



Kepemimpinan Integratif

STRATEGI MENUMBUHKAN TOTALITAS KERJA
DAN PERILAKU EKSTRA-PERAN



Teori, Perilaku, dan Aplikasi
dalam Penelitian di Organisasi Pendidikan

Dr. Yustinus Budi Hermanto, M.M.
Veronika Agustini Srimulyani, S.E., M.Si.

Kepemimpinan Integratif

STRATEGI MENUMBUHKAN TOTALITAS KERJA
DAN PERILAKU EKSTRA-PERAN

Buku ini membahas tentang kepemimpinan integratif, sebuah pendekatan kepemimpinan efektif yang mengembangkan konsep kepemimpinan terpadu dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di organisasi. Lima peran kepemimpinan yang dimaksud yaitu: kepemimpinan berorientasi tugas, kepemimpinan berorientasi hubungan, kepemimpinan berorientasi perubahan, kepemimpinan berorientasi keragaman, dan kepemimpinan berorientasi integritas. Kepemimpinan model ini mampu menggerakkan anggota organisasi bekerja total atau ekstra-peran, pun menggerakkan anggota memberikan diri lebih dari yang diharapkan.



PENERBIT PT KANISIUS
Jl. Cempaka 8, Semarang, 50132
Depok, Banten, 01. Yogyakarta 55211



1020003055

ISBN 978-979-21-6539-5



9 789792 165395

Kepemimpinan Integratif

STRATEGI MENUMBUHKAN TOTALITAS KERJA
DAN PERILAKU EKSTRA-PERAN



Teori, Perilaku, dan Aplikasi
dalam Penelitian di Organisasi Pendidikan

Dr. Yustinus Budi Hermanto, M.M.
Veronika Agustini Srimulyani, S.E., M.Si.



PENERBIT PT KANISIUS

Kepemimpinan Integratif

1020003055

© 2020 - PT Kanisius

PENERBIT PT KANISIUS (Anggota IKAPI)

Jl. Cempaka 9, Deresan, Caturtunggal, Depok, Sleman,

Daerah Istimewa Yogyakarta 55281, INDONESIA

Telepon (0274) 588783, 565996; Fax (0274) 563349

E-mail : office@kanisiusmedia.co.id

Website : www.kanisiusmedia.co.id

Cetakan ke-	3	2	1
Tahun	22	21	20

Editor : St Kartono

Editor penerbit : C. Erni Setyowati

Desain isi : Nico Dampitara

Desain sampul : Stefanus Doddy

Sumber gambar sampul depan:

1. <https://ladingemas.wordpress.com>

2. https://www.5percangol.hu/phrasal_verbs_idioms_main

ISBN 978-979-21-6539-5

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

Dicetak oleh PT Kanisius Yogyakarta

KEPEMIMPINAN INTEGRATIF

STRATEGI MENUMBUHKAN TOTALITAS KERJA DAN PERILAKU EKSTRA-PERAN

Teori, Perilaku, dan Aplikasi
dalam Penelitian di Organisasi Pendidikan

Dr. Yustinus Budi Hermanto, M.M.
Veronika Agustini Srimulyani, S.E., M.Si.

Kata Pengantar

"Seorang pemimpin yang memengaruhi orang lain untuk menjadikannya pemimpin adalah seorang pemimpin tanpa batas." – **John C. Maxwell**

Setiap orang memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain, seberapa jauh kemampuan tersebut tergantung pada kepiawaian diri dalam bersosialisasi dengan sesama di masyarakat. Pengaruh yang dimiliki seseorang itulah yang disebut kepemimpinan, sejatinya arti pemimpin adalah “pengaruh”.

Buku ini membahas tentang kepemimpinan integratif, sebuah pendekatan kepemimpinan efektif yang mengembangkan konsep kepemimpinan terpadu dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di organisasi. Lima peran kepemimpinan yang dimaksud yaitu: kepemimpinan berorientasi tugas, kepemimpinan berorientasi hubungan, kepemimpinan berorientasi perubahan, kepemimpinan berorientasi keragaman, dan kepemimpinan berorientasi integritas. Kepemimpinan model ini mampu menggerakkan anggota organisasi bekerja total atau ekstra-peran, pun menggerakkan anggota memberikan diri lebih dari yang diharapkan.

Pada Bab 7 sebagai bagian akhir buku ini secara khusus disajikan model penelitian mengenai kepemimpinan integratif di sekolah. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi pengembangan pelayanan dan totalitas kerja di lembaga pendidikan.

Surabaya, Mei 2020
Penulis

Daftar Isi Buku

Kata Pengantar
Daftar Isi Buku

Bab 1

Kepemimpinan dan Pemimpin

- A. Pengertian Kepemimpinan
- B. Pengertian, Peranan, dan Persyaratan Pemimpin
- C. Instrumen Kepemimpinan
- D. Referensi

Bab 2

Kunci Kepemimpinan yang Efektif dan yang Berprinsip

- A. Kepemimpinan yang Efektif
- B. Pemimpin yang Berprinsip
- C. Latihan: Analisis Kasus
- D. Referensi

Bab 3

Kunci Kepemimpinan yang Efektif: Kepemimpinan Situasional

- A. Kepemimpinan Situasional
- B. Kunci Kepemimpinan yang Efektif
- C. Referensi

Bab 4

Pendekatan Ekstra Kepemimpinan: Servant Leadership di Organisasi Pendidikan

- A. Pengertian Servant Leadership
- B. Dimensi (Prinsip) Servant Leadership
- C. Outcomes dari Servant Leadership
- D. Referensi

Bab 5

Ujian dalam Kepemimpinan di Organisasi Pendidikan yang Membawa Perubahan Positif: Work Engagement

- A. Pengertian Work Engagement
- B. Dimensi Work Engagement
- C. Outcomes dari Work Engagement
- D. Referensi

Bab 6

Ujian dalam Kepemimpinan di Organisasi Pendidikan yang Membawa Perubahan Positif: Organization Citizenship Behavior

- A. Pengertian Organization Citizenship Behavior (OCB)
- B. Dimensi OCB atau ERB

- C. Outcomes OCB atau ERB
- D. Referensi

Bab 7

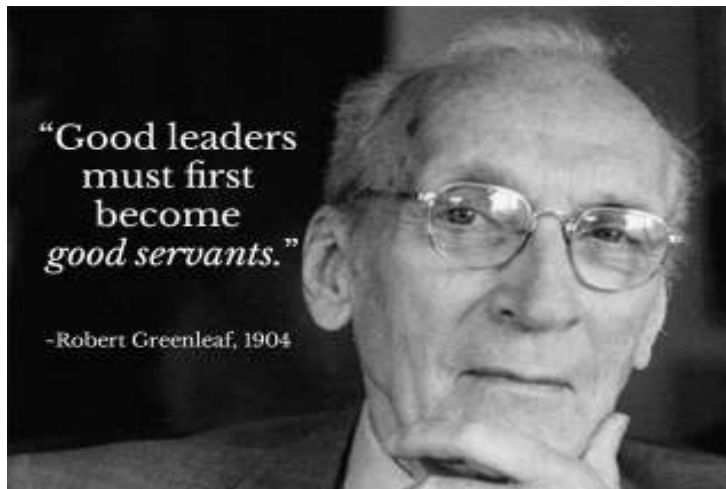
Kepemimpinan Integratif di Sekolah:

Strategi Menumbuhkan Totalitas Kerja dan Perilaku Ekstra-Peran

- A. Pendahuluan
- B. Telaah Literatur
 - 1. Integrative Leadership
 - 2. Work Engagement (Totalitas Kerja)
 - 3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Extra Role Behavior (ERB)
 - 4. Penelitian Terdahulu, Hipotesis Penelitian, dan Model Penelitian
- C. Metode Penelitian
- D. Analisis Data dan Pembahasan
- E. Pembahasan
 - 1. Pengaruh Integrative Leadership terhadap Work Engagement
 - 2. Pengaruh Integrative Leadership terhadap Perilaku Ekstra-Peran
 - 3. Pengaruh Work Engagement terhadap Perilaku Ekstra-Peran
- F. Kesimpulan
- G. Implikasi dan Keterbatasan
 - 1. Implikasi Manajerial
 - 2. Keterbatasan Penelitian
- H. Referensi
- I. Lampiran (Deskriptif Variabel Penelitian)
 - 1. Integrative Leadership (Kepemimpinan Integratif)
 - 2. Work Engagement (Totalitas Kerja)
 - 3. Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Ekstra-Peran)

Bab 1

Kepemimpinan dan Pemimpin



Gambar 1.1. Robert Greenleaf

Sumber: <http://developingsuperleaders.wordpress.com>, 2014.

Geogers dalam Maxwell (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mendapatkan **pengikut**. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “...the ability to influence a group toward the achievement of goals.” Kepemimpinan adalah kemampuan untuk **memengaruhi** suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “**kemampuan**”, “**pengaruh**”, dan “**kelompok**” adalah konsep kunci dalam definisi Robbins dan Judge. Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (leader) tentang menjalankan kepemimpinannya (to lead), sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

A. Pengertian Kepemimpinan

Kata “kepemimpinan” merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “leadership” yang menurut Ensiklopedi Umum (Kanisius, 1993) diartikan sebagai “hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia, karena ada kepentingan yang sama”. Hubungan tersebut ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan pasti melibatkan unsur **pemimpin** yakni orang yang akan memengaruhi tingkah laku pengikut (**influence** atau pengaruh) dan pengikut-pengikutnya dalam situasi tertentu. Oleh karena itu, Covey (1997), seorang “guru” di bidang manajemen, menyatakan bahwa **pemimpin yang berhasil di Abad 21** adalah yang mempunyai **visi, keberanian, dan kerendahan-hatian** untuk terus-menerus belajar, serta mengasah kecakapan dan emosinya.

Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl (2006) yakni “ ... the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish

shared objectives.” Proses memengaruhi orang lain agar mampu memahami dan menyetujui yang harus dilakukan sekaligus cara melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Luthans (2008) menyebut kepemimpinan sebagai “leadership cannot exist without the full inclusion, initiatives, and the corporation of employees”. Kepemimpinan tidak bisa ada tanpa pemasukan yang penuh, prakarsa, dan korporasi karyawan. Di sisi lain “power related to authority and influence”. Kuasa berhubungan dengan otoritas dan pengaruh. Definisi kepemimpinan yang cukup singkat diajukan oleh Northouse (2013) yaitu “a process where by an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”, sebuah proses pada saat seorang individu memengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama. Dari definisi singkat ini, Northouse menggarisbawahi sejumlah konsep penting dalam definisi kepemimpinan yaitu:

1. kepemimpinan merupakan sebuah **proses**,
2. kepemimpinan melibatkan **pengaruh**,
3. kepemimpinan muncul di dalam kelompok,
4. kepemimpinan melibatkan tujuan bersama.

Dalam Handbook of Leadership (1974) Stogdill menjelaskan bermacam-macam arti kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sebagai seni untuk menciptakan kesesuaian paham (leadership as the art of including compliance).
2. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi dan inspirasi (leadership as a form of persuasion) menekankan kemampuan memengaruhi orang lain dengan jalan imbauan dan persuasi, bukan melalui paksaan.
3. Kepemimpinan adalah kepribadian yang berpengaruh (leadership is personality and its effect) yang dapat diartikan sebagai sifat-sifat dan watak pemimpin, yang menunjukkan keunggulan sehingga pemimpin tersebut berpengaruh terhadap orang lain.
4. Kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku (leadership is act or behavior).
5. Kepemimpinan merupakan titik sentral kegiatan kelompok (leadership is a focus of group processes).
6. Kepemimpinan merupakan hubungan kekuasaan dan kekuatan (leadership is a power relation).
7. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan (leadership as instrument of goal achievement).
8. Kepemimpinan merupakan hasil interaksi (leadership is an effect of interaction).
9. Kepemimpinan adalah peranan yang dibedakan (leadership is a differentiated role).
10. Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur (leadership is the initiation of structure).

Beberapa definisi kepemimpinan telah dirangkum dan disarikan oleh Yukl (2010).

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas-aktivitas kelompok untuk mencapai **sasaran/tujuan bersama** (Hemphill dan Coons, 1957).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas

kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (Katz dan Kahn, 1978).

3. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi untuk mencapai sasaran (Rauch dan Behling, 1984).
4. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (Schein, 1992).
5. Kepemimpinan adalah proses memberikan arahan yang menyebabkan adanya usaha kolektif untuk mencapai tujuan (Jacobs dan Jaques, 1990).

Menurut Stoner (2006) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas. Ada tiga implikasi penting, yaitu:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain (bawahan atau pengikut), kualitas seorang pemimpin ditentukan oleh bawahan dalam menerima pengarahan dari pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan pembagian yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan anggota kelompok dan sebaliknya anggota kelompok atau bawahan secara tidak langsung mengarahkan kegiatan pemimpin.
3. Kepemimpinan di samping dapat memengaruhi, bawahan juga mempunyai pengaruh.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2014). Untuk menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai visi mengenai sistem sosial yang dipimpinnya. Visi adalah segala hal yang ingin dicapai, keadaan yang ingin diciptakan di masa yang akan datang. Visi harus sederhana untuk dikomunikasikan secara jelas dalam waktu lima menit atau kurang (Yukl, 2010). Memengaruhi adalah proses mengubah sikap, perilaku, mindset, pola pikir, atau pendapat agar mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi sistem sosial.

Kepemimpinan adalah interaksi saling memengaruhi antara pemimpin dengan para pengikutnya. Tujuan utama kepemimpinan adalah merealisasikan visi dari pemimpin dan pengikutnya. Cakupan definisi kepemimpinan ini meliputi:

1. Proses. Kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi, yang terdiri dari masukan, proses, dan keluaran kepemimpinan.
2. Pemimpin. Inti kepemimpinan adalah pemimpin organisasi atau sistem sosial yang mempunyai sebutan atau predikat berbeda. Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua partai, dsb. Pada kepemimpinan dunia bisnis pemimpin disebut direktur utama, direktur, chief executive official. Pada kepemimpinan pendidikan pemimpin disebut menteri pendidikan, rektor, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah. Pada kepemimpinan militer pemimpin disebut menteri pertahanan, panglima, dan komandan.

Dengan demikian kepemimpinan memiliki beberapa implikasi:

1. Kepemimpinan melibatkan orang/pihak lain yaitu para karyawan atau pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak sama antara para pemimpin dengan para anggota kelompoknya.
3. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi perilaku para anggota organisasi dalam berbagai cara.
4. Kepemimpinan harus memiliki kompetensi (knowledge, skills, abilities, dan experience) yang cukup, integritas moral, dan etika pribadi yang tinggi untuk memimpin dan menjadi suri teladan bagi para pengikutnya dalam membangun organisasi.

Maxwell (2014) menambahkan penjelasan tentang kepemimpinan, yang terdiri dari 5 level, yaitu:

1. Level 1 : Jabatan/hak, orang lain mengikuti karena keharusan;
2. Level 2 : Perkenanan/hubungan, orang lain mengikuti karena mereka ingin;
3. Level 3 : Produktivitas/hasil, orang lain mengikuti yang telah pemimpin lakukan untuk organisasi;
4. Level 4 : Mengembangkan orang lain/reproduksi, orang lain mengikuti yang telah pemimpin lakukan untuk mereka;
5. Level 5 : Puncak/respek, orang lain mengikuti jati diri pemimpin dan yang diwakili pemimpin.

B. Pengertian, Peranan, dan Persyaratan Pemimpin

“If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.” **John Quincy Adams**

Kepemimpinan yang dibahas terdahulu adalah kepemimpinan dalam organisasi. Kata kunci penting dalam definisi kepemimpinan adalah pemimpin. Siapakah pemimpin? Apa tugas dan peran seorang pemimpin? Beberapa pengertian tentang pemimpin ter kutip di sini.

Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh para pengikut dan berupaya memengaruhinya secara langsung atau tidak langsung (Wirawan, 2014). Menurut Anoraga (2001) pemimpin adalah seseorang yang aktif mengusahakan agar suatu pekerjaan terlaksana, bertugas sebagai koordinator, mengusahakan tercapainya tujuan bersama. Pemimpin adalah pionir yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui, mempunyai visi yang jelas, dan menjadi penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Pemimpin jika dialihbahasakan ke bahasa Inggris menjadi "LEADER", yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota organisasinya. Termuat makna di dalam LEAD, yakni:

1. Loyalty, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan

- kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
2. Educate, seorang pemimpin mampu mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya.
 3. Advice, seorang pemimpin harus memberikan saran dan nasihat untuk permasalahan yang ada.
 4. Discipline, seorang pemimpin memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

Pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan pemimpin informal (Wirawan, 2014). Pemimpin formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan kepemimpinan dalam suatu organisasi formal yang didirikan berdasarkan undang-undang atau peraturan negara atau peraturan organisasi/perusahaan. Yang termasuk pemimpin formal, misalnya, presiden, ketua dewan perwakilan rakyat, kepala sekolah, rektor universitas, manajer perusahaan, dll. Pemimpin informal adalah pemimpin yang tidak menduduki jabatan organisasi formal dalam sistem sosial, tetapi mempunyai pengaruh terhadap para anggota sistem sosial. Contoh pemimpin informal adalah rohaniwan, pakar ilmu pengetahuan, atau budayawan.

Dalam era persaingan global peranan pemimpin sangat dominan dalam menjembatani masalah-masalah kronis yang dihadapi oleh organisasinya. Peranan pemimpin menurut hasil penelitian Mintzberg dalam Robbins dan Judge (2008) sebagai berikut:

1. Peranan yang bersifat interpersonal
Semua pemimpin harus melaksanakan tanggung jawab yang bersifat seremonial dan simbolis. Peranan yang bersifat interpersonal meliputi tiga macam peran seperti:
 - a. Figurehead
Pemimpin satuan organisasi kadang-kadang harus tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan, misalnya hadir dalam upacara perkawinan keluarga stafnya atau menghadiri upacara-upacara pelantikan.
 - b. Berperan sebagai leader (penggerak)
Seorang pemimpin harus mampu memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas.
 - c. Berperan sebagai liaison (penghubung)
Pemimpin harus mengembangkan hubungan kerjasama, bukan hanya dengan bawahan melainkan lingkungan kerja di luar satuannya, dalam tukar-menukar informasi.
2. Peranan yang bersifat informasional
Menerima dan menyampaikan informasi adalah peranan penting setiap pemimpin, karena dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin perlu informasi. Ada tiga macam peranan yang bersifat informasional:
 - a. Peranan sebagai **pemonitor**
Setiap pemimpin harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi dari seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya.
 - b. Peranan sebagai **dissiminator**
Seorang pemimpin harus selalu memberikan informasi kepada bawahannya

tentang setiap hal yang berkaitan dengan satuan kerjanya. Hal ini penting agar bawahan selalu dapat mengikuti setiap program dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Setiap organisasi memerlukan kerjasama, bantuan, konsultasi, dan dukungan dari luar. Dalam hubungan keluar, baik yang bersifat kerjasama maupun konsultasi, seorang pemimpin bertanggung jawab dan mempunyai kewenangan sepenuhnya untuk mengadakan hubungan kerja.

c. Peranan sebagai **jujur bicara**

Segala informasi yang menyangkut satuan kerja, yang akan disampaikan ke luar, tidak dapat disalurkan melalui orang lain, sebab juru bicara suatu organisasi adalah pemimpinnya.

3. Peranan sebagai pengambil keputusan

Ada empat peran pemimpin sebagai pengambil keputusan.

a. Entrepreneur

Setiap pemimpin harus selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya. Ia harus berusaha menciptakan ide dan gagasan baru, baik menyangkut sistem hubungan dan tata kerja (innovation) satuan kerja yang dipimpinnya, maupun pengembangan organisasinya.

b. Orang yang selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan (disturbances handler). Dalam situasi apa pun seorang pemimpin harus mampu mengatasi segala hambatan dan tantangan yang dihadapinya.

c. Pengatur segala macam sumber yang ada.

Setiap pemimpin bertanggung jawab mengatur segala macam sumber daya manusia, dana, waktu, dan prasarana, sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

d. Orang yang berperan mewakili setiap hubungan kerja dengan satuan kerja di luarnya.

Pendapat lain tentang peranan pemimpin, diungkapkan oleh Hicks dan Gullet (1975). Kedua pakar tersebut berpendapat bahwa peranan pemimpin akan berhasil dengan dukungan berbagai sifat, yaitu bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan yang terakhir mau menghargai.

1. Bersikap adil

Dalam kehidupan organisasi apa pun, rasa kebersamaan di antara para anggota adalah mutlak. Rasa kebersamaan pada hakikatnya cerminan kesepakatan, baik antarsesama bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan, dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal-hal tertentu mungkin akan terjadi ketidaksesuaian di antara para bawahan, bahkan timbul persoalan. Apabila antarbawahan tidak dapat memecahkan persoalan, pemimpin perlu turun tangan untuk segera menyelesaikan. Dalam upaya memecahkan persoalan hubungan di antara bawahan, pemimpin harus adil, tidak memihak.

2. Memberikan sugesti (suggesting)

Dalam kepemimpinan sugesti merupakan kewibawaan atau pengaruh yang seharusnya mampu menggerakkan hati orang lain. Sugesti yang dimaksud dapat disebut saran atau anjuran. Sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina rasa pengabdian, partisipasi dan harga diri, serta rasa kebersamaan di antara para bawahan.

3. Mendukung tercapainya tujuan (supplying objectives)

Tujuan organisasi tidak tercapai secara otomatis, melainkan harus didukung oleh berbagai sumber. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mendayagunakan sumber daya manusia secara optimal, sumber pendukungnya perlu disiapkan secara memadai, seperti: mekanisme dan tata kerja, sarana, serta sumber yang lain.

4. Katalisator (catalysing)

Secara kimiawi arti kata katalis atau katalisator ialah zat yang tidak ikut bereaksi, tetapi mempercepat reaksi (kimia). Dalam praktik kepemimpinan, seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator berarti pemimpin selalu meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat, daya kerja cepat dan semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

5. Menciptakan rasa aman (providing security)

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi bawahan. Fungsi ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif dan memiliki sikap optimisme dalam menghadapi segala permasalahan. Dengan demikian, dalam melaksanakan tugas bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, dan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pemimpin.

6. Wakil organisasi (representing)

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apa pun selalu memandang pemimpin mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, terlebih pemimpin yang menganut prinsip “keteladanan atau panutan”. Segala perilaku, perbuatan, dan kata-kata pemimpin akan selalu memberikan kesan tertentu terhadap organisasinya. Penampilan dan kesan-kesan positif mengenai seorang pemimpin akan memberikan gambaran yang positif pula terhadap organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, setiap pemimpin juga diakui sebagai tokoh yang mewakili segala hal mengenai organisasi yang dipimpin.

7. Sumber inspirasi (inspiring)

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahan. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus dapat membangkitkan semangat para bawahan, sehingga para bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi secara antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8. Bersikap menghargai (praising)

Setiap individu menghendaki pengakuan dan penghargaan dari orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam suatu organisasi memerlukan pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, pemimpin harus bersedia memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahan.

Mengacu pada peran-peran yang telah diuraikan sebelumnya, apa sebenarnya tugas pokok seorang pemimpin? Stoner (2006) menyamakan tugas manajer dan tugas seorang pemimpin, sebagai berikut:

1. **Managers work with another people**
Pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja sama dengan orang lain. Baik dengan atasan, bawahan, teman sejawat, pelanggan maupun pemimpin lain yang ada dalam unit organisasi tersebut. Demikian juga orang lain yang berada di luar unit organisasinya.
2. **Managers are responsible and accountable**
Pemimpin bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas sampai berhasil, melakukan evaluasi, mengatur tugas-tugas untuk mencapai hasil yang sebaik-baiknya. Pemimpin bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan anak buahnya.
3. **Managers balance competing goals and set priority**
Sumber daya pribadi seorang pemimpin sangat terbatas. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengatur tugas-tugas melalui urutan prioritasnya, harus mampu mengelola waktu secara efektif, mampu mendelegasikan tugas sesuai dengan kemampuan anak buah, dan mampu menyelesaikan konflik secara efektif.
4. **Managers must think analytically and conceptually**
Pemimpin harus berpikir analitis dan konseptual. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menjabarkan persoalan-persoalan secara tepat. Di samping itu pemimpin harus mampu menempatkan seluruh pekerjaan ke dalam suatu abstraksi dan mengaitkan pekerjaan itu satu dengan yang lain.
5. **Managers are mediators**
Konflik selalu terjadi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu menjadi mediator.
6. **Managers are politicians and diplomats**
Pemimpin harus mampu bertindak persuasif dan mampu berkompromi. Sebagai diplomat pemimpin harus mampu sebagai wakil organisasi.
7. **Managers makes difficult decisions**
Seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah sulit. Tidak ada organisasi yang mulus dari tantangan-tantangan, apalagi dalam era perubahan ini, misalnya kesulitan dana, masalah sumber daya manusia dan berbagai masalah yang terkait dengan organisasi. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu menghadapi masalah-masalah yang sulit.

Para peneliti ilmu kepemimpinan berusaha mencari tahu karakteristik berbagai faktor yang dapat membuat seorang menjadi pemimpin. Untuk menjadi pemimpin, seseorang harus memenuhi persyaratan atau kualifikasi tertentu (Wirawan, 2014):

1. Elit masyarakat: tergolong elit sistem sosial yang mempunyai kualitas pendidikan, ekonomi atau status sosial yang relatif lebih tinggi daripada para anggota sistem sosial lainnya.
2. Kualitas fisik: memiliki kesehatan fisik dan jiwa yang prima agar dapat melaksanakan fungsinya dengan baik.
3. Kualitas psikologis: meliputi aspek pemahaman diri sendiri, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan sosial. Sebelum memahami, memengaruhi, dan mengubah para pengikutnya, seorang pemimpin harus memahami dirinya sendiri. Sebelum memimpin para pengikutnya, pemimpin harus mampu memimpin diri sendiri (self leader). Pemimpin juga merupakan seorang intelektual, orang yang cerdas, berakal, cendekiawan, dan mudah memahami sesuatu.

Demikian juga emosi pemimpin sangat memengaruhi perilakunya dalam mengelola emosi para pengikut agar mampu dan mau merealisasikan visinya. Pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan mengidentifikasi dan mengorganisasi keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mempergunakan spiritualitas. Aspek kecerdasan sosial yang perlu dimiliki pemimpin meliputi kesadaran sosial (empati, penyesuaian diri, keakuratan empatetik), dan kognisi sosial serta fasilitas sosial (sinkronisasi, presentasi diri, pengaruh dan perhatian).

Northouse (2013) menuliskan syarat utama sifat kepemimpinan, yaitu:

1. Kecerdasan.
Kemampuan intelektual secara positif terkait dengan kepemimpinan. Zaccaro dkk. (2004) menemukan dukungan atas temuannya bahwa pemimpin cenderung memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan yang bukan pemimpin, dengan perbedaan yang tidak terlalu jauh.
2. Keyakinan diri.
Kemampuan untuk merasa yakin dengan kemampuan dan keterampilan seseorang merupakan ciri lain yang membantu seseorang menjadi pemimpin. Keyakinan diri yang dimaksud mencakup pemahaman harga diri dan keyakinan diri, serta keyakinan bahwa seseorang dapat membuat perbedaan.
3. Ketekunan.
Hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan, mencakup karakteristik seperti inisiatif, keuletan, dominasi, dan hasrat. Orang dengan ketekunannya bersedia untuk memaksa diri, proaktif, dan memiliki kemampuan bertahan saat menghadapi hambatan, serta menunjukkan dominasi ketika pengikut perlu diarahkan.
4. Integritas.
Karakter kejujuran dan keterandalan merupakan karakter penting kepemimpinan lainnya. Orang yang patuh pada sekumpulan prinsip yang kuat dan memikul tanggung jawab atas tindakan mereka, berarti memiliki integritas. Pemimpin berintegritas akan menginspirasi keyakinan orang lain karena mereka dapat dipercaya untuk melakukan yang mereka katakan.
5. Kemampuan bersosialisasi.

Kecenderungan pemimpin untuk mencari hubungan sosial yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan kemampuan bersosialisasi bersifat ramah, terbuka, sopan, peka, dan diplomatis.

C. Instrumen Kepemimpinan

Kuesioner Sifat Kepemimpinan (LTQ/Leadership Trait Questionnaire) dapat digunakan untuk menilai karakteristik kepribadian kepemimpinan seseorang. LTQ menghitung persepsi pemimpin dan pengamat tertentu, seperti pengikut atau rekan kerja, mengukur sifat individu dan menunjukkan bidang yang menjadi kekuatan dan kelemahan individu tersebut (Northouse, 2013).

Kuesioner Sifat Kepemimpinan (LTQ)

Instruksi: Kuesioner ini untuk mengukur karakteristik pribadi kepemimpinan. Kuesioner seharusnya diisi oleh pemimpin dan lima orang yang mengenal baik sang pemimpin (misalnya teman kerja, kerabat, pengikut, teman). Kuesioner ini difotokopi sebanyak lima eksemplar. Dengan menggunakan skala berikut, setiap individu diminta untuk mengindikasikan tingkatan yang menyebut “sepakat” atau “tidak sepakat” dengan masing-masing pernyataan yang tertera. Si pemimpin harus mengisi satu kuesioner untuk diri sendiri.

_____ (nama pemimpin) adalah _____

Kunci: 1= sangat tidak sepakat 2=tidak sepakat 3= netral 4= sepakat 5= sangat sepakat

1	Ekspresif: berkomunikasi secara efektif dengan orang lain	1	2	3	4	5
2	Lekas mengerti: cerdas dan berpengetahuan	1	2	3	4	5
3	Percaya diri: percaya terhadap kemampuannya sendiri	1	2	3	4	5
4	Pasti: yakin dengan dirinya sendiri, bebas dari rasa ragu	1	2	3	4	5
5	Ulet: tetap terfokus pada tujuan, tidak peduli pada gangguan	1	2	3	4	5
6	Tekun: mengambil sikap yang tegas, bertindak dengan pasti	1	2	3	4	5
7	Dapat dipercaya: jujur dan menimbulkan keyakinan	1	2	3	4	5
8	Dapat diandalkan: konsisten dan bertanggung jawab	1	2	3	4	5
9	Ramah: menunjukkan kebaikan dan kehangatan	1	2	3	4	5
10	Ekstrover: mudah berbicara dengan orang lain, mudah bergaul dengan orang lain	1	2	3	4	5
11	Berhati-hati:cermat, terorganisir, dan terkendali	1	2	3	4	5
12	Rajin: ulet, pekerja keras	1	2	3	4	5
13	Peka: menunjukkan toleransi, baik hati dan simpatik	1	2	3	4	5
14	Empati: memahami orang lain, mengenali orang lain	1	2	3	4	5

Sumber: Northouse (2013).

D. Referensi

- Anoraga, Panji. 2001. Psikologi Kepemimpinan, Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Covey. Stephen R. 1997. Kepemimpinan Yang Berprinsip. Jakarta: Binarupa.
- Ensiklopedi Umum. 1993. Yogyakarta: Penerbit Yayasan Kanisius.
- Hicks, G & Gullet C. Ray. 1975. Organization: Theory and Behavior. McGraw-Hill, Inc.
- Maxwall, John C. 2014. Developing the Leader within You. MIC Publising.
- Northouse, Peter G. Northouse. 2010. Leadership: Theory and Practice. Fifth Edition. Thousand Oaks-California: SAGE Publication.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Stogdill, Ralph M. 1974. Handbook of Leadership a Survey of Theory and Research. London: Collier Macmillan Publisher.
- Stoner, James A.F. 2006. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, Inc.
- Yukl, Gary. 2006. Leadership in Organizations. 6th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, Gary. 2010. Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.
- Wirawan. 2014. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Rajawali Pers.
- <https://developingsuperleaders.wordpress.com/2014/03/29/pemimpin-yang-melayani-servant-leader>.

Bab 2

Kunci Kepemimpinan yang Efektif: Pemimpin yang Berprinsip

“Berikan seseorang seekor ikan, maka anda telah memberinya makan untuk sehari. Ajari dia memancing ikan, maka anda memberinya makan seumur hidup.”

- Stephen R. Covey

Kepemimpinan menyentuh berbagai aspek kehidupan manusia seperti cara hidup, kesempatan berkarya, bertetangga, bermasyarakat bahkan bernegara. Oleh karena itu, banyak pihak semakin sadar perlunya mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif secara terus-menerus. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Pemimpin suatu organisasi mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan tugas kepemimpinan dan mencapai sasaran atau tujuan organisasional.

A. Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif berkenaan dengan pelaksanaan tugas dan dampaknya pada sasaran atau tujuan organisasional. Kepemimpinan yang efektif dapat diartikan bahwa pemimpin menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan sehingga pengikutnya bersedia melaksanakan pekerjaan yang berdampak baik pada sasaran dan tujuan organisasi.

Ada beberapa karakteristik pemimpin yang efektif. Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Teori kepemimpinan berdasarkan cirinya (traits theory) memberikan petunjuk tentang ciri-ciri pemimpin (Siagian, 2003):

1. pengetahuan umum yang luas,
2. kemampuan tumbuh dan berkembang,
3. kemampuan analitis,
4. sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu,
5. keterampilan berkomunikasi secara efektif,
6. kemampuan menentukan skala prioritas,
7. rasionalitas,
8. keteladanan,
9. ketegasan, dan
10. orientasi masa depan.

Dari hasil survei Stogdill (Northouse, 2013) teridentifikasi sifat yang secara positif dikaitkan dengan kepemimpinan, yaitu:

1. hasrat melaksanakan tanggung jawab dalam penyelesaian masalah,
2. semangat dan tekun mengejar tujuan,
3. berani mengambil risiko dan kreatif memecahkan masalah,

4. bersedia melaksanakan inisiatif dalam situasi sosial,
5. yakin dan paham akan identitas diri,
6. bersedia menerima konsekuensi atas keputusan dan tindakan,
7. siap memahami stres antarpribadi,
8. bersedia menoleransi rasa frustrasi dan penundaan,
9. mampu memengaruhi perilaku orang lain, dan
10. mampu membentuk sistem interaksi sosial demi tujuan yang ada.

B. Pemimpin yang Berprinsip

Kalimat di awal bab ini merupakan penggambaran prinsip dasar kepemimpinan yang efektif. Menurut Covey (1997), prinsip merupakan bagian kondisi, kesadaran, dan suara hati. Prinsip dapat menimbulkan kepercayaan dan merupakan kompas yang menunjukkan arah, panduan yang tidak berubah. Apabila seseorang mengetahui cara membaca dan menerapkan prinsip tersebut, seseorang tidak akan tersesat, bingung atau teperdaya oleh suara-suara dan nilai-nilai yang bertentangan.

Bagaimana ciri-ciri pemimpin yang berprinsip? Menurut Covey (1997), ada delapan ciri pemimpin berprinsip, diuraikan sebagai berikut:

1. Selalu belajar (terus-menerus)

Pengalaman baik atau buruk dapat dipakai sebagai sumber belajar. Belajar bukan hanya pada pendidikan di sekolah tetapi juga di luar sekolah. Pemimpin yang berprinsip menganggap hidupnya sebagai proses belajar terus-menerus yang mengembangkan lingkaran pengetahuannya. Di saat yang sama, pemimpin juga menyadari bahwa lingkaran ketidaktahuan pemimpin juga membesar. Pemimpin terus belajar dari pengalaman, mengikuti pelatihan, mendengarkan orang lain, bertanya, ingin tahu, meningkatkan keterampilan dan minat baru.

2. Berorientasi pada pelayanan

Pemimpin yang berprinsip melihat kehidupan ini sebagai misi, bukan karier. Ukuran keberhasilan pemimpin adalah berbagai upaya pemimpin yang dapat menolong dan melayani orang lain. Seorang pemimpin tidak hanya dilayani tetapi mampu melayani berbagai pihak. Pemimpin yang berprinsip bukan mengacu pada karier sebagai tujuan akhirnya tetapi pada pelayanan. Jadi, inti kepemimpinan yang berprinsip adalah kesediaan untuk memikul beban orang lain. Pemimpin yang tidak bersedia memikul beban orang lain akan menemui kegagalan. Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan intelektual, pemimpin juga harus bersedia menerima tanggung jawab moral, pelayanan, dan sumbangsih.

3. Memancarkan energi positif

Setiap orang memiliki suatu energi dan semangat. Penggunaan energi yang positif yang dilandasi dengan hati dan semangat mendukung keberhasilan seseorang. Pemimpin harus mampu dan sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu serta kondisi yang tidak menentu. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki energi positif. Secara fisik, pemimpin yang berprinsip memiliki pembawaan yang menyenangkan dan bahagia. Pemimpin berprinsip tampil optimis, positif, bergairah, antusias, penuh harap, dan memercayai. Pemimpin yang memancarkan energi positif akan memengaruhi orang-orang di sekitarnya. Dengan

energi tersebut pemimpin selalu tampil sebagai juru damai dan penengah, untuk menghadapi dan membalikkan energi destruktif menjadi positif.

4. Memercayai orang lain

Pemimpin yang berprinsip memercayai orang lain. Pemimpin yakin orang lain mempunyai potensi yang tidak tampak, namun tidak bereaksi secara berlebihan terhadap kelemahan-kelemahan manusiawi. Pemimpin tidak merasa hebat saat menemukan kelemahan orang lain dan hal ini yang membuat pemimpin tidak menjadi naif. Pemimpin mampu memberikan kepercayaan pada orang lain termasuk bawahannya, sehingga bawahan termotivasi untuk bekerja lebih baik dengan disertai unsur kewaspadaan.

5. Hidup seimbang

Seorang pemimpin harus mampu membuat keseimbangan antara tugas yang berorientasi pada kemanusiaan, serta keseimbangan diri antara pekerjaan dengan kemampuan berolah raga, beristirahat, dan refreshing. Pemimpin yang berprinsip bukan ekstrimis, artinya pemimpin tidak menerima atau menolak sama sekali. Pemimpin sadar dan penuh pertimbangan dalam tindakannya, sehingga hal ini membuat diri pemimpin seimbang, tidak berlebihan, mampu menguasai diri, dan bijak. Sebagai gambaran, pemimpin tidak gila kerja, tidak fanatik, tidak menjadi budak rencana-rencana. Pemimpin jujur pada diri sendiri, bersedia mengakui kesalahan dan melihat keberhasilan sebagai hal yang sejalan berdampingan dengan kegagalan. Keseimbangan juga berarti keseimbangan hidup di dunia maupun kehidupan di akhirat.

6. Melihat hidup sebagai petualangan

Kata petualangan sering mendapat konotasi negatif. Petualangan dalam pengertian ini adalah mampu menikmati hidup dengan segala konsekuensinya, karena hidup adalah suatu petualangan. Pemimpin melihat hidup ini selalu sebagai sesuatu yang baru. Pemimpin memiliki rasa aman yang datang dari dalam dirinya sendiri. Rasa aman terletak pada kehendak, inisiatif, keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamika, dan kecerdasan dari pemimpin. Pemimpin benar-benar menjalani kehidupan yang berkelimpahan.

7. Sinergistik

Pemimpin berprinsip selalu sinergistik dan merupakan katalis perubahan. Pemimpin selalu memperbaiki kelemahan-kelemahan dirinya dengan kekuatan orang lain. Sinergi adalah bekerjasama (*working together*) yang saling menguntungkan kedua belah pihak, atau menurut *The New Brolier Webster International Dictionary* yang disebut dengan sinergi adalah setiap usaha kerja sama dari berbagai instansi yang berlainan yang membawa hasil yang lebih efektif daripada bekerja sendiri-sendiri. Seorang pemimpin harus mampu melaksanakan sinergi dengan berbagai pihak, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahannya. Setiap situasi yang dimasukinya selalu diupayakan menjadi lebih baik. Oleh karena itu, mereka selalu produktif dalam cara-cara baru dan kreatif. Dalam bekerja pemimpin menawarkan pemecahan sinergistik, pemecahan yang memperbaiki dan memperkaya hasil, bukan sekedar kompromi yang masing-masing pihak hanya memberi dan menerima sedikit.

8. Selalu berlatih untuk membarui diri

Pemimpin berprinsip secara teratur akan melatih empat dimensi kepribadian manusia yaitu: fisik, mental, emosi, dan spiritual. Pemimpin selalu membarui diri secara bertahap, hal ini membentuk karakter pemimpin kuat, sehat, dan berkeinginan kuat melayani.

Untuk mencapai kepemimpinan yang berprinsip ternyata tidak mudah. Ada berbagai hambatan yang berupa kebiasaan-kebiasaan buruk, antara lain: selera dan nafsu, kesombongan dan kepura-puraan, serta aspirasi dan ambisi. Untuk melawan ketiga kebiasaan buruk tersebut diperlukan semangat dan disiplin serta latihan terus-menerus untuk mengatasinya. Berlatih sangat penting karena akan memperoleh perspektif baru yang dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Hukum alam tidak dapat diabaikan di dalam proses pembentukan pribadi. Pertumbuhan daya intelektual seseorang seringkali lebih cepat dari perkembangan daya emosionalnya. Oleh karena itu, perlu diupayakan agar perkembangannya seimbang sehingga pemanfaatan daya intelektual disertai faktor pengendali. Melatih daya emosional dapat dimulai dari berlatih mendengarkan. Mendengarkan berarti sabar, terbuka, dan mau mengerti. Pelatihan tidak dapat dipaksakan. Tahapannya adalah menerima, memberikan alasan, menjanjikan imbalan, mengancam, dan memaksa. Untuk dapat melaksanakan pendekatan pelatihan semacam itu seseorang perlu mengendalikan diri dan baru memberikan yang dikehendaki.

Mengembangkan kekuatan pribadi akan lebih bermanfaat daripada mengandalkan kekuatan dari luar seperti jabatan atau kekuasaan. Sebab kekuatan atau kekuasaan yang hanya berupa legitimasi, bukan berdasarkan pengakuan antar pribadi hanya akan menimbulkan ketakutan yang menumpulkan kepekaan, melemahkan hubungan. Untuk dapat mewujudkan sosok pemimpin yang berprinsip diperlukan pembenahan-pembenahan diri, baik menyangkut aspek pengetahuan, sikap, maupun keterampilan. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut cerdas secara intelektual, tetapi juga cerdas secara emosional.

C. Latihan: Analisis Kasus

Kasus 1

Pak Rudi baru saja diangkat sebagai kepala sekolah sebuah SD swasta yang baru tiga tahun beroperasi. Ia merasa senang sekali dengan promosi yang ia dapatkan. Ia pun merasa percaya diri akan dapat memimpin dan mengembangkan SD tersebut. Namun, baru tiga bulan memimpin ia mulai menghadapi permasalahan yang terus berdatangan. Komplain orang tua soal toilet, kegiatan pembelajaran yang dinilai tidak berkualitas, sarana yang tidak memadai, dan komunikasi dengan guru yang belum berjalan baik.

Setiap kali ia menerapkan kebijakan baru selalu saja ditanggapi dingin oleh staf. Pak Rudi berupaya menjalankan tugasnya sebaik mungkin, terutama ia memfokuskan pada hal-hal yang bersifat administratif. Selama satu tahun ajaran ia memimpin sekolah belum dirasakan perkembangan yang berarti. Komplain-komplain dari orang tua terus

berdatangan mengenai berbagai aspek yang ada di sekolah dan menyampaikan tuntutan yang begitu tinggi terhadap sekolah. Komunikasi dengan staf pun belum dapat berjalan dengan baik.

Analisislah kasus tersebut: Apa kelemahan kepemimpinan Pak Rudi? Apa saran yang Anda berikan agar ia sebagai pemimpin sekolah dapat melaksanakan tugas dengan efektif?

Kasus 2

Ibu Kristina, seorang kepala sekolah swasta unggulan di salah satu kota besar di Indonesia. Sekolah yang dipimpinnya ini sangat progresif. Masyarakat pun mempunyai animo sangat besar untuk memasukan anaknya ke sekolah tersebut. Ibu Kristina adalah tipe orang yang sangat bersemangat untuk terus belajar tentang manajemen sekolah dan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Segala informasi yang diperolehnya baik dari hasil mengikuti seminar, workshop, studi banding, maupun saran-saran dari orang yang dianggap sukses dalam memimpin sekolah telah diterapkan.

Namun, ketika melakukan evaluasi terhadap kinerja sekolahnya, Ibu Kristina mendapatkan informasi bahwa guru-guru merasa beban kerjanya terlalu berat. Para guru merasakan kebijakan yang dibuat oleh manajemen memberatkan. Ibu Kristina merasa terkejut dengan kenyataan ini. Ia perlu mendapatkan saran.

Uraikan saran yang Anda berikan kepada Ibu Kristina tersebut!

D. Referensi

Covey, Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Yang Berprinsip*. Jakarta: Binarupa.

Chung, Kae H., Leon C. Megginson. 1981. *Organizational Behavior, Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row Publishers

Siagian, Sondang P. 2003. *Teori & Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta

Bab 3

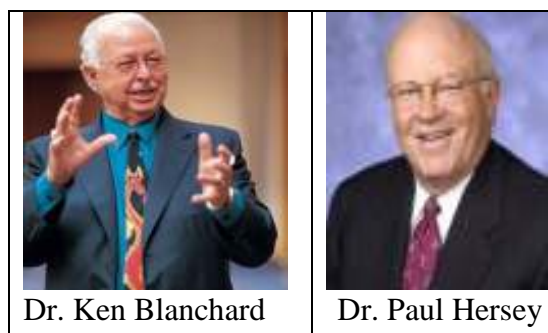
Kunci Kepemimpinan yang Efektif: Kepemimpinan Situasional

“Kepemimpinan yang efektif adalah tentang mendahulukan yang penting. Pengelolaan yang efektif adalah tentang disiplin, melaksanakan yang telah diputuskan.” – **Stephen Covey**

Mengapa ada pemimpin yang berhasil memimpin organisasi dengan baik dan ada yang tidak? Survei yang dilakukan oleh para ahli menyimpulkan bahwa hal itu tergantung pada mutu “kepemimpinan”. Yukl (2006) mengatakan bahwa “mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut”. Untuk berhasil dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mampu mengantisipasi dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi.

A. Kepemimpinan Situasional

Pendekatan teori ini lahir karena teori sifat dan pendekatan perilaku tidak memberikan banyak jawaban mengenai gaya kepemimpinan. Mengapa demikian? Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dirinya, tetapi juga variabel-variabel lain. Variabel yang dimaksud adalah **visi dan misi organisasi, sifat pekerjaan, lingkungan organisasi, serta karakteristik individu** yang terlibat dalam organisasi. Pendekatan kepemimpinan situasional ini memberikan arti yang cukup banyak bagi pemimpin dalam praktiknya, yaitu memasukkan pertimbangan situasi secara keseluruhan dalam rancangan kegiatan. Pendekatan kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang paling banyak dikenal. Pendekatan ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard tahun 1969 berdasarkan Teori Gaya Manajemen Tiga Dimensi karya William J. Reddin tahun 1967.



Gambar 3.1 Dr. Ken Blanchard dan Dr. Paul Hersey
Sumber: <http://perilakuorganisasi.com/>

Definisi kepemimpinan situasional adalah “a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity”. Inti teori kepemimpinan situasional adalah

gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung tingkat kesiapan para pengikut. Pemahaman dasar tentang kepemimpinan situasional adalah tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif bergantung pada relevansi tugas. Hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya mengenai pengaruh terhadap individu dan kelompok, tetapi bergantung pada tugas, pekerjaan, atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan.

Kepemimpinan situasional menekankan kepemimpinan yang terdiri atas **dimensi arahan** dan **dimensi dukungan**. Setiap dimensi harus diterapkan secara tepat dengan memperhatikan situasi yang berkembang. Untuk menentukan yang dibutuhkan oleh situasi khusus, pemimpin harus mengevaluasi bawahan dan menilai besarnya kompetensi dan komitmen pekerja atas pekerjaan yang diberikan. Dengan asumsi bahwa motivasi dan keahlian bawahan berbeda di setiap waktu, teori kepemimpinan situasional menyarankan pemimpin untuk mengubah tinggi-rendahnya derajat. Hal itu dilakukan tatkala mengarahkan atau mendukung para bawahan dalam memenuhi kebutuhan bawahan yang juga berubah. Dalam pandangan kepemimpinan situasional, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengenali yang dibutuhkan pekerja, secara kreatif menyesuaikan gayanya agar memenuhi kebutuhan pekerja tersebut.

Jadi, kepemimpinan situasional berfokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Premis pendekatan ini adalah perbedaan situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental, yaitu: **tingkat kesiapan/kematangan** pengikut dan **gaya kepemimpinan**.

1. Empat Tingkat Kesiapan Pengikut (Follower Readiness)

Gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pula oleh kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut. Dalam teorinya, Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan/kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut: (i) the ability and willingness for directing their own behavior; dan (ii) the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task. Berdasarkan kriteria mampu dan mau, diperoleh empat tingkat kesiapan/kematangan para pengikut sebagai berikut.

Tabel 3.1 Follower Readiness

High	Moderate		Low
R4	R3	R2	R1
Very capable and confident	Capable but unwilling	Unable but willing	Unable and insecure

Sumber: Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. (1993).

Penjelasan:

R1: Readiness 1 (Kesiapan tingkat 1), menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri (dikatakan Blanchard sebagai “The honeymoon is over”).

R2: Readiness 2, menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi pengikut sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas.

R3: Readiness 3, menunjukkan situasi pengikut yang memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja memadai untuk melaksanakan tugas-tugas, tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.

R4: Readiness 4, menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

2. Empat (4) Gaya Kepemimpinan (**Leadership Styles**)

Perbedaan tingkat kesiapan/kematangan, baik individu maupun kelompok, menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard membagi gaya kepemimpinan dalam **perilaku kerja** dan **perilaku hubungan** yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan atau kematangan tertentu. Kepemimpinan situasional menawarkan empat pilihan gaya kepemimpinan yang melibatkan aneka kombinasi dari **perilaku kerja** dengan **perilaku hubungan**.

Perilaku kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan kepada pekerja berbagai hal yang harus pemimpin lakukan, mengenai waktu, dan cara-cara melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekadarnya di situasi lain. **Perilaku hubungan** meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, dan memberikan dukungan emosional pada pemimpin. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di berbagai situasi.

Dengan mengombinasikan derajat tertentu perilaku kerja dan perilaku hubungan, pemimpin yang efektif dapat memilih empat gaya kepemimpinan yang tersedia, yaitu:

- a. Pemberitahu (S1:Telling)
- b. Penjual (S2: Selling)
- c. Partisipatif (S3: Participating)
- d. Pendelegasi (S4: Delegating)

Kategori keseluruhan gaya kepemimpinan tersebut diidentifikasi dalam 4 notasi yaitu S1 sampai S4 yang merupakan kombinasi dua perilaku (perilaku kerja dan perilaku hubungan). Kurva keempat jenis gaya kepemimpinan situasional dapat dilihat pada gambar 3.2.



Gambar 3.2 Situational Leadership Curve by Paul Hersey and Ken Blanchard

Menurut model ini (Gambar 3.2), pemimpin harus mempertimbangkan situasi sebelum memutuskan gaya kepemimpinan mana yang hendak digunakan. Kontingensi situasional pada model adalah derajat **readiness (kesiapan)**. Kesiapan adalah kemampuan pengikut untuk memahami tujuan organisasi, berhubungan dengan pekerjaan secara maksimal yang mampu dicapai dan keinginan para pengikut untuk memikul tanggung jawab dalam pencapaian tugas tersebut. Kesiapan bukanlah ciri yang tetap pada pengikut, melainkan bergantung pada pekerjaan. Pengikut yang ada di sebuah kelompok mungkin mempunyai kesiapan yang tinggi untuk suatu pekerjaan, tetapi tidak pada pekerjaan lainnya. Kesiapan pengikut juga bergantung pada banyaknya pelatihan yang pernah diterima, besarnya komitmen pengikut pada organisasi, kemampuan teknis, atau pengalaman.

S1: Telling (Pemberitahu)

Gaya telling paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (**R1**). Gaya ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan telling yang kadang-kadang disebut directing adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan di mana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, dan mengawasi

pekerjaan secara langsung. Gaya pemberitahu membantu untuk memastikan pekerja baru untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dan akan menyediakan fondasi solid bagi kepuasan dan kesuksesan pengikut di masa datang.

S2: Selling (Penjual)

Gaya selling paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (**R2**). Gaya ini menekankan jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberikan arahan dengan menggunakan komunikasi dua arah. Pemimpin memberikan dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul saat kesiapan pengikut dalam melakukan pekerjaan meningkat, kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan. Pemimpin perlu mulai menunjukkan perilaku dukungan guna menumbuhkan rasa percaya diri pengikut sambil terus memelihara antusiasme pengikut.

S3: Participating (Partisipatif)

Gaya participating paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (**R3**). Gaya ini menekankan jumlah perilaku hubungan yang tinggi, tetapi rendahnya jumlah perilaku tugas. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang pengikut tunjukkan. Gaya participating muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini cenderung menjadi pendengar yang baik dan siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar-individu atau kelompok, dengan memelihara komunikasi terbuka. Dalam gaya ini, pemimpin cenderung menjadi pendengar yang baik dan siap membantu pengikutnya.

S4: Delegating (Pendelegasian)

Gaya delegating paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (**R4**). Gaya delegating menekankan kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya delegating muncul ketika individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi mengenai pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

Dari keempat notasi tersebut, tidak ada yang dapat disebut **teroptimal** setiap saat bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif butuh fleksibilitas dan harus beradaptasi di setiap situasi. Prinsip “One Size Fits All” tidak berlaku dalam gaya kepemimpinan, terutama menghadapi tingkat kesiapan bawahan yang berbeda.

B. Kunci Kepemimpinan yang Efektif

Chung dan Megginson (1981) berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada faktor kesesuaian perilaku pemimpin dengan faktor situasional. Faktor kesesuaian perilaku pemimpin dengan faktor situasional ini terkait dengan perilaku pemimpin dan faktor situasional, sedangkan perilaku pemimpin berhubungan dengan/dipengaruhi oleh sifat-sifat personal pemimpin. Hubungan berbagai faktor tersebut sebagai model proses kepemimpinan yang integral (An Integrated Leadership Process Model).

1. Faktor Kesesuaian Perilaku/Gaya Pemimpin

Perilaku berarti cara menjalankan atau berbuat. Dalam kepemimpinan, perilaku berarti cara pemimpin bertindak memengaruhi para pengikut. Pola perilaku adalah model, cara pemimpin bertindak memengaruhi bawahan, dengan tujuan untuk mencapai kepemimpinan yang efektif. Di dalam upaya memengaruhi bawahan, pemimpin perlu menggunakan pola perilaku tertentu yang dipandang sesuai dan dapat diterima oleh para bawahan. Sesuai berarti cocok dengan situasi yang dihadapi, sehingga perilaku atau tindakannya tepat sasaran, itulah yang disebut kepemimpinan efektif. Jadi, dalam usaha memengaruhi bawahannya, pemimpin perlu memperhatikan situasi yang dihadapi untuk menentukan pola perilaku di dalam menjalankan kepemimpinannya, agar kepemimpinannya dapat efektif.

Pemimpin akan berhasil dalam kepemimpinannya, jika pemimpin mampu berperilaku secara pantas, sesuai kondisi situasi yang dihadapi. Misalnya, apabila petunjuk dibutuhkan, pemimpin dapat memberi petunjuk kepada bawahannya, dan jika kebebasan partisipasi dipandang perlu, pemimpin dapat memberi kebebasan kepada bawahannya. Perilaku yang sesuai dengan kekuatan atau faktor situasional akan mendatangkan keefektifan kepemimpinan. Seperti dikatakan oleh Reddin (1970) bahwa efektivitas manajerial berasal dari kesesuaian gaya dan situasi. Jadi, perilaku pemimpin akan mendatangkan keefektifan kepemimpinan apabila perilaku yang digunakan dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan faktor situasional.

Berkaitan dengan pola perilaku partisipatif misalnya, pemimpin berperilaku partisipatif secara efektif apabila situasi bawahan berpengalaman dan paham mengenai pekerjaan, tugas, dan fungsinya; kelompok menunjukkan saling bergantung, saling menerima, dan mempunyai keterkaitan tugas dan fungsi; pekerjaan, tugas, dan fungsi organisasi sedemikian besar dan bervariasi sehingga membutuhkan pendelegasian demi kesuksesannya; dan waktu untuk menyelesaikan atau melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan dengan tugas organisasi longgar, sehingga pemimpin dapat bersikap lebih fleksibel untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Pemimpin dalam berperilaku perlu mempunyai kemampuan dan kecakapan membaca situasi, yaitu kemampuan untuk melihat baik atau buruk situasi, yang kemudian digunakan untuk memilih atau menentukan pola perilaku yang sesuai atau cocok dengan situasinya agar terjadi kepemimpinan yang efektif. Dalam

kaitannya dengan tanggungjawab, pemimpin yang fleksibel dan tanggap terhadap tuntutan situasi akan lebih mampu menentukan perilaku, cara bertindak yang sesuai dengan situasi untuk memengaruhi bawahannya.

2. Perilaku/Gaya Pemimpin

Terdapat beberapa pola perilaku pemimpin, yakni perilaku pemimpin direktif, perilaku pemimpin dukungan, perilaku pemimpin partisipatif, dan perilaku pemimpin berorientasi penyelesaian tugas (Chung dan Megginson, 1981). Setiap pola perilaku cocok dan efektif hanya dalam situasi tertentu.

Perilaku pemimpin direktif mempunyai ciri-ciri utama yaitu pemimpin menunjukkan susunan tugas pekerjaan para bawahan dan membimbing bawahan untuk mencapai sasaran. Perilaku ini menunjukkan dominasi tindakan campur tangan pemimpin yang ketat terhadap pekerjaan dan pelaksanaan kerja bawahan, sehingga inisiatif para bawahan terkekang atau kurang leluasa. Perilaku bawahan diarahkan sedemikian rupa dengan ketentuan-ketentuan atau batasan-batasan tanggungjawab yang jelas. Perilaku pemimpin direktif akan efektif pada situasi seperti bawahan tidak kompeten dan tugas dalam situasi tidak terstruktur (tidak teratur).

Perilaku pemimpin dukungan dapat dilihat pada tindakan pemimpin yang mengutamakan keterbukaan dan menggunakan cara-cara pendekatan yang halus kepada para bawahan. Perilaku demikian untuk memelihara suasana yang mendukung pelaksanaan kegiatan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin menunjukkan maksud kepentingan secara pribadi kepada bawahan, ramah, bersahabat, mudah didekati, memberi sarana konsultasi, memperjuangkan keharmonisan kelompok, menggunakan hadiah sebagai sarana menambah dukungan, dan mempergunakan hadiah yang positif lebih daripada sanksi yang negatif. Perilaku dukungan ini efektif dijalankan pada situasi misalnya, para bawahan bersifat terbuka, memiliki motivasi hubungan interpersonal yang kuat.

Perilaku partisipatif ditunjukkan oleh pemimpin yang membagikan tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan dan pemeliharaan fungsi-fungsi kepada para anggota kelompok kerja. Pemimpin partisipatif mendistribusikan kekuasaan kepada bawahan di dalam proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Jadi, pemimpin partisipatif memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi di dalam proses pencapaian tujuan kelompok/organisasi. Perilaku partisipatif dapat efektif dalam situasi bawahan menunjukkan kompetensi dan berpendidikan (literer).

Perilaku pemimpin berorientasi penyelesaian tugas menekankan rasa ikatan kelompok terhadap tujuan atau sasaran tugas organisasi. Ia mengharapkan bawahan melaksanakan pekerjaan secara maksimal dan menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan bawahan untuk memikul tanggungjawab pelaksanaan tugas. Perilaku berorientasi penyelesaian tugas cocok dan efektif

dilakukan pada situasi pekerjaan yang terstruktur/teratur, jelas, dan didukung sarana prasarana, sistem dan prosedur kerja yang memadai.

3. Faktor Situasional

Faktor situasional adalah kekuatan lingkungan yang memengaruhi perilaku pemimpin. Tannenbaum dan Schmidt (1967) menyebutkan beberapa kekuatan lingkungan yang berada di sekitar pemimpin yang berasal dari **organisasi, kelompok kerja, masalah tugas, dan waktu.**

Organisasi mempunyai nilai-nilai dan tradisi yang dapat memengaruhi perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya. Nilai dan tradisi ini menunjukkan sesuatu yang diterima dan diberlakukan organisasi, yang dikomunikasikan melalui berbagai cara seperti pada deskripsi tugas, kebijaksanaan, peraturan, atau pernyataan-pernyataan. Misalnya, untuk pemimpin diberlakukan nilai bahwa pemimpin yang diharapkan ialah seseorang yang dinamis, imajinatif, tegas dan pasti dalam mengambil keputusan, persuasif, kooperatif, atau mempunyai human relation skill. Bila harapan tersebut terpenuhi, pemimpin dapat berperilaku atau bertindak tertentu seperti yang diinginkan, sehingga dapat diterima dan efektif kepemimpinannya. Untuk bawahan misalnya, dipersyaratkan mempunyai pengalaman tertentu, paham mengenai jabatan, dan pekerjaan yang bersangkutan dengan tugas dan fungsinya. Persyaratan tersebut dibutuhkan agar bawahan mampu melaksanakan tugas, berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, dan mampu melaksanakan kegiatan sesuai rencana. Dengan demikian, pemimpin pun dapat efektif berperilaku partisipatif, mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan, dan menyerahkan pengendalian atau kemajuan, kelancaran tugas, fungsi, dan pelaksanaan pekerjaan.

Kelompok kerja sebagai unsur faktor situasi ikut menentukan perilaku pemimpin. Sebelum menyerahkan tanggungjawab pengambilan keputusan kepada bawahannya, pemimpin harus mempertimbangkan cara para bawahan bekerja sama secara efektif sebagai suatu kelompok. Jika kelompok kerja efektif maka pemimpin efektif menjalankan perilaku partisipatif. Jika antarsatuan kerja bawahan saling tergantung, saling menerima, dan ada keterkaitan tugas untuk terlaksananya pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, maka partisipasi atau keikutsertaan bawahan itu menentukan kelancaran proses pencapaian tujuan organisasi. Di dalam situasi ini, pemimpin dapat efektif berperilaku partisipatif.

Masalah, tugas dan fungsi organisasi yang ada juga memengaruhi besarnya kewenangan untuk memecahkan atau melaksanakan tugas yang akan didelegasikan oleh pemimpin kepada bawahan. Masalah, tugas, dan fungsi yang besar dan luas atau terdiri bermacam-macam bidang menuntut pemimpin agar berperilaku atau bertindak partisipatif supaya pekerjaan dapat terlaksana dan dapat diselesaikan dengan sukses.

Waktu juga merupakan suatu faktor situasi yang menentukan perilaku pemimpin. Jika pemimpin butuh untuk mengambil keputusan atau tindakan yang bersifat

segera, pemimpin dapat tidak melibatkan orang lain. Sebaliknya, apabila waktu longgar, maka sangat mungkin bagi pemimpin untuk mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan dalam pelaksanaan/penyelesaian suatu tugas. Pemimpin dapat berperilaku fleksibel menurut kelonggaran waktu. Pemimpin dapat mengatur waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, tugas, fungsi, dan masalah organisasi.

4. Sifat-Sifat Personal Pemimpin

Sifat personal pemimpin adalah kualitas, ciri-ciri atau karakteristik yang secara kodrati dimiliki seorang pemimpin, yang memengaruhi segenap pikiran, tindakan, atau pun perilakunya. Sifat personal pemimpin dapat dilihat dari dimensi-dimensi **sikap, motivasi, dan kepribadiannya**.

Sikap merupakan suatu cara bereaksi terhadap rangsangan yang timbul dari seseorang atau situasi. Sikap pemimpin adalah cara bereaksi pemimpin terhadap rangsangan yang datang dari orang lain yang dipimpin atau pun dari situasi lingkungan pemimpin itu berkarya. Pemimpin diharapkan bersikap luwes, suka membantu, beremosi stabil, mempunyai kerelaan memberikan pengaruhnya pada orang-orang yang dipimpin, berinisiatif, kaya akan ide dan usaha untuk melaksanakan tugas, sehingga bawahan merasa puas dan bergairah di dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas, kebesaran pribadi pemimpin terletak pada kedalaman watak manusiawi pemimpin: imajinasi, kehendak, ketabahan, keberanian, kecakapan, dan kemauan untuk bekerja dan berhubungan dengan pengikut lainnya, termasuk untuk menanggung risiko kegagalan.

Fiedler, seperti dikutip Chung dan Megginson, menyebut bahwa berkenaan dengan motivasinya, pemimpin dapat dibedakan menjadi dua: pemimpin bermotivasi hubungan (relation-motivated leader) dan pemimpin bermotivasi tugas (task-motivated leader). Dimungkinkan pemimpin memiliki satu atau kedua motivasi tersebut sekaligus. Pemimpin dengan **motivasi hubungan** cenderung menaruh perhatian terhadap pelaksanaan pekerjaan yang baik dengan cara menekankan pada pemeliharaan hubungan antarpribadi (interpersonal). Harga dirinya sangat tergantung pada cara orang lain berhubungan dengannya. Pemimpin ini sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan dan perasaan bawahan. Apabila terdapat pihak yang tidak ingin bekerjasama dengan orang-orang tertentu, pemimpin masih memiliki respek dan perhatian terhadap orang tersebut. Karena kepekaan tersebut, pemimpin dengan motivasi hubungan menjadi efektif dalam menerapkan perilaku partisipatif.

Pemimpin dengan **motivasi tugas**, menaruh perhatian utama pada kemampuan pelaksanaan pekerjaan, sehingga harga dirinya diperoleh dari pencapaian tujuan yang dapat ditangani. Pemimpin menaruh tekanan besar pada penyelesaian tugas, sehingga pemimpin cenderung mengambil keputusan atau menilai pengikut atas dasar dapat atau tidak dapat bekerjasama. Jika pengikut tersebut dapat bekerja, pemimpin akan menganggapnya sebagai pengikut yang baik. Apabila terdapat

sesuatu tidak beres di bawah kontrolnya, pemimpin akan cepat tanggap dan menaruh perhatian kepada kebutuhan-kebutuhan bawahan. Dalam situasi-situasi yang tidak mendukung, pemimpin dengan motivasi tugas dapat menjadi pemimpin direktif.

Kepribadian seseorang yang terbentuk sejak lahir, merupakan warisan keturunan dan berbagai pengalaman yang dilalui. Jika pengalaman itu terjadi pada masa kanak-kanak dan masa muda, kepribadian akan sulit sekali diubah setelah seseorang menjadi dewasa (Rice, 1965). Kombinasi unsur-unsur keturunan seperti kejiwaan, dorongan, nafsu, naluri, dan unsur-unsur yang berasal dari masyarakat, seperti norma-norma dan nilai-nilai kemasyarakatan membentuk kejiwaan seseorang yang biasa disebut kepribadian. Rice mendefinisikan kepribadian sebagai corak seorang individu dengan suatu perasaan/emosi tertentu.

Dalam studi kepemimpinan dibedakan tiga tipe atau corak kepribadian pemimpin yaitu kepribadian yang mengutamakan kekuasaan, kepribadian yang mengutamakan persamaan, dan kepribadian yang mengutamakan kebebasan. Bentuk-bentuk kepribadian tersebut memang diperlukan menurut konteks situasi tertentu yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus pandai-pandai memainkan corak perasaan atau emosi (kepribadian) menurut situasi. Baik pemimpin maupun bawahan memerlukan ketegasan dari sumber kekuasaan. Pada dasarnya pemimpin maupun bawahan ingin dihargai sebagai sesama, juga mendambakan keleluasaan gerak, sehingga tidak terkekang untuk mengembangkan diri dan inisiatifnya, menyumbangkan kemampuan bagi kemajuan kelompok di dalam melaksanakan tugas.

Hubungan sifat personal pemimpin dengan perilaku pemimpin dapat dikatakan bahwa sifat-sifat personal pemimpin ikut menentukan pola perilakunya. Pemimpin berperilaku tertentu apabila pemimpin mempunyai sifat-sifat kecenderungan tertentu. Misalnya, pemimpin yang mempunyai sifat motivasi hubungan yang kuat akan mampu secara efektif berperilaku partisipatif, karena pemimpin cenderung mampu menghimpun bawahan di dalam suatu kelompok, dan menggerakkan bawahan untuk ikut serta atau berpartisipasi di dalam usaha mencapai kesuksesan tugas organisasi.

C. Referensi

- Covey. Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Yang Berprinsip*. Jakarta: Binarupa.
- Chung, Kae H., Leon C. Megginson. 1981. *Organizational Behavior, Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row Publishers.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. 1993. *Management for Organizational Behavior. Sixth Edition*. Singapore: Prentice Hall.
- Reddin, William J. 1970. *Managerial Effectiveness*. Mac Graw Hill, Kogakusha Ltd.

Rice.1965. Learning for Leadership, Interpersonal and Inter-Group Relations,
The Tavistock Institute of Human Relations.

Tannenbaum, Robbert & Warren H Schmidt. 1967. "How to Choose a Leadership
Pattern",
dalam Huneryager & Heckman (Ed.). Human Relation In Management.
South-Western Publishing Co.

Yukl, Gary. 2006. Leadership in Organizations. 6th Edition. Upper Saddle River, New
Jersey: Pearson-Prentice Hall.

<http://perilakuorganisasi.com/>

Bab 4

Pendekatan Ekstra Kepemimpinan: Servant Leadership di Organisasi Pendidikan

“Jika Anda menemukan alasan menjadi seorang pemimpin supaya bisa dilayani atau supaya bisa menjadi penguasa dan mengatur sana-sini, maka Anda tidak tepat disebut sebagai seorang pemimpin!” - Greenleaf

Pada prinsipnya, kepemimpinan dalam lingkup pendidikan (educational leadership) berorientasi pada keberlanjutan dan pengembangan efektivitas dan efisiensi sekolah. Kepala sekolah dapat meraih kesuksesan karena aspek kerja sama yang baik dengan warga sekolah. Kepemimpinan kependidikan oleh kepala sekolah bertujuan meningkatkan optimalisasi produktivitas sekolah dan usaha-usaha warga sekolah. Berangkat dari pandangan ini, peran dan praktik kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam memberdayakan stakeholders sekolah menjadi hal yang mutlak. Untuk menjadi pemimpin sukses, kepala sekolah harus dapat mengintegrasikan pemberdayaan yang ideal, kualitas total, membangun tim, dan manajemen partisipatif, serta menjadikan layanan moral dan etika sebagai filosofi kepemimpinan.

Setiap pengikut sangat mengharapkan memiliki pemimpin yang baik, dapat memimpin ke arah yang lebih baik dan dapat mengayomi seluruh pengikut tanpa ada perbedaan. Sejalan dengan harapan pengikut tersebut, Greenleaf memperkenalkan konsep servant leadership (kepemimpinan yang melayani), yaitu suatu konsep kepemimpinan yang menekankan peran seorang pemimpin sebagai “steward” (pelayan). Konsep tersebut mendorong pemimpin untuk melayani dan mengayomi orang lain dalam mencapai tujuan utama (visi dan misi) organisasi. Menurut Herbert (2005), teori kepemimpinan yang melayani (The Servant Leadership Theory) didasarkan pada model Greenleaf dalam menempatkan orang lain, termasuk pegawai, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas utama. Model ini merupakan pendekatan holistik dalam bekerja untuk meningkatkan rasa kebersamaan dan berbagi kekuasaan.

A. Pengertian Servant Leadership

Menurut Greenleaf Center for Servant-Leadership (1997) dalam Page dan Wong (2003) model kepemimpinan yang sukses adalah yang menekankan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain, pendekatan holistik dalam bekerja, meningkatkan rasa komunitas, dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Servant leadership menghargai komunitas karena hal itu memberi peluang bagi individu untuk langsung mengalami saling ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual (Greenleaf, 1970 dalam Northouse, 2013).

Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) merupakan tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para peneliti menyimpulkan bahwa servant leadership merupakan konsep atau teori yang valid dalam kepemimpinan organisasi, telah diaplikasikan dalam dunia bisnis, pendidikan, dan berbagai yayasan.

Pendekatan servant leadership berfokus pada pengembangan potensi pegawai sepenuhnya untuk efektivitas tugas bidang tugas masing-masing, mengembangkan komunitas pelayanan, mengembangkan motivasi diri, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan masa depan (Liden dkk., 2008).

Spears (2010), salah satu pengikut Greenleaf telah merumuskan definisi tentang servant leadership sebagai "A new kind of leadership model...a model which puts serving others as the number one priority. Servant-leadership emphasizes increased **service to others; a holistic approach to work; promotion a sense of community; and the sharing power in decision making.**"

Penjabaran satu persatu tentang "service to others, holistic approach to work, promoting a sense of community, dan sharing of power in decision making" oleh Spears, sebagai berikut:

1. Maksud "service to others" adalah pemimpin mengasumsikan posisinya sebagai pelayan dalam interaksinya dengan "pengikut".
2. Holistic approach to work, pemimpin berpegang pada prinsip "pekerjaan ada untuk orang, sama dengan orang hadir untuk pekerjaan".
3. Promoting a sense of community, kepemimpinan yang melayani selalu mempertanyakan kemampuan institusi dalam menyediakan pelayanan bagi masyarakat. Hanya dengan memantapkan sense of community di kalangan pengikut, sebuah organisasi dapat sukses sesuai dengan tujuannya.
4. Sharing of power in decision making, kepemimpinan yang efektif dikembangkan lewat kepemimpinan yang melayani orang lain dengan melakukan pemberdayaan dan menyokong talenta pengikut; intinya membagi kekuasaan kepada pengikut. Struktur organisasi dalam servant leadership kadang-kadang dibuat seperti "piramid terbalik", di mana pegawai, klien, dan stakeholder lainnya berada di atas, sementara pemimpinnya berada di bawah.

Laub (1999) mendefinisikan servant leadership sebagai sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikut dibandingkan dengan kepentingan pribadi pemimpin. Servant leadership adalah model kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan potensi pegawai sepenuhnya demi tercapainya efektivitas tugas bidang tugas masing-masing, pengembangan komunitas pelayanan, peningkatan motivasi diri, dan pengembangan kemampuan kepemimpinan masa depan (Liden dkk., 2008).

Para servant leader mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi orang-orang yang dipimpin daripada dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandanganya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual. Model kepemimpinan seperti ini sangat efisien dan efektif karena pemimpin memiliki konsep yang berguna untuk diterapkan di dalam bisnisnya. Pemimpin juga memiliki prinsip yang kuat untuk melayani orang, baik pelayanan kepada pegawai maupun kepada masyarakat sekitarnya, sebagai prioritas utama dan pertama. Dengan demikian, tidak seperti kepemimpinan dengan pendekatan top-down hierarchical

style, kepala sekolah yang menerapkan servant leadership dapat lebih menekankan “collaboration, trust, empathy, and the ethical use of power”. Pengembangan warga sekolah sebagai individu yang lebih manusiawi, bukan pada kekuasaan dan posisi diri sendiri, tujuan utamanya adalah untuk “pertumbuhan” warga sekolah atau anggota organisasi, mengembangkan teamwork dan keterlibatan semua anggota.

B. Dimensi (Prinsip) Servant Leadership

Spears (2010) menjelaskan 10 karakteristik yang penting dari seorang servant leader, sebagai berikut :

1. Mendengarkan (listening receptively to what others have to say). Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan dalam pembuatan keputusan. Kepala sekolah harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau pendapat orang lain; berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok; berusaha tanggap mendengarkan yang dikatakan (dan tidak dikatakan), mendengarkan dan memahami yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.
2. Menerima orang lain dan empati (acceptance of others and having empathy for them). Pemimpin berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain, benar-benar memahami yang dipikirkan dan dirasakan pengikut. Para kepala sekolah yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.
3. Kemampuan meramalkan (foresight and intuition). Kemampuan untuk mengetahui masa depan, menduga yang akan terjadi berdasarkan yang terjadi di masa sekarang dan yang terjadi di masa lampau. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan kepala sekolah dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan.
4. Kesadaran (awareness and perception). Kesadaran akan diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat turut memperkuat pemimpin. Kesadaran juga membantu pemimpin dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai.
5. Membangun kekuatan persuasif (having highly developed power of persuasion). Ciri khas servant leadership lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukan wewenang kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model servant leadership. Kepala sekolah sebaiknya berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Hal ini efektif untuk membangun konsensus dengan warga sekolah.
6. Konseptualisasi (an ability to conceptualize and to communicate concepts). Servant leadership berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”, menjadi orang yang berpandangan jauh ke depan (visioner) mengenai organisasinya. Kemampuan melihat suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Pengelola tradisional disibukkan oleh

kebutuhan untuk mencapai tujuan operasional jangka pendek. Seorang kepala sekolah yang ingin menjadi servant leader harus mampu mengoptimalkan pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas (visioner). Kepala sekolah harus mengusahakan keseimbangan antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

7. Kemampuan menyembuhkan (ability to exert a healing influence upon individual and institutions). Belajar menyembuhkan atau membuat sehat, merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar servant leadership adalah kemampuan menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat dan menderita karena berbagai masalah emosional, walaupun hal ini merupakan sesuatu yang alami dalam kehidupan manusia. Akan tetapi, seorang servant leader harus mampu dan mempunyai kesempatan menggerakkan hati, serta memberikan semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan sang pemimpin.
8. Pengurusan organisasi (Organizational stewardship). Peter Block (1993) mendefinisikan stewardship dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain”. Dalam suatu organisasi, setiap level manajemen, dari top management sampai shop floor semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka, sehingga servant leader menerima tanggung jawab untuk mengelola secara hati-hati orang dan organisasi yang dipimpinnya dan memercayai organisasi untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar.
9. Memiliki komitmen pada pertumbuhan pribadi (commitment to the growth of people). Servant leader berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik yang melampaui kontribusi riil yang telah diberikan selama ini, sehingga servant leader sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesionalisme, dan spiritualisme setiap individu dalam organisasi. Dalam praktiknya hal ini dapat dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesionalisme, memberikan perhatian pribadi pada gagasan dan saran anggota organisasi, mendorong anggota untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, dan toleran terhadap kesalahan.
10. Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (building community in the workplace). Servant leader memperkuat perkembangan komunitas. Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antarpegawai, antara pemimpin dan bawahan, membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Dalam membangun komunitas, kepala sekolah dapat menyediakan tempat bagi warga sekolah agar merasa aman dan terhubung dengan orang lain, tetapi tetap diperkenankan untuk mengekspresikan individualitas mereka.

Teori kepemimpinan lainnya (Yukl, 2010) mengemukakan sejumlah nilai kunci dan contoh servant leadership dapat diterapkan dalam perilaku para pemimpin, termasuk kepala sekolah.

1. Integritas (integrity). Berkomunikasi dengan cara terbuka dan jujur, menjaga janji-janji dan komitmen, tindakan-tindakan pada jalan yang konsisten dengan nilai-nilai yang diekspose, mengakui dan menerima tanggung jawab atas kesalahan, tidak mencoba memanipulasi atau menipu.

2. Altruisme (altruism). Senang membantu orang lain, bersedia mengambil risiko atau berkorban untuk melindungi orang lain, meletakkan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri, sukarela untuk aktivitas yang memerlukan ekstra waktu dan bukan bagian dari persyaratan formal pekerjaan.
3. Kerendahan hati (humility). Memperlakukan orang lain dengan penghormatan, menghindari simbol status dan hak-hak istimewa khusus, mengakui keterbatasan-keterbatasan dan kesalahan-kesalahan, rendah hati mengenai prestasi, menekankan pada kontribusi-kontribusi oleh orang lain jika upaya kolektif berhasil.
4. Empati dan penyembuhan (empathy and healing). Membantu orang lain untuk menanggulangi kesukaran emosional, mendorong penerimaan keragaman, bertindak sebagai mediator atau pembuat perdamaian, mendorong pemberian maaf dan rekonsiliasi sesudah konflik yang memecah belah.
5. Pertumbuhan personal (personal growth). Mendorong dan memfasilitasi pengembangan kemampuan dan kepercayaan diri individu, menyediakan peluang pembelajaran, menyediakan mentoring dan pelatihan jika diperlukan, membantu orang belajar dari kesalahan-kesalahannya.
6. Kewajaran dan keadilan (fairness and justice). Mendorong dan mendukung perlakuan yang wajar kepada orang lain, menentang dengan tegas praktik-praktik dan kebijakan tidak wajar dan tidak adil. Menentang upaya memanipulasi, menipu, merusak, atau melanggar hak-hak asasi orang.
7. Pemberdayaan (empowerment). Mengonsultasikan dengan orang terkait mengenai keputusan-keputusan yang akan memengaruhinya, memberikan otonomi dan keleluasaan kepada para bawahan, berbagi informasi sensitif dengan bawahan untuk mengekspresikan perhatian dan pandangan yang berbeda tanpa menjadi defensif.

Tabel 4.1 Dimensi Servant Leadership Menurut Para Pakar

Spears (1998); (2010)	Farling et al (1999)	Page & Wong (2000)	Russell & Stone (2002)	Barbuto & Wheeler (2006)	Wong & Davey (2007)	Senddjaya et al (2008)
Listening	Vision	Integrity	Vision	Altruistic calling	Serving and developing others	Transforming influence
Empathy	Influence	Humility	Credibility	Emotional healing	Consulting and involving others	Voluntary subordination
Healing	Credibility	Servanthood	Trust	Wisdom	Humility and selflessness	Authentic self
Awareness	Trust	Caring for others	Service	Persuasive mapping	Modeling integrity and authenticity	Transcendental spirituality
Persuasion	Service	Developing others	Modelling	organizational stewardship	Inspiring and influencing others	Covenantal relationship
Conceptualization		Empowering others	Pioneering			Responsible morality
Foresight		Visioning	Appreciating others			
Stewardship		Goal setting	Empowerment			
Commitment to the growth of people		Leading				
Building community		Modelling				
		Team building				
		Shared decision-making				

B. Outcomes dari Servant Leadership

Liden dkk. (2008) menyebutkan tiga hasil (outcomes) dari servant leadership yaitu: follower performance and growth, organizational performance, dan societal impact. Servant leadership dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan mengakui kontribusi pegawai dan membantu pegawai untuk percaya pada potensi dirinya, dan memberi kesan menyenangkan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Servant leadership menumbuhkan pemikiran terbuka dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri bagi pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan kemampuan diri, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan mendukung efektivitas organisasi. Demikian juga untuk aspek societal impact, bahwa servant leadership membawa pengaruh positif kepada kepercayaan masyarakat, karena servant leader berpemikiran terbuka, peduli, berpikir jangka panjang, dan bijak dalam mengambil keputusan.

Servant leadership **memengaruhi motivasi kerja**. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dan berpengaruh dalam kinerja suatu organisasi, baik dalam organisasi swasta maupun organisasi publik. Pemimpin adalah orang yang mampu memengaruhi karyawan dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi tercapai. Salah satu hal yang perlu dilakukan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi adalah memberikan dorongan atau motivasi yang dapat menimbulkan semangat bekerja individu atau kelompok. Greenleaf dan Spears (2002) mengatakan bahwa servant leadership memengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai, sehingga pegawai melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi organisasi.

Servant leadership **memengaruhi komitmen organisasional**. Pemimpin adalah orang yang mampu memengaruhi pegawai dan memiliki wewenang manajerial. Pemimpin yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, selain cerdas dan bijaksana, harus memiliki perilaku melayani. Komitmen organisasional para pegawai salah satunya dapat tercipta oleh tipe kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Pemimpin berperan besar dalam memengaruhi loyalitas pegawai atau orang-orang yang dipimpin. Ada kemauan, respek, kepatuhan dan kepercayaan terhadap pemimpin. Mereka pun mau melaksanakan yang dikehendaki oleh pemimpin agar tugas-tugas dan tujuan organisasi berjalan efektif dan efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004) dalam Washington dkk. (2007) pada 207 pegawai di lima organisasi profit dan nonprofit di Selatan AS yakni organisasi perawatan anak, yayasan komunitas, dan lain-lain, menunjukkan adanya hubungan servant leadership terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, semakin tinggi pelayanan yang diberikan seorang servant leader pada pegawainya, semakin tinggi pula komitmen pegawai dalam organisasi. Salah satu nilai utama servant leadership adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang. Nilai tersebut dapat memengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka (Yukl, 2015).

Servant Leadership memengaruhi work engagement. Salah satu faktor yang memengaruhi work engagement adalah aspek manajerial yang terkait dengan cara pemimpin mengelola bawahannya; pemimpin dalam organisasi harus memiliki komitmen terlebih dahulu dalam pekerjaannya, selain itu dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam melakukan mentoring pada bawahan untuk menciptakan work engagement (Lockwood, 2007). Servant leadership berorientasi untuk melayani pengikut, sehingga kebutuhan setiap pengikut terpenuhi dengan baik. Pemimpin yang

menerapkan pola servant leadership biasanya menempatkan kebutuhan bawahan di atas kepentingannya dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Selain itu, servant leader bersedia terjun langsung membangun dan mendorong bawahan untuk terus berkembang. Salah satu hal yang dilakukan servant leader yaitu memberikan pelayanan dan pertolongan apabila bawahan mengalami kesulitan dalam organisasi. Seorang servant leader akan selalu membantu bawahan untuk memberikan usaha yang terbaik untuk stakeholders dan organisasi.

Perilaku seorang servant leader juga diharapkan dapat menjadi teladan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Salah satu perilaku yang berusaha diterapkan kepada pegawai adalah totalitas kerja (work engagement) yang tinggi. Peningkatan work engagement pada pegawai harus didahului oleh peningkatan level work engagement pemimpin organisasi. Work engagement yang tinggi ditunjukkan dalam tingkat keterlibatan, komitmen, keinginan para pegawai untuk berkontribusi dan tingginya rasa memiliki (ownership) terhadap pekerjaan dan organisasi. Totalitas kerja berdampak pada timbulnya rasa saling percaya (trust), tingginya loyalitas terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan tingginya semangat bekerja sama para pegawai.

Servant Leadership memengaruhi OCB (Organizational Citizenship Behavior). Beberapa peneliti terdahulu menyatakan bahwa servant leadership dapat berkaitan dengan OCB. Greenleaf (1997; dalam Vondey, 2010) adalah peneliti pertama yang menyatakan bahwa pemimpin yang melayani para pengikut dapat menghasilkan pengikut yang akan melayani orang lain. Perilaku yang melayani orang lain ini meliputi menolong rekan kerja, membawa nama baik organisasi terhadap orang lain, mendorong orang lain untuk menyatakan opini dan ide mereka. Oleh karena itu, peran pemimpin sebagai role model terhadap pengikut membentuk perilaku OCB (Smith dkk., 1983, dalam Vondey, 2010).

C. Referensi

- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. 2006. "Scale development and construct clarification of servant leadership" [Electronic Version], *Group and Organization Management*, 31, 300-326.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. 1999. "Servant leadership: Setting the stage for empirical research". *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Greenleaf, R. K. 2002. *Servant-Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness* (L. C. Spears, Ed) (Anniversary Edition), New York: Paulist Press.
- Herbert. 2005. "A Comprehensive Literature Review and Critical Analysis of Servant Leadership Theory". A research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Master Science Degree in Training and Development.

- Diunduh dari: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2005/2005herberts>.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. 2008. "Servant leadership: Development of a multi dimensional measure and multi-level assessment". *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lockwood, N. 2007. "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage HR Strategic Role", *SHRM Research*, 111.
- Northouse, Peter G. Northouse. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. Fifth Edition. Thousand Oaks-California: SAGE Publication.
- Page, Don and Paul T. P. Wong. 2000. *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. The Human Factor in Shaping the Course History and Development*. Boston: University Press of America. Diunduh dari: <https://www.researchgate.net/publication/>.
- Page, Don and T.P. Wong. 2003. "Servant leadership :An component-process model and the revised servant leadership profile." Diunduh dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings.
- Russel, R.F., & Stone, A.G. 2002. "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model." *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 145-157.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. 2008. "Defining and measuring servant leadership behavior in organizations". *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Spears, Larry C. 2010. "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders". *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2010, 25-30.
- Vondey, Michelle. 2010. "The relationships among servant leadership, organizational citizenship behaviour, person-organization fit, and organizational identification." *International Journal of Leadership Studies*, 6 (1), 3-27.
- Washington, R., Clayton, H.R., Sauser, W.I., Sutton, C.D., dan Flowers, G.T. 2007. *Empirical Relationship among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Dissertation of Doctor of Philosophy, Auburn University. Diunduh dari: <https://etd.auburn.edu/handle/10415/810>.
- Wong, P.T., & Davey, D. 2007. "Best practice in servant leadership". Diunduh dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf.

Yukl, Garry. 2015. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Ketujuh.
Jakarta: PT Indeks.

Bab 5

Ujian dalam Kepemimpinan di Organisasi Pendidikan Membawa Perubahan Positif: Work Engagement

*“Ubahlah pemimpinnya, maka berubah pula organisasinya.
Segala sesuatunya ditentukan oleh kepemimpinan.”- John C. Maxwell*

Berbagai organisasi saat ini dihadapkan pada situasi dunia yang penuh dengan perubahan yang serbacepat dan tidak berkesinambungan. Pemimpin harus berada di garda depan untuk mendorong perubahan dan pertumbuhan, serta menunjukkan dan melakukannya. Pemimpin (*servant leader*) berpengaruh karena keteladannya. Pemimpin yang melakukan perubahan karena tuntutan zaman, akan diikuti para anggota organisasinya. Pemimpin harus memahami dua syarat penting untuk menciptakan perubahan: 1) mengetahui kebutuhan teknis untuk perubahan itu, 2) memahami tuntutan sikap dan motivasi yang dibutuhkan untuk melakukannya.

Perkembangan yang terjadi dalam masyarakat seperti krisis finansial dan berkembangnya inovasi dalam bidang teknologi memberikan tekanan kepada pegawai di organisasi pendidikan seperti tenaga pendidik untuk menunjukkan kemampuan berubah dan resiliensi. Oleh karena itu, organisasi mengharapkan para pendidik harus proaktif, menunjukkan inisiatif, dapat mengarahkan diri, dan bertanggung jawab atas perkembangan serta performa mereka sendiri. Di sisi lain, pengelolaan pegawai bukanlah hal yang mudah. Kepala sekolah harus membuat para pendidik dan warga sekolah lainnya menjadi nyaman, sehingga memunculkan ikatan emosi (*engage*) dengan sekolah tempat bekerja. Kepala sekolah perlu menginspirasi dan memperkuat kemampuan pegawai agar pegawai mengaplikasikan kapabilitas yang dimiliki secara total dalam pekerjaan mereka (*work engagement*).

Pegawai dengan totalitas kerja (*work engagement*) tinggi bersedia dan mampu menginvestasikan diri secara penuh dalam peran tugasnya, proaktif, dan berkomitmen untuk memenuhi standar kinerja yang tinggi (Bakker & Leiter, 2010). Istilah *work engagement* dilekatkan pada kondisi yang bergairah dalam mencapai tujuan organisasi, mencakup keterlibatan (*involvement*), komitmen, *passion*, antusiasme, ketekunan kerja, dan penuh energi, yang keseluruhannya meliputi komponen sikap dan perilaku (Macey & Schenider, 2008). *Work engagement* memberikan manfaat positif bagi pegawai, misalnya kinerja menjadi lebih baik, mencegah *burnout*, dan mengurangi *turn over*.

A. Pengertian Work Engagement

Salah satu faktor psikologis yang penting bagi individu dalam bekerja adalah totalitas kerja (*work engagement*). Totalitas kerja merupakan komponen secara psikis bukan bersifat fisik. Artinya, pegawai yang masih bekerja di suatu posisi belum tentu memiliki keterikatan kerja. Merujuk kepada Schaufeli dan Bakker (2004), *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi yang penuh gairah dalam bekerja yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlarutan (*absorption*)

dalam pekerjaan. Work engagement adalah sebuah konsep yang menggambarkan individu memiliki semangat (vigor), fokus (absorption), dan dedikasi (dedicated) dalam bekerja.

Individu yang bekerja secara disiplin, memenuhi jam kerja, menjalankan pekerjaan sesuai tugas dan tanggungjawabnya dalam deskripsi pekerjaan bisa saja memiliki work engagement yang rendah. Dalam pengertian lain, work engagement didefinisikan sebagai keadaan positif dan penyelesaian pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan keterlarutan (Bakker dkk., 2008). Semangat mengacu pada energi, usaha, dan ketahanan. Dedikasi merujuk pada keterlibatan, rasa bermakna, antusias, inspirasi, rasa bangga, dan tantangan. Keterlarutan ditandai dengan konsentrasi dan merasa melalui waktu dengan cepat. Jadi, pegawai yang memiliki dari ketiga ciri tersebut adalah pegawai yang memiliki engaged dalam bekerja. Anggota organisasi yang masuk dalam kategori engaged melakukan pekerjaan dengan semangat, penuh dedikasi, dan menikmati proses pemenuhan tanggung jawabnya. Rasa engagement terhadap organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor emosional dan rasional yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan.

Brown dalam Robbins (2003) menyatakan bahwa seorang pegawai memiliki work engagement tinggi apabila pegawai dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Pegawai mencurahkan kemampuan fisik dan psikis pada pekerjaannya. Demerouti dan Van den Heuvel (2015) menambahkan bahwa pegawai yang memiliki engagement akan bersemangat dalam bekerja, memiliki rasa kebanggaan atas pekerjaannya, dan akan bekerja dengan emosi yang positif, sehingga akan berpengaruh pada performansi kerja, komitmen, dan kesehatan pegawai. Berdasarkan beberapa hasil penelitian, perilaku pegawai yang mengindikasikan work engagement yang rendah, misalnya, merasa jenuh ketika bekerja secara rutini, kurang senang melayani pelanggan dalam jumlah banyak, tidak menyukai giliran shift kerja pada jam pelanggan padat, dan bahkan memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

B. Dimensi Work Engagement

Secara ringkas Schaufeli dkk. (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam work engagement, yaitu:

1. Vigor
Curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Adanya kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
2. Dedication
Perasaan terlibat yang sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
3. Absorption

Sikap penuh konsentrasi dan serius pegawai saat bekerja, sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Komponen yang digunakan untuk mengukur keterlibatan kerja seorang pegawai menurut beberapa pakar (Luthans, 2006):

1. aktif berpartisipasi dalam pekerjaan,
2. menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama,
3. melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

Menurut Development Dimensions International (DDI) (Bakker dan Leiter, 2010), terdapat 3 komponen dalam work engagement, yaitu:

1. Cognitive: memiliki keyakinan dan mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Affective: mempunyai rasa kepemilikan, kebanggaan, dan kelekatan terhadap organisasi tempat ia bekerja.
3. Behavioral: berkeinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

C. Outcomes dari Work Engagement

Work engagement memengaruhi kinerja. Pegawai dengan work engagement yang tinggi lebih termotivasi secara intrinsik dibandingkan ekstrinsik dalam bekerja. Selain itu mereka juga lebih berinisiatif dan menunjukkan perilaku yang proaktif mengenai pekerjaan. Work engagement yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan (Hochschild, 1983 dalam May dkk., 2004) sehingga berpengaruh positif pada kinerja. Hal berbeda ditunjukkan oleh pegawai yang work engagement-nya rendah, mereka menunjukkan sikap menunda pekerjaan, sering merasa lelah dan bosan pada pekerjaan, tidak memiliki perencanaan kerja yang baik, serta pengerjaan tugas tidak maksimal dan kurang inovasi.

Work engagement memengaruhi employee service innovation behavior. Perilaku inovatif di tempat kerja merujuk pada ide-ide kreatif dan baru yang muncul selama pegawai mengerjakan tugas-tugasnya (Wast, 1989). Salah satu bentuk inovasi di tempat kerja adalah inovasi layanan (service innovation). Perilaku inovatif pegawai termasuk para pendidik di organisasi pendidikan dalam melayani diturunkan dari perilaku pegawai yang inovatif, sebagai akumulasi dari pikiran yang kreatif, keahlian, dan pengetahuan. Menurut Haq dkk. (2010), pegawai yang benar-benar engage dengan pekerjaannya dengan mudah dapat menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif, yang berguna bagi kemajuan organisasi.

Work engagement memengaruhi job satisfaction. Work engagement merupakan energi positif yang tinggi dan bentuk ketahanan mental terhadap pekerjaan, memiliki ketekunan dan keterlibatan dalam pekerjaan, serta antusias dan bangga terhadap pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja (job satisfaction). Moura dkk. (2014) membuktikan bahwa work engagement berkaitan dengan energi positif

terhadap pekerjaan, sehingga cenderung mendatangkan hasil yang positif seperti kepuasan kerja.

Work engagement memengaruhi organizational citizenship behavior atau Extra Role Behavior (ERB). Khan (1990) menyebut dua faktor yang berpotensi memengaruhi OCB yang dapat diteliti, yakni work engagement dan dukungan organisasi. Tingginya work engagement berkaitan dengan tingginya tingkat OCB. Dukungan organisasi mendukung adanya hubungan positif antara work engagement dan OCB. Work engagement juga memperlihatkan bahwa seseorang secara fisik, kognitif, dan afektif terhubung dengan tempat kerja mereka. Orang yang sama akan lebih memilih untuk melakukan tugas-tugas yang melebihi job description yang sudah ditentukan sebelumnya. Pegawai yang terikat dengan pekerjaan mereka cenderung menampilkan pula perilaku ekstra-peran.

D. Contoh Pengukuran Work Engagement

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai yang Ibu/Bapak/Sdr. rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda silang (X) pada skala berikut: 1 = Tidak Pernah 2 = Kadang-kadang (1-3 kali dalam sebulan) 3 = Sering (1 kali seminggu) 4 = Sangat Sering (beberapa kali dalam seminggu) 5 = Selalu (Setiap hari)						
No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
Vigor						
1	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
2.	Saat bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
4	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
5	Saya memiliki ketahanan kerja yang sangat tinggi.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
6	Dalam bekerja saya pantang menyerah bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
Dedication						
7	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu

8	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
9	Pekerjaan saya menginspirasi saya.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
11	Bagi saya, pekerjaan saya menantang.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
Absorption						
12	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
13	Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu di sekeliling saya.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
14	Saya merasa senang saat sibuk bekerja.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
15	Saya larut dalam pekerjaan saya.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
16	Saya terbawa suasana ketika bekerja.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
17	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu

E. Referensi

Bakker, Arnold. B., & Leiter, Michael. P. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. "The Job demands-Resources Model of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Haq, I., Ali, A., Azeem, M., Hijazi, S., Qurashi, T. & Quyyum, A. 2010. "Mediation Role of Employee Engagement in Creative Work Process on the Relationship of Transformational Leadership and Employee Creativity." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25(1), 94-101.

Khan, W. A. 1990. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692 -724.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT Andi: Yogyakarta.

Maxwall, John C. 2014. *Developing the Leader within You*. MIC Publising.

Macey, W.H & Schneider, B. 2008. "The Meaning of Employee Engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 3-30.

- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. 2004. "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77: 11–37.
- Moura, D., Ramos, A. O., & Go alves, G. 2014. "Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction". *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291-300.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. "The Measurement of Burn out and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal Of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- West, M.A & Farr, J. L. 1989. "Innovation at Work: Psychological and Perspectives", *Social Behavior*, Vol. 4, 15-30.

Bab 6

Ujian dalam Kepemimpinan di Organisasi Pendidikan Membawa Perubahan Positif: Organizational Citizenship Behavior

"The first responsibility of a leader is to define reality. The last is to say thank you.
In between, the leader is a servant." – **Max DePree**

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah merupakan organ yang seharusnya dapat memengaruhi sikap dan perilaku bawahannya, dalam hal ini targetnya adalah para guru dan warga sekolah. Mereka diharapkan dapat meningkatkan OCB (organizational citizenship behavior) dan kinerja setelah mendapat pengaruh dari atasannya. Dalam era industri 4.0 yang ditandai oleh persaingan talent yang semakin tinggi, untuk dapat berperan sebagai pegawai secara optimal, pegawai dituntut aktif, kreatif, dan penuh inisiatif.

Kontribusi guru dan warga sekolah dalam membantu sekolah mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah tidak hanya sebatas menjalankan peran standar yang tercantum secara formal dari sekolah. Guru dan warga sekolah diharapkan dapat menjalankan peran melebihi standar yang tercantum secara resmi dalam job description, untuk menunjang efektivitas dan efisiensi fungsi sekolah. Tingkat kontribusi guru dan warga sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah seberapa besar kecenderungan guru dan warga sekolah lainnya dalam menunjukkan perilaku ekstra-peran (OCB).

Secara umum citizenship behavior merujuk pada tiga elemen utama yaitu, kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas merupakan definisi citizenship dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari citizenship behavior adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional, arena komunal, dan arena organisasional. Dalam bab ini, citizenship behavior akan disoroti dalam dimensi organisasional (Organizational Citizenship Behavior). Organisasi pendidikan akan tetap eksis bila didukung oleh pegawai yang loyal dan berkomitmen tinggi kepada organisasi, yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku pegawai ditempat kerja. **Perilaku positif** pegawai atau anggota organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

A. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB yang disebut juga extra role-behavior (ERB) mencerminkan perilaku atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan perusahaan (Lovell dkk. pada Mohammad dan Alias, 2011). OCB merupakan perilaku pegawai yang melampaui tugas atau peran formalnya yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi, serta memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi (Organ,1988). OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi

volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Aldag & Rescjtje, 1997). Perilaku yang disebut juga extra-role behavior tersebut sangat diperlukan dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nirlaba seperti organisasi sekolah/pendidikan.

Menurut Wirawan (2014), faktor-faktor yang memengaruhi OCB antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, serta keadilan organisasi.

B. Dimensi OCB atau ERB

Allison (2001) mengemukakan lima dimensi primer dari OCB, yaitu:

1. Altruism, perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasional organisasi.
2. Civic virtue, partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah
3. Conscientiousness, kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. Courtesy, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. Sportmanship, pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Dimensi pengukuran OCB menurut Organ dkk.(2006) adalah sebagai berikut:

1. Helping behavior
Perilaku anggota organisasi menolong dengan sukarela rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi, baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini disebut juga altruism, peacemaking, atau cheerleading.
2. Courtesy
Perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal, dengan menunjukkan perilaku yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
3. Individual initiative/conscientiousness
Perilaku sukarela dan kreatif dalam tugas agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku yang ditunjukkan melebihi yang diharapkan organisasi, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensi, secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar wewenang atau panggilan tugasnya.
4. Sportsmanship
Perilaku yang menunjukkan kerelaan atau toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan atau keluhan-keluhan. Perilaku demikian itu akan meningkatkan iklim yang positif di antara

anggota organisasi, lebih sopan, dan mau bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

5. Civic virtue/organizational participation

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, terlibat dalam aktivitas organisasi, dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Kepedulian ditunjukkan dengan mengikuti perubahan dalam organisasi, berinisiatif merekomendasikan perbaikan prosedur-prosedur organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.

C. Outcomes OCB atau ERB

Dari sejumlah hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi (diadaptasi dari Podsakoff dan MacKenzie oleh Podsakoff, dkk., 2000), OCB dapat memberikan manfaat pada perusahaan, yakni:

1. meningkatkan produktivitas rekan kerja,
2. meningkatkan produktivitas manajer,
3. menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan,
4. menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

Menurut Organ dkk. (2006), melalui sejumlah riset, OCB diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi, di antaranya:

1. meningkatkan produktivitas rekan kerja,
2. meningkatkan produktivitas manajer,
3. menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan,
4. menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif,
5. meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan pegawai dengan kualitas performa yang baik,
6. mempertahankan stabilitas kinerja organisasi,
7. membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

D. Contoh Pengukuran OCB atau ERB

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

Dimensi 1: **Altruism** - perilaku membantu orang lain.

1. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
2. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload.
3. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.

4. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
5. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
6. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
7. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
8. Membantu pelanggan atau para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2: **Conscientiousness** - perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan.

1. Hadir lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
2. Tepat waktu setiap hari tidak peduli musim ataupun lalu-lintas.
3. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon.
4. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.
5. Datang segera jika dibutuhkan.
6. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra enam hari.

Dimensi 3: **Sportmanship** - kemauan bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

1. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
2. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Dimensi 4: **Civic Virtue** – keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi

1. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu **image** organisasi.
2. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuanyang dianggap penting.
3. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 5: **Courtesy** - menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian atau perubahan-perubahan dalam organisasi.

1. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
2. Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
3. Membuat pertimbangan dalam menilai yang terbaik untuk organisasi.

E. Referensi

Aldag, Ray. Wayne. 1997. Employee Value Added. New-York, Center for Organizational Effectiveness Inc.

Allison, J. B., Voss, R. S., & Dryer, S. 2001. "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Education for Business*, pp. 282-288.

Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias. 2011. "Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institution," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), Jilid 16, No. 2 diunduh dari http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ_16.2.7.pdf.

Organ, D.W. 1998. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.

Organ, D. W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26 (3): 513–563.

Wirawan. 2014. *Teori Kepemimpinan. Ilmu Perilaku*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Bab 7

Kepemimpinan Integratif di Sekolah: Strategi Menumbuhkan Totalitas Kerja dan Perilaku Ekstra-Peran

A. Pendahuluan

Salah satu hal penting untuk diperhatikan organisasi dalam menghadapi tantangan pada era revolusi industri 4.0 dan memasuki era Society 5.0, saat masyarakat yang berpusat pada manusia (human-centered) adalah work engagement. Ketika organisasi dituntut melakukan perubahan, employee work engagement menjadi elemen penting dalam proses perubahan (Saks, 2006). Pegawai yang memiliki engagement terhadap pekerjaan (work engagement) dan organisasi (organization engagement) akan mampu berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi dalam menghadapi persaingan dan berbagai tantangan pada era tersebut. Saks (2006) menyebut employee engagement merupakan anteseden utama yang memengaruhi kesuksesan inisiasi perubahan di organisasi. Para peneliti praktisi human resources mengklaim employee engagement berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan, produktivitas, employees retention, profit, dan organizational success (Richman, 2006).

Dalam kenyataannya, baik tenaga pendidik maupun tenaga penunjang, tidak semuanya memiliki tingkat work engagement tinggi. Hal ini menjadi tantangan sekolah dalam menumbuhkan perilaku positif guru, agar dapat bersaing dan berkembang di era persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, pengelola organisasi pendidikan perlu melakukan hal-hal yang membuat pegawai menjadi lebih engage pada organisasi, sehingga tingkat produktivitas dan efektivitas sekolah dapat meningkat. Anitha (2014: 308) menyebut employee engagement dipengaruhi lima faktor yaitu leadership, iklim organisasi, kompensasi, pelatihan, dan teamwork.

Menurut Konovsky (2000: 489) iklim organisasi yang baik dapat diciptakan melalui manajemen sumber daya manusia dengan memberikan fasilitas yang memadai dan memperlakukan pegawai dengan adil dalam organisasi. Oleh karena itu, pengembangan iklim organisasional yang positif dapat dilakukan melalui praktik integrative leadership. Salah satu tipe kepemimpinan kontemporer adalah integrative leadership. Melalui gaya kepemimpinan tertentu seorang pemimpin akan mampu mentransfer nilai-nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan bawahan, dan toleransi terhadap risiko. Kepada pihak lain, pegawai akan membentuk persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pemimpin melalui gaya kepemimpinannya.

Integrative leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang berupaya mencari jalan tengah atau semacam terobosan dengan cara mengintegrasikan sejumlah keunggulan model-model kepemimpinan. Model ini mengolaborasi karakter pemimpin, manusia, tugas, dan proses, sehingga diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, meningkatkan work engagement, dan perilaku extra-role atau organizational citizenship behavior (OCB); membangun kesehatan mental,

menurunkan tingkat stres, dan berbagai sikap individu yang baik; mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik. OCB adalah sifat alami yang dimiliki pegawai yang merupakan peran ekstra sebagai pelengkap sistem organisasi yang dapat berkontribusi pada efektivitas organisasi (Choi dkk. 2014; Elamin dan Tlaiss, 2015). Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah merupakan organ yang seharusnya dapat memengaruhi sikap dan perilaku bawahannya, dalam hal ini targetnya adalah para guru. Guru diharapkan dapat meningkatkan OCB dan kinerja setelah mendapat pengaruh dari atasannya.

Studi terdahulu yang dilakukan terhadap 319 guru tetap dari 27 SMA dan SMK swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun menunjukkan bahwa servant leadership sebagai pendekatan praktik integrative leadership terbukti dapat meningkatkan keterikatan guru pada pekerjaan (work engagement) dan organisasi (organization engagement), perilaku ekstra-peran (OCB), dan kinerja guru (Srimulyani dkk., 2015). Studi lain terhadap 42 kepala sekolah di Inggris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendorong para pelajar mencapai secara langsung prestasi akademik melalui iklim sekolah (Hay McBer, 2000). Artinya, ketika kepala sekolah fleksibel dalam mendemonstrasikan gaya kepemimpinan dan berbagai macam kemampuan emotional intelligent yang dimilikinya, sikap guru lebih positif, dan pelajar lebih tinggi nilainya. Dengan demikian servant leadership sebagai pendekatan integrative leadership dapat dijadikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan work engagement dan OCB pendidik dan warga sekolah, yang pada akhirnya dapat memperlancar operasional sekolah dan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mempertahankan eksistensi bahkan untuk dapat memenangkan kompetisi, selain faktor kepemimpinan, hal lain yang harus menjadi perhatian pihak manajemen sekolah terkait aspek SDM adalah rasa engaged guru perlu diperhatikan. Aspek keterikatan, rasa memiliki (sense of belonging), komitmen, loyalitas, keterlibatan atau keinginan untuk berkontribusi, baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasinya secara sukarela tanpa paksaan, merupakan cerminan engaged seorang pegawai. Work engagement diakui menjadi faktor utama yang diperlukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kesuksesan organisasi. Berdasarkan pendekatan psikologi positif dalam organisasi, work engagement merupakan salah satu perspektifnya, jika pegawai penuh totalitas dalam bekerja dapat membawa pengaruh positif di lingkungan organisasi. Work engagement adalah kondisi yang penuh gairah dalam bekerja yang dicirikan oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlarutan (absorption) dalam pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Guru dalam organisasi pendidikan merupakan bagian sumber daya manusia yang memiliki peran sentral dalam menentukan output pendidikan, penentu mutu layanan, nilai akreditasi sekolah, dan citra sekolah karena guru merupakan pihak yang memiliki interaksi paling intensif dengan peserta didik. Guru memberikan banyak pengaruh terhadap cara berpikir, bersikap, dan berperilaku peserta didik. Dalam era industri 4.0 yang ditandai oleh persaingan talent yang semakin tinggi, untuk dapat berperan

sebagai guru secara optimal, guru dituntut untuk aktif, kreatif, dan penuh inisiatif. Kontribusi guru dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah tidak hanya sebatas menjalankan peran standar yang tercantum secara formal di sekolah. Namun, guru sangat diharapkan dapat menjalankan peran melebihi standar yang tercantum secara resmi dalam job description, untuk menunjang efektivitas dan efisiensi fungsi sekolah. Tingkat kontribusi guru tersebut ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah kecenderungan guru dalam menunjukkan perilaku ekstra-peran (OCB). Vondey (2010), Mira dan Margaretha (2012), Srimulyani dkk. (2016), menemukan bahwa servant leadership sebagai kerangka pengukuran integrative leadership berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra-peran.

Kajian utama dalam penelitian ini adalah implementasi integrative leadership di organisasi pendidikan dan konsekuensinya terhadap tingkat work engagement para guru tetap pada beberapa wilayah Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah (MA) di beberapa wilayah Provinsi Jawa Timur yang meliputi Kota Madiun, 4 kabupaten yaitu Madiun, Magetan, Ngawi, dan Ponorogo, serta tiga wilayah Provinsi Jawa Tengah bagian Timur, yang berbatasan dengan Jawa Timur yaitu Cepu, Blora, dan Rembang Jawa Timur.

Pemilihan organisasi pendidikan tersebut karena beberapa alasan berikut: 1) organisasi pendidikan saat ini dihadapkan pada tantangan dalam mengembangkan iklim organisasional yang positif, 2) organisasi pendidikan saat ini dihadapkan pada tingkat kompetisi yang ketat, 3) organisasi pendidikan diharapkan oleh pemerintah dapat menjadi ujung tombak pencetak sumber daya manusia yang berkualitas di Jawa Timur. Selain itu penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya kajian di Indonesia khususnya, tentang pengelolaan work engagement dan perilaku ekstra-peran, baik sekolah milik pemerintah maupun milik swasta, melalui praktik kepemimpinan integratif.

B. Telaah Literatur

1. Integrative Leadership

Integrative leadership merupakan kolaborasi antar-individu, proses, dan struktur menurut Huxman dan Vangen (2000). Sedangkan menurut Yulk dkk. (2002) kerangka integrative leadership adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan variabel kemampuan, perilaku, fitur, sikap, tipe, dan situasional dalam sebuah model teoritis tunggal untuk menjelaskan efektivitas organisasi. Integrative leadership juga didefinisikan sebagai integrasi perilaku kepemimpinan terhadap tugas, hubungan, dan perubahan (Yulk dkk., 2002); perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman, dan integrity (Fernandez dkk., 2010). Menurut Chung dan Megginson (1981) kepemimpinan efektif itu tergantung pada faktor kesesuaian perilaku pemimpin dengan faktor situasional. Hubungan berbagai faktor itu disebut model proses kepemimpinan yang integral (an integrated leadership process model). Jadi, integrative leadership adalah pendekatan kepemimpinan efektif yang mengembangkan konsep kepemimpinan terpadu dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di organisasi yaitu:

kepemimpinan berorientasi pada tugas, kepemimpinan berorientasi pada hubungan, kepemimpinan berorientasi pada perubahan, kepemimpinan berorientasi pada keragaman, dan kepemimpinan berorientasi pada integritas.

Merujuk pada pendapat-pendapat ahli tersebut, integrative leadership dalam kajian empiris ini menggunakan kerangka konseptual servant leadership yang hampir mirip dengan konsep integrative leadership dari Yukl dkk. (2002) yang memadukan empat kategori (Page dan Wong, 2003, Barbuto dan Wheeler, 2006, Liden dkk. 2008) sebagai berikut:

- a. Character-orientation, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas, dan motif pemimpin. Dimensi yang digunakan adalah wisdom dan humility.
- b. People-orientation, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan bawahan. Dimensi yang digunakan adalah altruistic calling, dan emotional healing.
- c. Task-orientation, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Dimensi yang digunakan adalah organizational stewardship, persuasive mapping, dan vision.
- d. Process-orientation, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Dimensi yang digunakan adalah service.

Definisi operasional masing-masing dimensi servant leadership sebagai berikut:

- a. Wisdom, menggambarkan pemimpin yang mudah menangkap fenomena-fenomena di lingkungan organisasi, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi situasi tersebut. Pemimpin pelayan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan diri dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini, membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas.
- b. Humility, menggambarkan kerendahan hati pemimpin, menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.
- c. Altruistic calling, menggambarkan keinginan kuat pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri, serta bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya. Seorang pemimpin pelayan mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan oleh orang lain, berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan dan tidak dikatakan.
- d. Emotional healing, menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan. Salah satu kekuatan besar seorang pemimpin pelayan adalah kemampuan menyembuhkan diri sendiri dan orang lain.

- e. Persuasive mapping, menggambarkan kemampuan pemimpin untuk memengaruhi orang lain. Tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal dalam membuat keputusan di organisasi, berusaha meyakinkan orang lain, bukan memaksakan adanya kepatuhan yang buta.
- f. Organizational stewardship, menggambarkan upaya pemimpin yang menyiapkan organisasi agar berkontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas; mendorong organisasi pendidikan sebagai satu komunitas, berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi.
- g. Vision, menggambarkan pemimpin yang membangun komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama; mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.
- h. Service, menggambarkan pelayanan yang dipandang sebagai inti kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

2. Work Engagement (Totalitas Kerja)

Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah karena berkaitan dengan upaya organisasi membuat pegawai nyaman dan memunculkan ikatan emosi (engage) dengan organisasinya. Organisasi perlu menginspirasi dan memperkuat kemampuan pegawai agar bersedia mengaplikasikan kapabilitas yang dimiliki secara total dalam pekerjaan. Pegawai yang total adalah pegawai yang bersedia dan mampu menginvestasikan diri secara penuh dalam perannya, proaktif dan berkomitmen untuk memenuhi standar kinerja yang tinggi (Bakker & Leiter, 2010). Hal ini dilekatkan pada kondisi yang bergairah, dalam mencapai tujuan organisasi, mencakup keterlibatan (involvement), komitmen, passion, antusiasme, ketekunan kerja, dan penuh energi, yang keseluruhannya meliputi komponen sikap dan perilaku (Macey & Schenider, 2008). Merujuk kepada Schaufeli dan Bakker (2004), totalitas kerja atau work engagement didefinisikan sebagai kondisi yang penuh gairah dalam bekerja yang dicirikan oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlarutan (absorption) dalam pekerjaan.

Dalam pengertian lain, work engagement didefinisikan sebagai keadaan positif dan penyelesaian pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan keterlarutan (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Semangat mengacu pada energi, usaha, dan ketahanan. Dedikasi merujuk pada keterlibatan, rasa bermakna, antusias, inspirasi, rasa bangga, dan tantangan. Keterlarutan ditandai dengan konsentrasi dan merasa melalui waktu dengan cepat. Jadi, pegawai yang memiliki ketiga ciri tersebut adalah pegawai yang memiliki engaged dalam bekerja. Anggota organisasi yang masuk dalam kategori engaged melakukan pekerjaan dengan semangat, penuh dedikasi, dan menikmati proses pemenuhan tanggung jawabnya. Rasa engagement terhadap organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor emosional dan rasional yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan.

Brown dalam Robbins (2003) menyatakan bahwa seorang pegawai memiliki work engagement tinggi apabila pegawai tersebut dapat mengidentifikasi diri secara

psikologis dengan pekerjaannya, mencurahkan fisik dan psikis untuk pekerjaannya, menganggap kinerja penting untuk organisasi dan dirinya. Secara ringkas Schaufeli & Bekker (2004) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam work engagement, yaitu:

- a. Vigor. Curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Adanya kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan menghadapi kesulitan.
- b. Dedication. Perasaan terlibat yang sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c. Absorption. Sikap selalu penuh konsentrasi dan serius pegawai saat mengerjakan suatu pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit memisahkan diri dengan pekerjaan.

3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Extra-Role Behavior (ERB)

Kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat dilihat tidak hanya dari jumlah karyawan yang mampu berkontribusi dan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, tetapi seberapa banyak karyawan memiliki inisiatif menyelesaikan pekerjaan di luar job description. Elemen penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku di luar aturan formal organisasi (extra-role). Perilaku perusahaan biasanya dikenal dengan extra-role dan in-role. Perilaku in-role yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan job description, sedangkan perilaku extra-role atau ERB adalah melakukan pekerjaan di luar job description, tanpa mengharapkan suatu pujian, imbalan baik berupa material maupun nonmaterial.

OCB atau ERB mencerminkan perilaku atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi; mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan perusahaan (Lovell dkk. pada Mohammad dan Alias 2011). OCB merupakan perilaku pegawai yang melampaui tugas atau peran formalnya yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi, memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi. Perilaku ekstra-peran atau OCB tersebut sangat diperlukan dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya bagi organisasi nirlaba seperti organisasi sekolah.

Dimensi OCB atau ERB yang digunakan untuk mengukur OCB merujuk William dan Anderson pada Mohammad dan Alias (2011) dan Organ dkk. (2006) yaitu:

- a. Citizenship behaviors directed toward individuals (OCB-I) meliputi perilaku yang diarahkan pada hubungan antar-individu dalam organisasi, seperti courtesy dan altruism menurut dimensi OCB dari Organ dkk. (2016). OCB-I adalah perilaku bermanfaat bagi individu-individu tertentu di organisasi dan secara tidak langsung berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Lee dan Allen 2002). OCB-I adalah OCB yang dilakukan seorang pegawai yang ditujukan kepada individu dalam organisasi, baik bagi rekan kerja maupun supervisor/atasan. Contohnya: membantu rekan kerja yang sedang berlebih beban kerja, membantu atasan, dan lain sebagainya

- b. Citizenship behaviors directed towards the organisation (OCB-O) berkaitan dengan perilaku menguntungkan organisasi secara keseluruhan atau hubungan individu dengan organisasi, seperti conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue menurut dimensi OCB dari Organ dkk. (2006). OCB-O merupakan perilaku menguntungkan organisasi tanpa tindakan yang ditujukan secara spesifik untuk setiap anggota lain dalam perusahaan (misalnya mengikuti aturan informal, sukarelawan untuk komite). OCB-O merupakan perilaku yang menguntungkan organisasi pada umumnya, seperti perilaku mengikuti aturan yang dirancang untuk menjaga ketertiban di dalam perusahaan, menjaga aset perusahaan, mengikuti aturan perusahaan, dan lain sebagainya.

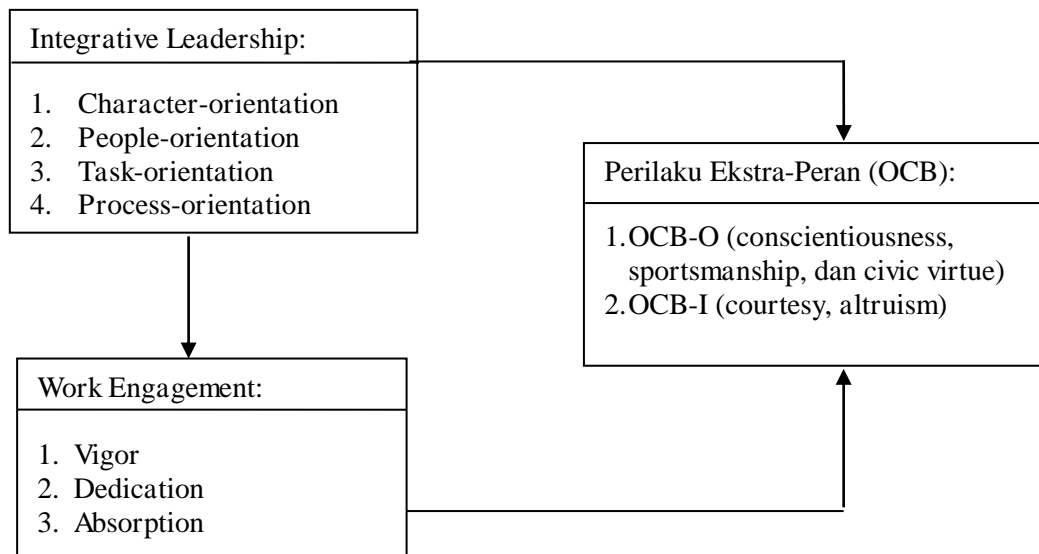
4. Penelitian Terdahulu, Hipotesis Penelitian, dan Model Penelitian

Engagement merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja), sehingga sangat penting bagi pengelola organisasi untuk berfokus meningkatkan engagement anggota organisasi dalam bekerja. Srimulyani dkk. (2015) membuktikan bahwa work engagement pada organisasi pendidikan (SMA dan SMK di Kota dan Kabupaten Madiun) dipengaruhi oleh praktik integrative leadership. Demikian juga Runikasari (2018) menemukan pengaruh positif dan signifikan dari servant leadership terhadap work engagement pada 184 para Amil Generasi Y dari berbagai organisasi pengelola zakat/lembaga amil zakat di Indonesia. Pratama dan Gumanti (2019) membuktikan praktik servant leadership terhadap work engagement di organisasi pendidikan (perguruan tinggi di Mojokerto). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan work engagement dapat dilakukan melalui praktik servant leadership yang merupakan pengukuran integrative leadership.

Servant leader cenderung menjadi teladan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinya (Barbuto dan Wheeler, 2006). Contoh perilaku servant leader adalah mendengarkan pendapat anak buahnya (altruistic calling), menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (emotional healing), bijaksana dalam mengambil keputusan (wisdom), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (persuasive mapping) dari pada otoritas posisional seseorang (organizational stewardship). Hasil penelitian Srimulyani dkk. (2016) menunjukkan integrative leadership dan work engagement berdampak positif signifikan terhadap OCB guru, dan ditemukan juga pengaruh signifikan positif integrative leadership dan work engagement terhadap OCB-O dan OCB-I.

Pada kajian hasil penelitian lain Srimulyani dkk. (2016) menemukan integrative leadership berdampak positif signifikan terhadap perilaku extra-role atau OCB para guru. Pada kajian empiris lain, Saks (2006); Ram dan Prahbkar (2011); dan Saragih & Margaretha (2013) menemukan bahwa servant leadership sebagai pendekatan integrative leadership berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku extra-role pegawai. Hal ini berarti peningkatan perilaku extra-role secara keseluruhan dapat dilakukan melalui praktik integrative leadership dan peningkatan work engagement. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Integrative leadership berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement.
- H2: Integrative leadership berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
- H3: Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
- H4: Integrative leadership berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior organization (OCB-O).
- H5: Integrative leadership berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior individual (OCB-I).
- H5: Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior organization (OCB-O).
- H6: Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior individual (OCB-I).



Gambar 7.1 Model Penelitian

C. Metode Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti, jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan metode explanatory survey. Metode penelitian dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama (data primer). Objek penelitian yakni guru tetap di SMA/SMK/MA beberapa wilayah di Jawa Timur yang meliputi Kota Madiun dan empat kabupaten yaitu Madiun, Magetan, Ngawi, dan Ponorogo, serta tiga wilayah Provinsi Jawa Tengah bagian Timur, yang berbatasan dengan Jawa Timur yaitu Cepu, Blora, dan Rembang.

Penentuan sampel menggunakan metode nonprobability sampling yaitu convenience sampling. Survei dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada guru-guru SMA/SMK/MA di wilayah yang ditetapkan tersebut. Analisis pendahuluan yang dilakukan adalah pengujian kualitas data penelitian dan pengujian asumsi klasik. Hipotesis diuji dengan analisis regresi linier berganda, dengan menggunakan uji t, dilakukan dengan software IBM SPSS Statistic.

Tabel 7.1 Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Literatur
Integrative Leadership	Praktik kepemimpinan yang berorientasi pada: 1.character-orientation berkenaan dengan sikap pemimpin;	Wisdom Humality	4 indikator 6 indikator	Barbuto dan Wheeler (2006) Page dan Wong (2003)
	2.people-orientation, berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia;	Altruistic calling Emotional healing	5 indikator 4 indikator	
	3.task-orientation, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan;	Persuasive mapping Organizational stewardship Vision	5 indikator 5 indikator 5 indikator	
	4.process-orientation, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi	Service	5 indikator	
Work Engagement	Menggambarkan sebagai sikap positif yang meliputi komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan	Vigor	6 indikator	Schaufeli dkk. (2002)
		Dedication	5 indikator	
		Absorption	6 indikator	
Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Extra Role-Behavior (ERB)	Merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi dan munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi dimana perilaku tersebut tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan organisasi	OCB-I: 1. Altruism 2. Courtesy	3 indikator 3 indikator	Organ dkk. (2006)
		OCB-O: 3. Conscientiousness 4. Sportsmanship 5. Civic Virtue	3 indikator 3 indikator 3 indikator	

D. Analisis Data dan Pembahasan

Sekolah yang menjadi objek penelitian berjumlah 38 sekolah yang terdiri dari 11 sekolah negeri dan 27 sekolah swasta. Sejumlah 484 kuesioner yang dibagikan kepada guru tetap, 470 kuesioner yang kembali (97,10%). Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja disajikan pada Tabel 7.2

Tabel 7.2 Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	200	42,25
Perempuan	270	57,75
Jumlah	470	100
Tingkat Pendidikan		
Strata 1 (S-1)	420	89,36
Strata 2 (S-2)	50	10,64
Jumlah	470	100
Masa Kerja		
5 tahun \leq masa kerja	86	18,30
5 < masa kerja \leq 10 tahun	90	19,15
10 < masa kerja \leq 20 tahun	180	38,30
20 < masa kerja \leq 30 tahun	89	18,93
30 tahun < masa kerja	25	5,32
Jumlah	470	100

Sumber: Data primer, 2020

Responden laki-laki sejumlah 42,25% dan 57,75% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan, 89,36% berpendidikan strata 1 (S-1) dan 10,64% berpendidikan strata 2 (S-2). Berdasarkan masa kerja responden, 18,30% memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 19,15% memiliki masa kerja antara 5 s.d. 10 tahun, sebanyak 38,30% memiliki masa kerja lebih dari 10 s.d. 20 tahun; 18,93% memiliki masa kerja lebih dari 20 s.d. 30 tahun; dan 5,32% memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun.

Tabel 7.3 Rata-rata Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Keterangan
Integrative Leadership	4.0488	Tinggi
Character-orientation	4.4822	Tinggi
People-orientation	3.8316	Tinggi
Task-orientation	4.1344	Tinggi
Process-orientation	4.0502	Tinggi
Work Engagement	3.6264	Tinggi
Vigor	3.7003	Tinggi

Dedication	3.9982	Tinggi
Absorption	3.3276	Tinggi
Organizational Citizenship Behaviors (OCB)	4.0224	Tinggi
Organizational Citizenship Behaviors-Organization (OCB-O)	4.1097	Tinggi
Organizational Citizenship Behaviors-Individual(OCB-I)	3.8915	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Dari Tabel 7.3 dapat dibaca bahwa mean atau rerata jawaban responden untuk variabel-variabel yang diteliti adalah tinggi. Penafsiran tinggi-rendahnya rata-rata jawaban responden atas variabel yang diteliti, berdasarkan rentang skala 0,8 dari instrumen penelitian yaitu skala 5. Untuk pengujian kualitas data dilakukan pada 100 jawaban dari 470 jawaban dan hasilnya memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Demikian juga untuk pengujian asumsi klasik yang meliputi: uji normalitas data, uji multikolinieritas, uji heteroskedastidas, dan uji autokorelasi dilakukan atas persamaan regresi yang dikembangkan dan hasilnya memenuhi kriteria asumsi klasik.

Analisis berikutnya adalah uji hipotesis dengan uji t yaitu alat uji untuk mengetahui dan mengukur variabel-variabel yang mempunyai keeratan pengaruh terhadap variabel terikat (Y) secara parsial yaitu dengan membandingkan antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$) dengan pengujian satu arah. Untuk t tabel dicari dengan tabel t dengan $df = n-k$, k merupakan jumlah variabel independen (Nugroho, 2005: 54). Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 22 dapat dilihat pada tabel 7.4.

Tabel 7.4 Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	t-hit	CR	p	Keterangan
$WE = a_0 + b_1IL + e_1$model 1)							
IL → WE	0,210	0,069	0,140	3,069	2,000	0,001	Signifikan H1 diterima
$OCB = a_0 + b_2IL + b_3EE + e_2$model 2)							
IL → OCB	0,139	0,035	0,166	4,029	2,000	0,000	Signifikan H2 diterima
WE → OCB	0,236	0,023	0,421	10,21	2,000	0,0	Signifikan

				8		00	H3 Diterima
OCBO = a ₀ + b ₄ IL + b ₅ EE + e ₃model 3)							
IL → OCBO	0,128	0,037	0,145	3,480	2,000	0,000	Signifikan H4 diterima
EE → OCBO	0,245	0,025	0,414	9,973	2,000	0,000	Signifikan H5 Diterima
OCBI = a ₀ + b ₆ IL + b ₇ EE + e ₄model 4)							
IL → OCBI	0,156	0,044	0,155	3,584	2,000	0,000	Signifikan H6 Diterima
EE → OCBI	0,223	0,029	0,330	7,641	2,000	0,000	Signifikan H7 Diterima

Sumber: Output SPSS, 2020.

Berdasarkan Tabel 7.4 dapat dibaca bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima, dengan nilai t hitung > CR (2,000) dan nilai signifikansi (p) < 0,05.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Integrative Leadership terhadap Work Engagement

Dari hasil uji hipotesis (Tabel 7.4.) diperoleh hasil variabel integrative leadership berpengaruh secara signifikan terhadap work engagement, dengan arah positif. Hal ini dapat dibaca pada nilai signifikansinya sebesar $0,001 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan Rahayu dan Surahman (2012); Srimulyani dkk.(2015); Runikasari (2018); dan Pratama dan Gumanti (2019) yang menemukan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap work engagement. Dalam penelitian ini praktik kepemimpinan ditinjau dari dimensi servant leadership. Pencapaian work engagement dapat diupayakan melalui gaya kepemimpinan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yaitu servant leadership merupakan pengukuran integrative leadership.

Praktik kepemimpinan integratif di organisasi pendidikan dilihat dari aspek altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship, vision, dan service, dapat berdampak pada tingkat work engagement para guru. Para guru memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi, baik dalam pekerjaan maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah dalam jangka panjang, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja guru dan kepuasan peserta didik.

Semakin tinggi praktik integrative leadership semakin tinggi pula tingkat work engagement anggota organisasi, demikian sebaliknya. Work engagement dilihat dari aspek 1) vigor: merupakan curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama

bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan, 2) dedication: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan, 3) absorption: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

2. Pengaruh Integrative Leadership terhadap Perilaku Ekstra-Peran

Integrative leadership adalah praktik kepemimpinan yang fokus pada pengembangan sikap, nilai, kredibilitas dan motif; berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia, fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan bawahan; berorientasi pada tugas dengan menekankan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; berorientasi pada peningkatan efisiensi organisasi melalui pengembangan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Pada Tabel 7.4. dapat dilihat bahwa praktik integrative leadership pada SMA/SMK/MA yang menjadi objek penelitian mendapatkan respon yang baik dari para guru karena sangat menekankan pada character orientation, task orientation, dan process orientation dengan tetap memperhatikan aspek people orientation. Praktik kepemimpinan tersebut dapat berdampak positif pada perilaku ekstra-peran atau OCB para guru.

OCB merupakan extra-role behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, contohnya membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi OCB meliputi helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Perilaku-perilaku tersebut diperlukan untuk membantu sekolah mencapai tujuan terlebih di tengah arus revolusi 4.0 yang sekarang tengah berlangsung. Hal ini sejalan dengan pendapat Podsakoff dkk. (2000) bahwa OCB memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, serta membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Organ dkk., 2006).

Dari uji hipotesis diperoleh hasil variabel integrative leadership yang berpengaruh secara positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), baik secara keseluruhan maupun dimensional yaitu dimensi OCB-O dan OCB-I. Dimensi OCB-O meliputi perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, meliputi civic virtue, conscientiousness, dan sportsmanship. Dimensi OCB-I meliputi courtesy dan altruism. OCB-O para guru lebih tinggi dibandingkan OCB-I para guru (Tabel 7.3). Hasil penelitian ini sejalan yang ditemukan Srimulyani (2016) bahwa integrative leadership berpengaruh signifikan terhadap OCB secara keseluruhan maupun dimensional (OCB-O dan OCB-I). Demikian juga Vondey (2010), Mira dan Margaretha (2012), Maharani dan Aini (2019) yang menemukan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Integrative leadership yang dilihat dari pendekatan servant leadership merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan kerja dan kebutuhan para pengikut (follower) dalam organisasi, dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya. Seorang servant leader melakukan tindakan yang melayani dengan sukarela, seperti menolong dan memberikan kontribusi pada bawahan berupa pengajaran, kasih, pengalaman, atau nasihat. Perilaku pemimpin sekolah yang mencerminkan servant leader sangat berdampak positif bagi peningkatan OCB para guru, baik OCB-O maupun OCB-I. Para guru sebagai pengikut pemimpin sekolah akan cenderung meniru yang dilakukan oleh pemimpinnya. Apabila pemimpin memiliki jiwa melayani follower dengan ketulusan dan memberikan contoh yang baik, hal ini dapat menumbuhkan OCB para guru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja guru dan kinerja sekolah.

3. Pengaruh Work Engagement terhadap Perilaku Ekstra-Peran

Hasil penelitian ini menunjukkan employee engagement berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), dengan arah positif. Hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini mendukung Saragih dan Margaretha (2013) yang menemukan OCB menjadi konsekuensi variabel employee engagement, baik untuk dimensi job engagement maupun organization engagement. Hasil penelitian ini juga mendukung Sack (2006) yang menemukan employee engagement memiliki hubungan positif dengan perilaku peran ekstra (extra-role behavior). Hal ini juga memperkuat pendapat Avey dkk. (2007) yang menyatakan bahwa pegawai dengan kondisi psikologis dan emosi yang positif umumnya akan memiliki sikap engaged terhadap pekerjaan dan organisasi, serta menghasilkan OCB yang tinggi.

Dari pengujian empiris pengaruh work engagement terhadap organizational citizenship behavior-organization (OCB-O), ditemukan adanya pengaruh positif signifikan. Unsur work engagement yang menonjol pada para guru dibandingkan dengan unsur lainnya adalah dimensi dedication. Perasaan terlibat para guru sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan para guru mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan dalam peran tugas yang dijalannya. Engagement pada guru yang meliputi aspek vigor, dedication, dan absorption memengaruhi emosi para guru, sehingga berdampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja guru yang dapat memberi manfaat pada organisasi (OCB-O), yang meliputi dimensi civic virtue, conscientiousness, dan sportsmanship. Civic virtue mengacu pada perilaku guru yang membangun, menunjukkan kesukarelaan untuk berpartisipasi dalam kehidupan suatu organisasi; conscientiousness menunjukkan upaya sukarela para guru yang kreatif dalam melaksanakan peran tugasnya agar kinerja sekolah meningkat; sportsmanship mengarah pada segala bentuk tindakan para guru yang lebih memperlihatkan toleransi atas kekurangan daripada kesempurnaan pada sekolah tempatnya bekerja, tanpa mengeluh.

Work engagement juga ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior-individual (OCB-I). OCB-I meliputi dimensi

courtesy dan altruism. Altruism merupakan tindakan sukarela yang membantu orang lain yang memiliki masalah, courtesy meliputi usaha untuk menjauhi adanya masalah dengan pihak lain dan menghindari penyalahgunaan hak orang lain. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Srimulyani dkk. (2016), yang menemukan bahwa work engagement berdampak positif signifikan terhadap perilaku extra-role atau OCB para guru. Demikian juga, pada penelitian lain seperti Saks (2006), Ram dan Prahbkar (2011), dan Saragih & Margaretha (2013) ditemukan work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai.

Rasa engaged merupakan perasaan yang meliputi keterikatan, rasa memiliki (sense of belonging), komitmen, loyalitas, keterlibatan, atau keinginan untuk berkontribusi baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasinya, secara sukarela tanpa paksaan. Work engagement merupakan komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (discretionary effort) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Saks, 2006). Menurut Gibbons dalam Hughes dan Rog (2008), work engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah discretionary effort dalam pekerjaan. Hal ini mengindikasikan hubungan yang baik guru dengan pekerjaannya, organisasi, kepala sekolah, atau rekan kerja. Perilaku individu yang memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan suatu pekerjaan merupakan perwujudan extra-role behavior atau OCB.

F. Simpulan

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pendekatan integrative leadership dan peningkatan engagement para guru, baik work engagement maupun organization engagement, semakin meningkatkan perilaku menolong, perilaku positif, perilaku berkinerja melebihi standar minimum, perilaku sukarela, berpartisipasi dalam mendukung fungsi-fungsi organisasi, menjadi guru yang lebih bertanggung jawab, sabar, responsif, dan proaktif kepada sekolah.

G. Implikasi dan Keterbatasan

1. Implikasi Manajerial

Bagi pengelola organisasi pendidikan dan organisasi nonpendidikan, menciptakan iklim dan perilaku positif di organisasi serta peningkatan kualitas kerja di lingkungan organisasi, dapat diawali dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di organisasi yaitu,

- a. praktik kepemimpinan yang fokus pada pengembangan karakter melalui sikap, nilai, dan kredibilitas diri pegawai;
- b. pengembangan sumber daya manusia dan kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan;
- c. pencapaian hasil kerja dan keberhasilan;
- d. peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi;
- e. pengembangan sistem terbuka, efisien, dan fleksibel.

Praktik integrative leadership yang menggunakan kerangka kerja konseptual untuk mengukur servant leadership dan work engagement mampu menumbuhkan perilaku extra-role bawahan. Model kepemimpinan ini mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengolaborasi orientasi karakter pemimpin, manusia, tugas, dan proses agar pemimpin mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi, sehingga dapat bersaing dan berprestasi secara baik di tengah persaingan organisasi pendidikan.

Untuk dapat meningkatkan totalitas kerja guru dan perilaku ekstra-peran, kepala sekolah dapat melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- a. Memberikan pelatihan demi pengembangan karyawan dan SDM (sumber daya manusia) adalah cara terbaik untuk memotivasi anggota organisasi (para guru dan warga sekolah). Melalui pelatihan, anggota organisasi mendapatkan ilmu baru dan “tangan baru” untuk kemajuan sekolah. Anggota organisasi termotivasi dengan ilmu baru yang diberikan oleh pihak sekolah, membantu anggota organisasi melihat visi sekolah lebih jelas.
- b. Memberikan kesempatan berpendapat. Hal ini membantu kepala sekolah menumbuhkan komitmen anggota organisasi, sehingga menciptakan perasaan memiliki sekolah. Dengan demikian, anggota organisasi datang bukan sekadar mengerjakan tugas, tetapi memikirkan tujuan pengembangan sekolah ke depan (keterikatan dan perilaku ekstra-peran ditingkatkan). Cara ini membuat anggota organisasi menjadi kreatif dan dapat maju pesat.
- c. Menunjukkan kepedulian. Pengelola sekolah yang baik adalah mereka mampu meningkatkan engagement pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan menunjukkan rasa peduli secara akrab, tetapi tetap profesional. Para pemimpin sekolah harus mampu menciptakan rasa akrab di tempat kerja dan tetap profesional.
- d. Outbound training. Outbound training adalah salah satu agenda yang perlu dicanangkan organisasi sekolah untuk meningkatkan engagement para guru dan warga sekolah secara menyenangkan. Dengan outbound training, team building akan semakin terbentuk dan harmonisasi akan tim semakin meningkat.

2. Keterbatasan Penelitian

Meskipun temuan-temuan secara keseluruhan mendukung hipotesis yang diajukan, studi ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki pada studi berikutnya. Beberapa saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

- a. Untuk lebih mengeksplorasi engagement, dapat dilakukan penelitian tentang employee engagement dengan menggunakan pendekatan multidimensi yaitu work engagement dan organization engagement. Pengukuran employee engagement dapat mengacu pada referensi yang digunakan yaitu kriteria-kriteria dari DDI (Development Dimensions International - Wellins Bernthal, Phelps, 2005) dan NIST (National Institute of Standards and Technology - Indonesia Quality Award, 2011).
- b. Untuk pengembangan hasil penelitian tentang konsekuensi positif praktik kepemimpinan yang efektif, dapat ditambahkan faktor komitmen organisasional

dalam model penelitian, baik untuk penelitian organisasi pendidikan maupun organisasi nonpendidikan.

H. Referensi

- Avey, D.R., Mckay, P.F., Wlison, D.C. 2007. "Engaging the aging Workforce: The relationship between Perceived age Similarity, Satisfaction, with Coworkers, and Engagement". *Journal of Applied Psychclogy*, 92 (6), 1542-1556.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. 2006. "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership". *Group & Organization Management*, Vol.31(3), 300-326.
- Baumruk, Ray dan Robert E. Gorman. 2006. Why Managers are Crucial to Increasing Engagement? Diunduh dari <https://www.insala.com/employee-engagement/why-managers-are-crucial-to-increasing-engagement.pdf>, pada tanggal 3 Juni 2014.
- Choi, [Byoung Kwon](#), [Hyoung Koo Moon](#), [Wook Ko](#), [Kyoung Min Kim](#). 2014. "A Cross-Sectional Study of The Relationships Between Organizational Justices and OCB: Roles of Organizational Identification and Psychological Contracts". *Leadership & Organization Development Journal*; Vol. 35 (6):530 – 554.
- Elamin, Abdallah M., Hayfaa A. Tlaiss. 2015. "Exploring The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Islamic Saudi Arabian Context". *Employee Relations*, Vol. 37 (1):2-29.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. 2010. "Exploring The Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance". *The Leadership Quarterly* 21, 308 - 323.
- Hay McBer. 2000. Research into Teacher Effectiveness A Model of Teacher Effectiveness. Her Majesty's Stationery Office, St Clements House, 2-16 Colegate, Norwich NR3 1BQ, diunduh dari http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/_media/formgest/
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. 2008. "Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Enggement within Hospitality Organization". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 743-757.
- Indonesian Quality Award Foundation (IQAF). 2011-2012. Kriteria Kinerja Ekselen Bidang Pendidikan. Jakarta: Yayasan Indonesian Quality Award.
- Lee, K., and Allen, N. J. 2002. "Organizational citizenship behavior and work place deviance: The role of affect and cognitions". *Journal of Applied Psychology*,87(1), 131–142.

- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao, and David Henderson. 2008. "Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment". *Leadership Quarterly*, 19, 2 (April): 161-77.
- Maharani, Pingki Deanira, dan Edlyn Khurotul Aini. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO AUTO 2000 Malang Sutoyo)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 72 (1).
- Mira, W. S. & Margaretha, M. 2012. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2): 99-116.
- Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias. 2011. "Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institution". *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), Jilid 16, No. 2 diunduh dari http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ_16.2.7.pdf, pada 8 September 2015.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Page, D., & Wong, T. P. 2003. Servant leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable. Regent University, Virginia Beach, VA. Diunduh dari <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable> pada tanggal 30 Juni 2014.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D.G. 2000. "Organizational citizenship behavior, a critical review of theoretical empirical literature and suggestions for future research". *Journal of management*, 26(3). 513-563.
- Pratama, Ade Setia dan Tatang Ary Gumanti. 2019. "Efek Mediasi Employee Engagement pada Hubungan Servant Leadership dan Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi di Mojokerto", (Employee Engagement Effect on the Relationship between Servant Leadership and Lecturer Performance at Universities in Mojokerto), *Jumbo (Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi)*, Vol. 3 (3):57-68.

- Ram, Padmakumar., and Gantasala V. Prabhakar. 2011. "The role of Employee Engagement in Work-related Outcomes". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3): 47-61.
- Robert, D.R., & Davenport, T.O. 2002. "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It." *Employment Relations*, 24(3), 21-29. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10048>
- Runikasari, Rr Septiana 2018. Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Di Mediasi Oleh Work Engagement Para Amil Generasi Y Di Organisasi Pengelola Zakat. Masters thesis, Universitas Terbuka. <http://repository.ut.ac.id/8285/>
- Saks, Alan M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 7: 600 – 619.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. 2002. "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Saragih, Susanti dan Meily Margaretha. 2013. "Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan". Seminar Nasional dan Call for paper, Universitas Maranatha, Bandung, 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6. Diunduh dari <http://repository.maranatha.edu/4053/1/>
- Srimulyani, Veronika Agustini, Sri Rustiyaningsih, Dyah Kurniawati. 2016. "Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap Perilaku Extra-Role". *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(1): 36-50.
- Srimulyani, Veronika Agustini. 2016. "Analisis Pengaruh Integrative Leadership terhadap Organizational Justice, Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior." *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 9 (2): 128-144.
- Vondey, M. 2010. "The relationships among servant leadership, organizational citizenship behaviour, person-organization fit, and organizational identification". *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3–27.
- Yukl, Gary, Angela Gordon, dan Tom Tabel. 2002. "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1):15-32.

I. Lampiran (Deskriptif Variabel Penelitian)

Analisis deskriptif tentang variabel penelitian (integrative leadership, work engagement, dan organizational citizenship behavior) yang disajikan berikut diperoleh dari instrumen penelitian berupa kuesioner. Analisis data disajikan per dimensi dari ketiga variabel tersebut menggunakan skala Likert dengan memberikan nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5, kemudian dilakukan penghitungan rata-rata jawaban responden. Penafsiran tinggi-rendahnya rata-rata jawaban responden atas variabel yang diteliti, berdasarkan rentang skala 0,8 dari instrumen penelitian yaitu skala 5. Hasil analisis deskriptif tersebut diuraikan dalam alinea-alinea berikut.

Tabel 7.5 Rentang Skala

Rentang Skala	Peringkat	Peringkat
<1.8	Sangat Tidak Setuju	Sangat Rendah
>1.8 – 2.6	Tidak Setuju	Rendah
>2.6 – 3.4	Netral/Moderate	Sedang/Moderate
>3.4 - 4.2	Setuju	Tinggi
>4.2 – 5.0	Sangat Setuju	Sangat Tinggi

1. Integrative Leadership (Kepemimpinan Integratif)

Tabel 7.6 Dimensi Wisdom

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.1	1	11	21	234	203	470	4.33	Sangat Setuju
IL.2	0	10	19	254	187	470	4.31	Sangat Setuju
IL.3	0	13	38	211	248	470	4.30	Sangat Setuju
IL.4	0	17	31	248	174	470	4.23	Sangat Setuju
Rata-rata Dimensi Wisdom							4.29	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 7.6 menjelaskan bahwa tanggapan para guru atas dimensi wisdom dari kepemimpinan integratif di SMA/SMK/MA, baik negeri maupun swasta, di beberapa wilayah Provinsi Jawa Timur yang meliputi Kota Madiun, 4 kabupaten yaitu Madiun, Magetan, Ngawi, dan Ponorogo, serta tiga wilayah Provinsi Jawa Tengah bagian Timur, yang berbatasan dengan Jawa Timur yaitu Cepu, Blora dan Rembang Jawa Timur adalah **sangat setuju**. Artinya, para guru sangat setuju bahwa praktik kepemimpinan integratif dari **aspek wisdom** telah menggambarkan pemimpin di sekolah tempat para guru bekerja dapat menangkap fenomena-fenomena di

lingkungan organisasi sekolah, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut. Para guru juga sangat setuju bahwa kepala sekolahnya berusaha terus meningkatkan kemampuan diri dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini, membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya, hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas.

Tabel 7.7 Dimensi Humality

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.5	1	10	67	228	164	470	4.15	Setuju
IL.6	10	29	82	226	84	470	3.90	Setuju
IL.7	1	31	92	262	158	470	3.84	Setuju
IL.8	2	14	51	245	119	470	4.15	Setuju
IL.9	1	27	82	241	120	470	3.96	Setuju
IL.10	6	25	60	259	768	470	3.98	Setuju
Rata-rata dimesi humality							3.99	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada Tabel 7.7 dapat dibaca bahwa tanggapan para guru yang menjadi responden, atas dimensi humality dari kepemimpinan integratif kepala sekolahnya adalah **setuju**. Artinya, para guru setuju bahwa praktik kepemimpinan integrative dari **aspek humality** telah menggambarkan kepala sekolahnya memiliki kerendahan hati, menempatkan dan menghargai prestasi orang lain (bawahan atau para guru) lebih daripada prestasi pemimpin itu sendiri.

Tabel 7.8 Dimensi Altruistic Calling

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.11	3	32	92	214	129	470	3.92	Setuju
IL.12	2	33	67	224	144	470	4.01	Setuju
IL.13	5	52	113	219	81	470	3.67	Setuju
IL.14	3	40	97	235	95	470	3.80	Setuju
IL.15	5	27	91	258	89	470	3.85	Setuju
Rata-rata dimensi altruistic calling								

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 7.9 menjelaskan bahwa tanggapan para guru yang menjadi responden, atas dimensi altruistic calling dari kepemimpinan integratif kepala sekolahnya adalah **setuju**. Artinya, para guru setuju bahwa praktik kepemimpinan integratif dari **aspek altruistic calling** telah menggambarkan keinginan kuat kepala sekolah untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain (bawahannya) di atas kepentingan sendiri. Kepala sekolah bekerja keras memenuhi kebutuhan bawahannya, dengan cara mengembangkan kemampuan dan komitmen diri. Untuk mengenali dan memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan oleh

orang lain (bawahannya), kepala sekolah berusaha mendengarkan secara tanggap yang dikatakan dan tidak dikatakan para bawahannya.

Tabel 7.9 Dimensi Emotional Healing

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.16	3	29	89	270	79	470	3.83	Setuju
IL.17	4	22	75	277	93	470	3.92	Setuju
IL.18	4	62	106	213	85	470	3.66	Setuju
IL.19	14	31	101	248	86	470	3.81	Setuju
Rata-rata dimensi emotional healing								

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pengukuran dimensi emotional healing bertujuan mengukur komitmen seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dan keterampilan kepala sekolah untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan yang mungkin dirasakan. Salah satu kekuatan besar seorang servant leader adalah kemampuan pemimpin untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain (para bawahan). Pada Tabel 7.9 dapat dibaca bahwa tanggapan para guru atas dimensi emotional healing kepala sekolah yang menjadi pemimpin mereka rata-rata setuju, artinya para guru setuju bahwa kepala sekolahnya telah menunjukkan kemampuan diri dalam aspek tersebut.

Tabel 7.10 Dimensi Organizational Stewardship

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.20	0	4	33	216	217	470	4.37	Sangat Setuju
IL.21	1	3	35	265	166	470	4.26	Sangat Setuju
IL.22	0	7	32	251	180	470	4.28	Sangat Setuju
IL.23	2	11	36	245	176	470	4.23	Sangat Setuju
IL.24	3	8	43	235	181	470	4.24	Sangat Setuju
Rata-rata Organizational Stewardship							4,27	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi organizational stewardship menggambarkan capaian kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menyiapkan organisasinya berkontribusi positif terhadap lingkungan melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas; mendorong organisasi pendidikan yang dikelolanya sebagai satu komunitas; berusaha membangun suatu hubungan yang erat layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota organisasi yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya. Pada Tabel 7.10 dapat dilihat bahwa para guru sangat setuju dengan praktik kepemimpinan kepala sekolah dari aspek tersebut, bahwa sekolah tempat para guru bekerja berusaha memberikan kontribusi positif bagi lingkungan dan masyarakat melalui layanan jasa pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat, serta menjadi komunitas akademik yang penuh kekeluargaan.

Tabel 7.11 Dimensi Persuasive Mapping

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.25	2	18	57	240	153	470	4.11	Setuju
IL.26	0	7	90	279	94	470	3.98	Setuju
IL.27	1	8	69	281	111	470	4.04	Setuju
IL.28	0	1	59	295	115	470	4.11	Setuju
IL.29	1	19	108	253	89	470	3.87	Setuju
Rata-rata dimensi persuasive mapping							4.02	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 7.11 menjelaskan bahwa tanggapan para guru yang menjadi responden atas dimensi persuasive mapping adalah **setuju**. Artinya, para guru setuju bahwa praktik kepemimpinan integratif kepala sekolah dilihat lewat dimensi persuasive mapping yang menggambarkan kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi orang lain (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal semata, melainkan berusaha meyakinkan orang lain (bawahan), bukan memaksakan adanya kepatuhan yang buta.

Tabel 7.12 Dimensi Vision

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.30	3	13	67	260	127	470	4.05	Setuju
IL.31	1	7	30	284	148	470	4.21	Setuju
IL.32	1	14	59	279	117	470	4.06	Setuju
IL.33	2	13	51	282	122	470	4.08	Setuju
IL.34	1	6	74	262	127	470	4.08	Setuju
Rata-rata dimensi vision							4.09	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi vision menggambarkan upaya kepala sekolah membangun komitmen semua anggota organisasi (bawahan) terhadap visi bersama, mengajak mereka untuk menentukan arah masa depan organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan menuliskan visi bersama tersebut. Pada Tabel 7.12 para guru setuju bahwa kepala sekolahnya telah menunjukkan kemampuan dalam membangun komitmen bersama, menentukan arah masa depan sekolah dan menuliskannya dalam visi sekolah yang merupakan visi bersama seluruh warga sekolah.

Tabel 7.13 Dimensi Service

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
IL.35	2	15	65	235	153	470	4.11	Setuju
IL.36	2	17	84	244	123	470	3.99	Setuju
IL.37	1	12	61	258	138	470	4.10	Setuju
IL.38	1	15	80	248	126	470	4.03	Setuju
IL.39	1	19	73	261	116	470	4.00	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi service merupakan pengukuran atas perilaku pelayanan kepala sekolah kepada anggota organisasi sekolah yang dipimpinnya. Pelayanan dipandang sebagai inti kepemimpinan. Pada Tabel 7.13 para guru setuju bahwa kepala sekolah tempat para guru bekerja telah menunjukkan perilaku servant kepada bawahan (warga sekolah yang dipimpinnya).

2. Work Engagement (Totalitas Kerja)

Tabel 7.14 Dimensi Vigor

Item	Tidak Pernah	Kadang2	Sering	Sangat Sering	Selalu	Total	Mean	Keterangan
WE.1	1	48	136	133	152	470	3.82	Tinggi
WE.2	1	48	140	130	151	470	3.81	Tinggi
WE.3	0	45	123	124	178	470	3.92	Tinggi
WE.4	2	68	166	136	98	470	3.55	Tinggi
WE.5	1	78	161	126	104	470	3.54	Tinggi
WE.6	1	81	155	126	107	470	3.55	Tinggi
Rata-rata dimensi vigor							3.70	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi vigor merupakan salah satu aspek yang digunakan untuk mengukur totalitas kerja para guru dengan mengukur aspek: tingkat energi yang dicurahkan para guru dalam peran tugas (pekerjaannya), kekuatan mental para guru selama bekerja, keberanian para guru untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tingkat ketekunan para guru menghadapi kesulitan kerja, kemauan para guru menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan. Pada Tabel 7.14 dapat dilihat bahwa tingkat energi yang dicurahkan, kekuatan mental, keberanian untuk berusaha, tingkat ketekunan menghadapi kesulitan, kemauan berupaya dan ketahanan para guru apabila mengalami kesulitan dalam peran tugasnya adalah **tinggi**.

Tabel 7.15 Dimensi Dedication

Item	Tidak Pernah	Kadang2	Sering	Sangat Sering	Selalu	Total	Mean	Keterangan
WE.7	2	30	137	111	190	470	3.97	Tinggi
WE.8	0	32	130	111	197	470	4.01	Tinggi
WE.9	1	39	127	113	190	470	3.96	Tinggi
WE.10	0	29	89	93	259	470	4.23	Tinggi
WE.11	3	62	119	122	164	470	3.81	Tinggi
Rata-rata dimensi dedication							3.99	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi dedication merupakan aspek lain yang digunakan untuk mengukur totalitas kerja para guru lewat perasaan terlibat, rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan dalam pekerjaan yang dijalannya. Pada Tabel 7.15 dapat dilihat bahwa aspek dedication para guru dalam pekerjaannya rata-rata **tinggi**.

Tabel 7.16 Dimensi Absorption

Item	Tidak Pernah	Kadang2	Sering	Sangat Sering	Selalu	Total	Mean	Keterangan
WE.12	0	51	150	144	125	470	3.73	Tinggi
WE.13	12	128	156	115	59	470	3.17	Moderate
WE.14	2	79	171	116	102	470	3.50	Tinggi
WE.15	10	116	183	94	67	470	4.19	Tinggi
WE.16	6	81	195	106	82	470	3.37	Moderate
WE.17	10	96	162	98	104	470	3.40	Tinggi
Rata-rata dimensi absorption							3.40	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi absorption digunakan untuk mengukur totalitas kerja para guru dari aspek sikap konsentrasi dan tingkat keseriusan para guru saat bekerja, tidak merasa waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dengan pekerjaannya. Pada Tabel 7.16 dapat dilihat bahwa aspek dedication para guru dalam pekerjaannya rata-rata **tinggi**. Namun, ada dua item pernyataan diberi tanggapan **moderate** (sedang), yaitu item WE.13 (Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu di sekeliling saya) dan item WE.16 (Saya terbawa suasana ketika bekerja).

3. Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Ekstra-Peran)

Tabel 7.17 Dimensi Helping

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
OCB1	1	6	81	306	76	470	3.96	Setuju/Tinggi
OCB2	0	1	34	298	137	470	4.20	Setuju/Tinggi
OCB3	0	3	55	319	93	470	4.07	Setuju/Tinggi
Rata-rata dimensi helping							4.08	Setuju/Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi helping disebut juga altruism, peacemaking, atau cheerleading, merupakan salah satu dimensi yang digunakan untuk mengukur perilaku ekstra-peran (OCB) dari aspek perilaku para guru dalam menolong rekan kerja dengan sukarela yang mengalami kesulitan, baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi. Pada Tabel 7.17 dapat dilihat bahwa helping behavior para guru dalam tingkat **tinggi**.

Tabel 7.18 Dimensi Conscientiousness

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
OCB4	0	4	16	214	236	470	4.45	Sangat Setuju/ Sangat Tinggi
OCB5	0	2	18	260	190	470	4.36	Sangat Setuju/ Sangat Tinggi
OCB6	1	10	54	190	109	470	4.06	Setuju/Tinggi
Rata-rata dimensi conscientiousness							4.29	Sangat Setuju/ Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi conscientiousness disebut juga individual initiative digunakan untuk mengukur OCB para guru dari aspek perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan kreativitas dalam menjalankan tugasnya agar kinerja sekolah meningkat; perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensi sebagai guru, dan secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar wewenangnya atau panggilan tugasnya (di luar job description). Tanggapan para guru atas dimensi tersebut **sangat setuju**, artinya para guru mempersepsikan diri mereka telah menunjukkan kreativitas dalam pelaksanaan kerja demi kemajuan sekolah dengan sukarela, bahkan bersedia mengemban tugas apabila diperlukan meskipun di luar peran tugas formalnya.

Tabel 7.19 Dimensi Sportsmanship

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
OCB7	0	5	49	319	97	470	4.08	Setuju/Tinggi
OCB8	2	18	119	266	65	470	3.79	Setuju/Tinggi
OCB9	0	14	75	308	73	470	3.94	Setuju/Tinggi
Rata-rata dimensi sportsmanship							3.94	Setuju/Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi sportsmanship digunakan untuk mengukur perilaku para guru yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi sekolahnya, tanpa mengajukan keberatan-keberatan atau keluhan-keluhan. Hal tersebut meningkatkan iklim yang positif di antara para guru atau warga sekolah lainnya, lebih sopan, dan bersedia bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Pada Tabel 7.19 dapat dilihat bahwa para guru menjawab **setuju** untuk tiga (3) item pengukuran dimensi tersebut. Hal ini berarti para guru menunjukkan sikap toleran atas kondisi sekolahnya yang mungkin belum sesuai harapan para guru atau belum ideal; tanpa mengeluh, tetapi berupaya menunjukkan sikap positif, sehingga iklim di sekolah menjadi positif.

Tabel 7.20 Dimensi Courtesy

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
OCB10	0	17	98	266	89	470	3.90	Setuju/Tinggi
OCB11	2	19	133	266	50	470	3.73	Setuju/Tinggi
OCB12	4	5	114	288	59	470	3.84	Setuju/Tinggi
Rata-rata dimensi courtesy							3.82	Setuju/Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi courtesy digunakan untuk mengukur perilaku para guru dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan warga sekolah lainnya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal,, dengan menunjukkan perilaku yang menghargai dan memperhatikan mereka. Pada Tabel 7.20 ditunjukkan bahwa para guru memersepsikan diri bahwa perilaku mereka telah menunjukkan upaya-upaya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan warga sekolah lainnya dengan perhatian dan menghargai mereka.

Tabel 7.21 Dimensi Civic Virtue

Item	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Keterangan
OCB13	1	20	101	275	73	470	3.85	Setuju/Tinggi
OCB14	1	5	71	316	77	470	3.98	Setuju/Tinggi
OCB15	1	1	56	332	80	470	4.04	Setuju/Tinggi
Rata-rata dimensi Civic Virtue							3.9	Setuju/Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dimensi civic virtue atau disebut juga organizational participation mengukur perilaku para guru yang mengindikasikan bahwa para guru bertanggung jawab pada kehidupan sekolah, terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan prosedur-prosedur organisasi yang dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Pada Tabel 7.21 ditunjukkan bahwa rata-rata para guru menjawab **setuju**, artinya para guru memersepsikan perilaku mereka telah menunjukkan upaya-upaya tanggung jawab atas eksistensi sekolah dan ikut berkontribusi untuk semakin berkembangnya sekolah tempat para guru bekerja.

CURRICULUM VITAE PENULIS



Yustinus Budi Hermanto

Rektor Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya (1 Juli 2013 s.d. sekarang). Wakil Rektor I Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya (1 Juli 2012 s.d. 30 Juni 2013). Ketua Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya (1 April 2006 s.d. 1 April 2013). Menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Merdeka Malang (2009 – 2012), Program Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Surabaya (2005 – 2007).



Veronika Agustini Srimulyani

Dosen Manajemen, sejak 1997. Lulusan Magister Sains Ilmu Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga (2008). Ketua Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala Madiun - UKWMM (2008-2014). Wakil Rektor II UKWMM (2014-2019). Ketua UPKM- Unit Pengembangan Kewirausahaan Mahasiswa (2018-2019). Pendamping UMK Batik di Kota Madiun (2014-sekarang). Mendapatkan penghargaan dari Walikota Madiun sebagai pengembang dan pemenang 5 besar lomba desain batik khas Kota Madiun (2004 dan 2013). Mendapatkan piagam penghargaan dari Gubernur Jawa Timur sebagai pemenang 5 besar karya ilmiah perkoperasian (2017).

