



MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)

MODUL SESI 13

PENGEMBANGAN GAYA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

DISUSUN OLEH

Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

PENGEMBANGAN GAYA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Interaksi relasi pemimpin dengan pengikutnya merupakan interaksi sosial yang tidak dapat lepas dari individu dengan segala minat, potensi dan kebutuhan serta kepentingannya. Demikian dengan kelompok dan organisasi yang juga memiliki target dan sasaran. Untuk itu sangat dibutuhkan kehandalan pemimpin dalam mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu. Oleh karenanya seorang pemimpin harus mampu dan dapat mengembangkan gaya kepemimpinan pendidikannya. Beberapa gaya kepemimpinan yang mendasar dan memberi sinergi besar terhadap interaksi kepemimpinan antara lain adalah kepemimpinan quantum, kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan tim dan pengembangan diri pemimpin.

Karenanya basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. "Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinya" (Ratnawati Susanto)

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai pengembangan gaya kepemimpinan pendidikan

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan kemampuan dasar pengembangan gaya kepemimpinan, yang meliputi:

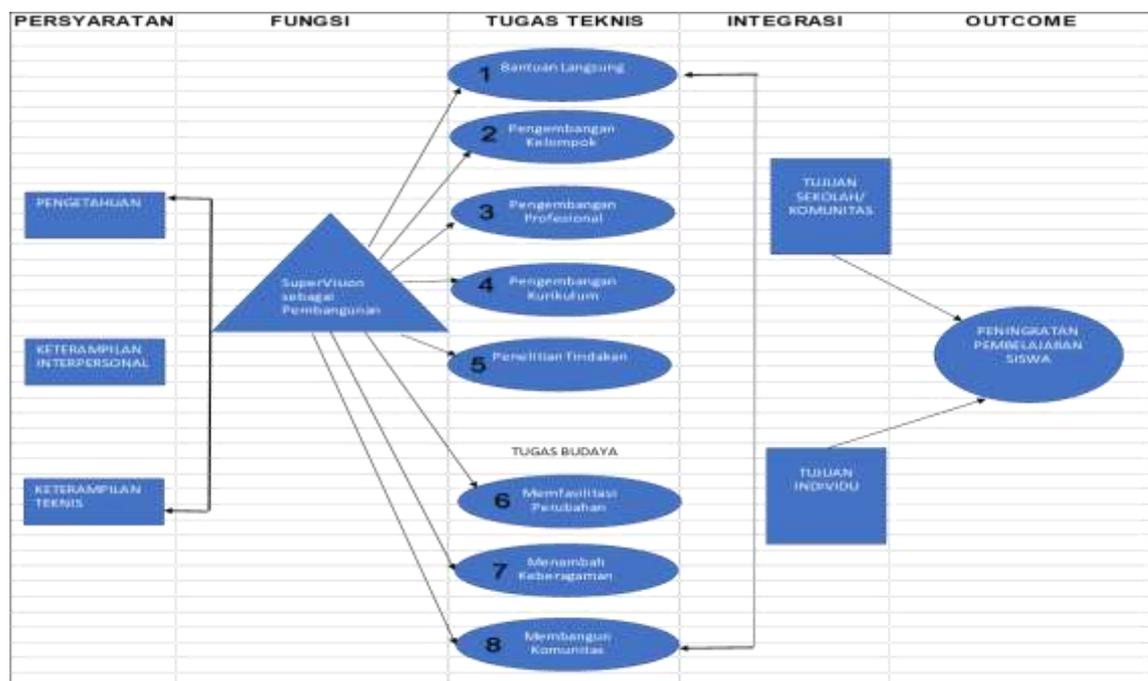
1. Kepemimpinan Quantum (Quantum Leadership)
2. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)
3. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)
4. Kepemimpinan Tim.
5. Pengembangan Diri Pemimpin.

D. Kegiatan Belajar 1

BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

I. URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigma baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses.

Persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis sangat dibutuhkan secara mendasar untuk fungsi pengembangan dalam melaksanakan tugas teknis dan tugas budaya yang mengarah kepada integrasi tujuan kelompok/organisasi dan tujuan individu dan meraih outcome berupa peningkatan pembelajaran siswa.

1. Kepemimpinan Quantum (Quantum Leadership)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk merealisasikan potensi yang ada pada “pengikutnya” dan mengarahkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dari kelompoknya untuk menghasilkan “sesuatu”. Padahal pada saat ini anggota organisasi semakin kritis, sehingga diperlukan pendekatan kepemimpinan baru, yang tidak dapat mengandalkan pola-pola kepemimpinan yang lama. Organisasi bisnis membutuhkan suatu pola kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggotanya untuk bersama-sama berjuang mencapai cita-cita yang telah disepakati bersama. Pola kepemimpinan inilah yang dituangkan dalam konsep Quantum Leadership

Konsep : Kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggotanya untuk bersama-sama berjuang mencapai cita-cita yang telah disepakati bersama. Quantum = “jumlah yang kecil namun sangat penting” atau “memang penting karena jumlahnya yang besar ataupun sangat besar: Dalam konsep kepemimpinan, quantum adalah sedikit tetapi memberi dampak yang sangat besar atau pemimpin yang memberikan dampak dan energi yang sangat besar kepada organisasi dan seluruh anggotanya. Makna quantum dalam konteks kepemimpinan lebih menekankan kepada “sedikit tetapi memberi dampak yang sangat besar”. Artinya seorang pemimpin - dengan pendekatan Quantum Leadership - akan memberi dampak dan energi yang sangat besar kepada organisasi dan seluruh anggotanya

Konsep kepemimpinan berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat “melihat, dan bermimpi”, “mengubah” serta “menggerakkan” anak buah ke arah tujuan yang direncanakan. Strategi kepemimpinan:

1. Melihat dan bermimpi

Konsep Quantum Leadership adalah konsep kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat “melihat dan bermimpi”, “mengubah”, serta “menggerakkan” anak buah ke arah tujuan yang direncanakan.

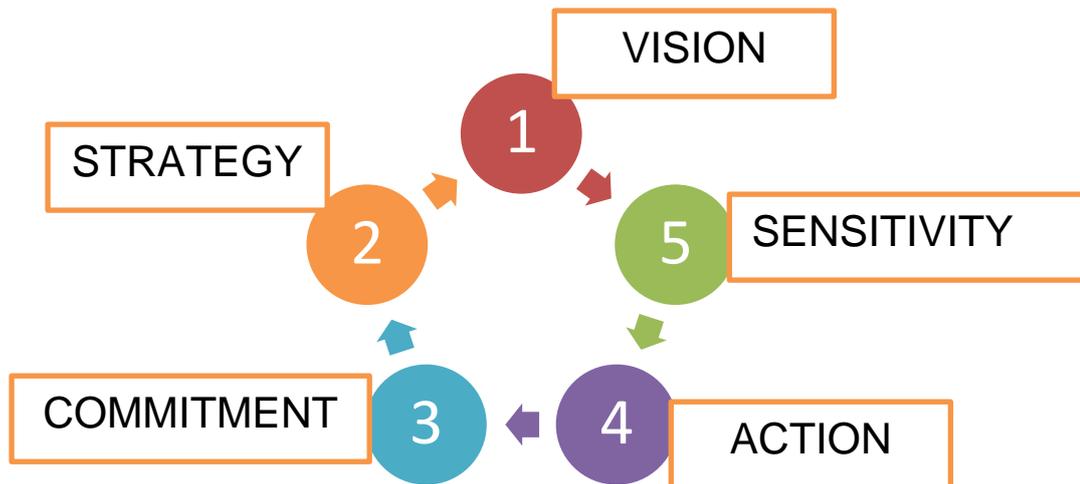
Pemimpin harus dapat 'melihat' masa depan dan 'bermimpi' apa yang harus dicapai di masa depan. Ia mempunyai angan-angan tentang bagaimana dan ke mana organisasinya dan para pengikutnya akan 'dibawa' di masa mendatang. Dia harus membuka jendela masa depan dan menuangkannya dalam sebuah visi. Namun angan-angan saja tentu tidak cukup. Seorang pemimpin mesti merealisasikan angan-angan dan mimpi-mimpinya agar menjadi kenyataan di masa depan. Artinya dia harus 'merubah' dari situasi sekarang menjadi situasi seperti yang diangankan pada masa depan.

2. Pedagang harapan

. Langkah berikutnya adalah menjadi pedagang harapan (merchant of hope) kepada para pengikutnya. Pemimpin akan mengkomunikasikan angan-angan dan mimpinya, yang dapat membangkitkan harapan, menyulut semangat, dan beranjak dari situasi masa kini. Selayaknya ada dua elemen dasar yang harus terkandung dalam sebuah visi, seperti yang diungkap oleh Tichy dan Devana, yaitu sebuah kerangka kerja konseptual untuk memahami tujuan dan bagaimana mencapainya, serta sisi emosionalnya untuk memacu motivasi. Mimpi yang bernama visi itu, kata Nanus, haruslah realistis, dipercaya, dan mempunyai daya tarik masa depan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi yang realistis, kredibel, memacu semangat dan akhirnya menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan.

Kekuatan Kepemimpinan Quantum

Dalam konsep leadership terdapat lima kekuatan besar yang menjadi pendukung penerapan konsep ini yaitu visi, strategi, komitmen, aksi, dan sensitivitas.



Gambar 2. Kekuatan Kepemimpinan Quantum

Visi berarti cita-cita ke depan, lamunan atas masa depan organisasi. Sebab seperti sebuah pepatah menyatakan bahwa “kita tidak akan pernah mampu membangun sebuah kastil pun di mana pun juga apabila kita tidak mampu membangunnya dalam pikiran kita”. Visi ini kemudian dijabarkan menjadi misi dan diderivasi lebih lanjut menjadi strategi.

Strategi yang menjadi panduan bagi tiap anggota organisasi dalam melakukan segala kegiatannya.

Komitmen lebih kepada berpegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama. Yaitu visi, misi, tujuan jangka panjang, sampai ke tahapan strategi.

Faktor selanjutnya adalah aksi. Aksi di sini adalah derivasi lanjutan dari strategi. Jadi, lebih mengarah kepada taktik dari organisasi yang bersangkutan.

Faktor terakhir adalah sensitivitas. Yang dimaksud dengan sensitivitas di sini adalah sensitivitas terhadap perubahan yang terjadi disadari atau tidak. Perubahan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi. Hasil akhirnya adalah kecepatan organisasi untuk mengerjakan operasionalnya sehingga cita-cita bersama dapat dicapai dengan cepat dan tepat.

Filosofi Quantum Leadership

Kelima faktor kekuatan kepemimpinan quantum leadership merupakan faktor pendorong terlaksananya 4 filosofi quantum leadership., yaitu:

1. *Architect approach*
2. *Creative Imagination Based on Reality (CIBOR)*
3. *Nurture with respect, love and care*
4. *The Golf Game Concept*

Pertama: *Architect approach*, yaitu arsitek pembangunan masa depan yang melihat, bermimpi dan melaksanakan.

Filosofi yang berkaitan dengan tugas seorang pemimpin untuk ‘melihat, bermimpi, dan melaksanakan’, yang disebut sebagai *architect approach*. Seorang pemimpin diumpamakan sebagai seorang arsitek pembangunan masa depan organisasi. Dia diharapkan mampu membuat bangunan imajinernya tentang bangunan masa depan organisasi.

Kedua: *Creative Imagination Based on Reality (CIBOR)*, imajinasi bangunan masa depan

Seorang pemimpin juga harus berpijak pada realitas, yang dapat kita sebut sebagai pendekatan *Creative Imagination Based on Reality (CIBOR)*. Seorang pemimpin harus memahami realitas internal maupun eksternal organisasi, menerima keadaan ini, dan membuat angan-angan “bangunan masa depan” berdasarkan realitas ini. Jadi, imajinasi yang hebat saja tidak memadai, karena tetap harus berpijak ke bumi. Seorang Quantum Leader tidak boleh beripikir melantur ke mana-mana, tetapi harus mempunyai pemikiran yang sangat mungkin untuk direalisasikan.

Ketiga: *Nurture with respect, love and care*, membimbing dengan hormat, cinta dan perhatian

Filosofi yang berkaitan dengan peran seorang Quantum Leader untuk “mengubah”, yaitu *Nurture with Respect, Love, and Care*. Artinya untuk “mengubah” anggota organisasi diperlukan pendekatan personal yang prima dari seorang pemimpin. Pemimpin yang baik akan membimbing pengikutnya sehingga mereka mampu – paling tidak – menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri. Pemimpin yang baik akan membimbing anak buahnya dengan rasa hormat, cinta, dan penuh perhatian.

Keempat : *The Golf Game Concept*, menggerakkan, mengarahkan (direction), mengukur jarak (*distance*) dan ketepatan (*precision*)

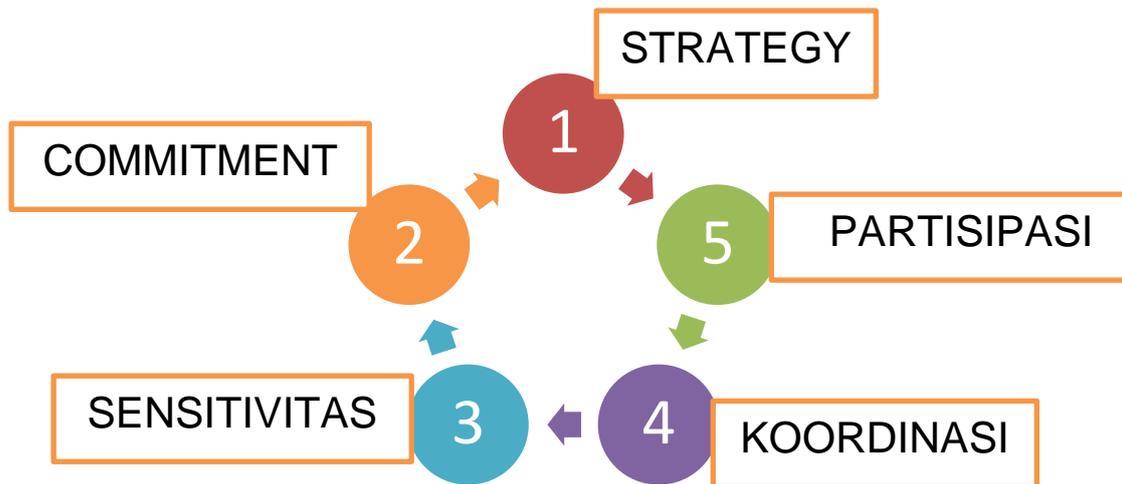
Filosofi Quantum Leadership berkaitan dengan ‘menggerakkan’ yaitu menerapkan *The Golf Game Concept* yang terdiri dari *direction* (mengarahkan), *distance* (mengukur jarak), dan *precision* (ketepatan). Maksudnya untuk menggerakkan anak buah mesti memiliki tata pikir seperti dalam permainan *golf*. Sebelum memukul bola golf pertama kali yang harus dilakukan adalah menentukan arahnya. Jika arahnya salah semua usaha yang akan dilakukan akan sia-sia. Kemudian barulah memperkirakan jaraknya. Dan setelah itu berpikir mengenai ketepatannya. Demikian pula dalam kepemimpinan. Seorang *Quantum Leader* pertama kali harus berpikir mengenai arah yang ditempuh untuk mencapai visi, kemudian memperkirakan berapa “jauh” impian itu harus dicapai dan barulah melakukan tindakan-tindakan yang tepat. Dalam permainan golf, seseorang yang paling ahli sekalipun tidak akan mampu menyelesaikan suatu pertandingan berkali-kali hanya dengan satu kali pukulan (*hole in one*). Hal ini sangat sulit untuk dilakukan. Demikian pula dalam kepemimpinan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan perlu dibuat tahapan-tahapan yang diperlukan (*milestones*).

Aplikasi dari Quantum Leadership :

1. *Visionary Supervision*, pengawasan terhadap lamunan atau mimpi. Hal ini penting untuk menjaga agar mimpi tersebut tidak melantur dan tidak membumi sehingga sulit diwujudkan. Terdapat lima komponen penting yang harus diperhatikan yaitu : *dream achievement* (pencapaian mimpi), *strategic comprehension* (pengertian yang bersifat strategis), *process and result orientation* (berorientasi pada proses dan hasil yang akan dicapai), *systematic analysis* (melakukan analisis yang sistematis), dan *constructive anticipation* (antisipasi yang konstruktif).
2. *Positive Nurturing* adalah membimbing secara positif dengan berlandaskan pada *respect – love – care*. Dalam prosesnya, anggota atau pengikut dibimbing secara personal atau pribadi dan berorientasi kepada pencapaian kinerja tertentu untuk mencapai sasaran berupa sikap yang profesional. Sikap yang profesional ini antara lain: motivasi tinggi, berorientasi pada proses dan hasil, mampu memisahkan kehidupan personal dengan kehidupan organisasi, dan menunjukkan hasil kerja yang optimal. Untuk mendukung proses ini diperlukan persuasi positif dan empati sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan.
3. *Inner Driver*, menggerakkan dorongan dari dalam dengan berlandaskan pada prinsip memotivasi sendiri organisasi (*motivation self organization*) didukung oleh sikap percaya penuh atau *trust* (terdiri dari sikap/attitude, kemampuan/*ability*-penilaian/*judgement*).
4. Konsep 2 P (Pemimpin – Pengikut)
Tanpa adanya dukungan penuh dari *follower*, mustahil *leader* akan berhasil. Konsep yang mendukung keberhasilan *quantum leadership* ini disebut dengan *quantum followership*. Dengan demikian antara *quantum leadership* dengan *quantum followership* adalah satu kesatuan yang utuh.,,Inti dari konsep *quantum followership* adalah kesatuan gerak, kecepatan tindakan dan keberanian menerima tantangan. Ketiga kondisi ini merupakan suatu bukti bahwa seorang pengikut bukanlah seorang yang dicirikan dengan sikap pasif.

Konsep Quantum Followership

Sama seperti *quantum leadership*, *quantum followership* juga didukung oleh lima komponen yaitu strategi, komitmen, sensitivitas, koordinasi dan partisipasi.



Gambar 3. Komponen/Kekuatan *Quantum Followership*

Strategi yang menjadi panduan bagi tiap anggota organisasi dalam melakukan segala kegiatannya.

Komitmen lebih kepada berpegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama. Yaitu visi, misi, tujuan jangka panjang, sampai ke tahapan strategi.

Sensitivitas. Yang dimaksud dengan sensitivitas di sini adalah sensitivitas terhadap perubahan yang terjadi disadari atau tidak. Perubahan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi. Hasil akhirnya adalah kecepatan organisasi untuk mengerjakan operasionalnya sehingga cita-cita bersama dapat dicapai dengan cepat dan tepat.

Koordinasi, merupakan sebuah upaya dan tindakan menyelaraskan atau menyeimbangkan kegiatan kerja dari satu pihak dengan pihak yang lain demi mencapai tujuan masing-masing pihak dan berakhir dengan tujuan bersama. Syarat sebuah koordinasi ialah di perlukan kematangan dalam segi tepat waktu agar tidak menghambat kinerja dan tugas masing-masing pihak kemudian selalu terjalinnya komunikasi baik dalam satu lingkup pihak maupun dalam satu lingkup yang luas hal tersebut di karenakan agar dari pihak yang satu dengan yang lainnya mengetahui perkembangan informasi dan yang terakhir ialah selalu berpegang pada tujuan akhir agar tidak melenceng dan justru memperburuk keadaan dalam sebuah organisasi.

Partisipasi, merupakan adalah keterlibatan mental dan emosional seseorang atau individu dalam situasi kelompok yang mendorong dia untuk berkontribusi terhadap tujuan kelompok dan mempertanggung-jawabkan keterlibatannya.

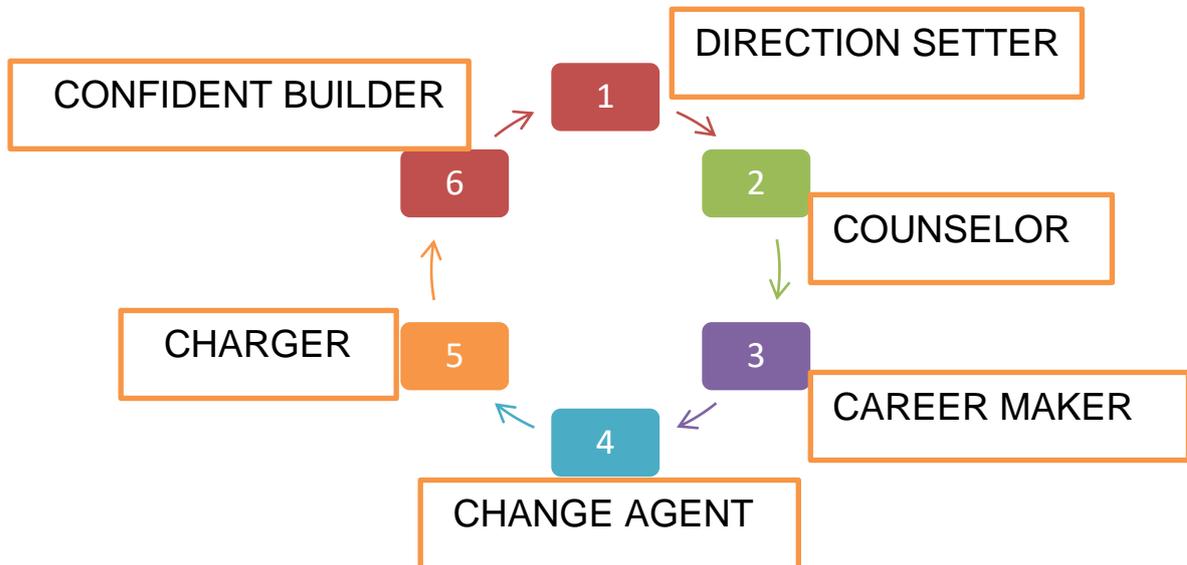
Karakteristik *Quantum Followership*

. Karakteristik *quantum followership* dapat dicirikan sebagai berikut:

1. Merasa bertanggungjawab
2. Keberanian untuk mendukung

3. Keberanian untuk menyatakan perbedaan
4. Keberanian untuk turut serta merubah
5. Keberanian untuk memisahkan diri dari kondisi yang tidak efektif.

Peran Quantum Leader



Gambar 4. Peran Quantum Leader

Peran QL (DC5), terdiri dari:

1. *Direction setter* : Penentu jalannya organisasi
2. *Councillor* : Penasihat bagi anggota organisasi
3. *Career Maker* : men-set jenjang karir agar setiap orang mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuan diri.
4. *Change agent* : *Creative destruction* terhadap perubahan. Untuk itu diperlukan *acceptance of risk, Persistence of effort, comprehensive analysis, contemporary and visionary outlook* sedangkan aspek yang perlu diperhatikan ialah *speed, priority and flexibility*.
5. *Charger* : Baterai energi organisasi
6. *Confidence Builder* : membangun rasa percaya diri sehingga setiap orang merasa penting dan dibutuhkan.

5 Tipe Quantum Follower

Quantum follower dapat dicirikan dengan klasifikasi dan karakteristik sebagai berikut:

1. Tipe domba (sheep) : pasif , tdk tergantung, tidak kritis: tergantung, pasif , hanya menjalankan perintah tanpa bertanya untuk apa. Untuk itu dibutuhkan pengawasan yang ketat karena tingkat inisiatif dan komitmennya rendah
2. Tipe yes people : membuat bos senang, selalu berada disekitar bos, berusaha mengantisipasi setiap langkah dan siap untuk membukakan pintu untuk atasannya. Kurang inisiatif, bergantung pada atasan utk ide dan inspirasi, suka memuji dan ambil muka pada atasan

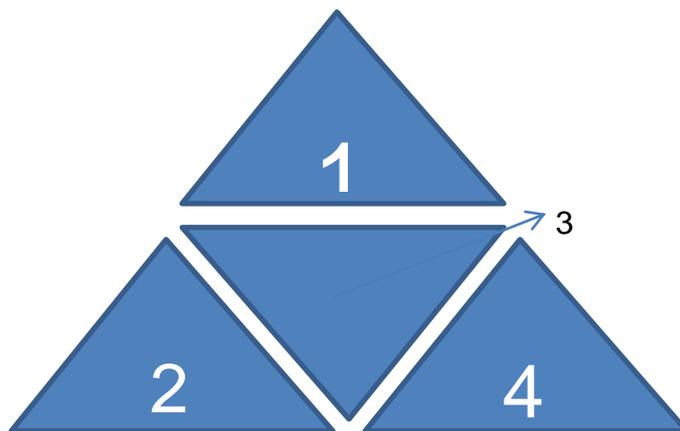
3. Alternated follower: independent dalam berpikir, pasif dalam tindakan. Dan pendekatan. Mereka seringkali merasa kecewa dan tidak memberikan seluruh tenaga dan komitmen pada pemimpin
4. Tipe survivor: selamat dalam setiap bentuk reorganisasi dan selalu terpakai, dapat menyesuaikan diri, tahu kapan dapat melakukan pendekatan aktif ataupun pasif.
5. Tipe effective follower, karakter pemimpin, pendekatan aktif, mandiri, berpikir kritis, beride ke depan, semangat, inisiatif, mencari pemecahan masalah secara bebas dan memperhitungkan resiko.

Peran QF = SF3S *Strategic implementator Follower as Leader*

1. Sources of Information (sumber informasi)
2. Feedback Provider (Penyedia umpan balik)
3. Friend and Partner (Persahabatan dan kemitraan)

Tanggung Jawab QL-QF

1. Personal Responsibility Organizational
2. Development & Networking responsibility
3. Organizational Responsibility
4. Ethical & Social Responsibility



Gambar 5. Tanggung Jawab *Quantum Leadership – Quantum Followership*

Tanggung jawab hubungan *Quantum Leadership – Quantum Followership* juga hendaknya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mature Relationship (hubungan yang matang)
2. Reciprocal Respect (Saling menghormati)
3. Trust (Kepercayaan)
4. Understanding (Pemahaman)
5. Acceptance (Penerimaan)

Pengembangan diri QL

1. Self Preparation : Seseorang harus mempersiapkan dirinya baik fisik maupun mental untuk menerima pendapat positif maupun negatif mengenai dirinya
2. Self Observation : Mengidentifikasi secara lebih mendalam derajat toksisitas yang ditunjukkan dan diarea mana
3. Self Determination & Planning : yakinkan diri sendiri bahwa kita dapat mencapai apa yang ingin kita capai dan merencanakan perubahan.
4. Self Learning & Action : belajar dari pengalaman pemimpin-pemimpin lain (role model positif) dan merencanakan perubahan sikap dengan konsistensi penuh
5. Self Monitoring secara berkesinambungan

Siklus Pengembangan Quantum Leadership

1. Self Preparation (persiapan diri)
2. Self Monitoring (Pemantauan diri)
3. Self Observation and Analysis (Observasi dan analisis diri)
4. Self Learning & action (Pembelajaran mandiri dan tindakan)
5. Self Determining & Planning (Menentukan diri dan perencanaan)

Sistem Pendukung

1. QL Triangle : Intensity, Clarity, Unity (ICU)
 - Intensitas : terus menerus belajar sehingga KSA meningkat dan berkembang
 - Kejelasan : Kejelasan akan tujuan sehingga tidak menyimpang dari apa yang dicita-citakan
 - Kesatuan : kesatuan antara cita-cita & implementasi
2. QL Value : Value of Equality, Diversity, Net working, excellence, working place (coordinated & Democratic Community) and Work Equals of Fun
 - Equality : Pemimpin & Anggota berkedudukan sama dalam memajukan organisasi
 - Diversity : Pemimpin menghargai adanya perbedaan dlm organisasi
 - Networking : Membangun jaringan dengan siapa saja
 - Excellence : segala hal dilaksanakan dengan sebaik-baiknya (business excellence)
 - Workplace : mengutamakan koordinasi antar setiap bagian dengan menjunjung tinggi demokrasi
 - Work of Fun : bekerja dengan gembira.
 - Communication and Feedback System : sistem komunikasi yang terbuka dan dua arah, sehingga tidak terjadi "The king's disease"
 - Participate Management : pola kepemimpinan yang partisipatoris.

Kerangka kerja QL-QF

- Kompetensi
- Sikap
- Profesionalisme
- ICU Triangle & QL Value
- Communication
- Feedback system
- Participate management
- Self Preparation
- Self Observation and Analysis
- Self Detemination & Planning
- Self Learning& Action
- Self Monitoring
- Kecepatan Tindakan
- Lingkup Kerja
- Kreatifitas

2. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*Servant Leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.

Keutamaan Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani memiliki kelebihan karena hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan pengikut (*followers*) berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin-pelayan mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Kepemimpinan yang melayani dapat diterapkan pada semua bidang profesi, organisasi, lembaga, perusahaan (bisnis) dan pemerintahan karena pelayanan bersifat universal.

Beberapa ciri dan keutamaan kepemimpinan yang melayani yang harus melekat pada diri seorang pemimpin-pelayan adalah sebagai berikut :

1. Memiliki visi pemimpin
2. Orientasi pada Pelayanan
3. Membangun Kepengikutan
4. Membentuk Tim dan Bekerja dengan Tim
5. Setia pada Misi
6. Menjaga Kepercayaan
7. Mengambil Keputusan
8. Melatih dan Mendidik Pengganti.

9. Memberdayakan kaum Perempuan
10. Memberi Tanggung Jawab
11. Memberi Teladan
12. Menyadari Pentingnya Hubungan / Komunikasi

Memiliki Visi Pemimpin.

Visi adalah arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Pemimpin ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi. Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menjembatani masa kini dengan masa depan yang lebih baik sesuai kondisi (sosial politik, ekonomi dan budaya) yang diharapkan. Visi juga mengandung harapan-harapan (atau bahkan mimpi) yang memberi semangat bagi orang-orang yang dipimpin. Ada ungkapan bahwa pemimpin adalah “pemimpi” (tanpa n) yang sanggup mewujudkan mimpinya menjadi kenyataan.

Visi pemimpin-pelayan adalah memberi arah ke mana orang-orang yang dipimpin dan dilayani akan dibawa menuju keadaan yang lebih baik. Kepemimpinan Visioner mengatakan : Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas.

Orientasi pada Pelayanan.

Pemimpin-pelayan berorientasi pada pelayanan, bukan untuk mencari pujian atau penghormatan diri. Sikap melayani terutama ditujukan untuk mereka yang paling membutuhkan pelayanan. Ia harus berpihak kepada mereka yang secara sosial ekonomi, pendidikan dan sosial budaya membutuhkan pelayanan lebih besar. Pelayanan sejati didorong oleh rasa cinta kasih, bukan untuk mencari popularitas atau mendapatkan pamrih tertentu. Pelayanan sejati adalah buah dari cinta kasih.

Membangun Kepengikutan (*Followership*).

Pemimpin-pelayan mengutamakan terciptanya kepengikutan (*followership*) karena dalam kenyataannya keberhasilan organisasi lebih banyak ditentukan oleh para pengikut atau para pemimpin di bawahnya. Penelitian yang dilakukan Profesor Robert E. Kelley, pelopor pengajaran *Followership and Leadership* dari Carnegie-Mellon University, menunjukkan

bahwa keberhasilan organisasi 80 persen ditentukan oleh para pengikut (followers) dan 20 persen merupakan kontribusi pemimpin (leader). Pengikut yang bekerja dengan semangat dan memiliki komitmen penuh akan menentukan keberhasilan pemimpin.

Pemimpin yang bekerja sendiri (single player/ single fighter) dan tidak menciptakan pengikut tidak akan mencapai hasil yang diharapkan. Pengalaman menunjukkan ada pemimpin yang secara pribadi memiliki kemampuan dan pandai, tetapi kurang berhasil dalam memimpin karena tidak menciptakan pengikut yang solid.

Pemimpin-pelayan mengatakan setiap keberhasilan sebagai keberhasilan “kita” dari pada keberhasilan “saya” atau “kami”. Sebaliknya apabila terjadi kegagalan, merupakan kegagalan “saya” dan pemimpin bersedia memikul tanggungjawab.

Membentuk Tim dan Bekerja dengan Tim.

Pemimpin-pelayan harus membentuk tim (*team work*) dan bekerja dengan tim tersebut. Ia meminta tim untuk mengikutinya, menjelaskan visi dan misi, serta mempercayakan timnya untuk bekerja. Pemilihan anggota tim atau staf/pembantu sangat penting agar ia dapat berhasil mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Ia harus pandai-pandai memilih orang-orang kaya arti yang mau bekerja keras untuk organisasi, bukan orang yang miskin arti yang tidak berbuat apa-apa, atau orang berlawanan arti yang cenderung menimbulkan masalah bagi organisasi. . Pemimpin harus memiliki kejelian memilih anggota tim, antara lain melalui rekam jejak (track record), bakat (talenta), pekerja keras, kapabilitas, mentalitas dan moralitas anggota tim.

Setia pada Misi.

Visi adalah arah ke depan ke mana bahtera organisasi akan dibawa, maka misi adalah bagaimana menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin membuat rencana-rencana yang dikaitkan dengan jangka waktu tertentu, program-program kerja serta perangkat lain yang membantunya dalam menjalankan misi. Misi pemimpin-pelayan adalah melayani mereka yang membutuhkan. Ia harus selalu setia pada misi pelayanan dalam kondisi apa pun, kondisi baik atau buruk, karena dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai.

Menjaga Kepercayaan.

Menjadi pemimpin adalah menerima kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Kuasa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin rakyat. Pemimpin adalah orang-orang pilihan di antara sejumlah orang-orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang

menyebabkan ia dipercaya untuk menjadi pemimpin. Maka kepercayaan yang diterimanya harus dijaga dan dipelihara dengan membuktikan melalui tindakan-tindakan nyata melayani rakyat dan menghindari hal-hal yang membuat orang kehilangan kepercayaan kepadanya. Bila seorang pemimpin mengkhianati dan kehilangan kepercayaan dari organisasi dan rakyat yang dipimpinya maka sebenarnya ia sudah kehilangan roh kepemimpinannya, walaupun jabatan formal sebagai pemimpin masih melekat padanya.

Mengambil Keputusan.

Keputusan pemimpin adalah kekuatan dalam memimpin dan mengelola organisasi. *The power to manage is the power to make decision.* Seorang pemimpin-pelayan harus berani mengambil keputusan yang membuktikan keberpihakannya pada rakyat kecil.

Melatih dan Mendidik Pengganti.

Melatih dan mendidik pengganti (membentuk kader) merupakan kewajiban seorang pemimpin. Seharusnya ada beberapa lapisan kader pengganti apabila pemimpin berhalangan atau memasuki masa purnatugas. Bertambahnya usia seorang pemimpin mengakibatkan kemampuan fisik dan daya pikirnya berkurang dan proses regenerasi tidak dapat dihindari. Namun dalam kenyataannya, sifat legawa makin sulit ditemukan pada diri para pemimpin. Pemimpin cenderung berkeinginan selama mungkin berkuasa, sementara kader-kader potensial tersingkir karena faktor usia atau faktor-faktor lain (politik, ekonomi, egosime kelompok dll). Pemimpin-pelayan mendidik dan melatih pengganti karena ia tidak berorientasi pada kekuasaan tetapi pada pelayanan. Baginya purnatugas identik dengan alih tugas karena masih banyak tugas-tugas pelayanan lain yang bisa dilakukannya di tengah masyarakat.

Memberdayakan kaum Perempuan.

Pemimpin-pelayan menggunakan manajemen "Omega" yaitu gaya kepemimpinan Alpha yang maskulin dan Beta yang feminin, sebab dengan mengendalikan energi spiritual, baik laki-laki maupun perempuan bisa diberdayakan menjadi pemimpin-pemimpin yang dibutuhkan pada masa mendatang. SDM kaum perempuan memiliki kemampuan-kemampuan tertentu yang tidak dimiliki kaum laki-laki. Pemimpin harus pandai-pandai menggunakan kemampuan kaum perempuan untuk keberhasilan tugas organisasinya.

Memberi Tanggung Jawab.

Memberi tanggungjawab kepada bawahan adalah memberi kesempatan kepadanya untuk berkembang dan tentu saja mengawasi serta kemudian meminta pertanggungjawaban. Membuat orang bertanggungjawab adalah memberi mereka kesempatan menggapai keberhasilan, dan hal itu dimulai dari hal-hal yang kecil.

Memberi Teladan.

Ada pendapat bahwa anak-anak lebih banyak belajar dari apa yang mereka lihat, ketimbang apa yang mereka dengar. Buku-buku panduan dan buku instruksi tidak dapat secara langsung membangun kultur organisasi pada anggota. Pemimpin memberi teladan dengan apa yang mereka lakukan. Sesudah itu ia menganjurkan pengikutnya untuk melakukan apa yang diteladaninya, dan kemudian mengharuskan mereka mengikuti teladan itu.

Menyadari Pentingnya Hubungan / Komunikasi.

Begitu pentingnya komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah urat nadinya kepemimpinan. Komunikasi sangat menentukan tingkat keefektifan kepemimpinan seorang pemimpin. Kegagalan dalam berkomunikasi atau miskomunikasi dalam kepemimpinan ibarat urat nadi darah yang tersumbat sehingga orang menjadi sakit. Lembaga atau organisasi bisa mengalami stagnasi bila kontak atau komunikasi pemimpin dan bawahan macet. Pemimpin menginginkan A tetapi pengikut mengerjakan B, pengikut tidak pernah melaporkan pelaksanaan tugasnya dan pemimpin tidak tahu apa yang dikerjakan pengikutnya. Miskomunikasi bisa membuat misi organisasi gagal.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya melalui apel bekerja, briefing, rapat kerja, jam pimpinan, kontak pribadi melalui alat komunikasi (telepon, SMS) dan sebagainya. Pemimpin bisa memberi arahan, mendengarkan laporan, mengevaluasi tugas, sebaliknya bawahan bisa menanyakan hal-hal yang belum jelas, meminta arahan dan memperbaiki hal-hal yang dianggap salah.

Para pemimpin-pelayan harus menyadari pentingnya komunikasi secara vertikal dengan atasan dan Tuhan, ke bawah dengan tim dan para pengikut, serta secara horisontal dengan sesama mitra kerjanya, tokoh masyarakat dan agama. Yang lebih penting, pemimpin-pelayan bisa menciptakan komunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya sehingga dapat menyerap aspirasi rakyat untuk bahan penentu kebijaksanaannya. Dalam arti yang lebih luas, hubungan pemimpin dan yang dipimpin tidak sekedar sebagai atasan dan bawahan, tetapi ia juga dapat berperan sebagai seorang bapak (mengayomi), teman (menjadi mitra kerja), guru (teladan, tempat bertanya) dan pembina (memperbaiki yang salah).

Secara ringkas dapat dinyatakan bahwa:

-
- Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikan ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan publik atau mereka yang dipimpinnya. Mengendalikan ego berarti

dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat. Seorang pemimpin sejati selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri dan tidak mudah emosi.

- Kepala Yang Melayani (Metoda Kepemimpinan) Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian metoda kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif.

3. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Kepemimpinan transformasional berasal dari kata “to transform” yang berarti :

- Mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya.
- Aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
- Kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.
- Mengubah potensi menjadi energy nyata, mengubah potensi institusi menjadi energy..
- Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya.
- Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.
- Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)* Pengaruh charisma idealis) *Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimppinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten

terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation (Motivasi inspirasi)*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual stimulation (Stimulasi intelektual)*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized consideration (Pertimbangan individual)*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Implikasi Kepemimpinan Transformasional

1. Membuat visi yang jelas

Semua pemimpin besar bertindak dengan visi yang jelas. Mereka selalu bisa memberikan jawaban dengan pasti mengapa mereka melakukan sebuah tindakan. Dan untuk menciptakan visi yang jelas. 4 cara yang dapat dilakukan:

- Pertama, tuliskan satu atau dua paragraf tentang alasan yang membuat Anda bergairah mengembangkan diri Anda, organisasi dan tim Anda.
- Kedua, Pastikan visi Anda emosional, inspiratif yang mampu menggerakkan diri Anda dan tim Anda untuk melakukan tindakan.
- Ketiga, Pastikan visi Anda spesifik.
- Keempat, Jangan perfeksionis.

2. Mengelola penyampaian visi Perlu Anda pahami sejelas dan seinspiratif apapun visi Anda,

Jika anggota tim tidak memahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat penting bagi Anda untuk mengelola penyampaian visi Anda, supaya tim Anda memiliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.

3. Memotivasi Tim,

Mungkin Anda memiliki motivasi yang kuat, tapi apakah anggota tim Anda juga memiliki itu. Anda harus sadar, motivasi Anda tidak bisa Anda miliki sendiri, tapi harus Anda salurkan ke semua tim Anda, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang Anda tetapkan. Karena jika tidak, usaha Anda akan sia-sia.

4. Kreatif dan Inovatif,

Menjadi pemimpin transformasional berarti Anda siap menjadi orang berbeda. Dan untuk itu Anda perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk diri sendiri tapi juga bagi tim. Kreatif dan inovatif ini penting, karena kita akan menjadikan diri, tim dan organisasi berbeda.

5. Membangun budaya belajar di dalam organisasi;

Jika ingin organisasi bersaing dan berkembang lebih pesat, Anda tidak dapat mengesampingkan hal ini. Membangun budaya ini penting itu menciptakan anggota tim yang tangguh dan produktif. Dengan demikian untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan organisasi yang bermanfaat dan kompetitif.

4. Kepemimpinan Tim.

Tim adalah kelompok di dalam organisasi yang anggota-anggotanya saling bergantung satu sama lain, saling berbagi tujuan bersama, dan dicirikan oleh adanya satu orang yang mengkoordinasikan kegiatan bersama mereka. Koordinasi tersebut dilakukan demi mencapai tujuan bersama..

Di dalam tim, fungsi utama kepemimpinan adalah berupaya mencapai tujuan organisasi (tim) secara kolektif, bukan individual. Tim umumnya memiliki seorang pemimpin yang telah ditentukan. Pemimpin tersebut dapat berasal dari dalam tim itu sendiri maupun dari luar.

Peran kepemimpinan di dalam tim dapat saja dirotasi sehingga mungkin saja diisi oleh para anggota lain antarwaktu. Peran kepemimpinan di dalam tim juga bisa disebar di antara sejumlah anggota

tim tanpa harus ditentukan seorang pemimpin secara formal. Kepemimpinan yang tersebar tersebut umum ditemukan dalam kepemimpinan tim. Posisi kepemimpinan dalam tim tidak lagi bercorak satu pemimpin formal selaku pemegang tanggung jawab utama melainkan jatuh ke tangan beberapa orang yang berpengalaman di dalam tim.

Karakteristik Kepemimpinan Tim.

Karakteristik kepemimpinan tim terdiri atas:

1. *Perintis (Path Finding)*
2. *Penyelaras (Aligning)*
3. *Pemberdaya (Empowering)*
4. *Panutan (MOdelling)*

Perintis (*Path Finding*)

Fungsi perintisan dalam hal ini adalah Bagaimana Anda mampu menciptakan dan mencetak pemimpin-pemimpin lain, dan itu adalah Langkah Awal dalam sebuah Kepemimpinan

Penyelaras (*Aligning*).

Fungsi Penyelarasan menunjukkan posisi komunikasi, koordinasi, mediasi dan segala hal yang terkait dengan Organisasi.. Pemimpin dapat diterima dengan alami. Ketika memberikan Coaching and Counseling, dan dapat diteladani pada saat memberikan Arahan dan ataupun Teguran. Karyawan yang melakukan Kesalahan atau Kekeliruan tidak merasa dihakimi, bahkan merasa mendapatkan. Perhatian karena bertindak salah dan dibenarkan. Fungsi Penyelaras diperlukan Keseimbangan antara Reward and Punish, Umpan Balik, Inputan dan Kritikan. Semua Tim merasakan kehadiran dalam keseharian mereka, dan Anda menciptakan suasana Nyaman dan Kekeluargaan dalam ranah Profesional. Hubungan Komunikasi tidak terhalang Struktur Organisasi, dan setiap Keterbukaan terjadi karena Kedekatan. Personal namun bersifat Profesional.

Pemberdaya (*Empowering*).

Fungsi Empowering memberikan Kepercayaan dan Tanggung Jawab kepada masing-masing Individu dalam Tim, sehingga mereka dapat melakukan Kreasi dan Inovasi dalam Berkarya. Visi dan yang diturunkan dapat di Implementasikan dengan cara-cara Kreatif, Cerdas dan Praktis. Arahan dan Gambaran yang mengacu pada Tujuan dan Goals Organisasi. Pemberdayaan dapat dilakukan dengan menggalakkan kegiatan dan aktivitas *Quality Improvement, Team Work, Talent Pool*

Development dan ditunjang dengan Konsep *Reward and Punishment* yang seimbang (selaras).

Panutan (Modelling)

Panutan dan model dalam figur, perbuatan, kata-kata dan kerpibadian.

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim
Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.
2. Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku.
Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.
Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.
4. Orang beradaptasi terhadap perubahan.
Dalam TQM, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya, orang umumnya menolak perubahan.

Faktor-faktor Penghambat Kesuksesan Kerja Sama Tim

Teamwork bukan hanya aktivitas menyatukan orang, lalu memberitahu apa yang harus dia lakukan. Tim tidak akan berjalan lancar jika dalam tim terdapat anggapan seperti ini. Terdapat faktor-faktor penghambat kesuksesan tim, antara lain :

- Identitas pribadi anggota, anggota tidak sepenuh hati meleburkan diri dalam team dikarenakan masih mencoba-coba cocok atau tidak cocok keberadaannya dalam team.
- Hubungan antar anggota team, dimana anggota tim yang kurang saling mengenal
- Ada anggota yang kurang memiliki motivasi juang sehingga ada anggota team yang berjuang bagi kemajuan organisasi sementara yang tidak memiliki motivasi tersebut, sehingga menimbulkan ketimpangan. Salah satu tantangan berat yang sering dihadapi pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para anggotanya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi.
- Menentang : mengeritik, menyalahkan orang lain, menunjukkan sikap menentang kelompok atau perorangan, dan merendahkan orang lain.

- Menghalangi kemajuan anggota kelompok dalam mencapai sasarannya
- Berusaha mendominasi di dalam kelompok
- Berperilaku pasif, bersikap masa bodoh, tak peduli terhadap situasi kelompok

Kunci Keberhasilan dan Kerjasama Tim

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu diperlukan usaha mengatasi factor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerjasama tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentuknya.

. Kesepuluh Strategi Ten Team Commandments (Goetsch dan Davis, 1994) tersebut adalah :

1. Saling Ketergantungan
Saling ketergantungan diperlukan diantara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas, dan dukungan. Adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim.
2. Perluasan Tugas
Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persastuan (esprit de corps), kebanggaan dan kesatuan tim.
3. Penjajaran (alignment)
Anggota tim harus bersedia menyingkirkan sikap individualnya dalam rangka mencapai misi bersama.
4. Bahasa yang Umum
Pemimpin tim harus mengusahakan penggunaan bahasa yang umum, karena biasanya anggota tim berasal dari departement yang berbeda dan memiliki istilah kata sendiri-sendiri.
5. Kepercayaan/Respek
Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota tim dapat bekerja sama.
6. Kemimpinan/keanekaragaman yang dibagi Rata
Pemimpin yang baik harus dapat memperhatikan bakat tertentu setiap anggota tim, sehingga kepemimpinan dan keanakbuahan dapat dibagi bersama.
7. Keterampilan pemecahan masalah
Tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan anggotanya dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi setiap organisasi.
8. Keterampilan Menangani konfrontasi/konflik
Dalam lingkungan kkerja yang high pressure dan kompetitif, konflik merupakan hal yang tidak terelakkan. Oleh sebab itu, dalam TQM dibutuhkan keterampilan menerima perbedaan pendapat (ide, masalah, dan pemecahan masalah) dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap orang lain tanpa harus menyakiti hati orang yang bersangkutan.

9. Penilaian/tindakan
Penilai dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada.
10. Perayaan.
Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tegas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.

Strategi membangun tim kerja

1. Kesamaan Visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dengan terus melakukan brainstorming agar kesepakatan bersama dapat tercapai. Salah satu aspek yang dibangun adalah
2. Pembagian tugas yang jelas sehingga masing-masing anggota mengerti kewajibannya. Selanjutnya akan dapat menumbuhkembangkan rasa tanggungjawab dan komitmen dalam diri anggota tim.
3. Pemimpin yang mampu menjadi motivator dan membangun suasana kerja yang kondusif dari seorang pemimpin yang dapat berpikir jernih dan bertanggung jawab.
4. Aspek kapasitas dan kapabilitas individu ke dalam sebuah tim, yaitu:
 - Kompetensi (Competency), keahlian anggota tim pada suatu bidang tertentu yang dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan tim,
 - Kemampuan belajar (Learning), yaitu kemampuan belajar anggota tim yang berpengaruh langsung terhadap kemampuan belajar tim.
 - Kesungguhan (Commitment), kesungguhan yang dapat diberikan anggota tim dalam melaksanakan tugas yang diberikan..
 - Kerjasama (Team work), kemampuan bekerjasama setiap individu sebagai anggota tim.
 - Kolaborasi (Collaboration), kemampuan berkolaborasi di dalam tim dan di antara tim.
 - Komunikasi (Communication), tingkat kemampuan komunikasi setiap anggota tim. Kepercayaan (Trust), tingkat kepercayaan terhadap sesama
 - anggota tim. Motivasi (Motivation), motivasi yang dimiliki setiap anggota tim.

5. Pengembangan Diri Pemimpin.

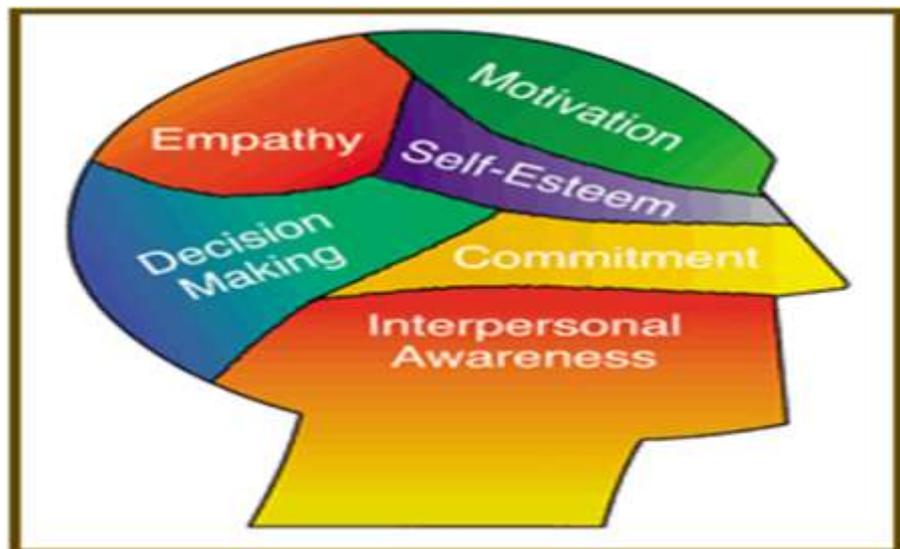
Ada banyak cara untuk meningkatkan ataupun melakukan pengembangan diri kepemimpinan, antara lain adalah:

- Masalah sebagai alat peningkatan karir.
- Meningkatkan batas kemampuan diri.
- Mencari sesuatu yang dapat digunakan.
- Mengembangkan karakteristik para pembina besar.

- Mempraktekkan manajemen
- Memupuk karakteristik organisasi yang efektif.
- Mengambil langkah untuk berkembang menjadi pemimpin.
- Membenahi kondisi yang bururk.
- Membangun tim dengan kinerja yang tinggi.
- Motivasi secara terprogress
- Tetap kembangkan diri sebagai pemimpin
- Mendapatkan manajer yang tepat.
- Menetapkan sasaran dalam tekanan.
- Menciptakan kenyataan baru.
- Mengatasi penghalang tercapainya sasaran.
- Perencanaan waktu yang efektif.
- Mengkomunikasikan ke atas.
- Mengenali gejala semangat kerja yang rendah
- Menghargai waktu luang
- Memupuk kreativitas
- Menciptakan lingkungan kreativitas
- Masalah adalah peluang
- Memimpin melalui perubahan.

Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Stephen R. Covey (1997)



Gambar 6. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Prinsip, sebagai paradigma terdiri dari beberapa ide utama berdasarkan motivasi pribadi dan sikap serta mempunyai pengaruh yang kuat untuk membangun dirinya atau organisasi.

Menurut Stephen R. Covey (1997), prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Mungkin prinsip menciptakan kepercayaan dan berjalan sebagai sebuah kompas/petunjuk yang tidak dapat dirubah. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan.

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip (Stephen R. Covey) sebagai berikut:

1. Seorang yang belajar seumur hidup
Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
2. Berorientasi pada pelayanan
Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
3. Membawa energi yang positif
Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti ;
 - a. Percaya pada orang lain
Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
 - b. Keseimbangan dalam kehidupan
Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akherat.
 - c. Melihat kehidupan sebagai tantangan
Kata 'tantangan' sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

d. Sinergi

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut The New Brolier Webster International Dictionary, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.

e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan:

- pemahaman materi;
- memperluas materi melalui belajar dan pengalaman;
- mengajar materi kepada orang lain;
- mengaplikasikan prinsip-prinsip;
- memonitoring hasil;
- merefleksikan kepada hasil;
- menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi;
- pemahaman baru; dan
- kembali menjadi diri sendiri lagi.

Prinsip-prinsip Kepemimpinan Dale Camegie

Dale Carnegie (motivator dan pembicara terbesar abad 20)

PRINSIP KEPEMIMPINAN 1 :

KALAU ANDA HARUS MENCARI KESALAHAN, Mulailah dengan Pujian dan Penghargaan yang Jujur

PRINSIP KEPEMIMPINAN 2 :

MENKRIK NAMUN TIDAK DIBENCI, Beritahu Kesalahan Orang Lain Dengan Cara Tidak Langsung

PRINSIP KEPEMIMPINAN 3 :

BICARAKAN KESALAHAN ANDA DULU SEBELUM MENKRIK ORANG LAIN

PRINSIP KEPEMIMPINAN 4 :

TAK SEORANGPUN YANG SUKA DIPERINTAH, Ajukan Pertanyaan Sebagai Ganti Memberi Perintah Langsung.

PRINSIP KEPEMIMPINAN 5 :

BERI KESEMPATAN ORANG LAIN UNTUK MENYELAMATKAN MUKA

PRINSIP KEPEMIMPINAN 6 :

BAGAIMANA MEMACU ORANG LAIN MENUJU SUKSES, Pujilah Peningkatan Sekecil Apa Pun dan Pujilah Setiap Peningkatan. Jadilah “Tulus Dalam Penerimaan Anda dan Murah Hati Dalam Penghargaan Anda.”

PRINSIP KEPEMIMPINAN 7 :

BERI ORANG LAIN REPUTASI BAIK UNTUK MEREKA PENUHI

PRINSIP KEPEMIMPINAN 8 :

BUATLAH KESALAHAN TAMPAK MUDAH DIPERBAIKI.

PRINSIP KEPEMIMPINAN 9 :

BUAT ORANG LAIN SENANG MENGERJAKAN HAL YANG ANDA SARANKAN

Faktor Keberhasilan Kepemimpinan

Moril

Yaitu suatu kondisi psichis yang mempengaruhi pelaksanaan tugas seorang pemimpin, yang dikondisikan oleh: kepemimpinan atasan, kepercayaan, keyakinan, penghargaan atas kerja, pendidikan dan pelatihan, fasilitas, peluang untuk berkarya, struktur organisasi dan rentang kendali, pengaruh dari berbagai pihak.

Disiplin

Merupakan sikap patuh, taat tanpa ragu dan ikhlas atas kesadaran diri sendiri terhadap kebijakan, aturan, perintah

Kecakapan

Yaitu suatu kemampuan untuk melakukan tugas dengan kriteria tepat waktu, berkualitas dan kuantitas yang diharapkan dengan menggunakan sumber daya secara efisien.

Syarat-syarat Kepemimpinan Yang Efektif

Syarat-syarat kepemimpinan yang efektif meliputi:

- Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
- Ilmu pengetahuan yang luas
- Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- Partisipasif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar (Kartono, 1994).

D. Millet (Management In The Public Services)

Syarat-syarat kepemimpinan yang efektif menurut D. Millet meliputi:

- * Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan
- * Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang
- * Kemampuan untuk memerintahkan kesetiaan
- * Kemampuan untuk membuat keputusan (Kencana, 1998).

Edwin Ghiselli

Syarat-syarat kepemimpinan yang efektif menurut Edwin Ghiselli meliputi:

- Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability)
- Kebutuhan akan prestasi dalam bekerja, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan suksesan.
- Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- Ketegasan (decibeness), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah.
- Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung,
- mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi

6. Pengukuran Gaya Quantum Leadership Guru dan Kepala Sekolah

6.1. Pengukuran Gaya Quantum Leadership Guru

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan kuantum guru dengan responden 10 guru dalam satu sekolah
2. Kuesioner ini menggunakan ya dan tidak
3. Berilah skor 1 untuk ya dan 0 untuk tidak sesuai dengan kondisi .

ANGKET KEPEMIMPINAN QUANTUM GURU DI KELAS

Nama Sekolah :
.....

Usia : **Tahun** **Bulan** **L / P ***

Masa Dinas : **Tahun** **Bulan**

Lama bekerja sebagai guru : **Tahun** **Bulan**

Motto :

Petunjuk:

1. Berilah tanda V pada kolom Ya atau Tidak yang mencerminkan kondisi yang sesuai dengan karakteristik Bapak/ibu.
2. Semua pernyataan wajib diisi dan jangan dibiarkan kosong dan terlewat.
3. Identitas pribadi dan jawaban bersifat rahasia dan tertutup.

NO	PERNYATAAN	Ya	Tidak
Bagian I.			
1	Saya memiliki cita-cita ke depan yang perlu dibangun dalam pikiran.		
2.	Impian organisasi saya jabarkan ke dalam misi pengajaran.		
3.	Saya menyusun panduan bagi siswa dalam melakukan kegiatan belajarnya.		
4.	Setiap guru tanpa terkecuali memiliki panduan yang memudahkan siswa dalam melaksanakan kegiatan.		
5.	Saya memegang teguh terhadap aturan dan segala sesuatu yang telah ditetapkan di kelas bersama dengan para siswa.		
6.	Saya berpegang teguh untuk pencapaian tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk keberhasilan siswa.		
7.	Saya memiliki langkah-langkah strategis dalam pencapaian tujuan pembelajaran.		
8.	Langkah tindakan yang saya lakukan untuk para siswa di dalam kelas juga dipahami para siswa.		
9.	Saya memiliki kepekaan terhadap perkembangan organisasi melalui kemampuan kepemimpinan guru di kelas.		
10.	Saya memiliki perencanaan perubahan terhadap pola pembelajaran secara pedagogis dan dialogis.		

11	Dalam mencapai impian, saya berorientasi pada proses dan hasil.		
12	Dalam mencapai visi, saya melakukan analisa secara sistematis terhadap tiap langkah pengalaman belajar dan hasil belajar yang dihasilkan.		
13	Saya mengambil tindakan antisipasi yang konstruktif terhadap perubahan yang dapat terjadi pada siswa.		
14	Rasa saling menghargai (<i>Respect</i>), kasih sayang (<i>love</i>), dan kepedulian (<i>care</i>) menjadi landasan saya dalam pendampingan kepada siswa.		
15	Dalam pelaksanaan tugas, saya berorientasi pada pemeliharaan pribadi guru dan juga terkait pada pekerjaan.		
16	Saya memiliki semangat dalam mendampingi pertumbuhan perilaku dan hasil belajar siswa.		
17	Saya mampu memisahkan kehidupan personal dan kehidupan kerja.		
18	Kinerja saya memperlihatkan hasil yang optimal berupa pertumbuhan perilaku dan hasil belajar siswa.		
19	Saya menggerakkan semangat bekerja dengan pola merefleksi diri.		
20	Sikap percaya penuh (<i>trust</i>) menjadi pola saya dalam berelasi dengan para siswa.		
21	Dalam upaya mendorong semangat diri, maka saya bersikap positif dan berupaya mengembangkan kemampuan secara terus menerus.		
22	Saya menggunakan penilaian diri untuk mengukur kemampuan diri mendampingi siswa mencapai tujuan pembelajaran.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN II. Kepemimpinan Quantum Guru		Ya	Tidak
23	Saya memberi kepercayaan kepada siswa untuk menggali potensi sehingga setiap pribadi dapat bertumbuh bersama-sama.		
24	Para siswa mampu bergerak dengan cepat ketika menerima informasi dan tugas.		
25	Para siswa mampu berkoordinasi dengan tanggap.		
26	Saya sebagai pemimpin di kelas dapat memberi perintah kepada siswa dengan jelas.		
27.	Saya merupakan pemimpin kelas yang berpartisipasi dalam kegiatan bersama dengan siswa.		
28	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap diri.		
29	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap sekolah.		
30	Secara mandiri saya berupaya menjadi pemimpin di kelas guna memberikan pengalaman belajar yang mencuatkan keberhasilan belajar para siswa		
31	Saya termasuk pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan pertumbuhan perilaku belajar siswa secara individual.		
32	Saya termasuk pemimpin yang memberi kesempatan pada setiap pribadi siswa untuk bertindak sesuai dengan tugas dan kewajibannya.		
33	Saya merupakan pemimpin yang menciptakan kesempatan tiap individu untuk meningkatkan dirinya.		
34	Saya merupakan pemimpin yang memberikan pengabdian secara maksimal kepada organisasi.		

35	Saya termasuk orang yang tidak takut untuk bekerja keras dalam mendukung keberhasilan para siswa.		
36	Saya memiliki semangat yang sama dengan pimpinan saya dalam mendukung keberhasilan para siswa.		
37	Saya memberikan pendapat bila terjadi perbedaan pendapat dengan pimpinan.		
38	Saya siap mengambil resiko atas pendapat, sikap dan perbuatan dalam bekerja.		
39.	Saya menjadikan konflik untuk menciptakan perubahan dalam organisasi.		
40	Saya mengelola konflik sehingga suasana pembelajaran menjadi lebih positif dan kondusif.		
41	Saya menyukai keharmonisan dan hubungan baik dalam bekerja.		
42	Saya mendampingi siswa dalam memisahkan kehidupan pribadi, sosial dan belajar dan kehidupan pribadi.		
43	Saya memisahkan diri bila pimpinan saya bersikap tidak pada alur yang sesuai dengan tujuan organisasi.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN III Kepemimpinan Quantum Guru			
44.	Norma dan etika dalam pembelajaran di kelas menjadi pedoman dalam pengalaman siswa di sekolah.		
45	Norma dan etika menjadi pegangan setiap siswa untuk menyelesaikan masalah pribadi, social dan belajar di sekolah.		
46	Perencanaan dan manajemen diri menjadi tatanan setiap siswa untuk berelasi secara pribadi, social dan belajar dengan mandiri dan penuh inisiatif.		
47	Perencanaan memberi inspirasi bagi siswa untuk membuat dan menata program dan target belajar.		
48	Evaluasi dilaksanakan secara rutin bersama dengan para siswa dalam pertemuan..		
49	Hasil evaluasi dijadikan sebagai pedoman perbaikan belajar.		
50	Hak dan kewajiban bagi para siswa diberikan secara adil dan terbuka.		
51	Seluruh siswa sebagai anggota organisasi memiliki kepuasan atas pemberian hak dan kewajiban.		
52	Seluruh siswa bersemangat melakukan perannya dalam tim belajar dan tugas kerjanya baik sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin.		
53	Siswa dapat berperan sebagai pemimpin dan yang dipimpin dalam tim kerja dan melakukan setiap kegiatan yang ada dengan semangat.		
54	Saya membuat program pengembangan potensi dan kemajuan belajar siswa dengan berkelanjutan.		
55	Saya memberikan solusi atas permasalahan individu, social dan belajar bagi siswa.		
56	Saya memiliki catatan potensi dan hasil belajar siswa.		
57	Pengembangan karir dan belajar siswa sebagai anggotai menjadi bagian yang utama dalam pekerjaan saya.		
58	Perubahan organisasi dipantau berdasarkan kecepatan setiap individu siswa untuk melakukan perubahan hasil belajar.		

59	Setiap siswa di kelas memiliki habit untuk “memiliki mimpi/tujuan/target” dalam belajar.		
60	Saya melaksanakan hal-hal strategik dari kegiatan untuk mendukung pengembangan potensi dan kemajuan belajar siswa.		
61	Saya menjalankan peran sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai yang dipimpin dalam pengembangan pembelajaran yang pedagogic dan dialogis dengan siswa..		
62	Saya memiliki peluang dan selalu memberikan informasi yang bermanfaat bagi perkembangan siswa, terutama kepada diri siswa itu sendiri secara langsung.		
63	Pada saat siswa berperan sebagai pemimpin, saya membiasakan siswa memberikan umpan balik atas setiap hasil pekerjaan yang dilakukan.		
64	Saya menempatkan diri sebagai mitra kerja kepada pemimpin ataupun juga kepada siswa.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN IV Kepeimpinan Kuantum Guru			
Pertanyaan Nomor 65. (20 butir)		Ya	Tidak
a.	Dalam bekerja saya selalu akan menunggu keaktifan pimpinan dalam memberi tugas.		
b.	Saya akan bekerja bila pimpinan telah memberi perintah kerja.		
c.	Saya tidak akan mempertanyakan kebijakan pimpinan ataupun mitra kerja.		
d.	Saya sangat mengharapkan adanya pengawasan dari pimpinan.		
e.	Saya lebih nyaman dengan berdiam diri trhadap ide dan pemikiran saya.		
f.	Saya tidak suka bila ditanyakan tentang status dan keputusan saya atas segala hal yang menyangkut pekerjaan.		
g.	Lebih baik saya menyatakan pekerjaan saya yang buruk dan kurang pas daripada saya harus berdebat dengan mitra kerja dan pimpinan atas segala sesuatu yang menyagkut pekerjaan.		
h.	Saya lebih baik berdiam diri meskipun saya paham bahwa ide pimpinan ataupun mitra kerja saya itu tidak dapat dilakukan.		
i	Saya memiliki kebebasan dalam berpikir.		
j	Saya tidak suka melakukan pendekatan untuk menyatakan ide dan pikiran saya.		
k	Saya sering memendam kekecewaan bila banyak hal tidak sesuai dengan apa yang saya pikirkan.		
l	Saya dapat mengubah kekecewaan saya bila pimpinan ataupun rekan kerja dapat memahami kekecewaan saya dan memberi saya peluang.		
m	Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan organisasi.		
n	Saya mampu menentukan sikap kapan saya harus aktif idan kapan saya harus pasif terhadap perubahan organisasi.		
o	Saya akan menelaah setiap pendapat demi kemajuan organisasi.		
p	Saya tidak sungkan untuk menyatakn pendapat saya demi kemajuan organisasi.		

q	Saya akan mencari solusi bila terjadi permasalahan organisasi.		
r	Dalam mengambil tindakan pemecahan masalah organisasi, saya mempertimbangkan faktor resiko.		
s	Saya memiliki komitmen untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan , keterampilan dan sikap dalam bekerja secara lebih baik.		
t	Saya ingin melakukan hal-hal terbaik dalam kehidupan pekerjaan dan karir saya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN IV Kepeimpinan Kuantum Guru			
Pertanyaan Nomor 66 (4 butir)		Ya	Tidak
a.	Saya membina hubungan antar pribadi dalam bekerja dengan cara menyadari tujuan masing-masing pribadi dan memahami kebutuhan dan keterbatasan rekan kerja dan pimpinan.		
b	Saya dapat bekerja dalam tim dan tidak mengalami kesulitan dalam mengutamakan tujuan kelompok daripada tujuan pribadi.		
c	Saya merasakan keberhasilan yang dicapai organisasi adalah juga merupakan kesuksesan saya secara pribadi.		
d	Dalam bekerja, saya membutuhkan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja secara berkelanjutan.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN IV Kepeimpinan Kuantum Guru			
Pertanyaan Nomor 66 (8 butir)		Ya	Tidak
a	Pemimpin dan yang dipimpin memiliki peran yang sama dalam pengembangan organisasi.		
b	Perbedaan tiap individu dijadikan sarana untuk pertumbuhan organisasi ke arah yang lebih baik.		
c	Penyelesaian permasalahan organisasi dilakukan dengan terlebih dahulu mengembangkan nilai kerjasama dan kebersamaan.		
d	Setiap anggota organisasi memiliki budaya untuk bekerja dengan optimal dan sebaik-baiknya demi menjunjung reputasi organisasi.		
e	Koordinasi antar anggota berjalan dengan prinsip kesamaan hak dan kewajiban.		
f	Pengembangan sikap dan suasana kerja yang menyenangkan menjadi bagian yang dikembangkan pada diri setiap anggota organisasi.		
g	Komunikasi terbuka dan dua arah menjadi sikap kerja anggota organisasi.		
h	Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah sesuai dengan lingkup dan area kerjanya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

Petunjuk Analisis Data Kepemimpinan Kuantum Guru:

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan wxcell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasar kan konstruk teori.
3. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang legitimasi
4. Analisislah data dan buatlah kesimpulan berdasar kan konstruk teori
5. Pedoman penskoran

Skor	Mutu
0 - 30	Kualitas kepemimpinan kuantum guru rendah
31 - 60	Kualitas kepemimpinan kuantum guru cukup
61 - 96	Kualitas kepemimpinan kuantum guru tinggi

6.2. Pengukuran Gaya Quantum Leadership Kepala Sekolah

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan kuantum kepala sekolah dengan responden 1 kepala sekolah dan 2 orang wakil kepala sekolah dalam satu sekolah
2. Kuesioner ini menggunakan ya dan tidak
3. Berilah skor 1 untuk ya dan 0 untuk tidak sesuai dengan kondisi .

ANGKET KEPALA SEKOLAH “QUANTUM LEADERSHIP KEPALA SEKOLAH”

Nama Sekolah :
.....

Usia : Tahun Bulan **L / P ***

Masa Dinas : Tahun Bulan

Lama Memimpin sebagai kepala sekolah : Tahun Bulan

Motto :

Petunjuk:

1. Berilah tanda V pada kolom Ya atau Tidak yang mencerminkan kondisi yang sesuai dengan karakteristik Bapak/ibu.
2. Semua pernyataan wajib diisi dan jangan dibiarkan kosong dan terlewat.
3. Identitas pribadi dan jawaban bersifat rahasia dan tertutup.

NO	PERNYATAAN	Ya	Tidak
Bagian I. Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah			
1	Saya memiliki cita-cita ke depan yang perlu dibangun dalam pikiran.		
2	Impian organisasi saya jabarkan ke dalam misi.		
3	Saya menyusun panduan bagi guru dalam melakukan kegiatannya.		
4	Setiap guru tanpa terkecuali memiliki panduan yang memudahkan dalam melaksanakan kegiatan.		
5	Saya memegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama dengan dewan guru.		
6	Saya berpegang teguh untuk pencapaian tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.		
7	Saya memiliki langkah-langkah strategis dalam pencapaian tujuan organisasi.		
8	Langkah tindakan yang ditempuh juga dipahami dewan guru.		
9	Saya memiliki kepekaan terhadap perkembangan organisasi.		
10	Saya memiliki perencanaan perubahan terhadap organisasi.		
11	Dalam mencapai impian, saya berorientasi pada proses dan hasil.		
12	Dalam mencapai visi, saya melakukan analisa secara sistematis terhadap tiap langkah dan perubahan yang dihasilkan.		
13	Saya mengambil tindakan antisipasi yang konstruktif terhadap perubahan yang dapat terjadi.		

14	Rasa saling menghargai (<i>Respect</i>), kasih sayang (<i>love</i>), dan kepedulian (<i>care</i>) menjadi landasan saya dalam pendampingan kepada guru.		
15	Dalam pelaksanaan tugas, saya berorientasi pada pemeliharaan pribadi guru dan juga terkait pada pekerjaan.		
16	Saya memiliki semangat dalam mendampingi pertumbuhan profesi para guru.		
17	Saya mampu memisahkan kehidupan personal dan kehidupan kerja.		
18	Kinerja saya memperlihatkan hasil yang optimal.		
19	Saya menggerakkan semangat bekerja dengan pola merefleksi diri.		
20	Sikap percaya penuh (<i>trust</i>) menjadi pola saya dalam berelasi dengan para guru.		
21	Dalam upaya mendorong semangat diri, maka saya bersikap positif dan berupaya mengembangkan kemampuan secara terus menerus.		
22	Saya menggunakan penilaian diri untuk mengukur kemampuan diri mencapai tujuan.		
23	Saya memberi kepercayaan kepada anggota agar organisasi dan pribadi dapat bertumbuh bersama-sama.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN II. Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah		Ya	Tidak
24	Guru-guru mampu bergerak dengan cepat ketika menerima informasi dan tugas.		
25	Guru-guru mampu berkoordinasi dengan tanggap.		
26	Saya sebagai pemimpin dapat memberi perintah dengan jelas.		
27	Saya merupakan pemimpin yang berpartisipasi dalam kegiatan.		
28	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap diri.		
29	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi.		
30	Kemandirian saya sebagai pemimpin sangat tinggi dan tidak tergantung kepada wakil ataupun staf.		
31	Saya termasuk pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan pertumbuhan guru secara individual dan juga organisasi.		
32	Saya termasuk pemimpin yang memberi kesempatan pada setiap pribadi untuk bertindak sesuai dengan perannya.		
33	Saya merupakan pemimpin yang menciptakan kesempatan tiap individu untuk meningkatkan dirinya.		
34	Saya merupakan pemimpin yang memberikan pengabdian secara maksimal kepada organisasi.		
35	Saya termasuk orang yang tidak takut untuk bekerja keras dalam mendukung pimpinan saya.		
36	Saya memiliki semangat yang sama dengan pimpinan saya dalam mencapai tujuan organisasi.		
37	Saya memberikan pendapat bila terjadi perbedaan pendapat dengan pimpinan.		
38	Saya siap mengambil resiko atas pendapat, sikap dan perbuatan dalam bekerja.		
39	Saya menjadikan konflik untuk menciptakan perubahan dalam organisasi.		
40	Saya mengelola konflik sehingga suasana menjadi lebih positif dan		

	kondusif.		
41	Saya menyukai keharmonisan dan hubungan baik dalam bekerja.		
42	Saya memisahkan kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi.		
43	Saya memisahkan diri bila pimpinan saya bersikap tidak pada alur yang sesuai dengan tujuan organisasi.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN III Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah			
44.	Norma dan etika dalam bekerja menjadi pedoman dalam relasi kerja di organisasi.		
45	Norma dan etika menjadi pegangan setiap orang untuk menyelesaikan masalah organisasi.		
46	Perencanaan kerja menjadi tatanan setiap orang untuk bekerja dengan mandiri dan penuh inisiatif.		
47	Perencanaan memberi inspirasi bagi setiap orang untuk membuat dan menata program dan targer kerja.		
48	Evaluasi dilaksanakan secara rutin.		
49	Hasil evaluasi dijadikan sebagai pedoman perbaikan kerja.		
50	Hak dan kewajiban bagi para pimpinan (kepala sekolah, wakil) dan guru diberikan secara adil dan terbuka.		
51	Seluruh anggota organisasi memiliki kepuasan atas pemberian hak dan kewajiban.		
52	Seluruh anggota organisasi bersemangat melakukan perannya baik sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin.		
53	Pemimpin dan yang dipimpin dalam tim kerja melakukan setiap kegiatan yang ada dengan semangat.		
54	Saya membuat program pengembangan arah organisasi.		
55	Saya memberikan solusi atas permasalahan kerja bagi anggota.		
56	Saya memiliki catatan potensi dan kinerja anggota yang saya pimpin.		
57	Pengembangan karir anggota organisasi menjadi bagian yang utama dalam organisasi.		
58	Perubahan organisasi dipantau berdasarkan kecepatan setiap individu untuk melakukan perubahan.		
59	Setiap orang dalam organisasi memiliki habit untuk "memiliki mimpi/tujuan/target" dalam bekerja.		
60	Saya melaksanakan hal-hal strategic dari kegiatan organisasi.		
61	Saya menjalankan peran sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai yang dipimpin.		
62	Saya memiliki peluang dan selalu memberikan informasi yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi kepada pimpinan.		
63	Pada saat sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin, saya memberikan umpan balik atas setiap pekerjaan yang saya lakukan.		
64	Saya menempatkan diri sebagai mitra kerja kepada pemimpin ataupun juga kepada yang saya pimpin.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN IV . Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah			
Pertanyaan Nomor 65.(20 butir)		Ya	Tidak
a.	Dalam bekerja saya selalu akan menunggu keaktifan pimpinan dalam memberi tugas.		
b.	Saya akan bekerja bila pimpinan telah memberi perintah kerja.		
c.	Saya tidak akan mempertanyakan kebijakan pimpinan ataupun mitra kerja.		
d.	Saya sangat mengharapkan adanya pengawasan dari pimpinan.		
e.	Saya lebih nyaman dengan berdiam diri thhadap ide dan pemikiran saya.		
f.	Saya tidak suka bila ditanyakan tentang status dan keputusan saya atas segala hal yang menyangkut pekerjaan.		
g.	Lebih baik saya menyatakan pekerjaan saya yang buruk dan kurang pas daripada saya harus berdebat dengan mitra kerja dan pimpinan atas segala sesuatu yang menyagkut pekerjaan.		
h.	Saya lebih baik berdiam diri meskipun saya paham bahwa ide pimpinan ataupun mitra kerja saya itu tidak dapat dilakukan.		
i.	Saya memiliki kebebasan dalam berpikir.		
j.	Saya tidak suka melakukan pendekatan untuk menyatakan ide dan pikiran saya.		
k.	Saya sering memendam kekecewaan bila banyak hal tidak sesuai dengan apa yang saya pikirkan.		
l.	Saya dapat mengubah kekecewaan saya bila pimpinan ataupun rekan kerja dapat memahami kekecewaan saya dan memberi saya peluang.		
m.	Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan organisasi.		
n.	Saya mampu menentukan sikap kapan saya harus aktif idan kapan saya harus pasif terhadap perubahan organisasi.		
o.	Saya akan menelaah setiap pendapat demi kemajuan organisasi.		
p.	Saya tidak sungkan untuk menyatakn pendapat saya demi kemajuan organisasi.		
q.	Saya akan mencari solusi bila terjadi permasalahan organisasi.		
r.	Dalam emngambil tindakan pemecahan masalah organisasi, saya mempertimbangkan faktor resiko.		
s.	Saya memiliki komitmen untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan , keterampilan dan sikap dalam bekerja secara lebih baik.		
t.	Saya ingin melakukan hal-hal terbaik dalam kehidupan pekerjaan dan karir saya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN IV . Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah			
Pertanyaan Nomor 66.(4 butir)		Ya	Tidak
a.	Saya membina hubungan antar pribadi dalam bekerja dengan cara menyadari tujuan masing-masing pribadi dan memahami kebutuhan dan keterbatasan rekan kerja dan pimpinan		
b	Saya dapat bekerja dalam tim dan tidak mengalami kesulitan dalam mengutamakan tujuan kelompok daripada tujuan pribadi.		
c	Saya merasakan keberhasilan yang dicapai organisasi adalah juga merupakan kesuksesan saya secara pribadi.		
d	Dalam bekerja, saya membutuhkan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja secara berkelanjutan.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN IV . Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah			
Pertanyaan Nomor 67.(8 butir)		Ya	Tidak
a	Pemimpin dan yang dipimpin memiliki peran yang sama dalam pengembangan organisasi.		
b	Perbedaan tiap individu dijadikan sarana untuk pertumbuhan organisasi ke arah yang lebih baik.		
c	Penyelesaian permasalahan organisasi dilakukan dengan terlebih dahulu mengembangkan nilai kerjasama dan kebersamaan.		
d	Setiap anggota organisasi memiliki budaya untuk bekerja dengan optimal dan sebaik-baiknya demi menjunjung reputasi organisasi.		
e	Koordinasi antar anggota berjalan dengan prinsip kesamaan hak dan kewajiban.		
f	Pengembangan sikap dan suasana kerja yang menyenangkan menjadi bagian yang dikembangkan pada diri setiap anggota organisasi.		
g	Komunikasi terbuka dan dua arah menjadi sikap kerja anggota organisasi.		
h	Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah sesuai dengan lingkup dan area kerjanya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

Petunjuk Analisis Data Kepemimpinan Kuantum Guru:

4. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan wxcell.
5. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
6. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang legitimasi
7. Analisislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori
8. Pedoman penskoran

Skor	Mutu
0 - 30	Kualitas kepemimpinan kuantum kepala sekolah rendah
31 - 60	Kualitas kepemimpinan kuantum kepala sekolah cukup
61 - 96	Kualitas kepemimpinan kuantum kepala sekolah tinggi

7. Pengukuran Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan melayani dari kepala sekolah (kepala sekolah menilai dirinya sendiri/evaluasi diri) dan , wakil kepala sekolah serta guru menilai pemimpinnya dengan responden 10 orang.
2. Kuesioner ini menggunakan skala lima point,
3. Berilah skor 1, 2, 3,4,5 sesuai dengan kondisi sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju.

No	Pernyataan	Sama sekali tidak pernah	Jarang sekali,	Kadang-kadang	Sering	Selalu
		1	2	3	4	5
1	Pemimpin mempercayai anggota dalam melaksanakan tugas.tugas yang diberikan.					
2	Pemimpin memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk berkembang.					
3	Pemimpin membangun hubungan relasi yang kondusif dengan anggota.					
4	Pemimpin terbuka atas kritik.					
5	Pemimpin mengkomunikasikan pandangan masa depan organisasi.					
6	Pemimpin mengkomunikasikan visi dan misi kepada anggota.					
7	Pemimpin memberdayakan dan melibatkan anggota dalam memahami visi dan menyusun rencana tindakan bersama-sama,					
8	Pemimpin mendengarkan eluruh pendapat dan informasi anggota dengan empati.					
9	Pemimpin melakukan tugas dengan prinsip melayani dan bukan dilayani.					
10	Pemimpin mendahulukan kepentingan anggota untuk menggali potensi dan aktualisasi diri.					
11	Pemimpin memiliki keinginan yang kuat untuk anggotanya belajar dari orang lain.					
12	Pemimpin bersedia berada di tengah-tengah bawahannya untuk merangkul dan memotivasi.					
13	Pemimpin mampu mengubah hal negative menjadi positif					
14	Pemimpin mendengarkan keluhan anggota dan memepbaiki keadaan.					
15	Pemimpin tidak membiarkan anak buahnya merasakan kesulitan tanpa pendampingan.					

16	Pemimpin tidak pernah mengatakan "saya" dalam memimpin, melainkan "kita"					
17	Pemimpin menghargai perbedaan setiap bawahan.					
18	Pemimpin tidak memberikan kesempatan bagi setiap orang untuk menyalahkan orang lain atas kinerjanya.					
19	Pemimpin memberikan keteladanan dan kerendahan hati.					
20	Pemimpin tidak sungkan untuk turun melakukan pekerjaan ebersama bawahannya.					
Jumlah						
Total Jumlah						
Mutu						

8. Pengukuran Gaya Kepemimpinan Transformational

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan transformational dari kepala sekolah dengan responden 10 guru.
2. Kuesioner ini menggunakan skala lima point,
3. Berilah skor 1, 2, 3,4,5 sesuai dengan kondisi sama sekali tidak pernah, jarang sekali, kadang-kadang, sering dan selalu.

No	Pernyataan	Sama sekali tidak pernah	Jarang sekali,	Kadang-kadang	Sering	Selalu
		1	2	3	4	5
1	Membuat saya merasa senang ketika saya berada dekat dengannya.					
2	Menetapkan satandar kerja yang tinggi.					
3	Mempunyai ide-ide yang memaksa saya memikirkan ulang ide-ide sayas endiri yang saya tidak eprnah memeprtanyakan sebelumnya.					
4	Mempunyai visi yang memicu saya					
5	Membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar.					
6	Berusaha menunjukkan perhatian terhadap hasil					
7	Merupakan seseorang yang saya sangat memeprcayainya.					
8	Memberi kepada saya cara-cara baru melihat masalah yang pada awalnya kelihatan menyusahkan saya.					
9	Dia dipandang sebagai symbol keberhasilan dan prestasi.					
10	Mengutamakan penggunaan kecer-dasan untuk mengatasi masalah					
11	Mengharuskan saya memaparkan alas an terhadap gagasan saya.					
12	Menyuruh saya mengidentifikasi aspek-aspek kunci dari permasalahan.					
13	Memberitahukan ketidakberesan yang terjadi					
14	Mengkonsentrasikan terhadap kegagalan agar dapat melakukan perbaikan dan mencapai hasil ayng baik.					
15	Meningkatkan optimism untuk masa depan.					
16	Melatih saya bila saya membutuhkannya.					
17	Membuat saya berpikir tentang aspek-aspek secara mendalam sebelum saya melakukan tindakan.					

18	Memberi saya pemahaman yang jelas tentang aspek-aspek yang perlu saya lakukan.					
19	Menunjukkan apa yang akan saya terima jika saya melakukan apa yang harus saya lakukan,					
20	Memfokuskan pada penyimpangan, ketidakbiasaan, perkecualian dan kesalahan berkaitan dengan apa yang diharapkan dari saya.					
Jumlah						
Total Jumlah						
Mutu						

Petunjuk Analisa Data

1. **Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excel**
2. **Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.**
3. **Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang Legitimasi**
4. **Analislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori.**
5. **Pedoman Penskoran**

Skor	Mutu
20 - 46	Kualitas kepemimpinan melayani rendah
47 - 73	Kualitas kepemimpinan melayani cukup
74 - 100	Kualitas kepemimpinan melayani tinggi

9. Pengukuran Gaya Kepemimpinan Tim

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan tim dari kepala sekolah dengan responden 10 guru.
2. Kuesioner ini menggunakan skala lima point,
3. Berilah skor 1, 2, 3,4,5 sesuai dengan kondisi sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, tidak setuju, sangat setuju.

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
1	Pertemuan kelompok dilaksanakan secara teratur dan setiap orang harus menghadirinya.					
2	Kami membahas dan membagi sasaran ayng sama untuk pekerjaan dan tingkat kelompok.					
3	Kami menghabiskan sebagian besar waktu pertemuan untuk membicarakan bisnis, tetapi diskusi tetap berjalan terbuka dan aktif					
4	Kami bicara tentang ebrbagai konflik dan ketidaksetujuan sampais emua selesai.					
5	Anggota kelompok mendenarkan secara hati-hati satu sama lain.					
6	Kami sungguh saling percaya satu sama lain, berbicara secara pribadi tentang apa ayng kami rasakan.					
7	Peran kepemimpinan digilir dan bergantian dengan orang-orang yang mengambil inisiatif pada waktu yang tepat demi kebaikan kelompok.					
8	Setiap anggota mencari cara untuk memberikan kontribusi bagi target akhir.					
9	Saya sungguh puas menjadi anggota kelompok.					
10	Kami dengan bebas memberi nilai lebih atas pekerjaan yang berhasil dengan baik.					
11	Anggota kelompok memberi dan menerima umpan balik membantu kelompok menjadi lebih baik.					
12	Penerimaan setiap anggota kelompok adalah penerimaan terhadap kelompok secara keseluruhan					
13	Anggota kelompok saling menyukai dam menghormati satu sama lain.					
Jumlah						
Total Jumlah						
Mutu						

Petunjuk Analisa Data

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
3. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang Legitimasi
 10. Analislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
 11. Pedoman Penskoran

Skor	Mutu
13 - 29	Kualitas kepemimpinan Tim Rendah
30 - 46	Kualitas Kepemimpinan Tim Cukup
47 - 65	Kualitias Kepemimpina Tim Tinggi

II. LATIHAN

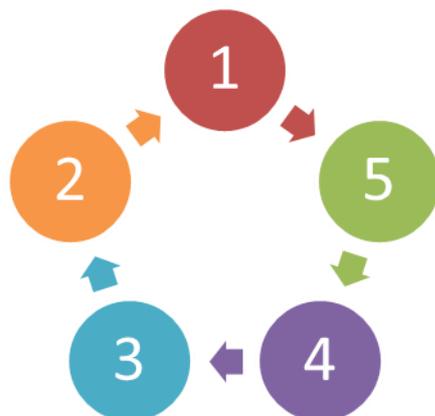
Petunjuk

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi

yang termuat pada Bagian pertama dari modul ini. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan quantum !
2. Jelaskan 2 strategi kepeimpinan quantum !
3. Lengkapi kekuatan kepemimpinan kuantum berikut ini dan jelaskan!



4. Salah satu filosofi quantum leadership adalah Architect Approach. Jelaskan !

5. Jelaskan pengembangan diri quantum leader!
6. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan yang melayani!
7. Sebutkan karakteristik dari kepemimpinan melayani!
8. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional!
9. Jelaskan esensi kepemimpinan tim!
10. Jelaskan syarat-syarat kepemimpinan efektif !

III. RANGKUMAN

1. Kepemimpinan kuantum adalah sedikit tetapi memberi dampak yang sangat besar atau pemimpin yang memberikan dampak dan energi yang sangat besar kepada organisasi dan seluruh anggotanya
2. Strategi kepemimpinan:

- a. Melihat dan bermimpi

Konsep Quantum Leadership adalah konsep kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat “melihat dan bermimpi”, “mengubah”, serta “menggerakkan” anak buah ke arah tujuan yang direncanakan.

Pemimpin harus dapat ‘melihat’ masa depan dan ‘bermimpi’ apa yang harus dicapai di masa depan. Ia mempunyai angan-angan tentang bagaimana dan ke mana organisasinya dan para pengikutnya akan ‘dibawa’ di masa mendatang. Dia harus membuka jendela masa depan dan menuangkannya dalam sebuah visi. Namun angan-angan saja tentu tidak cukup. Seorang pemimpin mesti merealisasikan angan-angan dan mimpi-mimpinya agar menjadi kenyataan di masa depan. Artinya dia harus ‘merubah’ dari situasi sekarang menjadi situasi seperti yang diangankan pada masa depan.

- b. Pedagang harapan

Langkah berikutnya adalah menjadi pedagang harapan (merchant of hope) kepada para pengikutnya. Pemimpin akan mengkomunikasikan angan-angan dan mimpinya, yang dapat membangkitkan harapan, menyulut semangat, dan beranjak dari situasi masa kini. Selayaknya ada dua elemen dasar yang harus terkandung dalam sebuah visi, seperti yang diungkap oleh Tichy dan Devana, yaitu sebuah kerangka kerja konseptual untuk memahami tujuan dan bagaimana mencapainya, serta sisi emosionalnya untuk memacu motivasi. Mimpi yang bernama visi itu, kata Nanus, haruslah realistis, dipercaya, dan mempunyai daya tarik masa depan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi yang realistis, kredibel, memacu

semangat dan akhirnya menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan.

3. Kekuatan kepemimpinan qkuantum terdiri atas 5 , yaitu:

Yang pertama : Vision

Yang kedua Strategy

Yang ketiga Commitment

Yang keempat Action

Yang kelima: Sensitivity

Visi berarti cita-cita ke depan, lamunan atas masa depan organisasi. Sebab seperti sebuah pepatah menyatakan bahwa “kita tidak akan pernah mampu membangun sebuah kastil pun di mana pun juga apabila kita tidak mampu membangunnya dalam pikiran kita”. Visi ini kemudian dijabarkan menjadi misi dan diderivasi lebih lanjut menjadi strategi.

Strategi yang menjadi panduan bagi tiap anggota organisasi dalam melakukan segala kegiatannya.

Komitmen lebih kepada berpegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama. Yaitu visi, misi, tujuan jangka panjang, sampai ke tahapan strategi.

Faktor selanjutnya adalah aksi. Aksi di sini adalah derivasi lanjutan dari strategi. Jadi, lebih mengarah kepada taktik dari organisasi yang bersangkutan.

Faktor terakhir adalah sensitivitas. Yang dimaksud dengan sensitivitas di sini adalah sensitivitas terhadap perubahan yang terjadi disadari atau tidak. Perubahan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi. Hasil akhirnya adalah kecepatan organisasi untuk mengerjakan operasionalnya sehingga cita-cita bersama dapat dicapai dengan cepat dan tepat.

4. Architect approach merupakan filosofi quantum leadership , yaitu arsitek pembangunan masa depan yang melihat, bermimpi dan melaksanakan. Filosofi yang berkaitan dengan tugas seorang pemimpin untuk ‘melihat, bermimpi, dan melaksanakan’, yang disebut sebagai architect approach. Seorang pemimpin diumpamakan sebagai seorang arsitek pembangun masa depan organisasi. Dia diharapkan mampu membuat bangunan imajinernya tentang bangunan masa depan organisasi.

5. Pengembangan diri quantum leader dapat dilakukan dengan cara:

- Self Preparation : Seseorang harus mempersiapkan dirinya baik fisik maupun mental untuk menerima pendapat positif maupun negatif mengenai dirinya
- Self Observation : Mengidentifikasi secara lebih mendalam derajat toksisitas yang ditunjukkan dan diarea mana
- Self Determination & Planning : yakinkan diri sendiri bahwa kita dapat mencapai apa yang ingin kita capai dan merencanakan perubahan.

- Self Learning & Action : belajar dari pengalaman pemimpin-pemimpin lain (role model positif) dan merencanakan perubahan sikap dengan konsistensi penuh
 - Self Monitoring secara berkesinambungan
6. Kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (Servant Leader) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.
7. Karakteristik kepemimpinan melayani:
- Memiliki visi pemimpin
 - Orientasi pada Pelayanan
 - Membangun Kepengikutan
 - Membentuk Tim dan Bekerja dengan Tim
 - Setia pada Misi
 - Menjaga Kepercayaan
 - Mengambil Keputusan
 - Melatih dan Mendidik Pengganti.
 - Memberdayakan kaum Perempuan
 - Memberi Tanggung Jawab
 - Memberi Teladan
 - Menyadari Pentingnya Hubungan / Komunikasi
8. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja
9. Esensi kepemimpinan tim adalah berupaya mencapai tujuan organisasi (tim) secara kolektif, bukan individual. Tim umumnya memiliki seorang pemimpin yang telah ditentukan.
10. Syarat-syarat kepemimpinan efektif adalah:
- Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
 - Ilmu pengetahuan yang luas
 - Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
 - Partisipatif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
 - Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic
Pengembangan Gaya Kepemimpinan Pendidikan

maka simaklah video berikut ini:

<https://youtu.be/vzjk5pjzOpo>

:
IV. TES FORMATIF

Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!

1. Konsep kepemimpinan quantum adalah.....
 - a. Melihat, mendengar, memantau dan mengawasi.
 - b. Melihat, berbicara, mendengar dan meninjau.
 - c. Melihat, memperhatikan, bertindak dan menilai.
 - d. Melihat, bermimpi, mengubah dan menggerakkan.

2. Kekuatan kepemimpinan quantum terletak pada
 - a. Visi, misi, nilai, strategi, tindakan
 - b. Visi, strategi, komitmen, aksi dan sensitivitas
 - c. Visi, strategi, tindakan, evaluasi, reflektif.
 - d. Visi, misi, aksi, strategik, evaluative

3. Filosofi kepemimpinan quantum adalah sebagai berikut, kecuali.....
 - a. *Architect approach,*
 - b. *Creative Imagination Based on Reality,*
 - c. *Nurture with respect, love and care,*
 - d. *The Game Concept*

4. Membimbing anak dalam konsep kepemimpinan quantum adalah.....
 - a. *Respect, love and care*
 - b. *Integrated, commitment and Care*
 - c. *Commitment, Dedicated and Care*
 - d. *Creative, Imagination, Approach, Reality.*

5. Inti dari kesatuan quantum followership adalah.....
 - a. Kesatuan gerak, kecepatan tindakan dan keberanian menerima tantangan
 - b. Kesatuan komando, tindakan, visi, gerak dan mobilisasi
 - c. Kesatuan tindakan, strategi, misi, visi dan nilai
 - d. Kesatuan pandangan, pengetahuan, control, emosi dan pelayanan

6. Konsep pengambilan keputusan dalam kepemimpinan tim adalah.....

- a. *The power to make decision is the power of action*
 - b. *The power to manage is the power to make decision*
 - c. *The power to manage knowledge is the power to action*
 - d. *The power to manage decision is the power of valueing*
7. Karakteristik kepemimpinan tim adalah sebagai berikut, kecuali.....
- a. Perintis
 - b. Penyelaras
 - c. Pemberdaya
 - d. Penengah,
8. Salah satu strategi membangun tim kerja adalah.....
- a. Memiliki pengetahuan, kebijakan dan kebajikan
 - b. Kesamaan visi, misi dan tujuan
 - c. Kemampuan reflektif, evaluative dan korektif
 - d. Kecekatan tindakan, kesamaan gerak dan pandangan
9. Yang dinamakan prinsip dalam kepemimpinan merupakan.....
- a. Pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar manusia
 - b. Sumber pendukung kehidupan
 - c. Bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi.
 - d. Kunci dan tujuan utama kepemimpinan
10. Syarat-syarat kepemimpinan adalah memiliki kapasitas, yaitu.....
- a. Kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
 - b. Inisiatif, tekun, ulet, percaya, agresif dan hsrat unggul.
 - c. Sikap patuh tanpa ragu dan ikhlas atas kesadaran sendiri terhadap kebijakan, aturan dan perintah.
 - d. kepemimpinan atasan, kepercayaan, keyakinan, penghargaan atas kerja, pendidikan dan pelatihan, fasilitas, peluang untuk berkarya, struktur organisasi dan rentang kendali, pengaruh dari berbagai pihak.

V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10) x 100 %

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

VI. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal : Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajement (TQM) oleh Ahmad Bukhari

yang dapat diunduh dari:

https://iain-samarinda.ac.id/ojs/index.php/dinamika_ilmu/article/view/64

VII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajement (TQM) oleh Ahmad Bukhari

Maka diskusikanlah :

1. Apa karakteristik dari Kepemimpinan Transformasional berbasis Total Quality Management?
2. Apa implikasinya bagi pengemngangan gaya kepemimpinan pendidikan?

IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.

3. G. Northouse, Peter, *Leadership, Theory and Practice*, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). *SuperVison and Instructional Leadership*. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
7. Richard L dan Dorothy Marcis (1998). *Understanding Management*, Forth Worth: Dryden Press.
8. AB Susanto dan Koesnandi Kardi. *Quantum Leadership*. Jakarta: Grasindo, 2017.

VIII. Lampiran

Kunci Jawaban Tes Formatif

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 1. | d | 6. | b |
| 2. | b | 7. | d |
| 3. | d | 8. | b |
| 4. | a | 9. | c |
| 5. | a | 10 | a |