LAPORAN HASIL PENELITIAN

MODEL *ADAPTIVE LEADERSHIP* DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19

(Studi pada Kepemimpinan Camat Cisauk Kabupaten Tangerang)

OLEH
YOYOH ROHANIAH

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA)
2021

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian: Model *Adaptive Leadership* dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi pada Kepemimpinan Camat Cisauk Kabupaten Tangerang)

Peneliti

Nama Lengkap : Yoyoh Rohaniah, MM
NIDN : 0318126001
Jabatan Fungsional: Asisten Ahli
Program Studi : Hubungan Internasional
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Tangerang, 4 September 2021

Mengetahui,
Kepala Pusat Penelitian Penelitian

Yasef Firmansyah, M.Si
NIDN 0307028901

Peneliti

Yoyoh Rohaniah, MM
NIDN 0318126001

Menyetujui,
Dekan FISIP

Prof. Dr. Himsar Silaban, MM
NIDN 307035301

DAFTAR ISI

Halaman Sampul 1
Halaman Pengesahan..... 2
Daftar Isi..... 3
Abstrak 4

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah..... 5
B. Perumusan Masalah..... 8
C. Tujuan Penelitian..... 9
D. Manfaat Penelitian..... 9
E. Sistematika Pembahasan..... 10

BAB II STUDI PUSTAKA
A. Penelitian Terdahulu..... 11
B. Kepemimpinan (Leadership)
1. Pengertian Kepemimpinan (*Leadership*)..... 15
2. Fungsi-fungsi Kepemimpinan..... 20
3. Tipe-Tipe Kepemimpinan..... 24
C. Model Kepemimpinan Adaptif (*Adaptif Leadership*)
1. Pengertian Model..... 28
2. Kepemimpinan Adaptif (*Adaptif Leadership*)..... 29
3. Komponen *Adaptif Leadership*..... 32

BAB III METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian..... 42
B. Fokus Penelitian..... 42
C. Informan Penelitian 43
D. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data 43

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Deskripsi Geografis Kecamatan Cisauk..... 45
B. Strategi Pemerintah Kecamatan Cisauk Menangani Covid-19..... 49
C. Analisis Adaptif Leadership Camat Cisauk..... 50

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan 52
B. Saran 52

DAFTAR PUSTAKA..... 53

MODEL *ADAPTIVE LEADERSHIP* DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19 (STUDI PADA KEPEMIMPINAN CAMAT CISAUK KABUPATEN TANGERANG)

Abstrak

Model kepemimpinan adaptif (*adaptiv leadership*) bukanlah hal baru dalam teori kepemimpinan. Hanya saja menjadi sangat aktual ketika dikaitkan dengan kondisi kini di mana masyarakat di seluruh bagian dunia sedang dilanda pandemi covid-19 yang muncul tiba-tiba dan berdampak buruk bukan saja pada kesehatan tetapi juga pada berbagai sektor kehidupan lainnya. Pemimpinan yang adaptif ialah pemimpin yang cerdas beradapatasi dengan ketidakpastian, perubahan dan keadaan baru. Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan adaptif (*adaptiv leadership*) Camat Cisauk Kabupaten Tangerang dalam menghadapi pandemi covid-19. Lokasi penelitian ini dipilih karena Tangerang merupakan kota penyangga ibukota, Jakarta, sehingga intensitas penularan covid-19 tinggi mengikuti mobilitas penduduknya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menemukan bahwa Camat Cisauk sudah menunjukkan *adaptiv leadership* dalam kepemimpinannya selama menghadapi masa pandemi covid-19. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa kegiatan yang merupakan strategi dalam beradaptasi menghadapi situasi ketidakpastian yang diakibatkan pandemi covid-19.

Kata Kunci: *Adaptiv Leadership*, Cisauk, Covid-19, Perubahan.

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pandemi yang diakibatkan oleh penyebaran *coronavirus disease 2019* (covid-19) telah memukul seluruh sektor kehidupan manusia termasuk di Indonesia. Sesuai dengan konteksnya, pandemi ini telah menghadirkan fenomena krisis terhebat dalam peradaban umat manusia modern. Bermula dari aspek kesehatan, hempasan dampaknya melebar kepada soal ekonomi, sosial hingga urusan politik domestik maupun internasional.

Dimensi krisis yang diakibatkan pandemi ini sangat terkait dengan kondisi yang berbahaya dan tidak mudah. Pada kondisi ini dibutuhkan model pemimpin yang memiliki kemampuan beradaptasi dalam melakukan navigasi organisasi. Faktor kepemimpinan pula yang menjadi pembeda dalam kemampuan mengatasi persoalan. Kompleksitas masalah yang sama dihadapi oleh berbagai wilayah bahkan seluruh penjuru dunia, tetapi hasil akhir penanganannya akan sangat bergantung pada kompetensi dalam kualitas kepemimpinan yang melakukan pengelolaan seluruh sumberdaya yang dimilikinya.

Krisis pandemi ini membicarakan risiko yang sudah terjadi, bukan lagi bicara tentang upaya antisipasi potensi. Dengan demikian maka respons yang dapat dilakukan adalah mencari format solusi langsung dalam menjawab permasalahan yang telah timbul tersebut.

Setidaknya ada dua hal penting yang perlu diperhatikan: *pertama*, kepekaan untuk mendengar apa yang menjadi keresahan dan permasalahan publik*; kedua*, kewaspadaan dalam mempersiapkan pilihan strategi terbaik yang akan dijadikan sebagai solusi atas persoalan krisis yang dihadapi. Pada situasi inilah ketangguhan kepemimpinan dibutuhkan.

Adaptif secara umum berarti cerdas menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepemimpinan yang adaptif (*Adaptive Leadership*) berarti

kepemimpinan yang mudah menyesuaikan dirinya dengan perubahan dan keadaan baru. Perubahan selalu membentuk pandangan baru, dan pandangan baru akan mempengaruhi berbagai peristiwa yang sedang berjalan. Bila pemimpin tidak menyiapkan kepribadiannya untuk menjawab pandangan baru tersebut, maka dia akan menghadapi kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan itu.

Tantangan kepemimpinan selama pandemi jauh lebih rumit dibanding dengan situasi krisis yang pernah terjadi. Apapun bentuk organisasinya _negara, perusahaan, yayasan, lembaga pendidikan bahkan hingga rukun tetangga (RT)_ menghadapi dilema yang sangat berat. Krisis kesehatan berkelindan dengan krisis ekonomi. Dalam sektor bisnis banyak perusahaan yang *collaps*e, hanya sedikit yang tetap mampu mempertahankan kinerja. Dengan sendirinya tingkat pengangguran juga bertambah sementara pandemi mengancam aspek kesehatan dan membatasi ruang gerak masyarakat.

Kepemimpinan dipercaya sebagai satu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Kepemimpinan juga diyakini banyak pihak berkaitan erat dengan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin di suatu organisasi mempunyai posisi yang dominan dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi merupakan gambaran kinerja yang diberikan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi tersebut. Pemimpin yang baik akan dapat mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan perintahnya, sehingga diharapkan dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

Topik tentang kepemimpinan (*leadership*) akhir-akhir ini menjadi topik yang sangat menarik untuk dibahas khususnya terkait dengan perannya sebagai penggerak, pengarah juga sekaligus sebagai pelayan masyarakat. Menjadi topik hangat karena dihadapkan pada pandemi covid-

19 yang membawa pada situasi krisis yang serba tidak jelas kapan akan berakhir.

Tangerang mendapat imbas dari tingginya kasus covid-19 di Jakarta[1] karena sebagai daerah penyangga Ibukota, banyak warga yang mobilitasnya ke Jakarta. Cisauk bahkan menjadi tempat tinggal pilihan bagi mereka yang bekerja di Jakarta karena kemudahan alat dan sarana transportasi. Kondisi ini cukup berpengaruh pada dinamika angka covid-19 di Kecamatan Cisauk.

Tabel berikut ini memperlihatkan angka perkembangan kasus covid-19 per tanggal 17 Juni 2021.

No.	Jenis Kasus	Kec. Cisauk[2]	Kab. Tangerang[3]
1	Suspek Dirawat	1	17
2	Konfirmasi Total	441	11.506
3	Konfirmasi Dirawat	2	101
4	Konfirmasi Isolasi	5	322
5	Konfirmasi Sembuh	426	10.831
6	Konfirmasi Meninggal	8	252

Sumber: data diolah

10 Kecamatan dari 29 Kecamatan yang ada di Kabupaten Tangerang, per tanggal 4 Desember 2020 sudah memasuki zona hijau penyebaran covid-19. Angka kesembuhan mencapai 90%, angka kematian mencapai 2,1%, sedangkan orang yang masih dalam perawatan atau isolasi kurang lebih 7,5%, dan 60% nya adalah orang tanpa gejala (OTG). Untuk OTG pun sudah terjadi penurunan dari 80% menjadi 60% akan tetapi tingkat hunian rumah sakit semakin meningkat, Artinya ada peningkatan di zona hijau dan pengurangan di zona merah.[4]

[1] DKI Jakarta merupakan provinsi dengan kasus covid-19 tertinggi di Indonesia. https://www.kompas.com/tren/read/2021/06/06/084600065/daftar-10-daerah-dengan-kasus-covid-19-tertinggi-di-indonesia?page=all

[2] https://covid19.tangerangkab.go.id/sebaran-data/3603081/cisauk

[3] https://covid19.tangerangkab.go.id/sebaran-data

[4] https://tangerangkab.go.id/detail-konten/show-berita/3479

Di Kabupaten Tangerang ada beberapa Kecamatan yang berstatus zona merah, di antaranya Kecamatan Kelapa Dua dan Kecamatan Curug. Dua wilayah ini menjadi episentrum penyebaran Covid-19 sejak awal pandemi, demikian penjelasan Bupati Ahmed Zaki Iskandar.[5] Kecamatan Cisauk ini tidak termasuk kecamatan dengan status zona merah tersebut, padahal secara geografis Cisauk merupakan pemekaran dari Kecamatan Serpong, di mana Kelurahan Serpong sendiri merupakan zona merah[6]. Topik ini sangat menarik untuk diteliti dikaitkan dengan model kepemimpinan Camat dalam beradaptasi dengan situasi krisis covid-19 yang terjadi sejak Maret 2019 hingga bulan Juni 2021 ini.

Model kepemimpinan adaptif (*adaptiv leadership*) bukanlah hal baru dalam teori kepemimpinan. Hanya saja menjadi sangat aktual ketika dikaitkan dengan kondisi kini di mana masyarakat di seluruh bagian dunia sedang dilanda pandemi yang muncul tiba-tiba dan berdampak buruk bukan saja pada kesehatan tetapi juga pada berbagai sektor lainnya. Semua orang dipaksa beradaptasi dengan situasi baru yang tidak menguntungkan ini, sebab menghindar pun ternyata tidaklah mudah. Pada situasi inilah kehadiran pemimpin yang memiliki sikap adaptif diperlukan.

B. Perumusan Masalah

Situasi pandemi covid-19 yang sudah berlangsung sejak Maret 2019 hingga Juni 2021 sekarang ini telah menyebabkan perubahan yang terjadi di berbagai sektor sebagai dampaknya, dan bukan hanya mengancam aspek kesehatan tetapi juga sistem sosial, budaya bahkan politik. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan keadaan baru dan memahami bagaimana mengembangkan bawahan untuk dapat menangani situasi yang kompleks dengan lebih baik, merupakan hal besar yang harus menjadi perhatian pemimpin dalam perubahan. Beradaptasi berarti

[5] https://megapolitan.okezone.com/read/2021/04/16/338/2395695/dua-kecamatan-di-kabupaten-tangerang-masih-zona-merah-sejak-awal-pandemi
[6] https://news.detik.com/berita/d-5175499/3-kelurahan-zona-merah-ini-sebaran-kasus-corona-di-tangsel

memahami makna keadaan baru, dan memiliki inisiatif dalam kemampuan untuk beradaptasi dan berubah dengan praktik yang lengkap dalam kepribadian bersama nilai-nilai, tata kelola, sistem, prosedur. Kemudian, temukan cara yang paling efektif namun mudah digunakan serta cepat dan tepat, untuk penanganan krisis pandemi.

Fakta tersebut menjelaskan bahwa nilai-nilai kepemimpinan menentukan kesiapan/keberhasilan masyarakat dalam menghadapi berbagai risiko dampak pandemi dengan mengoptimalkan dan memanfaatkan semua potensi yang ada. Mekanisme penanganan pandemi dan pemanfaatan sumber daya manusia yang dikelola oleh pimpinan, sangat menentukan.

Dengan demikian maka perumusan masalah dalam penelitian ini ialah *bagaimana model kepemimpinan adaptif (adaptive leadership) Camat dalam menghadapi pandemi covid-19 di Kecamatan Cisauk Kabupaten Tangerang*?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) Camat yang diterapkan pada masa pandemi covid-19 di Kecamatan Cisauk Kabupaten Tangerang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini bermanfaat sebagai tambahan referensi baik bagi dosen maupun mahasiswa dalam kajian ilmu-ilmu sosial khususnya yang berkaitan dengan bidang kajian kepemimpinan(*leadership*). Secara praktis manfaat hasil penelitian juga berguna sebagai masukan bagi para pemangku kepentingan sebagai kajian awal terkait praktek kepemimpinan adaptif di kecamatan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan pada laporan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah
B. Perumusan Masalah
C. Tujuan Penelitian
D. Manfaat Penelitian
E. Sistematika Pembahasan

Bab II Studi Pustaka

A. Penelitian Terdahulu
B. Kepemimpinan (*Leadership*)
    1. Pengertian Kepemimpinan (*Leadership*)
    2. Fungsi-fungsi Kepemimpinan
    3. Tipe-Tipe Kepemimpinan
C. Model Kepemimpinan Adaptif (*Adaptif Leadership*)
    1. Pengertian Model
    2. Kepemimpinan Adaptif (*Adaptif Leadership*)
    3. Komponen *Adaptif Leadership*

Bab III Metode Penelitian

A. Jenis Penelitian
B. Fokus Penelitian
C. Informan Penelitian
D. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab V Kesimpulan dan Saran

BAB II
STUDI PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan membahas mengenai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian ini. Penelitian terdahulu ini penting karena bisa berfungsi sebagai sumber inspirasi yang nantinya membantu pelaksanaan penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu juga memiliki fungsi untuk memperluas dan memperdalam teori yang akan dipakai dalam kajian penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini ada dua penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

1. Judul penelitian: *Integrasi Nilai Religiusitas dengan Kepemimpinan Adaptif Pada Pelatihan Kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat*

   Penelitian ini dilakukan oleh Yudis Jakaria dari lembaga Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian dimuat pada *Jurnal Good Governance* Volume 16 No. 2, September 2020, halaman 257-276.

   Peneliti melihat permasalahan bahwa di balik program-program pelatihan kepemimpinan yang berorientasi kompetensi kerja dan pada kemajuan teknologi, untuk menyiapkan Aparatur Sipil Negara dan para pemimpin yang adaptif terhadap perubahan, aspek penguatan nilai religiusitas belum dijadikan upaya kontributif solutif bagi Aparatur Sipil Negara dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Demikian juga pada materi-materi pelatihan yang dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, aspek religiusitas belum diintegrasikan dengan materi kepemimpinan adaptif.

   Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui gambaran empirik, mengidentifikasi, dan menganalisis data serta informasi mengenai integrasi nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan

di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, studi dokumentasi dan wawancara. Uji keabsahan data dilaksanakan melalui teknik triangulasi data. Teknik analisis data dilakukan dengan tahapan pengumpulan data mentah, transkip data, pembuatan koding, kategori data, penyimpulan sementara, triangulasi dan penyimpulan akhir.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif belum terintegrasi karena kurangnya inisiatif dari Widyaiswara dalam meramu materi ajar yang mengandung muatan nilai-nilai religiusitas. Selain itu karena nilai religiusitas tidak secara eksplisit dipersyaratkan menjadi bagian khusus pada kurikulum pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, serta dominannya metode ceramah dalam penyampaian materi pelatihan kepemimpinan yang menyebabkan peserta pelatihan kurang bergairah mengikuti proses pembelajaran.

Dengan kesimpulan tersebut penulis menyarankan bahwa sebagai langkah praktis dalam upaya pengintegrasian nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif dalam pelatihan kepemimpinan, disarankan menggunakan strategi penyajian nilai religiusitas secara implisit oleh para Widyaiswara dengan metode model integrasi.

2. Judul Penelitian *Peningkatan Efektivitas Program Studi Di Perguruan Tinggi Swasta Melalui Kepemimpinan Adaptif Integratif*.

Penelitian ini dibuat oleh S. Martono dan Andhi Wijayanto yang dimuat dalam *Jurnal Dinamika Manajemen* volume 5 (1) 2014, halaman103-120, diterbitkan oleh Universitas Negeri Semarang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dasar teori model konseptual resolusi kepemimpinan dan konflik, mengamati pengaruhnya

untuk kepuasan kerja, komitmen dan efektivitas organisasi. Penelitian ini melakukan tes empiris mengenai hubungan antara variabel-variabel, yaitu gaya kepemimpinan adaptif, resolusi konflik, kepuasan kerja, komitmen afektif dan efektivitas organisasi.

Penelitian ini mengembangkan model teoritis empiris sebagai dasar untuk menguji dan menganalisis konflik substantif dan gaya kepemimpinan adaptif integratif dan juga implikasinya terhadap otonomi tugas, kerja sama tim, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan efektivitas program studi di universitas. Sampel dari penelitian ini adalah program studi utama dan atau departemen dari PTS di Kota Semarang. *Path Analysis* dengan *Structural Equation Model* digunakan untuk menganalisa dan menguji hipotesis.

Penelitian ini telah mengungkapkan temuan baru, yaitu kemampuan gaya kepemimpinan adaptif integratif menjadi mediasi antara hubungan kepuasan kerja dan efektifitas organisasi. Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui *Structural Equation Modeling*, dapat ditentukan, bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi dan pada akhirnya sampai pada variabel efektivitas organisasi dari enam konstruk yang diajukan dan didukung secara empirik adalah (1) Resolusi Kolaboratif, (2) Kerjasama Tim, (3) Kepemimpinan Adaptif Integratif, (4) Otonomi Tugas, (5) Komitmen Afektif dan (6) Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengembangan model teoritis seperti yang disajikan dalam model konseptual implementasi gaya kepemimpinan dalam upaya peningkatan komitmen, kepuasan kerja dan efektivitas organisasi maupun pengembangan dan pengujian model empiris yang dilakukan meninggalkan beberapa agenda penelitian lanjutan. *Pertama*, penelitian empiris ini belum mampu memberikan jawaban peran kepemimpinan adaptif integratif dalam hubungannya dengan resolusi kolaboratif dalam menyelesaikan konflik dan komitmen afektif. Hal ini didasarkan atas hasil analisis pengaruh yang tidak signifikan kepemimpinan adaptif integratif

terhadap komitmen afektif. Untuk itu, sebuah penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan mengembangkan konstruk komitmen organisasi yang mencakup afektif, kuntinuan dan normatif. Dengan demikian, diharapkan dapat diketahui peran kepemimpinan adaptif integratif dalam hubungannya dengan resolusi kolaboratif dan komitmen organisasi.

Kedua, penelitian empiris ini belum mampu menjelaskan pengaruh otonomi tugas terhadap komitmen afektif melalui gaya kepemimpinan adaptif integratif. Untuk itu, sebuah penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk mengukur peran kepemimpinan adaptif integratif terhadap hubungan antara otonomi tugas dan komitmen afektif.

Ketiga, penelitian empirik ini belum mengukur hubungan antara gaya kepemimpinan adaptif integratif dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, agenda penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan mengukur tingkat pengaruh antara kepemimpinan adaptif integratif terhadap efektivitas organisasi. Hal ini juga dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung resolusi kolaboratif dan otonomi tugas terhadap efektivitas organisasi melalui gaya kepemimpinan adaptif integratif. Keempat, penelitian empirik ini belum mengukur hubungan resolusi kolaboratif terhadap efektivitas organisasi melalui kepuasan kerja.

Dengan demikian, penelitian ini belum mengisi celah antara resolusi kolaboratif dan efektivitas organisasi sehingga agenda penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk menjawab dan mengisi celah tersebut dengan melalui me diasi kepuasan kerja. Kelima, penelitian empiris ini belum memasukkan variabel budaya organisasi dalam upaya peningkatan komitmen, kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Untuk itu, agenda penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memasukkan variabel budaya organisasi dan hubungannya dengan gaya kepemimpinan, resolusi konflik, otonomi tugas, dan kerjasama tim.

B. *Leadership* (Kepemimpinan)

1. Pengertian *Leadership* (Kepemimpinan)

Memahami konsep *leadership* (kepemimpinan) tidak terlepas dari mempelajari perilaku, karakteristik, dan gaya dari individu yang diserahi tanggung jawab untuk memimpin. Meski dalam penerapannya berbeda antara individu satu dengan lainnya, akan tetapi secara esensi adalah sama, tergantung di mana organisasi itu hidup.

Dalam pengertian luas kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut:

1) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok.
2) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota organisasi dalam banyak kegiatan.
3) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok untuk ikut dengan permintaannya dengan rela atau tidak rela.
4) Kemampuan seni/art/teknik untuk membuat sekelompok orang dengan segala aktivitasnya mengikuti dan mentaati segala keinginannya dalam mencapai tujuannya yang telah di tetapkan.

Dari pengertian luas ini kita dapat melihat bahwa pengaruh adalah komponen utama yang harus dimiliki seseorang yang dikatakan sebagai pemimpin. Komponen selanjutnya adalah kepatuhan orang-orang yang dikenai pengaruh tersebut baik kepatuhan itu karena mengakui atas kepemimpinannya atau tidak rela terhadap apa yang mengenainya.

Dalam pengertian lain, kepemimpinan seseorang yang dengan komitmen yang penuh terhadap anggota kelompok dalam mencapai sebuah tujuan. Memimpin bukanlah apa yang hak dimiliki untuk berbuat semaunya dan mengeruk untung sebanyak-banyaknya.

Hoyt (dalam Kartono, 1998) memaparkan kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang di inginkan kelompok. Selanjutnya lebih mendalam kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 1998) yang berpendapat bahwa

kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) menganggap bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (dalam Moejiono 2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Menurut Atmosudirdjo (dalam Purwanto, 1990), Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Selanjutnya menurut Haiman (1989) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang memimpin, membimbing, direfleksikan dengan jiwa seni. Seni berarti di sini adalah yaitu indah dalam mempengaruhi, indah dalam membimbing, dan indah dalam mengarahkan.

Menurut Atmosudirjo (1982) dalam bukunya yang berjudul Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan, menulis kepemimpinan sebagai berikut: “Kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang menyebabkan sekelompok orang lain mencontoh ataumengikutinya. Kepemimpinan adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh wibawa, sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya”.

Dari definisi-definisi di atas, kepemimpinan (leadership) memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki seseorang pemimpin (leader) tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. bergeraknya orang-orang ini harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan hal yang semu dari kepemimpinannya itu. Adapun penggerakan dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bukan merupakan simbol atau kedudukan semata.

Sebagai penggerak suatu kelompok, pimpinan harus melaksanakan kesepakatan-kesepakatan yang dijalin dengan kelompok itu sendiri. Hal-hal yang harus diperhatikan yaitu: 1) memperhatikan secara jelas dan logis posisi, akan membantu orang dalam memahami cara pandang, 2) mendengarkan setiap reaksi orang lain, 3) melibatkan semua dalam diskusi dan menemukan alternatif tentang cara pandang kita, 4) memecahkan perbedaan-perbedaan yang ada dengan argumen-argumen yang benar, 5) tidak merubah pikiran hanya untuk menghindari konflik, 6) tidak terpaku dengan pilihan situasi win- lose.

Kepemimpinan pada diri seseorang mengandung unsur spesifik dimana seseorang memberikan pengaruh tersebut kepada orang lain yaitu ikatan dalam bentuk komitmen atas pengaruh yang diberikannya bisa berupa kesamaan dalam menjalankan tanggung jawab, disiplin, dan perilaku lainnya sebagai bagian dari organisasi. Sistematika pengaruh dimana pemimpin adalah bagian dalam struktur (pemimpin formal) dimana pengaruh itu disesuaikan dengan besarnya kewenangan yang dimiliki dan batas-batas pengaruh itu dilakukan (orang, pekerjaan, dan pola hubungan).

Pemimpin adalah katalis yang memiliki tanggung jawab atas segala apapun yang terjadi dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan menduduki peran vital dalam organisasi karena seorang pemimpin selain menentukan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin,

mengarahkan, memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Burns, dalam Morrill (2010) mengatakan “Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth”. Dari pernyataan itu dapat kita katakan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang sangatbanyak di kaji namun hal yang sulit untuk dipahami. Hal senada dikatakan pula oleh DeePree, (1989) bahwa kepemimpinan adalah sebuah subjek yang tidak mudah untuk dijelaskan.

Selanjutnya Horner (1997) mengatakan bahwa dalam banyak kasus, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses, namun banyak juga teori atau hasil penelitian yang memandang kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami. Meskipun kepemimpinan sulit untuk dimengerti tapi pendapat dari beberapa pakar berikut akan membantu kita memahami arti dari kepemimpinan di antaranya:

Robbins (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Hal senada dikemukakan oleh McShane (2008) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dan pimpinan tersebut menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kedua pakar ini fokus pada kepemimpinan dalam konteks kelompok/organisasi.

Selanjutnya Gibson (2003) menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok/organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat paksaan. Sedangkan Certo (2009) mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat dikatakan bahwa pendapat mereka pada dasarnya mengarah kepada makna yang sama yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan selain dipandang sebagai proses, kepemimpinan juga kadang dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami, di mana Schein (2010) memandang tentang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya artinya kepemimpinan adalah seseorang yang selalu memulai proses perubahan dan lebih adaptif. Hal senada dikemukakan oleh House (1999), di mana beliau memandang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain mau memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat di atas mengerucut mengenai kepemimpinan sebagai kemampuan memahami juga sebenarnya adalah sebuah proses, di mana ada interaksi antara unsur yang dipahami dan ada unsur yang memahami

Dalam konteks konsep kepemimpinan kontemporer secara terperinci menganggap bahwa kepemimpinan merupakan proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Lussier & Achua, 2001). Elemen kunci kepemimpinan meliputi: pemimpin-pengikut, pengaruh, orang, perubahan dan tujuan yang akan dicapai. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan bersama. Selanjutnya, meskipun istilah orang tidak dikemukakan secara spesifik dalam definisi kepemimpinan ini, namun setelah membaca elemen definisi kepemimpinan yang lain, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah mengarahkan orang (lain) dalam misi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Definisi kepemimpinan ini mengandung makna bahwa pengikut yang baik juga menunjukkan peran kepemimpinan jika diperlukan, artinya pengikut bisa saja mempengaruhi

pemimpinnya. Karena itu, definisi kepemimpinan kontemporer ini menunjukkan bahwa proses mempengaruhi terjadi antara pemimpin dan pengikut secara timbal balik/dua arah.

Kepemimpinan bukan sesuatu yang ada bagi dirinya sendiri namun selalu terhubung dengan keberadaan aspek lain. Kepemimpinan merupakan gejala yang tampil ketika ada interaksi antar manusia dalam sebuah lingkungan tertentu. Kepemimpinan sifatnya abstrak, yang dihasilkan manusia dalam proses interaksinya dengan lingkungan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerakan, kerja sama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan. Sebagai proses, kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bagian yaitu: (1) melibatkan pengaruh pemberian contoh dan persuasi, (2) interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut, (3) interaksi dipengaruhi situasi dimana interaksi itu berlangsung. (4) proses meraih berbagai luaran seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok, dorongan atau perubahan budaya organisasi (Phillip, 2003).

2. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Di antara fungsi kepemimpinan antara lain:[7]

1) Fungsi Perencanaan

[7] Dr. Asep Suryana., M.Pd. *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar,* Modul Kuliah Kepemimpinan, tanpa tahun

Fungsi Perencanaan, yaitu seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Menurut Aynul (2009) diuraikan bahwa manfaat-manfaat tersebut antara lain:

(a) Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan;
(b) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan yang berdasarkan atas fakta-fakta yang diketahui;
(c) Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

Perencanaan meliputi dua hal, yaitu :

(a) Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus;
(b) Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan menentukan prosedur-prosedur yang diperlukan.

2) Fungsi Memandang ke Depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

3) Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam

organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya

4) Fungsi Pengawasan

   Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

5) Fungsi Mengambil Keputusan

   Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

6) Fungsi Memberi Motivasi Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya. Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan

memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya.

Berbeda dengan uraian di atas, berikut merupakan fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (1995) yang mengungkapkan bahwa secara operasional dapat dibedakan menjadi lima terkait fungsi pokok kepemimpinan:

1) Fungsi instruktif

   Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya) dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

2) Fungsi konsultatif

   Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.

3) Fungsi partisipasi

   Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan

maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilahmilah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya memberi kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

1) Kepemimpinan yang Otokratis

Tipe kepemimpinan otokratis disebut juga dengan kepemimpinan “authoritarian”. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pimpinan bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah untuk menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat

apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pimpinannya.

Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaan dan tanggung jawabnya, sehingga maju mundurnya sekolah tergantung pada kepemimpinannya. Oleh sebab itu pengawasan terhadap bawahannya sangat ketat, karena ia khawatir kalau pekerjaan bawahannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berikut adalah ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis: 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan 3) Komunikasi berlangsung satu arah 4) Pengawasan dilakukan secara ketat 5) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan saran 6) Lebih banyak kritik daripada pujian 7) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna 8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.

2) Kepemimpinan yang Pseudo-Demokratis

Tipe ini juga dikenal dengan demokratis semu atau manipulatif demokratis. Pemimpin memperlihatkan kesan demokratis dalam kepemimpinannya namun sebenarnya bersifat otokratis. Pemimpin memberi hak dan kuasa kepada para anggotanya untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan, ia mengatur siasat yang pada akhirnya dapat mendesak bawahannya supaya kemauannya juga yang terwujud.

3) Kepemimpinan yang “Laissez-faire“

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia memberikan bawahannya kebebasan dalam bertindak dan berekspresi. Pimpinan sering kali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Kepemimpinan ini menghendaki supaya pada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada

bawahan tanpa petunjuk dan saran dari pimpinan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan oleh kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan pimpinan.

Pemimpin membiarkan para guru bekerja sesuka hati, berinisiatif dan tidak diawasi dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin ini bekerja tanpa rencana sehingga pekerjaan secara keseluruhan di sekolah tersebut menjadi tidak teratur dan kacau balau.

Kepemimpinan laissez faire dapat dicirikan dari hal-hal berikut: 1) Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan, 2) Keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, 3) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan, 4) Hampir tidak ada pengawasan, 5) Pemrakarsa selalu datang dari bawahan, 6) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan, 7) Kepentingan pribadi lebih dominan daripada kepentingan kelompok, dan 8) Tanggung jawab dipikul oleh orang per orang.

4) Kepemimpinan Tradisional

Secara sederhana kepemimpinan tradisional dapat diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang lahir di tengah-tengah masyarakat yang baru tumbuh. Kepemimpinan ini akan muncul sebagai suatu jawaban dari kondisi objektif yang di alami oleh masyarakat ketika suatu persoalan hidup dan kehidupan mereka dalam mengalami kemandegan. Dalam konteks ini corak kepemimpinan yang akan berkembang adalah dalam bentuk feodal, karena siapa yang berani tampil ke depan, mempertahankan dan bahkan mewariskan kepada keturunannya. Kepemimpinan tipe ini berusaha untuk menyalurkan pemikiran dan tindakan pengikutnya ke arah mengagumkan beberapa kelompok.

5) Kepemimpinan yang Demokratis

Pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berusaha dan bertanggung jawab tentang tercapainya tujuan bersama. Pemimpin yang bersifat demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah masyarakatnya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulus anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam tindakan dan usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Para guru bekerja dengan secara suka cita untuk memajukan program-program kerja di sekolah. Semua program sekolah dilaksanakan sesuai rencana, yang disusun dan disepakati bersama, akhirnya tercapailah suasana kekeluargaan yang harmonis dan menyenangkan.

Kepemimpinan demokratis dapat dicirikan dari hal-hal berikut:

(a) Wewenang pimpinan tidak mutlak
(b) Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan
(c) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
(d) Komunikasi berlangsung dua arah
(e) Pengawasan dilakukan secara wajar
(f) Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran
(g) Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi
(h) Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang
(i) Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai
(j) Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan.

6) Kepemimpinan Rasional

Kepemimpinan dalam suatu organisasi hanya akan efektif, jika kepemimpinannya itu dapat diterima oleh pengikutnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan harus diimbangi dengan nilai-nilai rasionalitas yang secara timbal balik diakui dan dibenarkan, baik oleh sang pemimpin maupun pengikutnya.

Salah satu bagian penting dari tugas pemimpin adalah pengembangan sumber daya manusia atau orang-orang yang dipimpin.

7) Kepemimpinan Kolektif

Pengertian kolektif adalah bersama, jadi tipologi kepemimpinan yang kolektif bermakna bahwa kepemimpinan tidak dijalankan oleh orang seorang dalam kapasitas jabatan apa saja. Tetapi yang menonjol adalah kebersamaan, baik dalam memberikan penilaian terhadap hasil usaha dan pengawasan.

C. Model Kepemimpinan Adaptif (*Adaptif Leadership)*

1. Pengertian Model

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), *model* diartikan dengan: 1) pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Misalnya: rumahnya dibuat seperti *model* rumah adat. 2) orang yang dipakai sebagai contoh untuk dilukis (difoto), misalnya dalam kalimat: pernah aku menjadi *model* lukisan. 3) orang yang (pekerjaannya) memperagakan contoh pakaian yang akan dipasarkan, misalnya: gadis *model* yang cantik-cantik itu memperagakan pakaian dari bahan batik. 4) barang tiruan yang kecil dengan bentuk (rupa) persis seperti yang ditiru, misalnya: *model* pesawat terbang.[8]

Model menurut beberapa pendapat ahli merupakan bentuk abstraksi dari suatu kenyataan. Model merupakan suatu perwakilan yang

[8] https://kbbi.web.id/model

disederhanakan dari beberapa gejala di dunia kenyataan. (Thoha, 2008: 124) Model merupakan sebuah gambaran deskriptif dari sebuah praktek bermutu yang mewakili sesuatu yang nyata. (Mubarak & Chayatin, 2009:81) Model adalah gambaran yang mendekati kenyataan dari konsep. (Riehl & Roy, 1980).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut dapat di simpulkan bahwa model merupakan gambaran yang mendeskripsikan suatu kenyataan agar dapat memberikan pemahaman terhadap sesuatu yang mendekati kenyataan dari konsep yang diharapkan. Model sangat erat kaitannya dengan sistem, dimana model akan dapat berjalan dengan baik dengan menggunakan sistem yang jelas dan tepat sasaran. Didalam sebuah sistem tersebut mempelajari tentang kerangka kerja yang berhubungan dengan aspek-aspek sosial manusia, baik hubungan sosial antar manusia dalam organisasi tersebut maupun hubungan sosial manusia dengan lingkungan sekitarnya.

2. Kepemimpinan Adaptif (*Adaptif Leadership)*

Kepemimpinan berkaitan dengan penanganan perubahan, menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian menyatukan, mengkomunikasikan dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan adaptif adalah suatu proses kepemimpinan informal yang terjadi melalui tindakan interaktif, ketergantungan nalar manusia (baik individu atau kolektit) saat mereka bekerja dan memajukan solusi baru yang memenuhi kebutuhan adaptif dari sistem. Esensi dari sebuah proses kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut secara efektif untuk mencapai perubahan yang positif.

Pada kenyataannya, lingkungan organisasi bersifat dinamis (*uncertainty*), di mana periode stabil selalu diselingi oleh periode krisis. Kondisi krisis inilah yang sedang terjadi pada saat ini di mana masyarakat sedang menghadapi situasi pandemi covid-19 yang dampaknya

membawa perubahan yang sangat besar. Tetapi justru pada kondisi pandemi seperti ini ketangguhan seorang pemimpin teruji.

Jika performa kepemimpinan mencapai titik puncak pada periode stabil, namun seketika kolaps saat terjadi periode krisis, kondisi ini mencerminkan terbatasnya pemimpin-pemimpin adaptif yang mampu bertahan pada saat badai krisis. Pemimpin yang adaptif adalah pemimpin yang memiliki fleksibilitas dan adaptibilitas (*resilience)* pada saat terjadinya "*crisis storm*".

Adaptif berarti cerdas menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mudah menyesuaikan dirinya dengan perubahan dan keadaan baru. Perubahan selalu membentuk pandangan baru, dan pandangan baru akan mempengaruhi berbagai peristiwa yang sedang berjalan. Bila pemimpin tidak menyiapkan kepribadiannya untuk menjawab pandangan baru tersebut, maka dia akan menghadapi kesulitan untuk mejalani perubahan itu. Kemampuan menata kepribadian pemimpin dalam sebuah perubahan, akan membantu evolusi organisasi untuk menangani berbagai kompleksitas masalah.

Menurut Highsmith H. (2011) mendefinisikan bahwa Kepemimpinan yang adaptif adalah pemimpin yag cerdas dan tangkas dalam membuat model pengelolaan mental staff dalam menjalankan proses organisasi dan mampu merespons kompleksitas serta kesulitan organisasi dalam menjalankan fungsinya. Hal ini diperlukan mengingat dalam lingkungan yang terus dinamis sering menghadapi perubahan kebijakan dan perkembangan-perkembagan yang mengharuskan segera melakukan penyesuaian secara cepat dan tepat. Mental pemimpin dan staff yang mampu menghadapi kompleksitas dan kesulitan secara cepat dan tepat merupakan kekuatan tersendiri bagi suatu organisasi/lembaga untuk dapat beradaptasi dan bertahan dalam persaingan.

Dengan demikian kepemimpinan yang adaptif merupakan kekuatan dan ketersediaan team kerja yang cepat dan handal dalam menyampaikan

nilai organisasinya secara terus menerus belajar dan selalu mampu beradaptasi sesuai dengan perubahan lingkungannya.

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk menjadi pemimpin yang adaptif yaitu:

1) Menciptakan sistem manajemen performans yang cerdas dan tangkas
2) Sistem tersebut ditransformasikan dalam strategi organisasi
3) Menentukan tujuan, kecerdasan dan ketangkasan organisasi dalam sistem implementasi, dan strategi organisasi.
4) Memberikan kemudahan dalam hal sentralisasi dan kewenangan secara kolaboratif
5) Selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi.

Kepemimpinan adaptif disebut sebagai agentic yang berarti bahwa merefleksikan kapasitas manusia untuk membuat pilihan dan mengakui perilaku manusia sebagai penghasil sekaligus produk dari sistem sosial (Hosking, 2001:293-318). Pada dasarnya, perilaku manusia dalam perspektif spiritual quotient merupakan tarik menarik energi positif dan energi negatif. Energi positif berupa dorongan spiritual dan nilai-nilai etis religius (tauhid), sedangkan energi negatif berupa nilai-nilai material (taghut). Energi negatif dalam perspektif individu akan melahirkan perilaku kerja yang tidak efektif dan tidak mampu mendayagunakan kompetensi yang dimiliki (Hakim, 2007: 9)

Travis Bradberry & Jean Greaves, menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif adalah kombinasi yang unik dari berbagai keterampilan, perspektif dan arah atau petunjuk yang akan mampu mengarahkan pada keunggulan yang sesungguhnya. Seorang pemimpin adaptif melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang sangat efektif di semua tempat, lingkungan dan keadaan.

Seorang pemimpin yang adaptif mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong

orang lain utuk berbuat dengan caracara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang adaptif mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

Skill kepemimpinan adaptif mampu membawa dan menjadikan seorang pemimpin dari sebuah level ke level lain dimana orang lain tidak mampu mencapainya. Dimensi yang meliputi kepemimpinan adaptif adalah: kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (organizational justice), karakter (*character*), dan pengembangan (*development*) (Travis Bradberry & Jean Greaves, 2014).

Bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif adalah kepemimpinan yang melibatkan para pemimpin untuk menyusun visi masa depan dan mengilhami orang lain untuk menerima perubahan dan menjadi peserta dalam perjalanan ke depan dengan ciri: kompeten di bidangnya; objektif dalam menangani keputusan dan masalah; reflektif dalam melihat sikap dan perilaku sendiri; dapat dipercaya dalam menangani kepentingan lain; inovatif dalam mengejar kinerja yang lebih baik; kegiatan yang efisien; berfikiran terbuka dalam mempertimbangkan informasi yang relevan dan perspektif.

3. Komponen *Adaptif Leadership*

Menurut Travis Bradberry & Jean Greaves kepemimpinan adaptif adalah kombinasi yang unik dari berbagai keterampilan, perspektif dan arah atau petunjuk yang akan mampu mengarahkan pada keunggulan yang sesungguhnya. Adapun indikator kepemimpinan adaptif ini menurut Travis Bradberry & Jean Greaves (2014) meliputi empat hal sebagai berikut.

1) **Kecerdasan Emosi *(Emotional intelligence*)**

   Kecerdasan emosi melibatkan kemampuan untuk mengetahui, menilai dan mengeksperikan emosi secara akurat; kemampuan untuk menggunakan emosi untuk berpikir; kemampuan untuk

memahami dan memiliki pengetahuan tentang emosi; serta kemampuan untuk mengelola emosi untuk mengembangkan diri.

Kecerdasan emosi merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.

Kecerdasan emosi dapat didefinisikan dalam empat dimensi, yakni :

a) Self-awareness yaitu kemampuan manusia untuk secara akurat memahami diri sendiri dan tetap sadar terhadap emosi diri ketika emosi muncul, termasuk tetap mempertahankan cara manusia dapat merespons situasi tertentu dan orang-orang tertentu di dalamnya terdapat kesadaran emosi (emotional awareness), penilaian diri yang akurat (accurate self-assessment), dan kepercayaan diri (selfconfidence);
b) Social Awareness, adalah kemampuan manusia untuk secara tepat menangkap emosi orang lain dan mengerti apa yang benar-benar terjadi, dapat diartikan memahami apa yang orang lain pikirkan dan rasakan walaupun tidak merasakan yang sama, di dalamnya terdapat: empati, orientasi pelayanan (service orientation), kesadaran berorganisasi (organizational awareness).
c) Self Management, adalah kemampuan untuk menggunakan kesadaran emosi manusia untuk tetap fleksibel dan secara positif mengarahkan perilaku diri manusia itu sendiri, yang berarti mengelola reaksi emosi manusia itu sendiri kepada semua orang dan situasi, di dalamnya terdapat: kontrol emosi diri (emotional self-control), dapat dipercaya (trustworthiness), teliti (conscientiousness), kemampuan beradaptasi (adaptability), dorongan berprestasi (achievement drive), inisiatif ;

d) Relationship Management, kemampuan untuk menggunakan kesadaran emosi manusia dan emosi orang lain untuk mengelola interaksi yang berhasil, termasuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif untuk mengatasi konflik, yang didalamnya terdapat memajukan orang lain (developing others), dapat mempengaruhi (influence), komunikasi (communication), manajemen konflik (conflict management), dapat memimpin (visionary leadership), catalyzing change, membangun ikatan (building bonds), kerjasama dan berkolaborasi (teamwork and collaboration).

2) Keadilan organisasional (*organizational justice*)

Keadilan organisasional (organizational justice) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasional menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu.

Keadilan organisasional dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik.

Keadilan organisasional (organizational justice) ini meliputi:

a) Keterbukaan dalam pengambilan keputusan (decision fairness)

Kepemimpinan dalam kelompok pengambil keputusan, menjelaskan bagaimana kontribusi kepemimpinan di dalam kelompok pengambil keputusan. Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan faktor keadilan, dan termasuk implementasinya. Di dunia ini memang sulit untuk menciptakan keadilan yang sempurna namun tentu saja

usaha untuk menciptakan keadilan yang ideal dimana memperlakukan tiap orang dengan sejajar, perlu terus dilakukan.

b) Berbagi Informasi (*Information Sharing*)

Informasi merupakan jantung kualitas organisasi. Jika komunikasi internal dan eksternal organisasi tidak bagus, maka organisasi tersebut tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya tidak efektif. Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran *consulting* baik ke lingkungan internal organisasi maupun eksternal secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya .

c) Perhatian kepada hasil akhir (*Outcome Concern*)

Seorang pemimpin organisasi akan dihormati oleh anggotanya atas apa yang telah dilakukan dan pencapaian-pencapain kesuksesan organisasi. Kesuksesan dimaksud adalah kesuksesan yang dirasakan oleh hampir semua anggota organisasi. Mereka menyukai tindakan yang telah dilakukan pemimpin terhadap organisasi. Segala permasalahan dapat dipecahkan dalam waktu yang singkat dan dengan usaha yang tepat. Begitupun dengan komitmen kepemipinan terhadap organisasi dan anggotanya yang telah membawa pada kemajuan dan efek bagi organisasi dengan karakteristik kepemimpinan yang akan membawa kemajuan organisasi pada level yang lebih tinggi, seperti menyadari pentingnya orang-orang sekitar sebagai asset yang berharga,

mengemukakan asas prioritas dalam meningkatkan kapasitas anggota serta dengan berusahamenarik perhatian orang-orang sukses dilingkungan sekitar atas pencapaian prestasi sebagai pemimpin yang pada akhirnya membawa kemajuan organisasi dan kesejahteraan anggota.

3) Karakter (*Character*)

Karakter atau perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan individu lainnya atau individu dengan lingkungannya, dan perilaku setiap individu itu sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dilihat dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi affektifnya yang berbeda dengan satu sama lain.

Hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya disebut karakter dalam organisasi, oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Menurut Bradberry & Jean Greaves setidaknya ada 3 (tiga) karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adaptif, antara lain:

a) Integritas (Integrity)

Integritas adalah rasa suasana kebatinan dan keutuhan yang berasal dari kualitas seperti kejujuran dan konsistensi karakter. Pengertian lain juga mengatakan bahwa Integrity atau integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran tindakan seseorang. Integritas dianggap menjadi karakter kunci bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang mempunyai integritas akan mendapatkan kepercayaan dari

yang dipimpinnya. Pimpinan yang berintegritas dipercayai karena apa yang menjadi ucapannya juga menjadi tindakannya. Integritas menjadi hal yang kuat dalam mempengaruhi seseorang, khususnya dalam hal kepemimpinan. Menurut Henry Cloud, ketika bicara tentang integritas, kita bicara tentang menjadi orang yang utuh, terpadu, dan seluruh bagian diri kita yang berlainan bekerja dengan baik dan berfungsi sesuai rancangan. Ini tentang keutuhan dan kefektifan sebagi orang. Begitupun pendapat Stephen R. Covey (2012), Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan.

b) Kredibilitas (*Credibility*)

Ketika suatu organisasi akan mengadakan perubahan maka faktor kredibilitas dan kepemimpinan menjadi hal utama. Kredibilitas merupakan hal paling potensial kalau perusahaan mau unggul dalam persaingan pasar. Kedudukannya sebagai sumber enerji positif dari dalam seorang pemimpin. Di dalamnya ada beragam nilai seperti kepercayaan tinggi, kepemimpinan mumpuni, karakter pribadi, kompetensi, kepedulian, dan komitmen tinggi. Semakin tinggi nilai unsur-unsur tersebut semakin tinggi kualitas kredibilitas seorang pemimpin. Sekaligus juga akan berefek pada meningkatnya kredibilitas perusahaan. Di sisi lain tidak berperan untuk memulihkan sesuatu agar kembali normal sepenuhnya atau mengembalikan kerugian potensial, tetapi hanya dapat mengurangi ketidak-pastian dan ancaman saja. Untuk itulah kepemimpinan yang kredibel dalam manajemen perubahan sangat diperlukan sekali.

Pemimpin yang memiliki kredibilitas selalu mampu menjadi penengah yang handal ketika terjadi suatu konflik di dalam

perusahaan. Daniel Golemen (2006) mengatakan bahwa Kecakapan pemimpin yaitu kemampuan pemimpin untuk menjalankan tugas-tugas yang dimilikinya. Pemimpin juga dituntut untuk memiliki kecakapan teknis terhadap pekerjaan yang dilakukan organisasinya, namun lebih dari itu pemimpin harus mengetahui operasional organisasi sebelum membuat perubahan dan keputusan yang mempengaruhi kondisi organisasi. Substansi dan penggabungan dari keempat ciri pemimpin yang disukai diatas adalah ”kredibilitas”. Kejujuran, kemampuan memandang kedepan, memberikan isnpirasi dan kecakapan adalah sumber dari kredibilitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

c) Perbedaan-perbedaan nilai (*Values differences*)

Pemimpin yang adaptif harus melaksanakan sejumlah standar yang pada intinya adalah bagaimana kemampuan seorang pemimpin membangun kebersamaan yang akan membawa keberhasilan organisasi, yaitu mencapai hasil sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif jga mampu meyakinkan anggota yang dipimpinnya bahwa program-program, kegiatan-kegiatan, regulasi dan lainya yang difokuskan pada anggota guna pencapaian tujuan organisasi seperti halnya peran pemimpin untuk : - Memfasilitasi toleransi terhadap perbedaan latar belakang anggota, baik suku, agama, ras, jenis kelamin, dan asal usul. - Memahami dan menanggapi secara efektif terhadap keanekaragaman budaya dan etnik melalui kebersamaan pemimpin dengan yang dipimpin. - Berinteraksi secara efektif terhadap perbedaan individu dan kelompok dengan menggunakan kecakapan komunikasi interpersonal yang variatif sesuai dengan situasi yang dihadapi.

4) Pengembangan (*Development*)

Organisasi dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan yang secara dinamis selalu mengalami perubahan. Organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan di dalam lingkungan sekitar. Pengembangan organisasi (organizational development) dimaksudkan untuk membuat organisasi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Organisasi dituntut untuk terus berkembang jika ingin tetap bertahan (survive).

Jawaban dari adanya tantangan dan perubahan adalah dengan melakukan pengembangan terhadap organisasi (organizational development). Untuk pengembangan (development) terdiri dari 2 (dua) bagain dalam kepemimpinan adaptif yaitu:

a) Belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*)

Belajar sepanjang hayat adalah suatu konsep, suatu idea, gagasan pokok dalam konsep ini ialah bahwa belajar itu tidak hanya berlangsung di lembaga-lembaga pendidikan formal seseorang masih dapat memperoleh pengetahuan kalau ia mau, setelah ia selesai mengikuti pendidikan di suatu lembaga pendidikan formal. Ditekankan pula bahwa belajar dalam arti sebenarnya adalah sesuatu yang berlangsung sepanjang kehidupan seseorang. Bedasarkan idea tersebut konsep belajar sepanjang hayat sering pula dikatakan sebagai belajar berkesinambungan (continuing learning).

Muncul dan berkembangnya konsep belajar sepanjang hayat tersebut menunjukkan bahwa pengalaman belajar tidak pernah berhenti selama manusia itu sadar dan berinteraksi dengan lingkungannya. Belajar sepanjang hayat sebagai asas baru, kesadaran baru, harapan baru, membawa implikasi kepada pentingya aktivitas individual mandiri guna senantiasa memburu pengetahuan, pengalaman-pengalaman baru kapanpun dan di manapun.

Dari gagasan-gagasan baik melalui berbagai pendekatan dapat dipahami bahwa hakekatnya belajar itu tiada hentinya agar dapat mengikuti perkembangan zaman serta penemuan-penemuan baru di bidang pengetahuan dan teknologi.

b) Mengembangkan orang lain (*Developing Others*)

Mengembangan Orang Lain adalah keinginan tulus untuk mendorong proses belajar dan pengembangan orang lain untuk jangka panjang sesuai dengan kebutuhan. Tujuan utama dalam mengembangkan orang lain ini harus jelas, bukan sekedar pelatihan formal. Hal ini perlu ditegaskan, khususnya untuk mengembangkan orang lain pada tingkat yang rendah, yang mungkin bisa rancu dengan kompetensi pengarahan (directiveness) pada tingkat yang rendah. Yang membedakan kompetensi tersebut adalah intensinya yang berfokus pada keinginan untuk mengembangkan orang lain.

Pada tahap awal, kemampuan mengembangkan orang lain dimulai dari berpandangan positif atas potensi orang lain. Pada tahap ini, kita percaya bahwa pada dasarnya orang lain memiliki keinginan dan kemampuan untuk belajar dan meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan pada tahap berikutnya, Pimpinan memberikan instruksi yang lebih rinci, memberi contoh pada pekerjaan sehari-hari, menjelaskan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan, memberi saran yang spesifik dan bermanfaat. Dan seorang pemimpin selayaknya mempunyai kompetensi Mengembangkan orang lain pada kedalaman yang lebih tinggi, yaitu:

- memberi pengarahan dan contoh nyata berikut alasan sebagai bagian dari pelatihan,

- memberi dukungan atau bantuan praktis untuk mempermudah bawahan melakukan pekerjaaannya (misalkan menyediakan sumber daya tambahan yang bersifat sukarela, peralatan, informasi, saran dari tenaga ahli),
- mengajukan pertanyaan atau melakukan pengujian untuk memastikan apakah orang lain telah memahami penjelasan dan pengarahan tersebut.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Taylor dan Bogdan dalam Suyatno dan Sutinah (2011:166) “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tulisan, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti”.

Penelitian kualitatif tidak mewajibkan untuk membuat generalisasi dari penelitiannya, maka dari itu penelitian kualitatif tidak terdapat adanya populasi dan sample (Suyanto, 2008:171). Penelitian kualitatif sangat sesuai untuk diterapkan bila penelitian itu bertujuan untuk memahami makna yang mendasari tingkah laku manusia. Pendekatan kualitatif sesuai bila penelitian itu ingin mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks dari partisipan (Suyanto dan Sutinah, 2011:174).

Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini sebagai cara pemecahan masalah yang diteliti dengan langkah menggambarkan dan memahami apa yang peneliti lihat dan dengan secara alamiah, dan berdasarkan pemahaman dari kenyataan dilapangan. Penggunaan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi yang sedang terjadi secara menyeluruh terkait fokus penelitian.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada praktik kepemimpinan adaptif Camat di Cisauk Kabupaten Tangerang Banten, pada masa pandemi covid-19. Periode penelitian dibatasi yaitu rentang waktu mulai Mei 2019 sampai dengan Mei 2021. Kepemimpinan Adaptif merupakan kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan keadaan baru, dan memahami cara bagaimana mengembangkan bawahan untuk dapat lebih menangani situasi

yang kompleks. Aspek-aspek yang dimiliki oleh pemimpin adaptif menurut Travis Bradberry dan Jean Greaves (2009) ialah:

1) Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*)
   Kapasitas pengenalan perasaan, motivasi, dan mengelola emosi dengan baik.
2) Keadilan organisasi (*organizational justice*)
   Keterbukaan dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi, perhatian kepada hasil akhir yang membawa kemajuan instansi dan kesejahteraan bawahan.
3) Karakter (*character*)
   Tingkat integritas, kredibilitas, dan cara membangun kebersamaan
4) Pengembangan (*development*)
   Tingkat pengembangan diri dan pengembangan tim.

C. Informan Penelitian

Informan yang direncanakan dalam penelitian ini sesuai dengan kebutuhan data penelitian ialah:

1) Camat
2) Pegawai Kecamatan
3) Satgas Penanganan covid-19 dan Petugas Posko di tingkat Desa/Kelurahan
4) Ketua RW/RT
5) Tokoh masyarakat
6) Tokoh agama
7) Masyarakat (secara random)

D. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik Pengumpulan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan: observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Dalam penelitian ini digunakan analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Milles dan Hubberman (1992:16-20), yang terdiri dari tiga komponen analis, yaitu:

1) Reduksi data (*Data Reduction*) merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data "mentah" yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, meringkas, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan final dapat ditarik dan diverifikasikan.
2) Penyajian data (*Data Display*). Penyajian adalah hubungan informasi yang tersusun yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan melalui penyajian data; peneliti menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang lebih sederhana atau konfigurasi yang mudah dipahami.
3) Menarik kesimpulan atau menverifikasi (*Conclusion Drawing* atau *Verifying*). Kegiatan ini memberi makna yaitu mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan-penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab atau akibat proposisi. Verifikasi berarti meninjau ulang catatan-catatan lapangan, bertukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubyektif. Makna yang muncul dari atau untuk, harus diuji kebenarannya, kekokohannya dan kecocokannya. Inilah yang disebut validitas.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Geografis Kecamatan Cisauk

Cisauk adalah sebuah kecamatan di Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten. Pada mulanya, Kecamatan Cisauk merupakan bagian dari Kecamatan Serpong yang mengalami pemekaran wilayah. Nama Cisauk diambil dari nama salah satu desa, Desa Cisauk dan kemudian kini telah berubah status menjadi Kelurahan Cisauk.

Kecamatan Cisauk saat ini terdiri dari lima desa dan satu kelurahan, yaitu Desa Cibogo, Dangdang, Mekar Wangi, Sampora, Suradita, dan kelurahan Cisauk. Enam desa yang sebelumnya tergabung, dimekarkan menjadi kecamatan Setu. Kecamatan Setu masuk ke dalam wilayah Kota Tangerang Selatan, sedangkan Kecamatan Cisauk tetap masuk ke dalam wilayah Kabupaten Tangerang.

Luas wilayah Kecamatan Cisauk 26,914 km2, atau sekitar 2,80% dari luas total wilayah Kabupaten Tangerang. Batas-batas wilayah terbagi menjadi empat bagian sebagai berikut:

a) Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Serpong – Kota Tangerang Selatan
b) Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Setu – Kota Tangerang Selatan
c) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Bogor – Provinsi Jawa Barat
d) Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Pagedangan.

Luas Wilayah pertanian di Kecamatan Cisauk semakin sedikit, karena begitu pesatnya pembangunan perumahan, sehingga mengubah klasifikasi lahan sawah dan non sawah. Kecamatan Cisauk terdiri dari 87,41% lahan non sawahdan 12,59 % lahan sawah. Keberadaan lahan untuk sawah mengalami penurunan seiring dengan pertumbuhan sektor non pertanian di Kecamatan Cisauk. Lokasi sawah terluas berada di Desa

Mekarwangi dan Desa Dangdang. Besarnya persentase wilayah daratan non sawah mengindikasi bahwa potensi ekonomi yang ada di Kecamatan Cisauk adalah kegiatan non pertanian. Lahan non sawah di Kecamatan Cisauk terdiri dari lahan perumahan, kawasan industri , kawasan jasa dan perdagangan, serta sedikit kawasan pertanian non sawah seperti kebun, perternakan, perikanan darat termasuk lahan kosong yang sementara belum dimanfaatkan.

Lokasi Kecamatan Cisauk berada pada jalur utama jalan raya Cisauk, tepatnya di jalan raya Lapan Cisauk No.1 Desa Sampora Kecamatan Cisauk. Letaknya sangat dekat dengan stasiun kereta api Cisauk, lokasi yang cukup strategis dan dapat dijangkau dengan kendaraan umum. Sarana angkutan umum mulai dari ojek, angkutan kota melintas depan Kantor Kecamatan sehingga tidak terlalu sulit untuk menjangkaunya. Jarak Kantor Kecamatan Cisauk menuju kantor Bupati Tangerang di Tigaraksa sekitar 26 KM dan dapat pula ditempuh dengan angkutan umum (angkot).

Alat transportasi umum yang menuju, atau juga melintas wilayah Kecamatan Cisauk sangat banyak, termasuk KAI Commuter Jabodetabek. Alat transportasi kereta api ini yang paling berpengaruh terhadap gerak dinamis masyarakat Cisauk untuk berkegiatandi sekitar wilayah Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bekasi (Jabodetabek). Nampaknya faktor ini pula yang turut berpengaruh pada meningkatnya angka positif masyarakat yang terpapar covid-19, setidaknya jika dibandingkan dengan kecamatan lainyang berada di luar Jabodetabek.

Kecamatan Cisauk mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dari tahun ke tahun, posisinya yang strategis mendorong pembangunan di segala bidang, baik kewilayahan, ekonomi, sosial maupun politik. Berbagai terobosan dan upaya dilakukan Pemerintah Kecamatan Cisauk dalam rangka mewujudkan Kecamatan Cisauk yang lebih berkualitas.

Pesatnya pertumbuhan berbagai sektor kehidupan di Kecamatan Cisaukjuga diimbangi dengan peningktan kualitas sumber daya manusia,

sehingga masyarakat Cisauk cukup mempunyai kapasitas dan daya saing dalam rangka berperan pada pembangunan di Kecamatan Cisauk.

Jumlah penduduk di wilayah Desa/kelurahan di Kecamatan Cisauk ialah sebagaimana yang terlihat dalam tabel berikut ini.

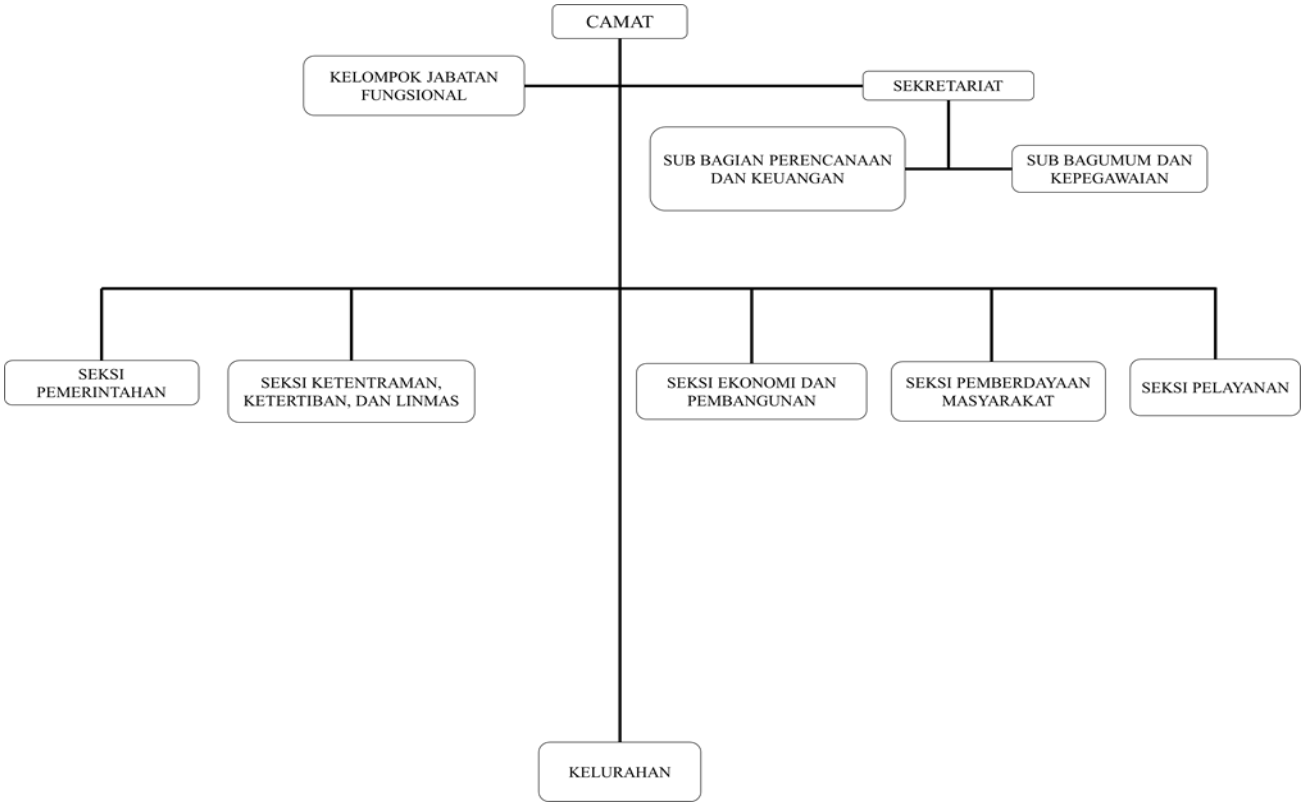
Gambar 4.1. Jumlah Penduduk Kecamatan Cisauk

No	Nama Desa/kelurahan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Cisauk	7.139	6.768	4.393
2	Mekar Wangi	3.144	2.790	1.828
3	Suradita	12.801	12.345	7.366
4	Sampora	3.558	3.418	2.245
5	Dangdang	2.954	2.781	1.790
6	Cibogo	7.301	6.997	4.509

Sumber: Cisauk dalam Angka 2020

Berdasarkan Peraturan Bupati (Perbup) Tangerang Nomor 114 Nomor 2016 Tentang Kependudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tangerang, maka Kecamatan merupakan Perangkat Daerah sebagai pelaksanan teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dipinpim oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Camat Cisauk bernama Fachrul Rozi, S.Sos, M.Si sedangkan Sekretaris Camatnya H.M Yusuf Fachroji, S.STP. M.Si. Pada 21 Oktober 2020 Yusuf Fachroji ini kemudian naik jabatan, dilantik menjadi Camat pada Kecamatan Cisauk.

Struktur organisasi, tugas dan fungsi Camat sebagaimana Perbup Tangerang Nomor 114 Nomor 2016 adalah sebagaimana yang terlihat di bawah ini.



Gambar 4.2. Gambar Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi Camat

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Kecamatan mengadakan koordinasi dengan Dinas / Instansi terkait. Wilayah administrasi di 5 desa dipipin oleh Kepala Desa yang dipilih secara langsung oleh masyarakat setiap 6 Tahun sekali terkecuali Kelurahan Cisauk. Wilayah administrasi Kelurahan dipimpin oleh seorang Lurah yang berstatus PNS yang ditugaskan oleh Pemerintah Daerah. Sementara pegawai yang bekerja di Kantor Desa dan Kelurahan tercatat lebih dari 105 orang. Kecamatan Cisauk terdiri dari 5 Desa yaitu Mekarwangi, Dangdang, Suradita, Sampora dan Cibogo serta 1 Kelurahan yaitu Kelurahan Cisauk. Satuan Lingkungan setempat terkecil adalah RT, terdapat 248 RT dan 47 RW di bawah Pemerintahan Desa / Kelurahan di Kecamatan Cisauk.

B. Strategi Pemerintah Kecamatan Cisauk Menangani Covid-19

Dari hasil observasi penulis, beberapa langkah strategis yang dilaksanakan di Kecamatan Cisauk ialah:

a) Pencegahan
    1) Penerangan dan penyuluhan atas adanya Covid-19
    2) Melaksanakan protokol Kesehatan pada tingkat warga
    3) Rapid test dan swap test
    4) Siaga ambulance desa
    5) Siaga Polindes, Posyandu, dan klinik desa
b) Tindakan Atas Warga yang Terpapar
    1) Kirim ke Puskesmas/RSD/RSP
    2) Isolasi mandiri
    3) Pemantauan dan pendampingan kepada warga yang dirawat intensif
c) Perlindungan Kepada Warga
    1) Mengalokasikan APBDes untuk perawatan kesehatan warga
    2) Melakukan penyemprotan dan perawatan lingkungan

Adapun dalam tindakan menjaga warga dari dampak sosial ekonomi covid-19, pemerintah Kecamatan Cisauk melakukan langkah-langkah:

a) Mengupayakan perolehan Bantuan Langsung Tunai (BLT)
b) Mengupayakan perolehan progran bantuan sosial Program Keluarga Harapan (PKH)
c) Mengupayakan Bantuan Khusus Sembako
d) Mengupayakan bantuan tunai Rp 600.000 per bulan per KK selama masa pandemi
e) Mengupayakan bantuan tanggap darurat (paket sembako dan santunan)
f) Mengupayakan bantuan Bansos Sejahtera (10 kg per bulan).

C. Analisis *Adaptif Leadership* Camat Cisauk

Kepemimpinan adaptif dapat diukur dari kemampuannya mengarahkan bawahan ke lingkungan baru, dan mampu memimpin dengan empati.[9] Adaptif berarti cerdas menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mudah menyesuaikan dirinya dengan perubahan dan keadaan baru.

Terobosan lain (selain dijelaskan pada bagian terdahulu) yang dilakukan oleh Camat Cisauk, yaitu dengan menggunakan media sosial sebagai komunikasinya di masa pandemi Covid-19. Pembatasan jarak (*social distancing*) dan perintah untuk tetap berada di rumah untuk menghindari peluang penularan virus covid-19, bagi Camat Cisauk tidak menjadi alasan untuk membatasi gerak kepemimpinannya. Justru sebaliknya, tantangan ini dijadikan peluang untuk mengembangkan strategi terbaik dalam menghadapi pandemi ini.

Perubahan selalu membentuk pandangan baru, dan pandangan baru akan memengaruhi berbagai peristiwa yang sedang berjalan. Bila pemimpin tidak menyiapkan kepribadiannya untuk menjawab tantangan dan kesulitan-kesulitan pada masa pandemi ini, maka dia akan menghadapi berbagai kesulitan dalam melayani dan melindungi masyarakatnya.

Pada aspek mengarahkan bawahannya, Camat Cisauk mewajibkan lurah dan kepala desa memiliki dan menggunakan media sosial guna berinteraksi baik dengan sesama aparatur desa maupun dengan masyarakatnya. Langkah ini sangat efektif, bukan saja bisa menghindari penularan (karena menghindari pertemuan), tetapi juga karena pesan/perintah bisa disampaikan dalam waktu cepat. Di sisi lain, masyarakat pun yang memiliki keluhan karena terpapar covid-19 atau karena kesulitan bahan pangan dan masalah-masalah lainnya, bisa disampaikan langsung melalui media sosial sehingga penanganannya menjadi lebih cepat.

---

[9] Ronald A Heifetz dan Marty Linsky (2009) dalam bukunya yang berjudul *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*

Penggunaan media sosial yang dilakukan oleh Camat Cisauk sebagai salah satu alat komunikasi di masa pandemi Covid-19 merupakan usaha yang tepat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, karena bisa digunakan juga untuk memberikan edukasi tentang covid-19 agar masyarakatnya memahaminya secara benar. Hal ini bisa untuk menangkal informasi yang tidak benar/hoax yang banyar beredar di media masa.

Di sisi lain, aspirasi dan kebutuhan masyarakat melalui media sosial ini juga dapat dengan mudah tersampaikan ke Camat dan bisa dengan cepat pula mendapat pelayanan. Bahkan kritik dan saran dari masyarakat pun bisa dengan mudah tersampaikan, tentu melalui cara dan bahasa-bahasa yang sopan.

Dengan demikian tergambar bahwa Camat Cisauk memiliki beberapa indikator model kepemimpinan adaptif, walaupun tidak seluruhnya atau sepenuhnya dimiliki. Dua kepemimpinan Camat Cisauk baik Fachrul Rozi maupun Yusuf Fachroji _selama periode penelitian ini dilaksanakan_ sama-sama memiliki sifat/model kepemimpinan adaptif yakni dengan kecerdasan yang dimilikinya mampu beradaptasi menghadapi masa-masa sulit pandemi covid-19.

Beberapa hal yang dilakukan oleh dua Camat Cisauk dalam kepemimpinan adaptif yaitu:

6) Menciptakan sistem manajemen yang cerdas yang ditransformasikan dalam strategi kepemimpinannya.
7) Memberikan kemudahan dalam hal sentralisasi, serta mengembangkan/memanfaatkan teknologi informasi dalam menjalankan pelayanan terhadap masyarakatnya.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Model kepemimpinan adaptif (*adaptiv leadership*) bukanlah hal baru dalam teori kepemimpinan. Hanya saja menjadi sangat aktual ketika dikaitkan dengan kondisi kini di mana masyarakat di seluruh bagian dunia sedang dilanda pandemi covid-19 yang muncul tiba-tiba dan berdampak buruk bukan saja pada kesehatan tetapi juga pada berbagai sektor kehidupan lainnya. Pemimpinan yang adaptif ialah pemimpin yang cerdas beradapatasi dengan ketidakpastian, perubahan dan keadaan baru. Hasil penelitian menemukan bahwa Camat Cisauk sudah menunjukkan adaptiv leadership dalam kepemimpinannya selama menghadapi masa pandemi covid-19. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa kegiatan yang merupakan strategi dalam beradaptasi menghadapi situasi ketidakpastian yang diakibatkan pandemi covid-19.

B. SARAN

Peran pemimpin pada level mana pun sangat strategis. Kondisi pandemi covid-19 ini sangat tidak menentu dan memengaruhi seluruh sektor kehidupan manusia. *Adaptiv Leadership* menjadi pilihan terbaik bagi para pemimpin dalam beradaptasi dengan keadaan baru yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

Aziz, Abdul, W .2011. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Bradberry, Travis dan Greaves, Jean. 2009. *Emotional Intelligence 2.0.* San Diego:Talent Smart.

Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.

Garmo, Skip. 2013. *Kepemimpinan yang Efektif*; *Tantangan Karakter*. Jakarta: Kesaint Blanc. Hakim, Abdul. 2007. Kepemimpinan Islami. Semarang : Unissula Press.

Highsmith, J. and A. Cockburn. 2001. *Agile software development: the business of innovation*, Computer (Long. Beach. Calif)., vol. 34, no. 9, pp. 120–127.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press

Kartini Kartono, 1983, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : CV RAJAWALI

Lexy. J. Moleong. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 3

Milles, B. Mattew dan Huberman. A. Michael. (1992) *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjejep Roehadi Rohidi. Jakarta, UI-Press.

Onong Uchajana Effendy, 1981, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Bandung: Alumni

Pedoman Bagi Kecamatan dalam Mendukung Pencegahan dan Pengendalian Pandemi Covid-19 dan Penerapan Adaptasi Kebiasaan Baru, Disusun dan dikompilasi oleh Tim Kerja Kementerian dalam Negeri untuk Dukungan Komite Penanganan COVID-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional 2020

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang Kecamatan

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah daerah

Undang-undang nomor 12 Tahun 2008 Revisi dari Undang-Undang tentang Kecamatan

Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : PT Rineka Cipta