai keseimbangan antara kesejahteraan manusia (people), keberlanjutan lingkungan (planet), dan keberlanjutan finansial institusi (profit).

**Manusia (People):** Dimensi ini menekankan pada kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk siswa, guru, staf, dan komunitas. Sergiovanni (1992) mengembangkan konsep "moral leadership" yang menempatkan nilai-nilai kemanusiaan dan pengembangan kapasitas individu sebagai pusat kepemimpinan pendidikan. Pemimpin yang berorientasi pada dimensi manusia memastikan bahwa keputusan organisasi tidak hanya menguntungkan

institusi, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup, kesehatan mental, dan pengembangan profesional seluruh anggota komunitas pendidikan.

Dalam praktiknya, dimensi manusia mencakup pengembangan budaya inklusif, pemberdayaan guru melalui pengembangan profesional berkelanjutan, dan penciptaan lingkungan belajar yang aman dan mendukung. Leithwood dkk. (2004) menemukan bahwa kepemimpinan yang fokus pada pengembangan kapasitas manusia berkontribusi signifikan terhadap peningkatan prestasi siswa dan kepuasan kerja guru.

**Lingkungan (Planet):** Dimensi lingkungan menuntut pemimpin pendidikan untuk mengintegrasikan kesadaran ekologis dalam seluruh aspek manajemen institusi. UNESCO (2014) melalui program Global Action Programme on Education for Sustainable Development menekankan peran kritis lembaga pendidikan dalam membentuk generasi yang sadar lingkungan dan mampu mengambil tindakan untuk keberlanjutan planet.

Kepemimpinan yang berorientasi lingkungan mencakup implementasi praktik ramah lingkungan seperti manajemen energi yang efisien, pengurangan limbah, penggunaan sumber daya terbarukan, dan integrasi pendidikan lingkungan dalam kurikulum. Sterling (2001) mengusulkan konsep "sustainable education" yang tidak hanya mengajarkan tentang lingkungan, tetapi juga untuk lingkungan dan sebagai lingkungan itu sendiri, menciptakan ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan.

**Keuntungan (Profit/Keberlanjutan Finansial):** Dalam konteks pendidikan, profit tidak semata-mata berarti keuntungan finansial, tetapi keberlanjutan ekonomi institusi yang memungkinkan penyediaan layanan pendidikan berkualitas secara berkelanjutan. Davies (2006) mengemukakan konsep "strategic leadership" dalam pendidikan yang mencakup kemampuan mengelola sumber daya finansial secara efektif sambil mempertahankan fokus pada misi pendidikan.

Pemimpin pendidikan harus mampu menciptakan model bisnis yang berkelanjutan, mengembangkan diversifikasi sumber pendanaan, dan

mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Goldring dan Hausman (2001) menekankan pentingnya kepemimpinan kewirausahaan (entrepreneurial) dalam pendidikan yang mampu menyeimbangkan keberlanjutan finansial dengan misi sosial pendidikan.

## 2. **ESG (Environmental, Social, Governance)**

ESG merupakan kerangka kerja yang semakin populer dalam mengevaluasi praktik keberlanjutan organisasi, termasuk institusi pendidikan. Friede dkk. (2015) dalam meta-analisis lebih dari 2000 studi empiris menemukan hubungan positif antara praktik ESG yang baik dengan kinerja organisasi jangka panjang.

**Lingkungan (Environmental):** Dimensi lingkungan dalam kepemimpinan pendidikan mencakup komitmen terhadap praktik ramah lingkungan dan pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan. OECD (2018) menekankan bahwa institusi pendidikan memiliki tanggung jawab ganda: sebagai model praktik berkelanjutan dan sebagai agen perubahan melalui pendidikan.

Pemimpin pendidikan yang efektif mengintegrasikan prinsip-prinsip lingkungan dalam operasional institusi, seperti implementasi kampus hijau (green campus), penggunaan energi terbarukan, manajemen air yang efisien, dan program bebas limbah (zero waste). Hopkins dan McKeown (2002) mengembangkan kerangka kerja untuk mengintegrasikan Education for Sustainable Development (ESD) yang mencakup transformasi pedagogi, kurikulum, dan manajemen institusi.

**Sosial (Social):** Dimensi sosial menekankan pada keadilan, kesetaraan, dan tanggung jawab sosial institusi pendidikan. Shields (2010) mengembangkan konsep "transformative leadership" yang berfokus pada penciptaan keadilan sosial dan pemberdayaan kelompok marginal dalam sistem pendidikan.

Praktik kepemimpinan sosial mencakup promosi keberagaman dan inklusivitas, pengembangan kemitraan dengan komunitas program tanggung jawab sosial, dan penciptaan akses pendidikan yang setara. Theoharis (2007) menemukan bahwa kepemimpinan yang

berkomitmen pada keadilan sosial mampu mengubah budaya sekolah dan mengurangi kesenjangan prestasi.

**Tata Kelola (Governance):** Dimensi tata kelola merujuk pada struktur, proses, dan mekanisme pengambilan keputusan yang transparan, akuntabel, dan etis. Bush (2011) menekankan pentingnya *distributed leadership* dalam pendidikan yang menciptakan struktur tata kelola yang partisipatif dan demokratis.

Kepemimpinan tata kelola yang baik mencakup transparansi dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas kinerja, partisipasi pemangku kepentingan, dan kepatuhan terhadap standar etika dan regulasi. Hallinger dan Heck (2010) menemukan bahwa praktik tata kelola yang baik berkontribusi signifikan terhadap efektivitas sekolah dan kepercayaan pemangku kepentingan.

### 3. **Kepemimpinan Ekonomi Sirkular (Circular Economy Leadership)**

Ekonomi sirkular merupakan paradigma ekonomi yang bertujuan untuk meminimalkan limbah dan memaksimalkan penggunaan kembali sumber daya melalui sistem tertutup (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan ekonomi sirkular mengadaptasi prinsip-prinsip ini untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih efisien dan berkelanjutan.

**Prinsip Kurangi, Gunakan Kembali, Daur Ulang dalam Pendidikan:**

Pemimpin pendidikan ekonomi sirkular mengimplementasikan strategi pengurangan konsumsi sumber daya, penggunaan kembali material, dan daur ulang limbah. Hesselbarth dan Schaltegger (2014) menemukan bahwa institusi pendidikan yang menerapkan prinsip ekonomi sirkular tidak hanya mengurangi dampak lingkungan tetapi juga menciptakan efisiensi operasional.

Implementasi praktis mencakup digitalisasi untuk mengurangi penggunaan kertas, program tukar buku dan perlengkapan sekolah, fasilitas daur ulang komprehensif, dan kemitraan dengan industri untuk mendaur ulang peralatan elektronik. Lozano dkk. (2015) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan berkelanjutan dalam institusi

pendidikan tinggi mencakup integrasi prinsip ekonomi sirkular dalam operasional kampus.

**Optimalisasi Sumber Daya:** Pemimpin ekonomi sirkular mengoptimalkan penggunaan sumber daya melalui ekonomi berbagi (sharing economy) dan kolaborasi antar institusi. Geissdoerfer dkk. (2017) menjelaskan bahwa ekonomi sirkular dalam pendidikan mencakup penciptaan ekosistem pembelajaran yang berbagi sumber daya, fasilitas, dan pengetahuan.

**Inovasi dan Regenerasi:** Kepemimpinan ekonomi sirkular mendorong inovasi dalam pengembangan produk dan layanan pendidikan yang dapat diregenerasi dan diperbarui. Antikainen dan Valkokari (2016) menemukan bahwa pendekatan ekonomi sirkular dalam pendidikan menciptakan peluang untuk model bisnis inovatif, dan kolaborasi industri-akademik.

## **B. Keterampilan Masa Depan untuk Pemimpin**

Transformasi cepat dalam teknologi, demografi, dan struktur sosial-ekonomi memerlukan pemimpin pendidikan yang dilengkapi dengan keterampilan masa depan. World Economic Forum (2020) mengidentifikasi serangkaian keterampilan kritis yang diperlukan pemimpin untuk menavigasi kompleksitas abad ke-21.

### **1. Literasi Digital dan Kecakapan Teknologi (Digital Literacy dan Tech Savviness)**

Literasi digital merupakan kemampuan fundamental bagi pemimpin pendidikan kontemporer. Bawden (2008) mendefinisikan literasi digital sebagai kemampuan untuk memahami, menggunakan, dan menciptakan menggunakan teknologi digital secara efektif dan etis.

**Kepemimpinan Teknologi (Technological Leadership):** Pemimpin pendidikan harus memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi pendidikan dan kemampuan mengintegrasikannya secara strategis. Anderson dan Dexter (2005) menemukan bahwa kepemimpinan yang cakap teknologi (tech-savvy leadership) merupakan prediktor signifikan terhadap efektivitas integrasi teknologi dalam pembelajaran.

Kepemimpinan teknologi mencakup kemampuan mengevaluasi dan mengadopsi teknologi pendidikan yang tepat, mengembangkan infrastruktur digital yang kokoh, dan menciptakan kebijakan penggunaan teknologi yang efektif. Afshari dkk. (2009) menemukan bahwa kompetensi teknologi pemimpin sekolah berpengaruh langsung terhadap implementasi TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dalam pengajaran.

**Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making):** Pemimpin masa depan harus mampu memanfaatkan data besar (big data) dan analitik untuk pengambilan keputusan berbasis bukti. Mandinach dan Gummer (2016) mengembangkan konsep “data literacy for teachers” yang dapat diperluas untuk kepemimpinan, mencakup kemampuan mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi, dan menggunakan data untuk meningkatkan praktik pendidikan.

Marsh dan Farrell (2015) menemukan bahwa kepemimpinan yang berbasis data mampu mengidentifikasi kebutuhan siswa dengan lebih akurat dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Pemimpin harus mampu menciptakan budaya literasi data dalam organisasi sambil mempertahankan privasi, dan etika penggunaan data.

**Kepemimpinan Transformasi Digital (Digital Transformation Leadership):** Pemimpin pendidikan harus mampu memimpin transformasi digital institusi secara holistik. Westerman dkk. (2014) mengidentifikasi bahwa transformasi digital yang sukses memerlukan kepemimpinan yang dapat mengelola perubahan teknologi, budaya organisasi dan model operasional secara simultan.

## 2. Kemampuan Beradaptasi dan Kelincahan (Adaptability dan Agility)

Dalam lingkungan VUCA (Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, Ambiguitas), kemampuan beradaptasi dan kelincahan merupakan keterampilan kritis pemimpin. Horney dkk. (2010) mendefinisikan kelincahan organisasi (organizational agility) sebagai kemampuan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan.

**Kepemimpinan Adaptif (Adaptive Leadership):** Heifetz dkk.(2009) mengembangkan konsep kepemimpinan adaptif yang menekankan kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi dan merespons tantangan adaptif yang memerlukan perubahan nilai, keyakinan, dan perilaku. Berbeda dengan masalah teknis yang memiliki solusi jelas, tantangan adaptif memerlukan pembelajaran dan inovasi kolektif.

Pemimpin adaptif menciptakan lingkungan yang aman untuk eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan, mendorong dialog terbuka tentang tantangan, dan memobilisasi komunitas untuk mengembangkan solusi inovatif. Yukl dan Mahsud (2010) menemukan bahwa kepemimpinan fleksibel yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi lebih efektif dalam lingkungan yang berubah cepat.

**Kelincahan Organisasi (Organizational Agility):** Pemimpin harus mampu menciptakan organisasi pembelajaran yang lincah. Senge (1990) dalam konsep organisasi pembelajaran (learning organization) menekankan pentingnya pemikiran sistem (systems thinking), penguasaan pribadi (personal mastery), model mental (mental models), visi bersama (shared vision), dan pembelajaran tim (team learning) sebagai disiplin untuk menciptakan organisasi adaptif.

Worley dan Lawler (2010) mengidentifikasi bahwa organisasi lincah memiliki karakteristik: kepekaan strategis (strategic sensitivity) yaitu kesadaran situasional yang tajam, komitmen kolektif (collective commitment) terhadap tujuan, dan fluiditas sumber daya (resource fluidity) yaitu kemampuan mengalokasikan sumber daya dengan cepat.

**Kepemimpinan Perubahan (Change Leadership):** Pemimpin masa depan harus mahir dalam mengelola perubahan berkelanjutan. Kotter (2012) menyempurnakan model manajemen perubahannya dengan konsep "accelerate" yang menekankan kepemimpinan sistem operasi ganda (dual operating system) yang menggabungkan hierarki tradisional dengan jaringan yang lincah untuk akselerasi perubahan.

### 3. **Pemikiran Sistem (Systems Thinking)**

Pemikiran sistem merupakan kemampuan untuk memahami, dan mengelola kompleksitas dengan melihat organisasi sebagai sistem yang saling terkait. Senge (1990) mengidentifikasi pemikiran sistem sebagai disiplin kelima yang mengintegrasikan empat disiplin organisasi pembelajaran lainnya.

**Memahami Kompleksitas (Understanding Complexity):** Pemimpin harus mampu memahami bahwa organisasi pendidikan merupakan sistem kompleks adaptif dengan komponen yang saling terkait dan interdependen. Morrison (2002) menerapkan teori kompleksitas pada kepemimpinan pendidikan, menunjukkan bahwa pemimpin harus meninggalkan pendekatan linear dan deterministik untuk merangkul kemunculan (emergence), non-linearitas, dan organisasi mandiri (self-organization).

Pemimpin yang berpikir sistem mampu mengidentifikasi pola, putaran umpan balik (feedback loops), dan titik ungit (leverage points) dalam sistem yang dapat menciptakan perubahan signifikan dengan intervensi minimal. Meadows (2008) mengidentifikasi bahwa intervensi pada titik ungit seperti paradigma, tujuan, dan aturan sistem lebih efektif daripada intervensi pada parameter atau angka.

**Pemecahan Masalah Holistik (Holistic Problem Solving):** Pemikiran sistem memungkinkan pemimpin untuk mengatasi akar masalah daripada gejala. Stroh (2015) mengembangkan kerangka kerja pemikiran sistem untuk mengatasi masalah kompleks melalui identifikasi struktur sistem yang menciptakan pola masalah berulang.

Pemimpin harus mampu melihat organisasi dalam konteks yang lebih luas, memahami interkoneksi dengan sistem sosial, ekonomi, dan lingkungan yang lebih besar. Sterling (2003) mengusulkan "kecerdasan ekologis" (ecological intelligence) sebagai keterampilan esensial pemimpin pendidikan berkelanjutan yang mampu melihat hubungan holistik antara pendidikan, masyarakat, dan lingkungan.

**Jaringan Kolaboratif (Collaborative Networks):** Pemikiran sistem mendorong pemimpin untuk membangun jaringan kolaboratif dan kemitraan strategis. Huxham dan Vangen (2005) meneliti kepemimpinan kolaboratif dan menemukan bahwa kemampuan mengelola kolaborasi antar-organisasi merupakan keterampilan kritis untuk mengatasi tantangan kompleks yang tidak dapat diatasi oleh satu organisasi sendiri.

**Pemikiran Jangka Panjang (Long-term Thinking):** Pemimpin yang berpikir sistem mengadopsi perspektif jangka panjang dan mempertimbangkan konsekuensi tidak terencana dari keputusan. Hargreaves dan Fink (2006) menekankan bahwa kepemimpinan berkelanjutan memerlukan kedalaman (depth) yaitu perubahan mendalam bukan superfisial, panjang (length) yaitu keberlanjutan waktu, luasnya (breadth) yaitu distribusi kepemimpinan, keadilan (justice), keberagaman (diversity), dan kepintaran sumber daya (resourcefulness) yaitu konservasi sumber daya.

### **Integrasi dan Implementasi**

Kepemimpinan berkelanjutan dan keterampilan masa depan tidak dapat diimplementasikan secara terpisah, tetapi memerlukan pendekatan integratif. Fullan (2020) dalam konsep “deep learning” menekankan pentingnya integrasi antara karakter pendidikan (seperti kesadaran lingkungan dan kewarganegaraan/citizenship), kompetensi (seperti pemikiran kritis/critical thinking dan kolaborasi/collaboration), dan kreativitas untuk menciptakan pembelajaran yang transformatif.

**Kerangka Kerja Implementasi:** Implementasi kepemimpinan berkelanjutan memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup:

- a. Penilaian dan Garis Dasar (Assessment dan Baseline)  
Evaluasi kondisi saat ini terkait praktik keberlanjutan, kompetensi digital, dan kelincahan organisasi
- b. Visi dan Perencanaan Strategis (Vision dan Strategic Planning)  
Pengembangan visi jangka panjang yang mengintegrasikan prinsip TBL, ESG, dan ekonomi sirkular

- c. **Pembangunan Kapasitas (Capacity Building)**  
Pengembangan kompetensi pemimpin dan seluruh anggota organisasi dalam literasi digital, kemampuan beradaptasi, dan pemikiran sistem
- d. **Transformasi Budaya (Cultural Transformation)**  
Perubahan budaya organisasi untuk mendukung keberlanjutan, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan
- e. **Pemantauan dan Evaluasi (Monitoring dan Evaluation)**  
Sistem pemantauan komprehensif yang mengukur dampak terhadap manusia, lingkungan, dan keuntungan

**Tantangan dan Peluang:** Implementasi kepemimpinan berkelanjutan menghadapi berbagai tantangan termasuk resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas koordinasi. Namun, Quinn dan Dalton (2009) menemukan bahwa organisasi yang berkomitmen pada keberlanjutan mengalami peningkatan inovasi, keterlibatan karyawan, dan reputasi.

## C. **Kepemimpinan Generasi Milenial dan Gen Z**

Transformasi demografis dalam kepemimpinan pendidikan menandai era baru dengan masuknya generasi milenial (lahir 1981-1996) dan Gen Z (lahir 1997-2012) ke posisi kepemimpinan. Generasi ini membawa nilai, ekspektasi, dan pendekatan kepemimpinan yang berbeda signifikan dari generasi sebelumnya. Twenge (2017) dalam riset komprehensif tentang perbedaan generasi menemukan bahwa milenial dan Gen Z memiliki karakteristik unik yang membentuk gaya kepemimpinan mereka, termasuk orientasi teknologi yang kuat, nilai-nilai progresif, dan ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja.

### 1. **Karakteristik Generasi Baru**

Memahami karakteristik generasi milenial dan Gen Z merupakan kunci untuk mengoptimalkan potensi kepemimpinan mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

**Generasi Digital Asli dan Integrasi Teknologi (Digital Natives dan Technology Integration):** Generasi milenial dan Gen Z adalah generasi digital asli yang tumbuh dengan teknologi sebagai bagian integral kehidupan mereka. Prensky (2001) pertama kali memperkenalkan konsep generasi digital asli yang memiliki kemampuan intuitif dalam menggunakan teknologi dan preferensi untuk pembelajaran berbasis teknologi.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, generasi ini cenderung mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan komunikasi. Jones dkk. (2010) menemukan bahwa pemimpin muda lebih terbuka terhadap inovasi teknologi dan mampu mengintegrasikan perangkat digital dalam praktik kepemimpinan dengan lebih alami. Mereka memanfaatkan platform digital untuk keterlibatan pemangku kepentingan, analitik data untuk pengambilan keputusan, dan media sosial untuk membangun komunitas.

**Berbasis Nilai dan Keaslian (Value-Based dan Authenticity):** Milenial dan Gen Z sangat menekankan kesesuaian antara nilai personal dan nilai organisasi. Deloitte (2021) dalam survei Milenial dan Gen Z menemukan bahwa 49% milenial dan 44% Gen Z memilih atau menolak pekerjaan berdasarkan nilai personal mereka, termasuk isu lingkungan, keadilan sosial, dan etika bisnis.

George (2003) mengembangkan konsep kepemimpinan autentik (authentic leadership) yang sangat beresonansi dengan generasi ini, menekankan kesadaran diri (self-awareness), transparansi relasional (relational transparency), pemrosesan seimbang (balanced processing), dan perspektif moral yang terinternalisasi (internalized moral perspective). Pemimpin generasi baru cenderung lebih terbuka tentang kerentanan mereka, mendorong dialog autentik, dan membangun kepercayaan melalui transparansi.

**Juara Keberagaman dan Inklusi (Diversity dan Inclusion Champions):** Generasi milenial dan Gen Z tumbuh dalam lingkungan yang lebih beragam dan memiliki komitmen kuat terhadap kesetaraan dan inklusivitas. Pew Research Center (2019) menemukan bahwa Gen Z

adalah generasi paling beragam dalam sejarah Amerika dan memiliki pandangan progresif tentang isu-isu sosial.

Dalam kepemimpinan, generasi ini aktif mempromosikan keberagaman dalam rekrutmen, menciptakan lingkungan inklusif, dan mengatasi bias sistemik. Ferdman (2014) mengembangkan kerangka kerja kepemimpinan inklusif yang mencakup inklusi intrapersonal, inklusi interpersonal, dan inklusi institusional, yang sejalan dengan pendekatan kepemimpinan generasi baru.

**Pembelajaran Berkelanjutan dan Pola Pikir Berkembang (Continuous Learning dan Growth Mindset):** Milenial dan Gen Z memiliki orientasi kuat terhadap pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan personal. Dweck (2006) dalam konsep pola pikir berkembang (growth mindset) menjelaskan bahwa individu dengan pola pikir berkembang percaya kemampuan dapat dikembangkan melalui usaha dan pembelajaran, berbeda dengan pola pikir tetap (fixed mindset) yang melihat kemampuan sebagai bawaan.

Pemimpin generasi baru cenderung menciptakan organisasi pembelajaran, mendorong eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan, dan mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan profesional. Bersin (2019) menemukan bahwa organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat memiliki keterlibatan karyawan 30-50% lebih tinggi dan lebih mampu menarik talenta muda.

**Integrasi Kerja-Kehidupan (Work-Life Integration):** Berbeda dengan generasi sebelumnya yang menekankan keseimbangan kerja-kehidupan (work-life balance), milenial dan Gen Z lebih menekankan integrasi kerja-kehidupan. Kossek dan Lautsch (2012) menjelaskan bahwa integrasi kerja-kehidupan memandang kehidupan kerja dan personal sebagai bagian terintegrasi yang fleksibel, bukan sebagai entitas terpisah yang harus diseimbangkan.

Pemimpin generasi baru mengadvokasi kebijakan yang mendukung integrasi ini, termasuk pengaturan kerja fleksibel, pilihan kerja jarak jauh, dan lingkungan kerja berorientasi hasil. Mereka juga lebih

memperhatikan kesehatan mental dan kesejahteraan sebagai prioritas organisasi.

## 2. **Kepemimpinan Berbasis Tujuan (Purpose-Driven Leadership)**

Kepemimpinan berbasis tujuan merupakan paradigma yang sangat beresonansi dengan nilai generasi milenial dan Gen Z. Sinek (2009) dalam konsep "Start with Why" menekankan bahwa organisasi dan pemimpin yang sukses adalah mereka yang memulai dengan tujuan atau "mengapa" mereka ada, bukan hanya "apa" atau "bagaimana".

**Menemukan dan Mengartikulasikan Tujuan:** Pemimpin berbasis tujuan mampu mengidentifikasi dan mengartikulasikan tujuan yang jelas dan inspiratif. Quinn dan Thakor (2018) mengembangkan konsep "tujuan lebih tinggi" (higher purpose) yang melampaui keuntungan untuk menciptakan nilai sosial positif. Mereka menemukan bahwa organisasi dengan tujuan yang kuat memiliki keterlibatan karyawan lebih tinggi dan performa finansial lebih baik.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan berbasis tujuan menghubungkan misi institusi dengan dampak sosial yang lebih luas. Pemimpin tidak hanya fokus pada prestasi akademik tetapi juga pada pembentukan karakter, kewarganegaraan, dan kontribusi siswa terhadap masyarakat. Fullan dan Quinn (2016) menekankan pentingnya "imperatif moral" (moral imperative) dalam kepemimpinan pendidikan yang menempatkan kesetaraan dan keunggulan (excellence) sebagai tujuan utama.

**Keselarasan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGs):** Generasi milenial dan Gen Z sangat peduli dengan isu global seperti perubahan iklim, kemiskinan, dan ketidaksetaraan. United Nations (2015) mengadopsi 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan sebagai cetak biru untuk mencapai masa depan yang lebih berkelanjutan.

Pemimpin berbasis tujuan mengintegrasikan SDGs dalam strategi institusi, kurikulum, dan operasional. UNESCO (2017) melalui Education for Sustainable Development Goals menyediakan panduan untuk mengintegrasikan SDGs dalam pendidikan. Pemimpin generasi baru

melihat institusi pendidikan sebagai agen perubahan untuk mencapai tujuan-tujuan global ini.

**Keterlibatan Karyawan melalui Tujuan:** Pemimpin yang efektif mampu menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individual karyawan. Dik dan Duffy (2009) mengembangkan konsep “panggilan” (calling) dalam pekerjaan yang menciptakan makna dan pemenuhan. Mereka menemukan bahwa individu yang melihat pekerjaan sebagai panggilan memiliki kepuasan kerja dan kepuasan hidup lebih tinggi.

Steger dkk.(2012) menemukan bahwa pekerjaan bermakna berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dan komitmen terhadap organisasi. Pemimpin berbasis tujuan menciptakan lingkungan di mana setiap anggota organisasi dapat menemukan makna dalam kontribusi mereka terhadap misi yang lebih besar.

**Mengukur Dampak Melampaui Metrik:** Kepemimpinan berbasis tujuan tidak hanya fokus pada metrik kuantitatif tradisional tetapi juga pada dampak sosial dan transformasi individu. Ebrahim dan Rangan (2014) mengembangkan kerangka kerja untuk mengukur dampak sosial yang mencakup masukan (input), keluaran (output), hasil (outcome), dan dampak (impact).

Dalam pendidikan, ini berarti mengukur tidak hanya nilai ujian tetapi juga pengembangan karakter, pembelajaran sosial-emosional, dan kontribusi alumni terhadap masyarakat. Pemimpin generasi baru mengadopsi kartu skor seimbang (balanced scorecard) yang mencakup berbagai dimensi kesuksesan.

### 3. Pengaturan Kerja Fleksibel (Flexible Work Arrangements)

Pengaturan kerja fleksibel telah menjadi ekspektasi fundamental bagi generasi milenial dan Gen Z. Pandemi COVID-19 mengakselerasi adopsi kerja fleksibel, membuktikan bahwa banyak pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dari mana saja. Gartner (2021) melaporkan bahwa 82% organisasi berencana mengizinkan karyawan bekerja jarak jauh setidaknya paruh waktu pasca-pandemi.

**Model Kerja Jarak Jauh dan Hibrida (Remote dan Hybrid Work Models):** Kepemimpinan generasi baru mengadvokasi model kerja hibrida yang mengombinasikan kerja di tempat dan jarak jauh. Allen dkk.(2015) dalam meta-analisis tentang telekomuting menemukan bahwa kerja jarak jauh meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi niat keluar (turnover intention), dan tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja kerja.

Dalam konteks pendidikan, kerja fleksibel memerlukan redefinisi kehadiran dan produktivitas. Pemimpin harus menciptakan infrastruktur teknologi yang mendukung, kebijakan yang jelas tentang ekspektasi, dan budaya kepercayaan. Bloom dkk. (2015) menemukan bahwa bekerja dari rumah meningkatkan produktivitas 13% dan mengurangi pengurangan karyawan (attrition) 50%.

**Lingkungan Kerja Berorientasi Hasil (Results-Oriented Work Environment/ROWE):** Pemimpin generasi baru mengadopsi pendekatan berorientasi hasil daripada berbasis waktu. Ressler dan Thompson (2008) mengembangkan konsep ROWE di mana karyawan dievaluasi berdasarkan hasil, bukan jam kerja atau kehadiran di kantor.

Kelly dkk. (2011) menemukan bahwa ROWE meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan, mengurangi stres, dan meningkatkan durasi tidur. Dalam pendidikan, ini berarti memberikan otonomi kepada guru dan staf untuk mengatur waktu mereka selama mereka mencapai tujuan pembelajaran dan tujuan institusional.

**Fleksibilitas dalam Jalur Karier:** Generasi muda juga mengharapkan fleksibilitas dalam pengembangan karier. Sullivan dan Baruch (2009) mengembangkan konsep "karier tanpa batas" (boundaryless career) yang menekankan mobilitas antar organisasi, fungsi, dan bahkan industri, berbeda dengan jalur karier tradisional yang linear dan dalam satu organisasi.

Pemimpin generasi baru menciptakan berbagai jalur karier, kesempatan untuk perpindahan lateral dan penugasan berbasis proyek, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Ibarra (2003) menjelaskan bahwa fleksibilitas karier memungkinkan individu untuk

mengeksplorasi identitas profesional yang berbeda dan menemukan kesesuaian terbaik.

**Kebijakan Kerja-Kehidupan dan Program Kesejahteraan:**

Kepemimpinan fleksibel mencakup kebijakan komprehensif yang mendukung kesejahteraan holistik. World Health Organization (2010) mendefinisikan kesejahteraan tempat kerja sebagai aspek fisik, mental, dan sosial kesehatan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Pemimpin generasi baru mengimplementasikan dukungan kesehatan mental, program kesehatan, kebijakan cuti orang tua, kesempatan cuti panjang (sabbatical), dan cuti berbayar tanpa batas (unlimited PTO). Robertson dan Cooper (2011) menemukan bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan menghasilkan pengembalian yang signifikan melalui peningkatan produktivitas, kreativitas, dan retensi.

**D. Paradigma Kepemimpinan yang Muncul (Emerging Leadership Paradigms)**

Kompleksitas tantangan kontemporer memerlukan evolusi paradigma kepemimpinan dari model hierarkis tradisional menuju model yang lebih terdistribusi, kolaboratif, dan terjalin dalam jaringan. Harris (2008) mengemukakan bahwa tidak ada satu individu yang memiliki semua pengetahuan dan keterampilan untuk memimpin secara efektif dalam lingkungan yang kompleks, sehingga diperlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih demokratis dan terdistribusi.

**1. Kepemimpinan Terdistribusi (Distributed Leadership)**

Kepemimpinan terdistribusi merupakan paradigma yang melihat kepemimpinan bukan sebagai posisi atau individu, tetapi sebagai praktik yang terdistribusi di seluruh organisasi. Spillane (2006) mengembangkan kerangka kerja kepemimpinan terdistribusi yang menekankan bahwa kepemimpinan adalah produk dari interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

**Fondasi Teoretis:** Gronn (2000) menjelaskan bahwa kepemimpinan terdistribusi berbeda dari delegasi tradisional karena melibatkan tindakan bersama (concertive action) atau tindakan yang terkoordinasi

secara spontan. Kepemimpinan terdistribusi mengakui bahwa keahlian tersebar di seluruh organisasi dan situasi yang berbeda memerlukan kepemimpinan dari individu yang berbeda.

Harris dan Spillane (2008) mengidentifikasi tiga bentuk kepemimpinan terdistribusi: distribusi kolaboratif (*collaborated distribution*) yaitu kolaborasi erat dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, distribusi kolektif (*collective distribution*) yaitu beberapa pemimpin bekerja secara terpisah tetapi saling bergantung, dan distribusi terkoordinasi (*coordinated distribution*) yaitu aktivitas kepemimpinan yang dikoordinasikan dalam urutan tertentu.

**Implementasi dalam Setting Pendidikan:** Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan terdistribusi memberdayakan guru, staf, dan bahkan siswa untuk mengambil peran kepemimpinan. Leithwood dkk. (2007) menemukan bahwa kepemimpinan terdistribusi berkontribusi positif terhadap prestasi siswa, terutama ketika distribusi kepemimpinan direncanakan dan terkoordinasi dengan baik.

Pemimpin harus menciptakan struktur dan budaya yang mendukung kepemimpinan terdistribusi, termasuk komunitas pembelajaran profesional, tim kepemimpinan instruksional, dan kesempatan kepemimpinan guru. York-Barr dan Duke (2004) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan guru meningkatkan kualitas instruksional, perbaikan sekolah, dan retensi guru.

**Membangun Kapasitas untuk Kepemimpinan:** Kepemimpinan terdistribusi memerlukan investasi dalam pembangunan kapasitas. Day dkk.(2009) menemukan bahwa suksesnya kepemimpinan terdistribusi bergantung pada pengembangan kapasitas kepemimpinan di seluruh organisasi melalui pengembangan profesional, pendampingan (*mentoring*), dan program persiapan kepemimpinan.

Pemimpin harus mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin yang sedang berkembang, memberikan kesempatan untuk pengalaman kepemimpinan, dan menciptakan lingkungan aman untuk pengambilan risiko. Murphy dkk. (2009) menekankan pentingnya

“kepadatan kepemimpinan” (leadership density) atau ketersediaan kapasitas kepemimpinan di seluruh organisasi untuk keberlanjutan.

**Tantangan dan Pertimbangan:** Kepemimpinan terdistribusi bukan tanpa tantangan. Hartley (2010) mengidentifikasi potensi jebakan termasuk ambiguitas akuntabilitas, kesulitan koordinasi, dan potensi kepemimpinan terdistribusi menjadi sekadar delegasi.

Pemimpin harus memastikan kejelasan peran, mekanisme akuntabilitas, dan koherensi dalam visi dan nilai. Timperley (2005) menekankan pentingnya kepemimpinan terdistribusi yang “ketat” (tight) dalam nilai inti dan fokus instruksional, namun “longgar” (loose) dalam strategi implementasi.

## 2. **Kepemimpinan Kolaboratif (Collaborative Leadership)**

Kepemimpinan kolaboratif menekankan pada kemampuan untuk bekerja lintas batas organisasi, sektor, dan disiplin untuk mengatasi masalah kompleks. Chrislip dan Larson (1994) mendefinisikan kepemimpinan kolaboratif sebagai “menyatukan kepentingan dan orang-orang yang beragam dengan cara konstruktif melalui dialog autentik untuk menciptakan visi bersama dan tindakan kolaboratif.”

**Kolaborasi Lintas Batas:** Pemimpin kolaboratif mampu bekerja melintasi batas organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Huxham dan Vangen (2005) mengembangkan teori keuntungan kolaboratif (collaborative advantage) yang menjelaskan bahwa organisasi berkolaborasi untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai sendiri, meskipun kolaborasi juga menghadapi “inersia kolaboratif” (collaborative inertia).

Dalam pendidikan, kepemimpinan kolaboratif mencakup kemitraan dengan sekolah lain, universitas, bisnis, organisasi nirlaba, dan pemerintah. Timpson dan Bendel (1997) menemukan bahwa kemitraan sekolah-komunitas meningkatkan hasil siswa dan keterlibatan komunitas.

**Membangun Kepercayaan dan Modal Sosial:** Kepemimpinan kolaboratif memerlukan pembangunan kepercayaan dan modal sosial. Bryk dan Schneider (2002) dalam studi longitudinal di Chicago

menemukan bahwa kepercayaan relasional merupakan sumber daya mendasar untuk perbaikan sekolah. Mereka mengidentifikasi empat kriteria kepercayaan: rasa hormat (respect), kompetensi (competence), perhatian personal terhadap orang lain (personal regard for others), dan integritas (integrity).

Pemimpin kolaboratif berinvestasi dalam membangun hubungan, menciptakan pengalaman bersama, dan memfasilitasi komunikasi terbuka. Putnam (2000) menjelaskan bahwa modal sosial yang kuat memfasilitasi tindakan kolektif dan berbagi informasi.

**Kepemimpinan Bersama dalam Tim:** Kepemimpinan kolaboratif mencakup kepemimpinan bersama dalam tim di mana beberapa individu berbagi tanggung jawab kepemimpinan. Pearce dan Conger (2003) menemukan bahwa kepemimpinan bersama dalam tim lebih efektif daripada kepemimpinan vertikal untuk tugas kompleks yang memerlukan kreativitas dan saling ketergantungan.

Carson dkk. (2007) mengembangkan model kepemimpinan bersama yang menekankan tujuan bersama, dukungan sosial, dan suara sebagai anteseden. Dalam pendidikan, tim kolaboratif seperti komunitas pembelajaran profesional mengadopsi kepemimpinan bersama untuk perbaikan instruksional.

**Pemecahan Masalah Kolaboratif:** Pemimpin kolaboratif memfasilitasi pemecahan masalah kolektif dan pengambilan keputusan. Gray (1989) mengembangkan kerangka kerja negosiasi kolaboratif yang melibatkan identifikasi pemangku kepentingan, penetapan arah, penataan, dan hasil.

Kaner (2014) dalam "Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making" menyediakan alat dan proses untuk memfasilitasi kolaborasi, termasuk mengelola pemikiran divergen, menavigasi "zona keluh" (groan zone), dan mencapai konvergensi. Pemimpin pendidikan menggunakan proses ini untuk perencanaan strategis, pengembangan kurikulum, dan inisiatif perbaikan sekolah.

**Mengatasi Tantangan Kolaboratif:** Kolaborasi menghadapi berbagai tantangan termasuk dinamika kekuasaan, kepentingan

yang bertentangan, dan biaya koordinasi. Gray dan Purdy (2018) mengidentifikasi bahwa tata kelola kolaboratif memerlukan perhatian cermat terhadap pengadaan, komitmen, kredibilitas, dan akuntabilitas.

Pemimpin harus mengembangkan keterampilan resolusi konflik, menavigasi ketidakseimbangan kekuasaan, dan memastikan partisipasi yang adil. Archer dan Cameron (2009) menekankan pentingnya “kecerdasan kolaboratif” (collaborative intelligence) yang mencakup kesadaran (awareness), keingintahuan (curiosity), fokus, dan keberanian dalam menavigasi kolaborasi.

### 3. Kepemimpinan Jaringan (Network Leadership)

Kepemimpinan jaringan merupakan paradigma yang muncul yang mengakui bahwa organisasi modern beroperasi dalam jaringan hubungan yang kompleks. Brafman dan Beckstrom (2006) dalam “The Starfish and the Spider” menjelaskan perbedaan antara organisasi terpusat (spider) yang rentan ketika pemimpin dihilangkan, dan jaringan terdesentralisasi (starfish) yang tangguh karena kepemimpinan terdistribusi.

**Memahami Struktur Jaringan:** Pemimpin harus memahami teori jaringan dan mampu memetakan jaringan hubungan dalam dan di luar organisasi. Borgatti dan Foster (2003) menjelaskan bahwa analisis jaringan sosial dapat mengidentifikasi penghubung kunci, aliran informasi, dan lubang struktural dalam organisasi.

Cross dan Parker (2004) mengembangkan analisis jaringan organisasi untuk meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan pengambilan keputusan. Dalam pendidikan, analisis jaringan dapat mengidentifikasi pola kolaborasi guru, silo informasi, dan kesempatan untuk memperkuat koneksi.

**Membangun dan Memanfaatkan Jaringan:** Pemimpin jaringan aktif membangun dan memanfaatkan jaringan untuk mencapai tujuan organisasi. Granovetter (1973) dalam teori “kekuatan ikatan lemah” (strength of weak ties) menjelaskan bahwa ikatan lemah (kenalan) seringkali lebih berharga daripada ikatan kuat (hubungan dekat) untuk mengakses informasi dan peluang baru.

Ibarra dan Hunter (2007) mengidentifikasi tiga bentuk jejaring: operasional (mengelola tanggung jawab internal saat ini), personal (pengembangan profesional dan personal), dan strategis (mencari tahu prioritas dan tantangan masa depan). Pemimpin efektif terlibat dalam ketiga bentuk ini.

**Tata Kelola dan Koordinasi Jaringan:** Kepemimpinan dalam jaringan memerlukan pendekatan tata kelola yang berbeda dari hierarki. Provan dan Kenis (2008) mengidentifikasi tiga model tata kelola jaringan: diatur bersama-peserta (shared-participant governed) yaitu semua anggota secara kolektif mengatur, organisasi pemimpin (lead organization) yaitu satu anggota mengatur, dan organisasi administratif jaringan (network administrative organization) yaitu entitas terpisah mengatur.

Dalam jaringan pendidikan seperti distrik sekolah atau konsorsium, pemimpin harus menavigasi kompleksitas koordinasi entitas otonom dengan tujuan bersama. Keast dkk. (2004) menekankan pentingnya membangun kapasitas jaringan, mengembangkan kepercayaan, dan mengelola akuntabilitas dalam jaringan.

**Jaringan Digital dan Komunitas Online:** Era digital menciptakan peluang untuk kepemimpinan jaringan melalui platform online dan komunitas virtual. Wenger dkk. (2009) mengembangkan konsep "habitat digital" (digital habitats) untuk komunitas praktik yang beroperasi online.

Pemimpin harus mampu memfasilitasi komunitas online, memanfaatkan media sosial untuk keterlibatan, dan mengelola jaringan fisik-digital hibrida. Rheingold (2012) menjelaskan bahwa jejaring digital memerlukan literasi baru termasuk perhatian, partisipasi, kolaborasi, kesadaran jaringan, dan konsumsi kritis.

**Kompetensi Kepemimpinan Jaringan:** Kepemimpinan jaringan memerlukan seperangkat kompetensi unik. Klijn dkk. (2010) mengidentifikasi kompetensi kunci termasuk menghubungkan (mengatasi perbedaan), memfasilitasi (memungkinkan interaksi), manajemen proses (membimbing tindakan kolektif), dan memanfaatkan (memobilisasi sumber daya).

Dhanaraj dan Parkhe (2006) mengembangkan kerangka kerja untuk mengorkestrasi jaringan inovasi yang mencakup mengelola mobilitas pengetahuan, apropriasi inovasi, dan stabilitas jaringan. Pemimpin pendidikan mengaplikasikan kompetensi ini dalam memfasilitasi jaringan pendidikan dan kemitraan.

### **Integrasi Paradigma Kepemimpinan**

Kepemimpinan generasi milenial dan Gen Z, dengan karakteristik berbasis tujuan dan orientasi kerja fleksibel mereka, secara alami selaras dengan paradigma yang muncul dari kepemimpinan terdistribusi, kolaboratif, dan jaringan. Uhl-Bien dkk.(2007) dalam teori kepemimpinan kompleksitas menjelaskan bahwa kepemimpinan efektif dalam sistem adaptif kompleks memerlukan integrasi kepemimpinan adaptif (memungkinkan perubahan yang muncul), kepemimpinan administratif (perencanaan dan koordinasi), dan kepemimpinan yang memungkinkan (memupuk kondisi untuk kepemimpinan adaptif).

**Sinergi antar Paradigma:** Kepemimpinan terdistribusi, kolaboratif, dan jaringan bukan paradigma yang saling eksklusif tetapi saling melengkapi. Kepemimpinan terdistribusi menciptakan fondasi untuk kolaborasi dengan memberdayakan berbagai pemimpin. Kepemimpinan kolaboratif membangun jembatan antar individu dan kelompok. Kepemimpinan jaringan menyediakan struktur, dan alat untuk meningkatkan skala kolaborasi.

Day dan Harrison (2007) menjelaskan bahwa pengembangan kepemimpinan harus fokus tidak hanya pada pemimpin individual (pengembangan pemimpin) tetapi juga pada kapasitas kepemimpinan kolektif (pengembangan kepemimpinan). Ini memerlukan pendekatan terintegrasi yang mengembangkan kompetensi individual sambil membangun struktur kolaboratif, dan koneksi jaringan.

**Dari Kepemimpinan Heroik ke Pasca-Heroik:** Paradigma yang muncul menandai pergeseran dari "kepemimpinan heroik" yang berfokus pada pemimpin individual yang karismatik dan berkuasa, menuju "kepemimpinan pasca-heroik" yang terdistribusi, bersama, dan kolektif. Fletcher (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan

pasca-heroik menantang asumsi tradisional tentang individualisme, hierarki, dan kontrol.

Raelin (2003) mengadvokasi “praktik penuh pemimpin” (leaderful practice) di mana kepemimpinan adalah bersamaan (concurrent) yaitu berbagai pemimpin sekaligus, kolektif yaitu upaya kolaboratif, penuh kasih (compassionate) yaitu berkomitmen untuk menjaga martabat, dan kolaboratif



# **BAB 14**

---

## **PENGEMBANGAN DIRI SEBAGAI PEMIMPIN**



Pengembangan diri merupakan fondasi utama dalam perjalanan kepemimpinan pendidikan yang efektif. Dalam konteks pendidikan kontemporer yang dinamis, pemimpin pendidikan dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi, kesadaran diri, dan kapasitas kepemimpinannya secara berkelanjutan. Sebagaimana dikemukakan oleh Day, Fleenor, Atwater, Sturm, dan McKee (2014), pengembangan kepemimpinan adalah proses yang melibatkan ekspansi kapasitas individu untuk efektif dalam peran dan proses kepemimpinan..

## **A. Penilaian Diri dan Kesadaran Diri**

### **1. Alat Penilaian Kepemimpinan**

Alat penilaian kepemimpinan merupakan instrumen sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan seorang pemimpin. Northouse (2021) menjelaskan bahwa alat penilaian memberikan data objektif tentang gaya kepemimpinan, kompetensi, dan efektivitas seorang pemimpin dalam berbagai situasi.

#### **Jenis-jenis Alat Penilaian Kepemimpinan:**

a. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

MBTI merupakan instrumen psikometri yang mengidentifikasi preferensi kepribadian individu berdasarkan teori tipe psikologis Carl Jung. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, MBTI membantu pemimpin memahami bagaimana mereka memproses informasi, membuat keputusan, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan (Hirsh & Kummerow, 1998). Instrumen ini mengukur empat dimensi: Ekstraversi-Introversi, Pengindraan-Intuisi, Pemikiran-Perasaan, dan Penilaian-Persepsi.

b. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

MLQ dikembangkan oleh Bass dan Avolio untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan membiarkan-jalan (*laissez-faire*). Instrumen ini sangat relevan untuk pemimpin pendidikan karena mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang

mendorong perubahan dan inovasi dalam organisasi pendidikan (Bass & Riggio, 2006).

c. Penilaian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan kompetensi kritis bagi pemimpin pendidikan. Instrumen seperti Emotional Quotient Inventory (EQ-i) atau Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) mengukur kemampuan pemimpin dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri dan orang lain (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

d. Leadership Practices Inventory (LPI)

Dikembangkan oleh Kouzes dan Posner (2017), LPI mengukur lima praktik kepemimpinan teladan: Menjadi Teladan, Menginspirasi Visi Bersama, Menantang Proses, Memberdayakan Orang Lain untuk Bertindak, dan Mendorong Semangat. Instrumen ini memberikan wawasan tentang frekuensi dan efektivitas praktik kepemimpinan dalam konteks nyata.

e. Penilaian Berbasis Kekuatan

CliftonStrengths (sebelumnya StrengthsFinder) dan VIA Character Strengths membantu pemimpin mengidentifikasi kekuatan alamiah mereka. Pendekatan berbasis kekuatan ini memungkinkan pemimpin untuk memaksimalkan potensi mereka sambil mengelola kelemahan (Rath & Conchie, 2008).

### **Penerapan Alat Penilaian dalam Kepemimpinan Pendidikan:**

Pemimpin pendidikan perlu menggunakan alat penilaian secara strategis, dan reflektif. Proses penerapan meliputi: (1) pemilihan instrumen yang sesuai dengan tujuan pengembangan, (2) pelaksanaan penilaian dalam kondisi yang kondusif, (3) interpretasi hasil dengan bantuan profesional yang kompeten, (4) refleksi mendalam terhadap temuan, dan (5) integrasi wawasan ke dalam rencana pengembangan diri.

## 2. Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat merupakan metode evaluasi komprehensif yang mengumpulkan perspektif dari berbagai sumber tentang kinerja, dan perilaku kepemimpinan seorang individu. Bracken, Timmreck, dan Church (2001) mendefinisikan umpan balik 360 derajat sebagai proses sistematis pengumpulan persepsi tentang perilaku individu dan dampaknya dari berbagai pemangku kepentingan.

### **Komponen Umpan Balik 360 Derajat:**

#### a. Perspektif Multi-Sumber

Sistem ini mengumpulkan umpan balik dari atasan (kepala dinas, pengawas), rekan sejawat (sesama kepala sekolah atau guru senior), bawahan (guru, staf administrasi), dan dalam beberapa kasus, pemangku kepentingan eksternal seperti orang tua siswa dan mitra komunitas (Lepsinger & Lucia, 2009).

#### b. Dimensi Penilaian

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, dimensi yang dinilai mencakup kompetensi pedagogis, manajerial, sosial, dan personal seperti komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, visi strategis, integritas, dan kemampuan membangun tim (Goldsmith & Underhill, 2001).

#### c. Proses Sistematis

Proses umpan balik 360 derajat melibatkan beberapa tahap: (1) identifikasi kompetensi kunci yang akan dinilai, (2) pemilihan penilai yang tepat, (3) pengumpulan data melalui kuesioner atau wawancara terstruktur, (4) analisis dan sintesis data, (5) penyampaian hasil dengan cara yang konstruktif, dan (6) pengembangan rencana tindakan berdasarkan umpan balik (DeNisi & Kluger, 2000).

### **Manfaat Umpan Balik 360 Derajat untuk Pemimpin Pendidikan:**

Pertama, umpan balik multi-perspektif memberikan gambaran holistik tentang efektivitas kepemimpinan yang tidak dapat diperoleh dari penilaian diri saja. Atwater dan Waldman (1998) menemukan bahwa

perbedaan antara penilaian diri dan penilaian orang lain dapat menjadi titik awal pembelajaran yang kuat.

Kedua, proses ini meningkatkan kesadaran diri pemimpin tentang titik buta—area di mana persepsi diri berbeda signifikan dari persepsi orang lain. Church (1997) menyatakan bahwa kesadaran akan titik buta ini sangat penting untuk pengembangan kepemimpinan yang efektif.

Ketiga, umpan balik 360 derajat mendorong budaya transparansi, dan akuntabilitas dalam organisasi pendidikan. Ketika umpan balik menjadi bagian integral dari budaya organisasi, komunikasi menjadi lebih terbuka dan pengembangan menjadi prioritas bersama.

### **Tantangan dan Mitigasi:**

Penerapan umpan balik 360 derajat memiliki beberapa tantangan. Bias kelonggaran, di mana penilai memberikan penilaian yang terlalu positif untuk menghindari konflik, dapat mengurangi validitas umpan balik. Bias kecenderungan sentral, di mana penilai memberikan skor rata-rata untuk menghindari penilaian ekstrem, juga umum terjadi. Untuk memitigasi hal ini, organisasi perlu memberikan pelatihan kepada penilai tentang cara memberikan umpan balik yang konstruktif dan objektif (Bracken et al., 2001).

### **3. Analisis SWOT Personal**

Analisis SWOT Personal merupakan adaptasi dari kerangka kerja strategis bisnis untuk konteks pengembangan individual. Pickton dan Wright (1998) menjelaskan bahwa Analisis SWOT membantu individu mengidentifikasi Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) dalam perjalanan pengembangan kepemimpinan mereka.

#### **Komponen Analisis SWOT Personal:**

##### **a. Kekuatan (Internal)**

Kekuatan mencakup kompetensi, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kualitas personal, dan sumber daya yang dimiliki pemimpin. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kekuatan dapat berupa keahlian pedagogis yang mendalam, kemampuan

komunikasi yang sangat baik, rekam jejak dalam mengelola perubahan, atau jaringan profesional yang luas (Humphrey, 2005).

Pemimpin perlu mengidentifikasi kekuatan mereka secara spesifik dan konkret. Misalnya, bukan hanya menyatakan “komunikasi yang baik,” tetapi “kemampuan mengartikulasikan visi pendidikan dengan cara yang menginspirasi dan mudah dipahami oleh berbagai pemangku kepentingan.”

b. Kelemahan (Internal)

Kelemahan adalah area di mana pemimpin memiliki keterbatasan atau kekurangan yang dapat menghambat efektivitas kepemimpinan. Ini mungkin mencakup kesenjangan dalam keterampilan teknis (misalnya, literasi digital), kebiasaan yang kontraproduktif (penundaan, pengelolaan mikro), atau area kompetensi yang belum dikembangkan (manajemen keuangan, perencanaan strategis) (Wehrich, 1982).

Kejujuran dalam mengidentifikasi kelemahan adalah esensial. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri tinggi tidak takut mengakui area yang perlu dikembangkan karena mereka melihatnya sebagai peluang pertumbuhan, bukan ancaman terhadap ego.

c. Peluang (Eksternal)

Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan pemimpin untuk pengembangan diri. Dalam era pendidikan kontemporer, peluang dapat berupa program pengembangan profesional, konferensi internasional, beasiswa studi lanjut, bimbingan dari pemimpin senior, kolaborasi dengan institusi lain, atau tren pendidikan yang berkembang seperti pembelajaran digital dan pedagogi inovatif (Hill & Westbrook, 1997).

d. Ancaman (Eksternal)

Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat menghambat pengembangan atau efektivitas kepemimpinan. Ini mungkin mencakup perubahan kebijakan pendidikan yang cepat, keterbatasan anggaran untuk pengembangan profesional,

kompetisi untuk posisi kepemimpinan yang lebih tinggi, atau resistensi terhadap perubahan dalam organisasi (Pickton & Wright, 1998).

### **Proses Pelaksanaan Analisis SWOT Personal:**

- a. Refleksi Mendalam  
Luangkan waktu untuk refleksi yang sungguh-sungguh. Gunakan jurnal, meditasi, atau diskusi dengan mentor untuk mengeksplorasi setiap kuadran SWOT secara mendalam.
- b. Triangulasi Data  
Gunakan data dari berbagai sumber penilaian diri, umpan balik 360 derajat, tinjauan kinerja, dan observasi situasional—untuk memvalidasi temuan SWOT.
- c. Kontekstualisasi  
Pertimbangkan konteks spesifik kepemimpinan pendidikan Anda. SWOT seorang kepala sekolah dasar akan berbeda dengan kepala sekolah menengah atau pemimpin di level distrik.
- d. Prioritisasi  
Setelah mengidentifikasi berbagai faktor dalam setiap kuadran, prioritaskan mana yang paling signifikan untuk fokus pengembangan jangka pendek dan jangka panjang.
- e. Pencocokan Strategis  
Gunakan kerangka kerja pencocokan strategis untuk mengembangkan strategi:
  - 1) Strategi KP (Kekuatan-Peluang)  
Bagaimana memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang?
  - 2) Strategi LP (Kelemahan-Peluang)  
Bagaimana memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan?

- 3) Strategi KA (Kekuatan-Ancaman)  
Bagaimana menggunakan kekuatan untuk memitigasi ancaman?
- 4) Strategi LA (Kelemahan-Ancaman)  
Bagaimana meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman?

### **Integrasi SWOT dalam Pengembangan Kepemimpinan:**

Analisis SWOT Personal bukan aktivitas satu kali, tetapi proses berkelanjutan yang perlu ditinjau secara periodik. Sebagaimana konteks eksternal berubah dan pemimpin mengembangkan kompetensi baru, profil SWOT mereka juga akan berevolusi. Quinton dan Smallbone (2010) merekomendasikan peninjauan SWOT setidaknya setiap enam bulan untuk memastikan relevansi dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

## **B. Rencana Pengembangan Kepemimpinan Personal**

### **1. Penetapan Tujuan dan Perencanaan Tindakan**

Rencana Pengembangan Kepemimpinan Personal yang efektif dimulai dengan penetapan tujuan yang jelas dan terukur serta perencanaan aksi yang konkret. Locke dan Latham (2002) dalam teori penetapan tujuan mereka menekankan bahwa tujuan yang spesifik, dan menantang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang kabur atau mudah.

### **Prinsip Tujuan SMART dalam Pengembangan Kepemimpinan:**

Kerangka kerja SMART (Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, Berbatas Waktu) memberikan struktur untuk menetapkan tujuan pengembangan yang efektif (Doran, 1981):

#### **a. Spesifik**

Tujuan harus didefinisikan secara jelas dan spesifik. Alih-alih "menjadi komunikator yang lebih baik," tujuan spesifik adalah "mengembangkan keterampilan presentasi publik untuk

menyampaikan visi sekolah kepada 100+ pemangku kepentingan dengan percaya diri dan kejelasan.”

b. Terukur

Tujuan harus memiliki indikator sukses yang dapat diukur. Misalnya, “meningkatkan skor umpan balik komunikasi dari 3,5 menjadi 4,5 (skala 5,0) dalam umpan balik 360 derajat semester depan” atau “memfasilitasi 12 pertemuan komunitas pembelajaran profesional dengan tingkat partisipasi minimal 90%.”

c. Dapat Dicapai

Tujuan harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya dan konteks yang ada. Tujuan yang terlalu ambisius dapat menyebabkan frustrasi dan demotivasi, sementara tujuan yang terlalu mudah tidak mendorong pertumbuhan signifikan (Bandura, 1997).

d. Relevan

Tujuan pengembangan harus sejalan dengan peran kepemimpinan saat ini, aspirasi karier masa depan, dan prioritas organisasi. Tujuan yang relevan memiliki makna personal dan profesional yang kuat.

e. Berbatas Waktu

Setiap tujuan harus memiliki garis waktu yang jelas—tenggat waktu untuk pencapaian dan tonggak pencapaian untuk memantau kemajuan. Tanpa batas waktu, tujuan mudah ditunda tanpa batas.

### **Tingkatan Tujuan Pengembangan Kepemimpinan:**

Yukl (2013) mengkategorikan tujuan pengembangan kepemimpinan dalam tiga tingkat:

a. Tujuan Tingkat Individu

Fokus pada pengembangan kompetensi personal seperti kecerdasan emosional, keterampilan pengambilan keputusan, pemikiran strategis, dan pengelolaan diri.

- b. Tujuan Tingkat Antarpribadi  
Berkaitan dengan keterampilan relasional seperti komunikasi efektif, penyelesaian konflik, pembinaan dan mentoring, dan pembangunan tim.
- c. Tujuan Tingkat Organisasi  
Melibatkan kapasitas untuk memimpin perubahan organisasi, mengembangkan budaya sekolah yang positif, perencanaan strategis, dan pemikiran sistemik.

### **Perencanaan Tindakan: Dari Tujuan ke Aksi Konkret**

Rencana tindakan menerjemahkan tujuan strategis menjadi langkah-langkah operasional yang spesifik. Setiap tujuan dalam Rencana Pengembangan Kepemimpinan Personal harus disertai dengan rencana tindakan yang mencakup:

- a. Strategi dan Aktivitas Spesifik  
Apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan? Misalnya, untuk meningkatkan keterampilan pembinaan, aktivitas dapat mencakup: mengikuti program pembinaan bersertifikat, membaca 5 buku tentang pembinaan, praktik pembinaan dengan 3 mentee, dan mendapatkan umpan balik dari pembina profesional.
- b. Sumber Daya yang Dibutuhkan  
Identifikasi sumber daya waktu, anggaran, materi, orang yang diperlukan untuk setiap aktivitas.
- c. Garis Waktu dan Tonggak Pencapaian  
Rincian garis waktu keseluruhan menjadi tonggak pencapaian sementara. Misalnya, untuk tujuan 12 bulan, tetapkan titik pemeriksaan di bulan 3, 6, dan 9 untuk meninjau kemajuan.
- d. Hambatan Potensial dan Mitigasi  
Antisipasi hambatan yang mungkin muncul dan kembangkan rencana kontingensi. Pemecahan masalah proaktif ini meningkatkan kemungkinan keberhasilan.

e. Mekanisme Akuntabilitas

Tentukan bagaimana kemajuan akan dipantau dan kepada siapa Anda akan bertanggung jawab bisa mentor, mitra akuntabilitas rekan, atau supervisor.

**Contoh Tujuan Pengembangan Kepemimpinan Personal dan Rencana Tindakan:**

**Tujuan:** Mengembangkan keterampilan fasilitasi untuk memimpin komunitas pembelajaran profesional yang produktif dan menarik dalam 6 bulan.

**Rencana Tindakan:**

a. Bulan 1

Selesaikan kursus daring “Memfasilitasi Pembelajaran Orang Dewasa” dan baca “The Skilled Facilitator” oleh Roger Schwarz

b. Bulan 2

Amati 3 fasilitator komunitas pembelajaran profesional yang berpengalaman, identifikasi praktik terbaik

c. Bulan 3

Fasilitasi bersama 2 pertemuan komunitas pembelajaran profesional dengan mentor

d. Bulan 4-6

Fasilitasi 6 pertemuan komunitas pembelajaran profesional secara mandiri, kumpulkan umpan balik setelah setiap sesi

e. Berkelanjutan

Jurnal reflektif setelah setiap fasilitasi untuk perbaikan berkelanjutan

f. Bulan 6

Tinjau umpan balik dengan mentor, identifikasi area untuk pertumbuhan berkelanjutan

## 2. Analisis Kesenjangan Keterampilan

Analisis Kesenjangan Keterampilan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk efektif dalam peran kepemimpinan saat ini atau masa depan. Lucia dan Lepsinger (1999) menjelaskan bahwa analisis kesenjangan memberikan dasar objektif untuk prioritas pengembangan profesional.

### **Kerangka Kerja Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan:**

Berbagai kerangka kerja kompetensi telah dikembangkan untuk kepemimpinan pendidikan. Standar Profesional untuk Pemimpin Pendidikan (PSEL) yang dikembangkan oleh Dewan Kebijakan Nasional untuk Administrasi Pendidikan (2015) mengidentifikasi 10 standar kompetensi kunci:

- a. Misi, Visi, dan Nilai-nilai Inti
- b. Etika dan Norma Profesional
- c. Keadilan dan Responsivitas Budaya
- d. Kurikulum, Instruksi, dan Penilaian
- e. Komunitas Peduli dan Dukungan untuk Siswa
- f. Kapasitas Profesional Personel Sekolah
- g. Komunitas Profesional untuk Guru dan Staf
- h. Keterlibatan Bermakna Keluarga dan Komunitas
- i. Operasi dan Manajemen
- j. Peningkatan Sekolah

### **Proses Analisis Kesenjangan Keterampilan:**

- a. Identifikasi Kompetensi Target

Tentukan kompetensi apa yang dibutuhkan berdasarkan peran saat ini dan aspirasi masa depan. Gunakan deskripsi pekerjaan, kerangka kerja kompetensi profesional, dan analisis tren pendidikan kontemporer untuk mengidentifikasi kompetensi target.

b. Nilai Tingkat Kompetensi Saat Ini

Evaluasi tingkat kompetensi saat ini menggunakan berbagai metode:

- 1) Penilaian diri menggunakan rubrik kompetensi
- 2) Umpan balik 360 derajat dari pemangku kepentingan
- 3) Tinjauan kinerja dan bukti dari praktik
- 4) Alat penilaian dan simulasi kepemimpinan

c. Kuantifikasi Kesenjangan

Untuk setiap kompetensi, tentukan kesenjangan antara tingkat saat ini dan tingkat yang diinginkan. Skala penilaian (misalnya 1-5) dapat digunakan untuk kuantifikasi:

- 1) Tingkat 1  
Pemula - Pemahaman dan praktik minimal
- 2) Tingkat 2  
Berkembang - Pemahaman dasar, praktik tidak konsisten
- 3) Tingkat 3  
Mahir - Pemahaman solid, praktik konsisten
- 4) Tingkat 4  
Lanjutan - Keahlian mendalam, praktik teladan
- 5) Tingkat 5  
Ahli - Penguasaan, menjadi sumber daya untuk orang lain

d. Prioritisasi Kesenjangan

Tidak semua kesenjangan perlu ditangani secara simultan. Prioritisasi berdasarkan:

- 1) Urgensi  
Seberapa cepat kompetensi ini dibutuhkan?
- 2) Dampak  
Seberapa besar pengaruh kompetensi ini terhadap efektivitas kepemimpinan?

3) Kelayakan

Seberapa realistis untuk mengembangkan kompetensi ini dengan sumber daya yang tersedia?

4) Keselarasan

Seberapa selaras kompetensi ini dengan prioritas strategis organisasi?

e. Kembangkan Jalur Pembelajaran

Untuk setiap kesenjangan prioritas, kembangkan jalur pembelajaran yang mencakup pembelajaran formal (kursus, sertifikasi), pembelajaran pengalaman (tugas tantangan, rotasi pekerjaan), dan pembelajaran sosial (mentoring, komunitas pembelajaran rekan).

**Contoh Analisis Kesenjangan Keterampilan:**

**Kompetensi:** Pemikiran dan Perencanaan Strategis

- a. Tingkat Saat Ini: 2,5 (Berkembang) - Dapat membuat rencana jangka pendek, tetapi kesulitan dengan visi jangka panjang dan pemikiran sistemik
- b. Tingkat Target: 4,0 (Lanjutan) - Dapat mengembangkan rencana strategis komprehensif yang mengintegrasikan berbagai perspektif dan mengantisipasi tren masa depan
- c. Kesenjangan: 1,5 poin
- d. Prioritas: Tinggi (Kritis untuk peran kepala sekolah dan aspirasi untuk kepemimpinan tingkat distrik)
- e. Jalur Pembelajaran:
  - 1) Formal: Program Kepemimpinan Strategis, Kursus Perencanaan Strategis
  - 2) Pengalaman: Memimpin proses perencanaan strategis 5 tahun sekolah, berpartisipasi dalam komite perencanaan strategis distrik
  - 3) Sosial: Bimbingan dengan pengawas distrik, bergabung dengan jaringan profesional perencanaan strategis

## **Teknologi untuk Analisis Kesenjangan Keterampilan:**

Platform digital seperti sistem manajemen kompetensi dapat memfasilitasi proses analisis kesenjangan keterampilan dengan lebih efisien. Sistem ini memungkinkan pemimpin untuk:

- a. Melacak kompetensi dan bukti secara digital
- b. Menghasilkan representasi visual profil kompetensi
- c. Merekomendasikan sumber daya pembelajaran berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi
- d. Memantau kemajuan dari waktu ke waktu

### **3. Strategi Pembelajaran Berkelanjutan**

Dalam era disrupsi pendidikan dan perubahan yang konstan, pembelajaran berkelanjutan bukan lagi pilihan, tetapi keharusan bagi pemimpin pendidikan. Drucker (1999) memprediksi munculnya “pekerja pengetahuan” yang harus terus belajar. Bagi pemimpin pendidikan, ini berarti mengadopsi pola pikir pertumbuhan dan mengembangkan strategi pembelajaran berkelanjutan yang sistematis.

#### **Pola Pikir Pembelajaran: Fondasi Pembelajaran Berkelanjutan**

Dweck (2006) dalam penelitiannya tentang pola pikir membedakan antara pola pikir tetap (keyakinan bahwa kemampuan adalah bawaan, dan tetap) dengan pola pikir pertumbuhan (keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan melalui usaha dan pembelajaran). Pemimpin dengan pola pikir pertumbuhan:

- Melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar
- Bertahan dalam menghadapi kemunduran
- Melihat usaha sebagai jalan menuju penguasaan
- Belajar dari kritik dan umpan balik
- Terinspirasi oleh kesuksesan orang lain

Mengembangkan pola pikir pertumbuhan dimulai dengan kesadaran diri tentang sistem keyakinan kita sendiri dan latihan yang disengaja untuk membongkar ulang tantangan, dan kegagalan sebagai peluang pembelajaran.

## **Model 70-20-10 untuk Pengembangan Kepemimpinan**

Model 70-20-10, yang dikembangkan oleh Pusat Kepemimpinan Kreatif berdasarkan penelitian longitudinal, menunjukkan bahwa pembelajaran efektif terjadi melalui tiga modalitas (Lombardo & Eichinger, 1996):

a. 70% Pembelajaran Pengalaman

Sebagian besar pembelajaran kepemimpinan terjadi melalui pengalaman di tempat kerja, terutama tugas menantang yang "meregangkan" kapasitas pemimpin. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, ini meliputi:

1) Tugas Tantangan

Mengambil proyek atau tanggung jawab di luar zona nyaman, seperti memimpin transformasi kurikulum sekolah, mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran, atau mengelola situasi krisis.

2) Rotasi Pekerjaan

Mendapatkan paparan terhadap berbagai aspek organisasi pendidikan dari kepemimpinan instruksional hingga manajemen operasi.

3) Memimpin Inisiatif Perubahan

Terlibat aktif dalam inisiatif perubahan organisasi, dari perencanaan hingga implementasi dan evaluasi.

4) Pemecahan Masalah Tantangan Nyata

Menggunakan tantangan aktual sebagai laboratorium pembelajaran untuk mengembangkan kompetensi.

McCall, Lombardo, dan Morrison (1988) menemukan bahwa "pengalaman kesulitan" situasi yang sangat menantang atau bahkan melibatkan kegagalansering menjadi pengalaman perkembangan paling kuat karena memaksa pemimpin untuk mengembangkan kemampuan dan perspektif baru.

b. 20% Pembelajaran Sosial

Belajar dari orang lain melalui hubungan, umpan balik, dan observasi merupakan 20% dari pengembangan efektif:

1) Mentoring

Hubungan dengan mentor yang berpengalaman memberikan bimbingan, perspektif, dan kebijaksanaan yang tidak dapat diperoleh dari pembelajaran formal atau refleksi individual saja. Kram (1985) mengidentifikasi dua fungsi mentoring: fungsi karier (sponsorship, pembinaan, perlindungan, paparan, tugas menantang) dan fungsi psikososial (menjadi teladan, penerimaan, konseling, persahabatan).

2) Pembinaan

Pembinaan profesional memberikan dukungan terstruktur untuk pencapaian tujuan dan pertumbuhan personal. Federasi Pembinaan Internasional mendefinisikan pembinaan sebagai bermitra dengan klien dalam proses yang merangsang pemikiran dan kreatif yang menginspirasi mereka untuk memaksimalkan potensi personal dan profesional.

3) Pembelajaran Rekan

Kolaborasi dengan rekan melalui komunitas praktik, observasi rekan, dan inkuiri kolejial. Wenger (1998) menjelaskan bahwa komunitas praktik memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pembelajaran kolektif.

4) Mentoring Terbalik

Belajar dari rekan junior, terutama dalam area seperti teknologi digital atau tren baru yang lebih familiar bagi generasi muda.

5) Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik berkala dari berbagai pemangku kepentingan memberikan perspektif eksternal tentang dampak dan efektivitas.

c. 10% Pembelajaran Formal

Pengalaman pembelajaran terstruktur seperti kursus, lokakarya, konferensi, dan bahan bacaan memberikan pengetahuan dasar dan kerangka kerja:

1) Program Gelar

Program magister atau doktoral dalam kepemimpinan pendidikan memberikan fondasi teoretis dan keterampilan penelitian.

2) Program Pengembangan Profesional

Lokakarya, seminar, dan program pelatihan yang fokus pada kompetensi spesifik seperti kepemimpinan instruksional, pengambilan keputusan berbasis data, atau manajemen perubahan.

3) Konferensi dan Simposium

Konferensi nasional atau internasional memberi paparan kepada pemimpin terhadap penelitian mutakhir, praktik inovatif, dan jaringan profesional yang lebih luas.

4) Pembelajaran Daring

Kursus daring terbuka massal, webinar, dan platform pembelajaran elektronik memberikan akses fleksibel kepada beragam sumber daya pembelajaran.

5) Membaca dan Penelitian

Jurnal ilmiah, buku, studi kasus, dan dokumen kebijakan menjaga keterbaruan dengan pemikiran terbaru dan praktik berbasis bukti.

### **Merancang Strategi Pembelajaran Berkelanjutan Personal**

Pemimpin pendidikan perlu mengembangkan strategi pembelajaran personal yang disengaja dan terintegrasi:

a. Audit Pembelajaran

Lakukan audit berkala untuk merefleksikan:

- 1) Apa yang telah saya pelajari dalam 6 bulan terakhir?
- 2) Pengalaman pembelajaran mana yang paling berdampak dan mengapa?
- 3) Pengetahuan atau keterampilan apa yang perlu saya kembangkan berdasarkan tren baru dan persyaratan peran?

b. Tujuan Pembelajaran

Tetapkan tujuan pembelajaran spesifik yang selaras dengan Rencana Pengembangan Kepemimpinan Personal. Tujuan dapat dikategorikan sebagai:

- 1) Pembelajaran Dasar  
Membangun basis pengetahuan dalam area baru
- 2) Pendalaman Keahlian  
Maju dari kompetensi ke keahlian dalam area yang sudah mapan
- 3) Tetap Terkini  
Tetap ter-update dengan penelitian, kebijakan, dan praktik terbaru
- 4) Pembelajaran Eksploratif  
Menjelajahi area baru yang mungkin menjadi relevan di masa depan

c. Portofolio Pembelajaran Terdiversifikasi

Bangun portofolio yang menyeimbangkan model 70-20-10:

- 1) Jadwalkan pengalaman tantangan berkala
- 2) Bangun hubungan mentoring
- 3) Berpartisipasi dalam komunitas pembelajaran profesional
- 4) Alokasikan waktu untuk aktivitas pembelajaran formal
- 5) Ciptakan jaringan pembelajaran personal yang beragam dan aktif

d. Manajemen Waktu Pembelajaran

Lindungi waktu untuk pembelajaran di tengah jadwal yang padat. Strategi meliputi:

1) Waktu Pembelajaran Khusus

Blokir kalender untuk membaca, refleksi, atau kursus daring

2) Pembelajaran Mikro

Manfaatkan blok waktu pendek (15-30 menit) untuk podcast, artikel, atau video edukatif

3) Integrasi Pembelajaran

Integrasikan pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari—perlakukan pertemuan, percakapan, dan tantangan sebagai peluang pembelajaran

4) Cuti Belajar atau Sabatikal

Kejar peluang pembelajaran jangka panjang seperti fellowship kunjungan atau program akademik

e. Refleksi dan Penerapan

Pembelajaran tanpa refleksi dan penerapan tidak lengkap. Kolb (1984) dalam Teori Pembelajaran Pengalaman menekankan siklus dari pengalaman konkret, observasi reflektif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif.

Praktik untuk meningkatkan refleksi:

1) Jurnal Reflektif

Jurnal berkala untuk memproses pengalaman dan wawasan

2) Tinjauan Setelah-Tindakan

Refleksi sistematis setelah peristiwa atau proyek signifikan

3) Kemitraan Pembelajaran

Diskusi berkala dengan mitra pembelajaran untuk berbagi wawasan dan tantangan

4) Mengajar Orang Lain

Konsolidasi pembelajaran dengan mengajar atau membimbing orang lain—“docendo discimus” (kita belajar dengan mengajar)

f. Memanfaatkan Teknologi untuk Pembelajaran Berkelanjutan

Era digital menyediakan akses yang belum pernah ada sebelumnya.

1) Jaringan Pembelajaran Personal

Twitter, LinkedIn, dan media sosial profesional untuk terhubung dengan pemimpin pemikiran dan rekan secara global

2) Sistem Manajemen Pembelajaran

Platform seperti Coursera, edX, LinkedIn Learning untuk kursus terstruktur

3) Podcast dan Webinar

Konten pembelajaran sesuai permintaan dari para ahli terkemuka

4) Basis Data Penelitian

Akses ke ERIC, Google Scholar, ResearchGate untuk penelitian terbaru

5) Blog dan Nawala

Konten terkurasi dari pemimpin pemikiran dan organisasi pendidikan

### **Membangun Budaya Organisasi Pembelajaran**

Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab tidak hanya untuk pembelajaran berkelanjutan sendiri tetapi juga untuk membangun budaya organisasi pembelajaran. Senge (1990) dalam “The Fifth Discipline” mengidentifikasi karakteristik organisasi pembelajaran:

- a. Pemikiran sistemik
- b. Penguasaan personal
- c. Model mental
- d. Visi bersama
- e. Pembelajaran tim

Pemimpin dapat menumbuhkan budaya pembelajaran dengan:

- a. Memodelkan perilaku pembelajaran kerentanan dalam mengakui kesenjangan, antusiasme untuk ide baru, ketekunan dalam menghadapi tantangan
- b. Menyediakan sumber daya dan waktu untuk pembelajaran profesional
- c. Menciptakan keamanan psikologis di mana pengambilan risiko dan eksperimentasi didorong
- d. Merayakan pembelajaran dan pertumbuhan, bukan hanya hasil
- e. Menanamkan pembelajaran dalam rutinitas dan struktur organisasi

### **Mengukur Dampak Pembelajaran**

Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) dalam Model Evaluasi Pelatihan Empat Tingkat memberikan kerangka kerja untuk menilai dampak pembelajaran:

- a. Tingkat 1 - Reaksi  
Apakah pemimpin puas dengan pengalaman pembelajaran?
- b. Tingkat 2 - Pembelajaran  
Apakah pemimpin memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap yang dimaksudkan?
- c. Tingkat 3 - Perilaku  
Apakah pemimpin menerapkan pembelajaran dalam praktik?
- d. Tingkat 4- Hasil  
Apakah ada dampak organisasi yang terukur dari penerapan pembelajaran?

Evaluasi berkala terhadap investasi pembelajaran memastikan bahwa waktu, dan sumber daya dialokasikan kepada aktivitas dan strategi pembelajaran yang paling berdampak.

## C. Membangun Merek Personal sebagai Pemimpin

Dalam era digital dan masyarakat berjejaring, pencitraan merek personal telah menjadi aspek penting dari kepemimpinan kontemporer. Merek personal bukan tentang promosi diri yang dangkal, tetapi tentang artikulasi autentik dari proposisi nilai, keahlian, dan kontribusi unik seorang pemimpin. Peters (1997) dalam artikel seminal "The Brand Called You" menekankan bahwa setiap profesional perlu mengelola merek mereka dengan kesengajaan yang sama seperti perusahaan mengelola merek korporat.

### 1. Strategi Pencitraan Merek Personal

Pencitraan merek personal adalah proses yang disengaja dan strategis untuk mendefinisikan, mengomunikasikan, dan mengelola persepsi tentang diri kita sebagai pemimpin. Rampersad (2008) mendefinisikan pencitraan merek personal sebagai "cara Anda mempromosikan diri sendiri" yang autentik, khas, relevan, dan konsisten.

#### **Komponen Strategi Pencitraan Merek Personal:**

##### a. Identitas Merek: Siapa Anda?

Identitas merek adalah esensi dari siapa Anda sebagai pemimpin—nilai-nilai inti, kepribadian, hasrat, dan tujuan. Montoya dan Vandehey (2008) menyebut ini sebagai "DNA merek" yang membedakan Anda dari pemimpin lain.

Untuk mengembangkan identitas merek yang autentik:

#### **Pertanyaan Penemuan Diri:**

- 1) Apa nilai-nilai fundamental yang memandu kepemimpinan saya?
- 2) Apa hasrat saya dalam konteks pendidikan?
- 3) Apa tujuan atau "mengapa" saya sebagai pemimpin pendidikan?
- 4) Apa yang membuat pendekatan kepemimpinan saya unik?
- 5) Bagaimana saya ingin dikenang oleh pemangku kepentingan?

**Arketipe Merek:** Pearson (2001) mengidentifikasi 12 arketipe merek—dari Pahlawan hingga Bijak, dari Pengasuh hingga Pencipta yang dapat membantu artikulasi kepribadian merek. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, arketipe seperti Bijak (berorientasi kebijaksanaan), Pengasuh (berorientasi pengasuhan), atau Visioner (berorientasi inovasi) mungkin beresonansi.

**Pernyataan Misi Personal:** Artikulasi ringkas tentang tujuan, nilai, dan aspirasi kepemimpinan. Covey (2004) dalam *“The 7 Habits of Highly Effective People”* menekankan pentingnya pernyataan misi personal sebagai “konstitusi personal” yang memandu keputusan dan tindakan.

b. Positioning Merek: Apa yang Membedakan Anda?

Positioning merek adalah tentang mendefinisikan ceruk dan proposisi nilai unik Anda dalam lanskap kepemimpinan pendidikan. Kapferer (2012) dalam *Strategic Brand Management* menjelaskan bahwa positioning efektif memerlukan kejelasan tentang:

**Audiens Target:** Siapa yang Anda layani dan pengaruhi? Apakah fokus Anda pada kepemimpinan instruksional, pendidikan inklusif, integrasi teknologi pendidikan, atau area lain?

**Titik Perbedaan:** Apa yang membuat pendekatan Anda khas? Ini bisa berupa keahlian khusus (misalnya, kepemimpinan pendidikan STEM), praktik inovatif (misalnya, merintis pembelajaran berbasis proyek), atau kombinasi unik keterampilan (misalnya, kepemimpinan pendidikan dengan keahlian teknologi).

**Bukti Pendukung:** Bukti konkret yang mendukung positioning Anda—publikasi, penghargaan, inisiatif sukses, dampak terukur. McNally dan Speak (2011) menyebut ini sebagai “bukti merek” yang memvalidasi klaim merek.

c. Komunikasi Merek: Bagaimana Anda Mengomunikasikan Merek?

Komunikasi merek yang efektif memerlukan konsistensi di berbagai titik sentuh dan saluran:

**Identitas Visual:**

- 1) Fotografi profesional yang mencerminkan kepribadian dan nilai
- 2) Skema warna dan elemen desain yang konsisten dalam materi
- 3) Situs web atau portofolio profesional yang menampilkan karya dan filosofi

**Identitas Verbal:**

- 1) Suara dan gaya komunikasi yang khas—formal vs percakapan, analitis vs inspirasional
- 2) Pesan kunci dan slogan yang mudah diingat
- 3) Penceritaan yang menarik tentang perjalanan, tantangan, dan kesuksesan

**Kehadiran Digital:**

- 1) Profil LinkedIn yang komprehensif dan ter-update
- 2) Kehadiran media sosial profesional (Twitter, Instagram, YouTube sesuai audiens)
- 3) Blog atau platform kepemimpinan pemikiran
- 4) Keterlibatan berbicara dan presentasi konferensi

**Kehadiran Tradisional:**

- 1) Publikasi dalam jurnal atau buku
  - 2) Keterlibatan komunitas dan keanggotaan dewan
  - 3) Penampilan media dan wawancara
  - 4) Kepemimpinan asosiasi profesional
- d. Manajemen Merek: Konsistensi dan Evolusi

Manajemen merek adalah proses berkelanjutan untuk mempertahankan relevansi, konsistensi, dan keaslian:

**Konsistensi:** Schawbel (2009) menekankan bahwa konsistensi merek membangun pengenalan dan kepercayaan. Semua titik sentuh dari tanda tangan email hingga presentasi konferensi harus mencerminkan identitas merek yang sama.

**Keaslian:** Dalam era transparansi, pencitraan merek yang autentik lebih penting daripada penampilan yang dipoles. Goffee dan Jones (2005) dalam “Why Should Anyone Be Led by You?” berargumen bahwa pemimpin autentik “secara selektif menunjukkan kelemahan mereka” dan “mengandalkan intuisi” daripada hanya menampilkan kekuatan.

**Evolusi:** Merek personal harus berevolusi seiring pertumbuhan, pengalaman baru, dan konteks yang berubah. Audit merek berkala meninjau apakah merek saat ini masih selaras dengan identitas, positioning, dan aspirasi—diperlukan.

**Manajemen Reputasi:** Pantau dan tanggapi umpan balik, ulasan, dan persepsi. Alat manajemen reputasi daring dapat membantu melacak penyebutan, dan sentimen.

### **Kesalahan yang Harus Dihindari dalam Pencitraan Merek Personal:**

- 1) Ketidakautentikan  
Menciptakan persona merek yang tidak mencerminkan diri sejati
- 2) Promosi Berlebihan  
Promosi diri yang berlebihan dapat mengasingkan orang lain
- 3) Inkonsistensi  
Pesan yang campur di berbagai platform melemahkan merek
- 4) Mengabaikan Substansi  
Fokus pada citra tanpa substansi kinerja aktual
- 5) Mengabaikan Umpan Balik  
Tidak responsif terhadap persepsi dan kekhawatiran dari orang lain

## **2. Jejaring Profesional**

Jejaring profesional adalah kultivasi strategis hubungan yang saling menguntungkan dan autentik dalam konteks profesional.

Bertentangan dengan kesalahpahaman populer, jejaring bukan tentang mengumpulkan kartu nama atau hubungan transaksional, tetapi tentang membangun koneksi asli yang memberikan nilai kepada semua pihak yang terlibat.

### **Ilmu Jejaring:**

Granovetter (1973) dalam penelitian terobosan tentang “kekuatan ikatan lemah” menemukan bahwa ikatan lemah kenalan, dan koneksi longgar sering kali lebih berharga untuk kemajuan karier dan akses informasi dibandingkan ikatan kuat (teman dekat dan rekan kerja). Ikatan lemah memberikan jembatan ke jejaring sosial yang berbeda dan akses kepada informasi dan peluang yang beragam.

Burt (2005) lebih lanjut mengembangkan konsep “lubang struktural” kesenjangan antara kontak non-redundan dalam jejaring. Individu yang menjembatani lubang struktural memiliki keuntungan dalam akses informasi, kontrol, dan inovasi.

### **Kerangka Kerja Jejaring Strategis:**

#### a. Pemetaan dan Analisis Jejaring

Audit jejaring saat ini untuk memahami komposisi dan kesenjangan:

#### **Dimensi Jejaring:**

##### 1) Ukuran

Berapa banyak kontak yang Anda pertahankan secara aktif?

##### 2) Keberagaman

Apakah jejaring mencakup berbagai peran, industri, latar belakang?

##### 3) Kedalaman

Berapa banyak hubungan yang dalam vs dangkal?

##### 4) Timbal Balik

Apakah hubungan saling menguntungkan?

**Kategori Jejaring:** Cross dan Parker (2004) mengidentifikasi berbagai jenis jejaring:

- 1) Jejaring Operasional  
Orang yang dibutuhkan untuk pekerjaan sehari-hari
- 2) Jejaring Personal  
Penasihat tepercaya untuk pengembangan personal dan profesional
- 3) Jejaring Strategis  
Koneksi yang membantu melihat gambaran besar dan peluang masa depan

b. Membangun Jejaring: Kualitas Di Atas Kuantitas

Ferrazzi dan Raz (2014) dalam “Never Eat Alone” menekankan kemurahan hati dan keaslian dalam jejaring:

**Prinsip Jejaring:**

- 1) Memberi Sebelum Menerima  
Pimpin dengan nilai—berbagi pengetahuan, membuat perkenalan, menawarkan bantuan tanpa harapan pengembalian langsung
- 2) Jadilah Autentik  
Terhubung seputar minat, nilai, atau hasrat bersama daripada motif yang murni instrumental
- 3) Tindak Lanjut dan Tindak Tuntas  
Jejaring tidak berakhir dengan pertemuan awal; rawat hubungan dengan titik sentuh yang konsisten
- 4) Jadilah Strategis  
Sambil murah hati, juga sengaja tentang terhubung dengan orang yang selaras dengan tujuan dan nilai

**Taktik Jejaring:**

- 1) Hadiri konferensi profesional, lokakarya, seminar
- 2) Bergabung dengan asosiasi profesional dan berpartisipasi aktif
- 3) Sukarelawan untuk komite atau peran kepemimpinan

- 4) Terlibat secara bermakna di media sosial profesional
  - 5) Mengadakan atau bersama-sama mengadakan acara profesional atau sesi pembelajaran
  - 6) Kejar projek kolaboratif dengan rekan dari institusi berbeda
- c. Memanfaatkan Jejaring Digital

Platform digital secara eksponensial memperluas kemungkinan jejaring:

#### **Strategi LinkedIn:**

- 1) Optimalkan profil dengan kata kunci, judul menarik, pengalaman komprehensif
- 2) Bagikan konten kepemimpinan pemikiran secara berkala
- 3) Terlibat dengan konten orang lain melalui komentar yang bijaksana
- 4) Bergabung dengan grup relevan dan berpartisipasi aktif
- 5) Gunakan pencarian lanjutan untuk mengidentifikasi koneksi potensial secara strategis

#### **Twitter untuk Pemimpin Pendidikan:**

- 1) Ikuti pemimpin pemikiran, peneliti, pembuat kebijakan dalam pendidikan
- 2) Berpartisipasi dalam obrolan Twitter pendidikan (#edchat, #edleaders)
- 3) Bagikan sumber daya, wawasan, pertanyaan
- 4) Bangun kehadiran sebagai pemimpin pemikiran pendidikan

#### **Blog dan Vlog Profesional:**

- 1) Bagikan wawasan, pengalaman, pelajaran yang dipetik
  - 2) Terlibat dengan komentar dan bangun komunitas
  - 3) Promosikan silang dengan media sosial
- d. Pemeliharaan Jejaring

Jejaring memerlukan kultivasi berkelanjutan. Baker (2000) menekankan bahwa jejaring membusuk tanpa pemeliharaan:

### **Strategi Pemeliharaan:**

- 1) Jadwalkan pemeriksaan berkala dengan kontak kunci
  - 2) Ucapkan selamat atas pencapaian, tonggak pencapaian
  - 3) Bagikan artikel, peluang, perkenalan yang relevan
  - 4) Hadiri reuni, acara alumni
  - 5) Atur pertemuan berkala—makan malam, pertemuan kopi, pertemuan virtual
- e. Etika Jejaring

Jejaring yang etis membangun hubungan berkelanjutan berbasis kepercayaan:

- 1) Hormati Batasan  
Kenali bahwa tidak semua orang nyaman dengan keakraban atau permintaan langsung
- 2) Jaga Kerahasiaan  
Hormati privasi dan informasi rahasia
- 3) Berikan Kredit  
Akui kontribusi dan ide dari anggota jejaring
- 4) Jadilah Dapat Diandalkan  
Tindak lanjuti komitmen dan janji
- 5) Praktikkan Timbal Balik  
Seimbangkan memberi dan menerima dalam hubungan

### **3. Kepemimpinan Pemikiran**

Kepemimpinan pemikiran adalah positioning sebagai ahli yang diakui dan suara berpengaruh dalam domain spesifik. Joel Kurtzman, pemimpin redaksi *Strategy+Business*, mendefinisikan pemimpin pemikiran sebagai “mereka yang memiliki rekam jejak kesuksesan yang terbukti dan telah mengembangkan ide-ide inovatif dan perintis, perspektif unik, dan wawasan baru tentang bidang mereka” (Kurtzman, 2010).

## **Dimensi Kepemimpinan Pemikiran:**

### a. Keahlian dan Kredibilitas

Fondasi dari kepemimpinan pemikiran adalah keahlian mendalam dan kredibilitas yang terbukti. Ini dibangun melalui:

#### **Kredensial Formal:**

- 1) Gelar lanjutan dalam kepemimpinan pendidikan atau bidang terkait
- 2) Sertifikasi profesional
- 3) Penghargaan dan pengakuan akademik atau profesional

#### **Pengalaman Praktis:**

- 1) Rekam jejak inisiatif kepemimpinan yang sukses
- 2) Dampak terukur pada hasil siswa, kinerja organisasi
- 3) Inovasi dalam mengatasi tantangan pendidikan yang kompleks

#### **Pembelajaran Berkelanjutan:**

- 1) Tetap terkini dengan penelitian, tren, kebijakan terbaru
- 2) Terlibat dengan literatur ilmiah
- 3) Berpartisipasi dalam pengembangan profesional

### b. Pemikiran Original dan Perspektif Unik

Kepemimpinan pemikiran memerlukan melampaui regurgitasi pengetahuan yang ada untuk menyumbangkan wawasan baru:

**Inovasi:** Kembangkan atau implementasikan pendekatan inovatif yang memajukan bidang. Collins dan Hansen (2011) dalam "Great by Choice" membahas konsep "Pawai 20 Mil" inovasi dan kemajuan yang konsisten.

**Sintesis:** Hubungkan titik-titik di berbagai domain membawa wawasan dari bisnis, psikologi, teknologi ke dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

**Pemikiran Kontrarian:** Bila sesuai, tantang kebijaksanaan konvensional dengan perspektif alternatif berbasis bukti. Godin

(2008) berargumen bahwa pemimpin pemikiran sejati “berani menjadi luar biasa.”

**Adaptasi Kontekstual:** Adaptasi praktik terbaik dari konteks lain ke dalam konteks pendidikan lokal dengan sensitivitas budaya dan kesadaran situasional.

c. Pembuatan dan Penyebaran Konten

Kepemimpinan pemikiran memerlukan pembuatan dan berbagi konten yang aktif:

**Menulis:**

- 1) Publikasi Akademik  
Artikel jurnal, bab buku, buku yang berkontribusi pada wacana ilmiah
- 2) Publikasi Profesional  
Artikel dalam jurnal praktisi (Educational Leadership, Phi Delta Kappan)
- 3) Blog dan Op-Ed  
Tulisan yang dapat diakses untuk audiens yang lebih luas
- 4) Studi Kasus  
Dokumentasikan dan bagikan inisiatif sukses

**Berbicara:**

- 1) Presentasi Konferensi  
Presentasikan di konferensi lokal, nasional, internasional
- 2) Lokakarya dan Pelatihan  
Fasilitasi pengalaman pembelajaran untuk pemimpin pendidikan lain
- 3) Webinar dan Podcast  
Manfaatkan platform digital untuk menjangkau audiens yang lebih luas

- 4) TEDx atau Platform Serupa  
Bagikan ide besar dengan penceritaan yang menarik

**Konten Digital:**

- 1) Video dan Vlog  
Konten visual tentang topik kepemimpinan pendidikan
- 2) Infografis  
Representasi visual data atau konsep
- 3) Thread Media Sosial  
Konten mikro yang edukatif dan menarik
- 4) Kursus Daring  
Buat dan ajarkan kursus tentang topik kepemimpinan pendidikan

d. Keterlibatan dan Dialog

Kepemimpinan pemikiran bukan monolog tetapi dialog dengan komunitas pendidikan:

**Mendengarkan Aktif:** Perhatikan pertanyaan, kekhawatiran, kebutuhan dari bidang. Pemimpin pemikiran mengatasi tantangan nyata yang dihadapi praktisi.

**Keterlibatan Responsif:** Tanggapi komentar, pertanyaan pada konten Anda. Terlibat dalam diskusi profesional di media sosial, dan forum.

**Pembelajaran Kolaboratif:** Bersama-sama ciptakan pengetahuan dengan praktisi, peneliti, pembuat kebijakan. Kenali bahwa wawasan terbaik sering muncul dari kecerdasan kolektif.

**Mentoring:** Bagikan pengetahuan dengan murah hati kepada pemimpin yang baru muncul. Dutton (2003) membahas “koneksi berkualitas tinggi”, yang memberikan energi pada kedua belah pihak.

e. Dampak dan Pengaruh

Ukuran akhir dari kepemimpinan pemikiran adalah dampak pada praktik, kebijakan, atau wacana:

**Dampak Praktik:**

- 1) Pemimpin lain mengadopsi pendekatan atau inovasi yang Anda bagikan
- 2) Permintaan untuk konsultasi, pembinaan, atau kolaborasi
- 3) Undangan untuk dewan penasihat atau komite perencanaan strategis

**Dampak Kebijakan:**

- 1) Kontribusi pada diskusi atau pengembangan kebijakan
- 2) Kesaksian atau konsultasi dengan pembuat kebijakan
- 3) Penelitian atau kerangka kerja dikutip dalam dokumen kebijakan

**Dampak Wacana:**

- 1) Ide Anda dibahas, diperdebatkan, dibangun dalam komunitas profesional
- 2) Kutipan dalam karya ilmiah
- 3) Liputan media tentang karya atau perspektif Anda

**Membangun Platform Kepemimpinan Pemikiran:**

- 1) Pilih Ceruk Anda

Fokus pada area spesifik di mana Anda memiliki keahlian mendalam dan hasrat. Menjadi dikenal untuk sesuatu yang spesifik lebih efektif daripada mencoba menjadi ahli dalam segala hal.

- 2) Kembangkan Konten Khas

Ciptakan karya unggulan pidato khas, artikel seminal, kerangka kerja yang menentukan yang menjadi terkait dengan kepemimpinan pemikiran Anda.

- 3) Bangun Saluran Distribusi  
Bangun platform untuk menyebarkan ide—blog, podcast, nawala, kehadiran media sosial.
- 4) Kultivasi Hubungan Media  
Terhubung dengan jurnalis, blogger, podcaster yang meliput topik pendidikan. Posisikan diri Anda sebagai ahli yang dituju untuk ceruk Anda.
- 5) Ukur dan Iterasi  
Lacak metrik keterlibatan (pembaca, kutipan, undangan berbicara), kumpulkan umpan balik, dan terus sempurnakan pendekatan kepemimpinan pemikiran Anda.

#### **Pertimbangan Etis dalam Kepemimpinan Pemikiran:**

- 1) Kejujuran Intelektual  
Akui keterbatasan, ketidakpastian, dan perspektif alternatif
- 2) Atribusi  
Berikan kredit kepada sumber dan pengaruh
- 3) Klaim Berbasis Bukti  
Dasarkan pernyataan dalam penelitian dan bukti
- 4) Hindari Promosi Diri yang Menyamar sebagai Kepemimpinan Pemikiran  
Fokus pada penambahan nilai daripada sekadar mempromosikan diri sendiri
- 5) Kerendahan Hati Budaya  
Kenali posisi dan hindari mengklaim penerapan universal dari wawasan spesifik konteks

#### **D. Integrasi Kehidupan-Kerja Dan Kesejahteraan**

Kepemimpinan pendidikan adalah panggilan yang menuntut tantangan kompleks, taruhan tinggi, berbagai pemangku kepentingan, dan intensitas emosional yang tinggi. Tanpa perhatian yang disengaja pada kesejahteraan

dan integrasi kehidupan-kerja, bahkan pemimpin paling berbakat berisiko kelelahan, efektivitas yang berkurang, dan beban personal. Boyatzis dan McKee (2005) dalam "Resonant Leadership" berargumen bahwa kepemimpinan berkelanjutan memerlukan "pembaruan" praktik yang disengaja untuk memulihkan energi fisik, mental, emosional, dan spiritual.

## 1. Manajemen Stres untuk Pemimpin

Stres adalah aspek yang tak terhindarkan dari kepemimpinan, tetapi stres kronis yang tidak dikelola dapat secara serius merusak kesehatan, kinerja, dan hubungan. Lazarus dan Folkman (1984) dalam model transaksional stres menjelaskan bahwa stres terjadi ketika tuntutan melebihi sumber daya yang dipersepsikan untuk mengatasinya.

### Memahami Stres Kepemimpinan:

#### Sumber Stres Kepemimpinan:

##### Stresor Terkait Peran:

- a. Ambiguitas Peran  
Ketidakpastian tentang harapan, tanggung jawab, atau batasan
- b. Beban Berlebihan Peran  
Tuntutan berlebihan dengan waktu atau sumber daya yang tidak memadai
- c. Konflik Peran  
Harapan yang bersaing atau tidak kompatibel dari berbagai pemangku kepentingan

##### Stresor Organisasi:

- a. Kendala anggaran dan keterbatasan sumber daya
- b. Dinamika politik dan kepentingan yang bertentangan
- c. Tekanan akuntabilitas dan tes berisiko tinggi
- d. Kelelahan perubahan dari inisiatif reformasi berkelanjutan
- e. Situasi personel atau konflik yang sulit

### **Stresor Personal:**

- a. Konflik kehidupan-kerja dan tuntutan yang bersaing
- b. Perfeksionisme dan standar yang diberlakukan sendiri
- c. Sindrom penipu dan keraguan diri
- d. Isolasi dan kesepian kepemimpinan

### **Dampak Fisiologis Stres Kronis:**

McEwen (2007) membahas "beban allostatik" keausan kumulatif pada tubuh dari stres kronis. Efeknya meliputi:

- a. Masalah kardiovaskular
- b. Sistem kekebalan yang melemah
- c. Gangguan tidur
- d. Gangguan kognitif (terutama dalam fungsi eksekutif)
- e. Masalah kesehatan mental (kecemasan, depresi)

### **Strategi Manajemen Stres:**

- a. Pembingkaian Ulang Kognitif

Pendekatan Kognitif-Perilaku membantu pemimpin membingkai ulang situasi yang penuh stres:

**Restrukturisasi Kognitif:** Terapi kognitif Beck (1979) menekankan mengidentifikasi dan menantang pikiran yang tidak berfungsi. Untuk pemimpin, ini mungkin melibatkan menantang pemikiran katastrofik ("Kemunduran ini bencana") atau pemikiran serba atau tidak sama sekali ("Saya harus sempurna").

**Pengambilan Perspektif:** Mundur untuk melihat gambaran besar. Tanyakan: "Apakah ini akan penting dalam 5 tahun?" atau "Apa yang akan saya sarankan kepada rekan dalam situasi ini?"

**Pembangkaian Pola Pikir Pertumbuhan:** Bingkai ulang tantangan sebagai peluang pembelajaran daripada ancaman. Penelitian Dweck (2006) menunjukkan bahwa pola pikir pertumbuhan mengurangi stres dan meningkatkan ketahanan.

b. Pengatasan Fokus Masalah

Atasi stresor secara langsung melalui tindakan:

**Prioritisasi:** Gunakan kerangka kerja seperti Matriks Eisenhower untuk membedakan tugas mendesak vs penting. Belajar mengatakan tidak atau mendelegasikan.

**Manajemen Waktu:** Implementasikan praktik seperti pemblokiran waktu, pengelompokan tugas serupa, penetapan batasan pada ketersediaan.

**Mencari Dukungan:** Raih dukungan instrumental nasihat, sumber daya, bantuan—dari supervisor, rekan, atau jejaring profesional.

**Pengembangan Keterampilan:** Atasi sumber stres yang berasal dari kesenjangan keterampilan melalui pengembangan profesional yang ditargetkan.

c. Pengatasan Fokus Emosi

Kelola respons emosional terhadap stresor:

**Olahraga Fisik:** Aktivitas fisik teratur adalah salah satu peredam stres paling efektif. CDC merekomendasikan 150 menit aktivitas aerobik intensitas sedang per minggu.

**Teknik Relaksasi:** Relaksasi otot progresif, latihan pernapasan dalam, visualisasi dapat mengaktifkan sistem saraf parasimpatis dan mengurangi respons stres.

**Dukungan Sosial:** Berbicara dengan teman, keluarga, atau rekan yang terpercaya. Penelitian Pennebaker (1997) menunjukkan bahwa menulis atau berbicara ekspresif tentang pengalaman yang penuh stres memiliki manfaat kesehatan.

**Saluran Kreatif:** Terlibat dalam hobi, seni, musik, atau aktivitas kreatif lain yang memberikan pelepasan psikologis dari stresor kerja.

d. Membangun Ketahanan Stres

Ketahanan adalah kapasitas untuk beradaptasi dengan sukses dalam menghadapi kesulitan. Masten (2001) mengidentifikasi

“keajaiban biasa” proses biasa daripada luar biasa yang mendukung ketahanan:

**Faktor Pelindung:**

- 1) Keterikatan yang aman dan hubungan yang mendukung
- 2) Rasa tujuan dan makna
- 3) Efikasi diri dan agensi
- 4) Fleksibilitas kognitif dan pengatasan adaptif
- 5) Akses kepada sumber daya dan peluang

**Praktik Pembangunan Ketahanan:**

- 1) Pertahankan koneksi sosial yang kuat
- 2) Praktikkan belas kasih diri dan perawatan diri
- 3) Kultivasi rasa tujuan
- 4) Kembangkan repertoar strategi pengatasan
- 5) Cari makna dalam tantangan

**2. Kesadaran Penuh dan Perawatan Diri**

Kesadaran penuh memperhatikan momen saat ini dengan keterbukaan, rasa ingin tahu, dan penerimaan telah muncul sebagai praktik yang kuat untuk kesejahteraan dan efektivitas kepemimpinan. Kabat-Zinn (2003) pendiri program Pengurangan Stres Berbasis Kesadaran Penuh, mendefinisikan kesadaran penuh sebagai “kesadaran yang muncul melalui memperhatikan, dengan sengaja, pada momen saat ini, tanpa menghakimi.”

**Manfaat Kesadaran Penuh untuk Pemimpin:**

Penelitian menunjukkan berbagai manfaat:

**Manfaat Kognitif:**

- a. Perhatian dan konsentrasi yang meningkat (Jha, Krompinger, & Baime, 2007)
- b. Kapasitas memori kerja yang lebih baik
- c. Pengambilan keputusan yang lebih baik, terutama di bawah tekanan

- d. Fleksibilitas kognitif dan kreativitas yang meningkat

**Manfaat Emosional:**

- a. Gejala kecemasan dan depresi yang berkurang
- b. Regulasi emosional yang meningkat
- c. Kesejahteraan psikologis yang lebih besar
- d. Empati dan belas kasih yang meningkat

**Manfaat Antarpribadi:**

- a. Keterampilan mendengarkan yang lebih baik
- b. Kehadiran yang lebih autentik dalam percakapan
- c. Penyelesaian konflik yang lebih baik
- d. Kualitas relasional yang meningkat

**Manfaat Kepemimpinan:** Boyatzis dan McKee (2005) membahas “kepemimpinan resonan” yang didasarkan pada kesadaran penuh dan kecerdasan emosional. Pemimpin yang sadar penuh:

- a. Membuat keputusan yang lebih bijaksana dan kurang reaktif
- b. Mempertahankan ketenangan di tengah kekacauan
- c. Memodelkan kehadiran dan ketenangan untuk orang lain
- d. Mendengarkan lebih dalam dan memahami lebih penuh

**Praktik Kesadaran Penuh untuk Pemimpin:**

- a. Meditasi Formal

Praktik meditasi teratur, bahkan sesi singkat, menumbuhkan kesadaran penuh:

**Meditasi Perhatian Terfokus:** Fokuskan perhatian pada objek tunggal—biasanya napas—dan dengan lembut kembalikan perhatian ketika pikiran mengembara. Mulailah dengan 5-10 menit setiap hari dan tingkatkan secara bertahap.

**Meditasi Pemantauan Terbuka:** Amati pikiran, sensasi, emosi yang muncul tanpa keterikatan atau penilaian. Perhatikan fenomena saat mereka datang dan pergi.

**Meditasi Kasih Sayang:** Kultivasi belas kasih terhadap diri sendiri dan orang lain melalui frasa berulang dari harapan baik. Penelitian menunjukkan efek menguntungkan pada empati dan koneksi sosial (Fredrickson et al., 2008).

**Pemindaian Tubuh:** Perhatian sistematis pada berbagai bagian tubuh, memperhatikan sensasi tanpa mencoba mengubahnya. Sangat membantu untuk pengurangan stres dan kesadaran tubuh.

b. Kesadaran Penuh Informal

Integrasikan kesadaran penuh dalam aktivitas sehari-hari:

**Transisi yang Penuh Sadar:** Gunakan momen singkat antara pertemuan atau aktivitas untuk jeda, bernapas, atur ulang perhatian.

**Mendengarkan Penuh sadar:** Selama percakapan, berikan perhatian penuh. Perhatikan ketika pikiran mengembara atau mempersiapkan respons, dan kembali untuk benar-benar mendengar.

**Berjalan yang Penuh Sadar:** Perhatikan sensasi berjalan kaki menyentuh tanah, gerakan tubuh, lingkungan sekitar.

**Makan yang Penuh Sadar:** Perlambat, perhatikan penampilan, bau, rasa, tekstur makanan. Makan menjadi praktik kehadiran daripada kebiasaan tanpa kesadaran.

c. Kesadaran Penuh dalam Praktik Kepemimpinan

Terapkan prinsip kesadaran penuh langsung pada pekerjaan kepemimpinan:

**Pertemuan yang Penuh Sadar:** Mulai pertemuan dengan praktik pemusatan singkat. Strukturkan waktu untuk refleksi, bukan hanya tindakan.

**Pengambilan Keputusan yang Penuh Sadar :** Sebelum keputusan kritis, jeda untuk memeriksa sensasi fisik, emosi, pikiran. Perhatikan kecenderungan reaktif dan pilih respons dengan sengaja.

**Komunikasi yang Penuh Sadar:** Perhatikan kecenderungan terhadap reaksi defensif, menyela, atau mempersiapkan respons

saat orang lain berbicara. Praktikkan rasa ingin tahu yang tulus dalam percakapan.

### **Perawatan Diri: Melampaui Kesadaran Penuh**

Meskipun kesadaran penuh kuat, perawatan diri yang komprehensif melibatkan berbagai dimensi:

#### **Perawatan Diri Fisik:**

- 1) Tidur yang cukup (7-9 jam untuk sebagian besar orang dewasa)
- 2) Makan yang bergizi
- 3) Olahraga teratur
- 4) Pemeriksaan medis dan perawatan preventif
- 5) Membatasi alkohol, menghindari merokok

#### **Perawatan Diri Emosional:**

- 1) Memproses emosi melalui jurnal, terapi, atau percakapan
- 2) Menetapkan batasan emosional
- 3) Terlibat dalam aktivitas yang membawa kegembiraan
- 4) Memungkinkan kerentanan dan ekspresi autentik

#### **Perawatan Diri Sosial:**

- 1) Mempertahankan hubungan dekat dengan keluarga dan teman
- 2) Aktivitas sosial dan rekreasi
- 3) Berkontribusi pada komunitas
- 4) Mencari dukungan ketika diperlukan

#### **Perawatan Diri Spiritual:**

- 1) Praktik yang memberikan makna dan koneksi pada sesuatu yang lebih besar—agama, alam, seni, pelayanan
- 2) Refleksi pada nilai dan tujuan
- 3) Praktik syukur
- 4) Pengalaman kagum dan transendensi

### **Perawatan Diri Intelektual:**

- 1) Belajar untuk kesenangan, bukan hanya pengembangan profesional
- 2) Membaca, podcast, dokumenter tentang topik beragam
- 3) Ekspresi kreatif
- 4) Percakapan yang merangsang

### **Perawatan Diri Praktis:**

- 1) Mengorganisir ruang hidup dan kerja
- 2) Perencanaan dan manajemen keuangan
- 3) Manajemen waktu
- 4) Menangani kebutuhan administratif dengan efisien

### **Mengatasi Hambatan pada Perawatan Diri:**

Pemimpin sering mengabaikan perawatan diri karena:

- 1) Keyakinan bahwa perawatan diri itu egois
- 2) Kesibukan kronis dan persepsi kekurangan waktu
- 3) Rasa bersalah tentang mengambil waktu untuk diri sendiri ketika orang lain memerlukan perhatian
- 4) Budaya organisasi yang mengagungkan kerja berlebihan

Pembingkai ulang diperlukan: Perawatan diri bukan egois tetapi esensial untuk efektivitas kepemimpinan yang berkelanjutan. Analogi "memakai masker oksigen pada diri sendiri terlebih dahulu" tepat Anda tidak dapat melayani orang lain secara efektif tanpa mempertahankan kesejahteraan Anda sendiri.

## **3. Membangun Ketahanan**

Ketahanan kapasitas untuk beradaptasi, pulih, dan tumbuh dalam menghadapi kesulitan, trauma, atau stres signifikan adalah kemampuan kritis untuk keberlanjutan kepemimpinan. Luthans (2002) membahas "modal psikologis positif" yang mencakup ketahanan bersama harapan, optimisme, dan efikasi diri sebagai sumber daya untuk berkembang.

## **Komponen Ketahanan:**

### a. Kapasitas Adaptif

Kemampuan untuk menyesuaikan pemikiran, emosi, dan perilaku sebagai respons terhadap keadaan yang berubah:

**Fleksibilitas Kognitif:** Menilai ulang situasi, mempertimbangkan perspektif alternatif, merevisi rencana ketika diperlukan. Bonanno (2004) mengidentifikasi pemikiran fleksibel sebagai ciri khas individu yang tangguh.

**Kelincahan Emosional:** David (2016) menggambarkan kelincahan emosional sebagai “fleksibel dengan pikiran dan perasaan Anda sehingga Anda dapat merespons secara optimal pada situasi sehari-hari.” Ini melibatkan:

- 1) Muncul: Menghadapi daripada menghindari emosi yang sulit
- 2) Melangkah keluar: Menciptakan ruang antara diri dan emosi
- 3) Berjalan sesuai nilai Anda: Menggunakan nilai sebagai kompas
- 4) Melanjutkan: Membuat langkah-langkah kecil yang disengaja selaras dengan nilai

**Repertoar Perilaku:** Memiliki beragam strategi pengatasan dan mengetahui kapan menggunakan yang mana. Folkman dan Moskowitz (2004) membahas “fleksibilitas pengatasan” sebagai kunci ketahanan.

### b. Kapasitas Pemulihan

Kemampuan untuk bangkit kembali setelah kemunduran:

**Belas Kasih Diri:** Neff (2003) mendefinisikan belas kasih diri sebagai memperlakukan diri sendiri dengan kebaikan, mengenali kemanusiaan bersama, dan mempertahankan kesadaran yang seimbang. Penelitian menunjukkan belas kasih diri memprediksi ketahanan dan kesejahteraan.

**Pemberian Makna:** Menemukan makna atau pelajaran dalam kesulitan membantu pemulihan. Park (2010) membahas pemberian makna sebagai mekanisme pengatasan sentral.

**Dukungan Sosial:** Jejaring dukungan sosial yang kuat memfasilitasi pemulihan yang lebih cepat. Cohen dan Wills (1985) menunjukkan efek penyangga dukungan sosial terhadap stres.

c. Kapasitas Pertumbuhan

Kemampuan untuk tumbuh lebih kuat melalui kesulitan apa yang Tedeschi dan Calhoun (2004) sebut “pertumbuhan pasca-trauma”:

**Area Pertumbuhan:**

- 1) Apresiasi yang lebih besar untuk hidup
- 2) Hubungan yang lebih dekat
- 3) Kekuatan personal yang meningkat
- 4) Kemungkinan dan arah baru
- 5) Pengembangan spiritual atau eksistensial

**Pola Pikir Pertumbuhan:** Keyakinan bahwa tantangan berkontribusi pada pertumbuhan daripada sekadar mengancam kesejahteraan.

**Membangun Ketahanan: Strategi Praktis**

a. Kembangkan Hubungan yang Kuat

Masten (2001) mengidentifikasi keterikatan yang aman sebagai faktor pelindung utama:

- 1) Berinvestasi dalam hubungan dekat dengan keluarga dan teman
- 2) Bangun jejaring dukungan profesional yang kuat
- 3) Berpartisipasi dalam komunitas praktik
- 4) Pertahankan koneksi dengan mentor dan pembina

b. Kultivasi Optimisme dan Harapan

Seligman (2006) optimisme yang dipelajari melibatkan:

- 1) Kenali gaya penjelasan pesimistis (permanen, pervasif, personal)
- 2) Tantang dan bingkai ulang pikiran negatif
- 3) Fokus pada apa yang dapat Anda kontrol

4) Visualisasikan masa depan yang positif

Teori harapan Snyder (2002) mencakup:

- 1) Kemauan: Motivasi dan energi menuju tujuan
- 2) Jalur: Kemampuan untuk menghasilkan jalur menuju tujuan
- 3) Keduanya diperlukan untuk harapan yang berkelanjutan

c. Pertahankan Tujuan dan Makna

Frankl (2006) dalam "Man's Search for Meaning" berargumen bahwa makna adalah fundamental untuk ketahanan. Pemimpin dapat mempertahankan tujuan melalui:

- 1) Refleksi berkala pada misi dan nilai
- 2) Menghubungkan pekerjaan sehari-hari pada dampak yang lebih besar
- 3) Merayakan kemenangan kecil dan kemajuan
- 4) Mempertahankan perspektif pada "mengapa" di balik pekerjaan

d. Praktikkan Penerimaan

Penerimaan bukan pengunduran diri tetapi mengakui realitas sebagai titik awal untuk tindakan efektif:

- 1) Terima apa yang tidak dapat diubah
- 2) Fokuskan energi pada apa yang dapat dipengaruhi
- 3) Lepaskan kebutuhan untuk mengontrol segalanya
- 4) Praktikkan kebijaksanaan doa ketenangan: Ubah apa yang Anda bisa, terima apa yang Anda tidak bisa, kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaan

e. Jaga Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik adalah fondasi untuk ketahanan psikologis:

- 1) Prioritaskan tidur
- 2) Pertahankan olahraga teratur
- 3) Makan dengan bergizi
- 4) Batasi penggunaan zat

5) Ambil istirahat dan liburan

f. Kembangkan Keterampilan Ketahanan Spesifik

**Pemecahan Masalah:** Pendekatan sistematis untuk mengatasi tantangan  
**Regulasi Emosional:** Teknik untuk mengelola emosi intens

**Restrukturisasi Kognitif:** Keterampilan untuk menantang pikiran yang tidak membantu

**Komunikasi:** Ketegasan, penetapan batasan, meminta bantuan

g. Belajar dari Pengalaman

Tinjauan setelah-tindakan atau praktik refleksi membantu mengekstrak pelajaran:

- 1) Apa yang terjadi?
- 2) Apa yang diharapkan terjadi?
- 3) Mengapa ada perbedaan?
- 4) Apa yang dapat dipelajari?

**Dukungan Organisasi untuk Ketahanan Pemimpin:**

Organisasi memiliki tanggung jawab untuk mendukung kesejahteraan dan ketahanan pemimpin:

**Dukungan Struktural:**

- 1) Beban kerja yang wajar dan kejelasan peran
- 2) Sumber daya yang memadai dan staf pendukung
- 3) Peluang pengembangan profesional
- 4) Pengaturan kerja yang fleksibel bila memungkinkan

**Dukungan Budaya:**

- 1) Normalkan diskusi tentang stres dan kesejahteraan
- 2) Modelkan praktik kerja yang sehat dari kepemimpinan senior
- 3) Rayakan upaya dan kemajuan, bukan hanya hasil
- 4) Hilangkan stigma mencari bantuan atau dukungan

**Dukungan Programatik:**

- 1) Program bantuan karyawan (EAP)
- 2) Program dan inisiatif kesehatan
- 3) Program pembinaan atau mentoring
- 4) Lokakarya pelatihan ketahanan

**Saling Ketergantungan Perawatan Diri, Kesadaran Penuh, dan Ketahanan:**

Ketiga dimensi ini saling terkait erat. Kesadaran penuh mendukung perawatan diri dengan meningkatkan kesadaran akan kebutuhan dan belas kasih diri. Perawatan diri membangun fondasi untuk ketahanan dengan mempertahankan sumber daya. Ketahanan memungkinkan keterlibatan berkelanjutan dalam pekerjaan yang menuntut. Bersama-sama, mereka membentuk pendekatan terintegrasi pada kepemimpinan yang berkelanjutan.

# GLOSARIUM

---

## A

**Adaptive Leadership (Kepemimpinan Adaptif):** Model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Heifetz, Grashow, dan Linsky yang relevan dalam menghadapi tantangan kompleks dan perubahan cepat dalam pendidikan, di mana pemimpin adaptif mampu membedakan masalah teknis dan masalah adaptif serta memobilisasi komunitas sekolah untuk menghadapi tantangan dengan solusi inovatif.

**Analisis SWOT Personal:** Adaptasi dari kerangka kerja strategis bisnis untuk konteks pengembangan individual yang membantu pemimpin mengidentifikasi Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) dalam perjalanan pengembangan kepemimpinan mereka secara sistematis dan komprehensif.

**Anchoring Bias:** Kecenderungan pengambil keputusan untuk terlalu bergantung pada informasi pertama yang diterima (anchor) dalam membuat penilaian, yang kemudian memengaruhi keputusan selanjutnya meskipun informasi awal tersebut mungkin tidak didasarkan pada analisis yang solid.

## B

**Belbin's Team Roles:** Teori sembilan peran tim yang dikembangkan oleh Meredith Belbin menjelaskan kontribusi unik anggota tim yaitu Plant (kreator ide), Resource Investigator (pencari sumber daya), Coordinator (koordinator), Shaper (pembentuk), Monitor Evaluator (pemantau evaluator), Teamworker (pekerja tim), Implementer (pelaksana), Completer Finisher

(penyelesai), dan Specialist (spesialis), penting untuk mengoptimalkan kinerja tim.

**Bounded Rationality:** Konsep yang menjelaskan bahwa pengambil keputusan sering kali beroperasi dengan informasi yang terbatas, waktu yang terbatas, dan kapasitas kognitif yang terbatas, sehingga tidak dapat mencapai keputusan yang optimal secara sempurna seperti yang diasumsikan dalam model rasional murni.

## C

**Collective Intelligence:** Kemampuan kelompok untuk memecahkan masalah, membuat keputusan, dan menghasilkan wawasan yang lebih unggul dibandingkan dengan kemampuan individu manapun dalam kelompok, melalui agregasi pengetahuan, perspektif, dan keahlian yang beragam.

**Cultural Intelligence (CQ):** Kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam situasi yang ditandai oleh keragaman budaya, terdiri dari empat dimensi yaitu CQ Drive (motivasi untuk belajar tentang budaya lain), CQ Knowledge (pengetahuan tentang sistem budaya), CQ Strategy (kemampuan merencanakan interaksi lintas budaya), dan CQ Action (kemampuan beradaptasi dalam perilaku).

## D

**Deontologi:** Teori etika yang dikembangkan oleh Immanuel Kant yang menekankan bahwa moralitas suatu tindakan ditentukan oleh kesesuaiannya dengan kewajiban dan prinsip moral universal, bukan semata-mata oleh konsekuensinya, mengharuskan pemimpin untuk bertindak berdasarkan prinsip seperti kejujuran, keadilan, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

**Design Thinking:** Metodologi berpusat pada manusia untuk inovasi yang mengintegrasikan kebutuhan pengguna, kemungkinan teknologi, dan persyaratan keberhasilan melalui lima fase yaitu empathize (berempati), define (mendefinisikan masalah), ideate (menghasilkan ide), prototype (membuat prototipe), dan test (menguji dengan pengguna), menekankan pembelajaran cepat melalui iterasi.

**Distributed Leadership (Kepemimpinan Distributif):** Perspektif kepemimpinan yang dikembangkan oleh Spillane yang melihat kepemimpinan bukan sebagai fungsi atau posisi formal, tetapi sebagai praktik yang didistribusikan di antara pemimpin formal, followers, dan situasi, di mana unit analisis adalah interaksi antara pemimpin, followers, dan konteks situasional.

## E

**Emotional Quotient Inventory (EQ-i):** Instrumen penilaian kecerdasan emosional yang mengukur kemampuan pemimpin dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri dan orang lain, merupakan kompetensi kritis bagi pemimpin pendidikan dalam membangun hubungan interpersonal yang efektif.

**Empati Kognitif:** Kemampuan untuk memahami perspektif, pikiran, dan perasaan orang lain secara intelektual, yang melibatkan kemampuan untuk "mengambil perspektif" dan memahami bagaimana orang lain mungkin berpikir atau merasakan dalam situasi tertentu tanpa harus merasakan emosi yang sama.

**Ekspektasi Tinggi (High Expectations):** Standar tinggi namun dapat dicapai yang ditetapkan oleh pemimpin pembelajaran untuk seluruh komunitas sekolah, yang menurut penelitian Robinson (2011) memiliki dampak signifikan terhadap prestasi siswa ketika dikomunikasikan secara konsisten dan dimodelkan oleh pemimpin.

## F

**Feedback (Umpan Balik):** Respons dari penerima pesan yang membantu pemimpin menilai efektivitas komunikasi, yang merupakan salah satu elemen kunci dalam proses komunikasi kepemimpinan untuk memastikan pesan tersampaikan dan dipahami sebagaimana dimaksud.

**Full Range Leadership Model:** Model yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass (2002) yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire dalam satu kontinum, menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi dengan penekanan pada gaya transformasional untuk mencapai kinerja luar biasa.

## G

**Glocalization (Think Global, Act Local):** Pendekatan strategis yang menggabungkan elemen globalisasi dan lokalisasi dengan mengidentifikasi aspek inti yang harus distandardisasi secara global (nilai, standar kualitas) dan aspek yang dapat disesuaikan dengan konteks lokal (implementasi, konten, metode), menciptakan keseimbangan antara konsistensi global dan responsivitas lokal.

**Groupthink:** Fenomena di mana keinginan untuk mencapai konsensus dalam kelompok mengatasi motivasi untuk menilai alternatif secara realistis, yang dapat menyebabkan keputusan yang buruk karena anggota kelompok enggan mengekspresikan keraguan atau pandangan berbeda demi menjaga harmoni.

**Growth Mindset (Pola Pikir Berkembang):** Keyakinan bahwa kemampuan dan kecerdasan dapat dikembangkan melalui usaha, pembelajaran, dan ketekunan, berbeda dengan pola pikir tetap yang memandang kemampuan sebagai bawaan dan tidak dapat diubah, konsep yang dikembangkan oleh Carol Dweck dan sangat relevan untuk kepemimpinan generasi milenial dan Gen Z.

## H

**Herzberg's Two-Factor Theory:** Teori motivasi yang membedakan antara faktor hygiene atau pemeliharaan (kebijakan, supervisi, kondisi kerja, gaji, keamanan kerja) yang mencegah ketidakpuasan, dan faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan) yang secara langsung meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, menekankan bahwa memperbaiki faktor hygiene saja tidak otomatis meningkatkan motivasi.

**Hofstede's Cultural Dimensions:** Model kerangka kerja yang dikembangkan oleh Geert Hofstede untuk memahami perbedaan budaya nasional melalui enam dimensi yaitu Power Distance (jarak kekuasaan), Individualism vs Collectivism, Masculinity vs Femininity, Uncertainty Avoidance (penghindaran ketidakpastian), Long-term vs Short-term Orientation, dan Indulgence vs Restraint, berdasarkan penelitian terhadap lebih dari 100.000 karyawan di 50 negara.

## I

**Iklim Etis:** Persepsi bersama anggota organisasi tentang praktik dan prosedur organisasi yang memiliki konten etis, atau “apa yang penting secara etis di sini dan bagaimana isu etis ditangani”, yang memengaruhi perilaku etis dan berbagai hasil organisasional seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

**Instructional Leadership (Kepemimpinan Instruksional):** Model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hallinger dan Murphy yang menempatkan pembelajaran dan pengajaran sebagai fokus utama, dengan tiga dimensi: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, dan mengembangkan iklim pembelajaran yang positif.

**Intercultural Sensitivity:** Kemampuan pemimpin untuk mengenali, menghormati, dan merespons secara tepat terhadap perbedaan budaya melalui empat dimensi yaitu kesadaran diri budaya, pengetahuan budaya, empati budaya, dan fleksibilitas perilaku budaya, berkembang melalui enam tahap dari denial hingga integration menurut Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS).

## J

**Job Demands-Resources (JD-R) Model:** Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti membedakan antara job demands (tuntutan kerja seperti beban berat, masalah perilaku siswa) yang memerlukan upaya dan dapat menyebabkan kelelahan, dengan job resources (sumber daya kerja seperti dukungan, otonomi, pengembangan profesional) yang membantu mencapai tujuan dan meningkatkan keterlibatan, relevan untuk memahami kesejahteraan dan burnout guru.

**Jurnal Kepemimpinan (Leadership Journal):** Pencatatan reguler pengalaman kepemimpinan, tantangan, keputusan, dan pembelajaran yang dilakukan oleh pemimpin secara reflektif, yang menurut penelitian dapat meningkatkan kesadaran diri dan memfasilitasi pembelajaran dari pengalaman kepemimpinan secara berkelanjutan.

## K

**Kepemimpinan Hibrida (Hybrid Leadership):** Konsep kepemimpinan yang menekankan kombinasi elemen-elemen dari berbagai pendekatan kepemimpinan secara simultan atau sekuensial sesuai kebutuhan, di mana pemimpin mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan untuk menciptakan pendekatan yang lebih komprehensif dan efektif dalam konteks yang berbeda.

**Kepemimpinan Otokratis:** Gaya kepemimpinan yang dicirikan oleh pemusatan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada pemimpin, di mana pemimpin menentukan semua kebijakan, prosedur, dan keputusan tanpa melibatkan partisipasi bawahan secara signifikan, yang efektif dalam kondisi krisis yang memerlukan keputusan cepat atau saat berurusan dengan anggota tim yang kurang berpengalaman.

**Kepemimpinan Transformasional:** Paradigma kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bernard Bass dengan empat komponen inti (Four I's): Idealized Influence (karisma), Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration, yang berupaya menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan meningkatkan tingkat motivasi serta moralitas.

**Kesadaran Penuh (Mindfulness):** Kesadaran yang muncul melalui memperhatikan dengan sengaja pada momen saat ini tanpa menghakimi, yang telah terbukti meningkatkan perhatian, regulasi emosional, pengambilan keputusan, dan kualitas kepemimpinan secara keseluruhan melalui praktik meditasi formal dan informal.

**Komunikasi Asertif:** Gaya komunikasi yang merupakan keseimbangan ideal antara pasif dan agresif, melibatkan ekspresi pikiran, perasaan, dan kebutuhan dengan jelas dan hormat, sambil juga menghormati hak dan perspektif orang lain, yang dalam kepemimpinan pendidikan membangun kepercayaan dan kredibilitas yang lebih tinggi.

**Komunikasi Transaksional:** Model komunikasi yang dikembangkan oleh Barnlund yang mengakui bahwa komunikasi adalah proses simultan di mana semua pihak yang terlibat adalah pengirim dan penerima pesan secara

bersamaan, mencerminkan sifat interaktif dan kontekstual komunikasi manusia yang lebih komprehensif dibanding model linear.

**Komunikasi Virtual:** Komunikasi yang menggunakan berbagai platform teknologi seperti konferensi video, sistem manajemen pembelajaran, dan aplikasi kolaborasi digital, yang dalam era digital menuntut pemimpin pendidikan untuk mengembangkan strategi berbeda dibanding kepemimpinan tradisional, terutama dalam membangun kepercayaan dan keterlibatan tanpa interaksi tatap muka reguler.

**Konflik Kepentingan:** Situasi di mana pemimpin pendidikan memiliki kepentingan pribadi atau profesional yang berpotensi memengaruhi objektivitas dan integritas dalam pengambilan keputusan, sehingga pertimbangan profesional mengenai kepentingan utama dapat dipengaruhi oleh kepentingan sekunder seperti keuntungan finansial atau hubungan personal.

**Kotter's Eight-Step Change Model:** Model perubahan terstruktur yang dikembangkan oleh John Kotter terdiri dari delapan langkah yaitu menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pemandu, mengembangkan visi dan strategi, mengomunikasikan visi, memberdayakan karyawan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan pencapaian, dan melembagakan pendekatan baru dalam budaya organisasi untuk transformasi yang efektif.

## L

**Laissez-faire Leadership:** Gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan maksimal kepada anggota tim dengan pendekatan hands-off, di mana pemimpin memberikan minimal guidance atau arahan dan membiarkan anggota tim untuk mengatur diri sendiri dan membuat keputusan secara independen, yang efektif untuk tim yang sangat terampil, termotivasi, dan berpengalaman.

**Least Preferred Co-worker (LPC) Scale:** Instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Fiedler dalam Contingency Theory untuk mengukur orientasi kepemimpinan, yang membedakan pemimpin yang berorientasi pada tugas (low LPC) dari pemimpin yang berorientasi pada hubungan

(high LPC), dengan efektivitas yang berbeda tergantung pada tingkat kendali situasional.

**Lewin's Three-Step Change Model:** Model perubahan fundamental yang dikembangkan oleh Kurt Lewin terdiri dari tiga tahap yaitu *unfreezing* (pencairan untuk menciptakan kesadaran akan kebutuhan perubahan), *changing* (perubahan melalui pengembangan perilaku dan nilai baru), dan *refreezing* (pembekuan kembali untuk menstabilkan perubahan sebagai norma baru dalam organisasi).

## M

**Maslow's Hierarchy of Needs:** Teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow berupa piramida lima tingkat yaitu kebutuhan fisiologis (dasar bertahan hidup), keamanan (stabilitas dan perlindungan), sosial (diterima dalam kelompok), penghargaan (pengakuan dan prestise), dan aktualisasi diri (pengembangan potensi penuh), di mana kebutuhan tingkat bawah harus terpenuhi sebelum individu termotivasi memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi.

**Microaggression:** Perilaku atau ucapan yang secara halus dan seringkali tidak disengaja mengomunikasikan pesan bias atau diskriminatif terhadap kelompok yang terpinggirkan, yang meskipun tampak kecil namun dapat berdampak negatif secara kumulatif terhadap kesejahteraan individu atau kelompok tersebut.

**Myers-Briggs Type Indicator (MBTI):** Instrumen psikometri yang mengidentifikasi preferensi kepribadian individu berdasarkan teori tipe psikologis Carl Jung, mengukur empat dimensi yaitu Ekstraversi-Introversi, Pengindraan-Intuisi, Pemikiran-Perasaan, dan Penilaian-Persepsi untuk membantu pemimpin memahami gaya kepemimpinan mereka.

## N

**Noise (Gangguan):** Hambatan dalam proses komunikasi yang dapat mengganggu pemahaman pesan, baik berupa gangguan fisik (suara bising), psikologis (prasangka), atau semantik (perbedaan bahasa), yang harus diidentifikasi dan diatasi oleh pemimpin untuk memastikan komunikasi efektif.

## P

**PERMA Model:** Model kesejahteraan yang dikembangkan oleh Martin Seligman terdiri dari lima elemen yaitu Positive emotions (emosi positif seperti kegembiraan), Engagement (keterlibatan penuh dan aliran), Relationships (hubungan positif dengan orang lain), Meaning (makna dan tujuan), dan Achievement (pencapaian), memberikan kerangka komprehensif untuk memahami dan meningkatkan kesejahteraan guru dalam konteks pendidikan.

**Plan-Do-Study-Act (PDSA) Cycle:** Metodologi inti perbaikan berkelanjutan yang dikembangkan oleh Deming terdiri dari empat fase yaitu Plan (merencanakan intervensi berdasarkan analisis data), Do (mengimplementasikan dalam skala kecil), Study (menganalisis hasil dan pembelajaran), dan Act (memutuskan langkah selanjutnya), merupakan proses iteratif untuk penyempurnaan progresif.

**Professional Learning Communities (PLCs):** Struktur kolaboratif di mana guru bekerja secara intensif bersama untuk meningkatkan pembelajaran siswa melalui inquiry kolektif dan pembelajaran berbasis data, yang merupakan manifestasi penting dari kepemimpinan distributif dalam konteks pendidikan kontemporer.

**Psychological Safety:** Konsep yang dikembangkan oleh Amy Edmondson sebagai keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal, mengungkapkan pendapat, mengajukan pertanyaan, dan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan, merupakan fondasi tim berkinerja tinggi dan inovasi organisasi.

## Q

**Kerangka Kesenjangan Peluang (Opportunity Gap Framework):** Konsep yang berbeda dari “kesenjangan prestasi” yang menekankan perbedaan dalam akses terhadap sumber daya dan peluang pendidikan daripada defisit dalam siswa, mendorong pemimpin untuk memastikan akses setara terhadap kurikulum berkualitas, guru berkualitas tinggi, dan sumber daya yang memadai bagi semua siswa.

## R

**Resiliensi:** Kemampuan untuk pulih dari kesulitan, beradaptasi dengan baik terhadap adversitas atau tantangan, dan bahkan tumbuh melalui pengalaman yang sulit, yang merupakan keterampilan yang dapat dikembangkan melalui praktik dan bukan trait yang tetap.

**Results-Oriented Work Environment (ROWE):** Model pengaturan kerja fleksibel di mana karyawan dievaluasi berdasarkan hasil dan pencapaian tujuan, bukan berdasarkan jam kerja atau kehadiran fisik di kantor, sangat selaras dengan ekspektasi generasi milenial dan Gen Z terhadap integrasi kerja-kehidupan yang lebih baik.

## S

**Scenario Planning (Perencanaan Skenario):** Alat kepemimpinan strategis untuk menghadapi ketidakpastian dengan mengembangkan berbagai kemungkinan masa depan yang masuk akal, membantu organisasi mempersiapkan berbagai skenario dan mengembangkan fleksibilitas strategis daripada bergantung pada satu prediksi masa depan.

**Self-Determination Theory (SDT):** Teori motivasi yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan yang mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar—otonomi (autonomy), kompetensi (competence), dan keterkaitan (relatedness)—yang ketika dipenuhi akan mendukung motivasi intrinsik, kesejahteraan, dan kinerja optimal individu.

**Senge's Five Disciplines:** Lima disiplin organisasi pembelajaran yang dikembangkan oleh Peter Senge dalam "The Fifth Discipline" yaitu personal mastery (penguasaan pribadi), mental models (model mental), shared vision (visi bersama), team learning (pembelajaran tim), dan systems thinking (berpikir sistem sebagai disiplin integratif), esensial untuk membangun organisasi yang terus belajar dan beradaptasi.

**SMART Goals:** Kerangka kerja penetapan tujuan yang efektif dengan kriteria Specific (spesifik dan jelas), Measurable (terukur dengan kriteria objektif), Achievable (dapat dicapai dengan sumber daya tersedia), Relevant (relevan dengan tujuan organisasi lebih luas), dan Time-bound (berbatas

waktu dengan tenggat jelas), standar emas untuk manajemen kinerja tim dalam kepemimpinan pendidikan.

**Sustainable Leadership (Kepemimpinan Berkelanjutan):** Kepemimpinan yang didefinisikan oleh Ferdig (2007) dan Hargreaves & Fink (2006) sebagai kepemimpinan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan terhadap stakeholder yang lebih luas termasuk generasi mendatang dan lingkungan, dengan karakteristik: depth, length, breadth, justice, diversity, resourcefulness, dan conservation.

## T

**Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument:** Model resolusi konflik yang mengidentifikasi lima strategi berdasarkan dimensi ketegasan dan kerja sama yaitu Competing (bersaing), Accommodating (mengakomodasi), Avoiding (menghindari), Collaborating (berkolaborasi untuk solusi win-win), dan Compromising (berkompromi mencari jalan tengah), pemimpin efektif harus menguasai semua strategi dan bijaksana memilih yang tepat sesuai konteks.

**TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge):** Kerangka kerja yang dikembangkan oleh Mishra dan Koehler yang memberikan panduan bagi pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi secara bermakna dalam kurikulum, di mana teknologi bukan sekadar alat tetapi harus diintegrasikan dengan pemahaman konten dan pedagogik untuk meningkatkan pembelajaran.

**Triple Bottom Line (TBL):** Kerangka kerja keberlanjutan yang mengukur kinerja organisasi dari tiga dimensi yaitu People (kesejahteraan manusia dan pemangku kepentingan), Planet (keberlanjutan lingkungan dan kesadaran ekologis), dan Profit (keberlanjutan finansial institusi), pertama kali diperkenalkan oleh John Elkington untuk kepemimpinan yang berkelanjutan.

**Tuckman's Stages of Team Development:** Model pengembangan tim yang dikemukakan oleh Bruce Tuckman terdiri dari lima tahap yaitu Forming (pembentukan dengan perilaku sopan), Storming (konflik dan ketegangan muncul), Norming (normalisasi dengan terbentuknya norma kelompok),

Performing (berkinerja tinggi dengan sinergi), dan Adjourning (penutupan dengan evaluasi), menjelaskan evolusi alami dinamika kelompok.

## U

**Umpan Balik 360 Derajat:** Metode evaluasi komprehensif yang mengumpulkan perspektif dari berbagai sumber (atasan, rekan sejawat, bawahan, dan pemangku kepentingan eksternal) tentang kinerja dan perilaku kepemimpinan seseorang, memberikan gambaran holistik tentang efektivitas kepemimpinan yang tidak dapat diperoleh dari penilaian diri saja.

**Universal Design for Learning (UDL):** Kerangka kerja yang dikembangkan oleh CAST untuk merancang pembelajaran yang dapat diakses dan menantang bagi semua siswa sejak awal, dengan tiga prinsip utama: berbagai cara representasi, berbagai cara aksi dan ekspresi, dan berbagai cara keterlibatan, yang mendukung pendidikan inklusif.

**Utilitarianisme:** Teori teleologi atau konsekuensialisme yang dipopulerkan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill dengan prinsip dasar “kebaikan terbesar bagi jumlah terbesar”, yang dalam kepemimpinan pendidikan diterapkan ketika pemimpin membuat keputusan yang mungkin merugikan sebagian kecil individu demi kepentingan mayoritas.

## V

**Virtual Global Team:** Tim yang anggotanya tersebar secara geografis dan budaya serta berkolaborasi terutama melalui teknologi, menghadapi tantangan unik seperti perbedaan zona waktu, jarak fisik, perbedaan budaya, dan tantangan teknologi, memerlukan kepemimpinan khusus yang membangun kepercayaan, menetapkan norma eksplisit, dan memfasilitasi komunikasi lintas budaya yang efektif.

**VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity):** Akronim yang menggambarkan kondisi lingkungan organisasi kontemporer yang ditandai oleh Volatilitas (perubahan cepat), Ketidakpastian (unpredictability), Kompleksitas (interkoneksi faktor), dan Ambiguitas (ketidakjelasan), memerlukan kepemimpinan yang adaptif, lincah, dan mampu berpikir sistem untuk menavigasi tantangan masa depan.

## W

**Whistleblowing (Pengungkapan Pelanggaran):** Tindakan melaporkan pelanggaran etis, ilegal, atau praktik yang merugikan dalam organisasi kepada pihak yang berwenang (baik internal maupun eksternal), yang dalam konteks pendidikan dapat melibatkan pelaporan mengenai penyalahgunaan dana, diskriminasi, pelecehan, manipulasi data akademik, atau praktik lain yang membahayakan kesejahteraan siswa dan integritas institusi.

## Y

**York-Barr Model:** Model praktik reflektif untuk kepemimpinan pendidikan yang dikembangkan oleh York-Barr et al. (2006) yang mencakup empat tingkat refleksi: refleksi individual, refleksi tim/kolaboratif, refleksi organisasional, dan refleksi sistem/komunitas, yang membantu pemimpin dalam pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

## Z

**Zona Nyaman (Comfort Zone):** Kondisi psikologis di mana pemimpin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang paling familiar atau natural bagi mereka, yang dalam konteks pengembangan kepemimpinan perlu diatasi agar pemimpin dapat mengembangkan repertoar gaya kepemimpinan yang lebih luas dan fleksibel untuk menghadapi berbagai situasi yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Acton, R., & Glasgow, P. (2015). Teacher wellbeing in neoliberal contexts: A review of the literature. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(8), 99-114. <https://doi.org/10.14221/ajte.2015v40n8.6>
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.). Thomson South-Western.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Ainscow, M., Booth, T., & Dyson, A. (2006). *Improving schools, developing inclusion*. Routledge.
- Alberti, R., & Emmons, M. (2017). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships* (10th ed.). Impact Publishers.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. M.E. Sharpe.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.

- Banks, J. A. (2016). *Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching* (6th ed.). Routledge.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (pp. 21-71). Intercultural Press.
- Berne, R., & Stiefel, L. (1999). Concepts of school finance equity: 1970 to the present. In H. F. Ladd, R. Chalk, & J. S. Hansen (Eds.), *Equity and adequacy in education finance: Issues and perspectives* (pp. 7-33). National Academy Press.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7-74. <https://doi.org/10.1080/0969595980050102>
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Karri, R., & Bernal, P. (2008). Ethical stewardship: Implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 153-164.

- Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens*. Publications Office of the European Union.
- CAST. (2018). *Universal Design for Learning guidelines version 2.2*. <http://udlguidelines.cast.org>
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Pearson Education.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2008). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.
- Coburn, C. E. (2003). Rethinking scale: Moving beyond numbers to deep and lasting change. *Educational Researcher*, 32(6), 3-12.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic* (Rev. ed.). Free Press.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The complete handbook of coaching* (2nd ed.). Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching* (2nd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development.
- Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2016). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work* (3rd ed.). Solution Tree Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Epstein, J. L., & Sanders, M. G. (2006). Prospects for change: Preparing educators for school, family, and community partnerships. *Peabody Journal of Education*, 81(2), 81-120.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Frankl, V. E. (2006). *Man's search for meaning*. Beacon Press. (Original work published 1946)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). University of Michigan Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.

- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Gay, G. (2018). *Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. (Original work published 1968)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.
- Horn, M. B., & Staker, H. (2015). *Blended: Using disruptive innovation to improve schools*. Jossey-Bass.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- IDEO. (2012). *Design thinking for educators toolkit*. <https://designthinkingforeducators.com>
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341-349.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

- Khalifa, M. A., Gooden, M. A., & Davis, J. E. (2016). Culturally responsive school leadership: A synthesis of the literature. *Review of Educational Research*, 86(4), 1272-1311.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Klein, G. (2017). *Sources of power: How people make decisions* (20th Anniversary ed.). MIT Press.
- Knight, J. (2007). *Instructional coaching: A partnership approach to improving instruction*. Corwin Press.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Company.
- Larmer, J., Mergendoller, J., & Boss, S. (2015). *Setting the standard for project based learning: A proven approach to rigorous classroom instruction*. ASCD.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Lewis, C. (2002). *Lesson study: A handbook of teacher-led instructional change*. Research for Better Schools.
- Lieberman, A., & Pointer Mace, D. (2008). Teacher learning: The key to educational reform. *Journal of Teacher Education*, 59(3), 226-234.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

- Livermore, D. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success* (2nd ed.). AMACOM.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). What does it mean for teachers to be data literate: Laying out the skills, knowledge, and dispositions. *Teaching and Teacher Education*, 60, 366-376.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marsh, J. A. (2012). Interventions promoting educators' use of data: Research insights and gaps. *Teachers College Record*, 114(11), 1-48.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- Mertler, C. A. (2017). *Action research: Improving schools and empowering educators* (5th ed.). Sage Publications.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5-12.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.
- Moll, L. C., Amanti, C., Neff, D., & Gonzalez, N. (1992). Funds of knowledge for teaching: Using a qualitative approach to connect homes and classrooms. *Theory into Practice*, 31(2), 132-141.
- Noddings, N. (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education* (2nd ed.). Teachers College Press.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Odden, A. R., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- OECD. (2018). *The future of education and skills: Education 2030*. OECD Publishing.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Partnership for 21st Century Learning. (2019). *Framework for 21st century learning definitions*. Battelle for Kids.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2011). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Piaget, J. (1970). *Science of education and the psychology of the child*. Orion Press.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage Publications.
- Puentedura, R. R. (2006). *Transformation, technology, and education*. <http://hippasus.com/resources/tte/>
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles*. Broadway Books.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Ribble, M. (2015). *Digital citizenship in schools: Nine elements all students should know* (3rd ed.). International Society for Technology in Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

- Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. In M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (Eds.), *Global modernities* (pp. 25-44). Sage Publications.
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center, University of Chicago.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sawyer, R. K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schleicher, A. (Ed.). (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Sage Publications.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Allyn & Bacon.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (4th ed.). Routledge.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558-589.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Sobel, D. (2004). *Place-based education: Connecting classrooms and communities*. The Orion Society.
- Souers, K., & Hall, P. (2016). *Fostering resilient learners: Strategies for creating a trauma-sensitive classroom*. ASCD.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. Jossey-Bass.
- Sterling, S. (2001). *Sustainable education: Re-visioning learning and change*. Green Books.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2010). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. Penguin Books.

- Stroh, D. P. (2015). *Systems thinking for social change: A practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*. Chelsea Green Publishing.
- Stronge, J. H., & Xu, X. (2021). *Qualities of effective principals* (2nd ed.). ASCD.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few*. Doubleday.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence: Surviving and thriving in the global village* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.
- Tomlinson, C. A. (2014). *The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners* (2nd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Twenge, J. M. (2010). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. Free Press.
- UNESCO. (2017). *A guide for ensuring inclusion and equity in education*. UNESCO.
- UNESCO. (2018). *ICT competency framework for teachers*. UNESCO.

- Urick, M. J. (2017). *Multigenerational organizations: Strategies for managing and engaging multiple generations at work*. Routledge.
- Ury, W. (1991). *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation*. Bantam Books.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Wagner, T. (2012). *Creating innovators: The making of young people who will change the world*. Scribner.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, H., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Warschauer, M. (2003). *Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide*. MIT Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design* (2nd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development.
- William, D. (2011). *Embedded formative assessment*. Solution Tree Press.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). *Human + machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2020). *Schools of the future: Defining new models of education for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- York-Barr, J., Sommers, W. A., Ghere, G. S., & Montie, J. (2006). *Reflective practice to improve schools: An action guide for educators* (2nd ed.). Corwin Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zaki, J. (2019). *The war for kindness: Building empathy in a fractured world*. Crown Publishing.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.
- Zepeda, S. J. (2017). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.). Routledge.
- Zhao, Y. (2010). Preparing globally competent teachers: A new imperative for teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61(5), 422-431

## BIODATA PENULIS

---



**Bambang Gulyanto** lahir di Binjai pada 3 Juni 1966, sebagai anak ke-3 dari sepuluh bersaudara dari pasangan Bapak Drs. H. Bambang Gulyono dan Ibu Hj Mahanum Nasution. Penulis adalah suami dari Hj Dewi Purnama Sari, M.Pd dan ayah dari empat putra: drh. Raja Ahmad Kadafi, Imam Ahmad Fikri, Ibnu Ahmad Siddiq dan Said Ahmad Alfatih. Saat ini menetap di Kota Tanjungbalai, Provinsi Sumatera Utara. Perjalanan pendidikan Bambang Gulyanto, dimulai di SD Negeri 020261 (11) Binjai Tamat 1977, dilanjutkan ke SMP Negeri 1 Binjai Tamat 1981 dan SMA Negeri 1 Binjai Tamat 1984 Jenjang pendidikan tinggi ditempuh: S1 Jurusan Pendidikan Sejarah di FPIPS IKIP Medan Tamat 1989, S2 Magister Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Medan Tamat 2006, S3 Doktor Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Medan Tamat 2021. Perjalanan karier, Bambang Gulyanto mencakup:

**Bidang Pendidikan:** 1990 - 1992 Guru SMP Negeri 1 Binjai Kabupaten Langkat, 1993 – 1997 Guru SMA Negeri 2 Kota Binjai, 1997 – 2000 Kepala Sekolah SMA Negeri Saiper Dolok Hole Kab. Tapanuli Selatan, 1997 Instruktur Mata Pelajaran Sejarah Tingkat Nasional, 2000–2007 Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kisaran, 2008 Kepala SKB Kabupaten Asahan, 2008 –2009 Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Asahan, 2009 – 2011 Kepala Dinas Pendidikan Asahan, 2011 -1016 Pegawai Dinas Pemuda Olahraga Budaya dan Pariwisata Kabupaten Asahan, 2016 – Sekarang Dosen PNS DPK pada Universitas Asahan (UNA), 2021 Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Asahan, 2022 – 2025 Wakil

Rektor Bidang Akademik Universitas Asahan, 2025 – sekarang Dekan Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Asahan.

**Pengalaman Organisasi:** 1990-1992 Ketua Umum HMI Cabang Binjai, 2000 – 2005 dan 2005 – 2010 Ketua Umum Persatuan Catur Seluruh Indonesia Kota Binjai, 2001 – 2006 Sekretaris Umum Lemkari Kabupaten Langkat-Binjai, 2006 – 2011 Ketua Umum GEMA MKGR Kota Binjai, 2008 – 2010 Ketua Umum Inkanas Kabupaten Asahan, 2008- 2011 Wakil Ketua Tanfiziah Nahdthul Ulama Kabupaten Asahan, 2000 – sekarang. Aktif di Universitas Terbuka dan menjadi tutor terbaik tingkat Nasional tahun 2016. Bambang Gulyanto aktif dalam organisasi profesi, khususnya di bidang pendidikan.

**Karya dan Kontribusi** Selain menekuni profesi sebagai dosen, Bambang Gulyanto juga merupakan: Penulis buku “Pendidikan Karakter: Membangun Perilaku Generasi Digital”, narasumber aktif diberbagai pelatihan di Sumatera Utara. Peneliti aktif mempublikasikan karya ilmiah di jurnal-jurnal terakreditasi dan pelaksana kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dalam buku “**Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer**” ini, Bambang Gulyanto berbagi informasi dan memberikan pemahaman mendalam kepada para pembaca tentang siapa sebenarnya pemimpin itu. Apakah Raja, Imam, atau Said, namun semua harus memiliki sifat Siddiq.

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER

## Teori, Praktik, dan Aplikasi

Buku *"Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer: Teori, Praktik, dan Aplikasi"* merupakan panduan komprehensif yang mengeksplorasi dinamika kepemimpinan modern dalam konteks organisasi abad ke-21. Karya ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana kepemimpinan berevolusi dan bagaimana para pemimpin dapat menghadapi tantangan kompleks di era yang terus berubah.

Dalam pengambilan keputusan strategis, buku ini menyeimbangkan pendekatan rasional dengan intuisi, mengidentifikasi bias kognitif yang dapat menghambat keputusan berkualitas. Pembahasan tentang manajemen risiko, perencanaan skenario, dan pengambilan keputusan dalam kondisi krisis memberikan alat praktis bagi pemimpin. Pendekatan partisipatif, *consensus building*, dan *collective intelligence* ditonjolkan sebagai cara modern dalam pengambilan keputusan.

*Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer: Teori, Praktik, dan Aplikasi* adalah panduan holistik yang mengintegrasikan teori kepemimpinan klasik dengan praktik kontemporer, memberikan keseimbangan antara konsep teoritis dan aplikasi praktis. Buku ini dirancang untuk akademisi, praktisi, dan siapa saja yang ingin mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka dalam menghadapi kompleksitas dunia modern yang terus berubah.