

KEPEMIMPINAN INKLUSIF DALAM PELAKSANAAN PENDIDIKAN INKLUSI DI KOTA MAKASSAR

*Inclusive Leadership in the Implementation of Inclusive
Education in Makassar City*

MUHAMMAD BASRI



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2010

DISERTASI

**KEPEMIMPINAN INKLUSIF DALAM PELAKSANAAN
PENDIDIKAN INKLUSI DI KOTA MAKASSAR**

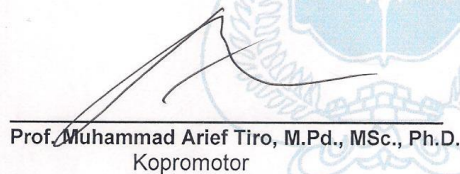
Disusun dan diajukan oleh
MUHAMMAD BASRI
Nomor Pokok P0601306008

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal **20 Desember 2010**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

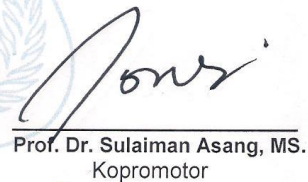
Menyetujui
Komisi Penasihat,



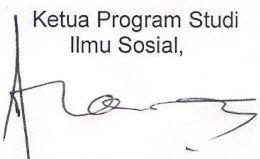
Prof. Dr. Mappa Nasrun, MA.
Promotor




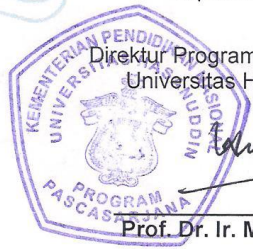
Prof. Muhammad Arief Tiro, M.Pd., MSc., Ph.D.
Kopromotor



Prof. Dr. Sulaiman Asang, MS.
Kopromotor

Ketua Program Studi
Ilmu Sosial,

Prof. Dr. H. M. Tahir Kasnawi, SU.

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin,

Prof. Dr. Ir. Mursalim



PRAKATA

Bismillahi Rahmani Rakhim, dengan rahmat Allah SWT, akhirnya disertasi ini dapat dirampungkan, penulis menyadari bahwa di dalamnya tidak luput dari kekurangan karena sesungguhnya kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Tetapi proses penyusunannya, tidak akan pernah terlaksana jika tidak ada kerjasama, dorongan dan bimbingan secara konstruktif dan akademik dari berbagai pihak, terutama dari komisi penasihat. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang mendalam saya sampaikan kepada Prof. Dr. H. Mappa Nasrun, MA. selaku promotor yang banyak memberikan bimbingan dan nasihat yang berkaitan dengan tema kajian ini.

Selanjutnya, ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi, disampaikan pula kepada Prof. Dr. H. Muhammad Arif Tiro, M.Pd., M.Sc, sebagai ko-promotor yang memberikan banyak bimbingan yang berkenaan dengan metodologi dan analisis data, demikian juga kepada Prof. Dr. H. Sulaiman Asang, M.S., selaku ko-promotor yang telah memberikan berbagai pemikiran mengenai substansi keilmuan yang lebih mendasar, sehingga tulisan ini dapat diselesaikan dengan waktu yang direncanakan.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Prof. Dr. Amiruddin Tawe, M.Si., selaku penguji eksternal yang memberikan banyak arahan dan validasi teoritis yang berkaitan dengan kajian ini, juga ucapan terima kasih yang mendalam disampaikan kepada Prof. Dr. H. M. Tahir Kasnawi, SU., Prof. Dr. Juanda Nawawi, M.Si., Prof. Dr. Suratman, M.Si., masing-masing sebagai penguji yang telah memberikan pengarahan, sanggahan dan pemikiran mendasar sehingga kajian ini lebih sempurna dan memiliki bobot ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Pembantu Rektor, Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin beserta para Pembantu Direktur dan para staf, yang telah memberikan bantuan dan pelayanan, baik yang bersifat akademik maupun administratif selama penulis menempuh pendidikan doktor di Universitas Hasanuddin.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Rektor Universitas Haluoleo, Kendari dan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Haluoleo yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan doktor (S3).

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar dan para Kepala SD Inklusif se-Kota Makassar yang menjadi responden dan lokasi penelitian, ucapan terima kasih yang sama disampaikan pula kepada Kepala Perwakilan *Helen Keller International* wilayah Makassar yang memberikan kesempatan dan fasilitasi dalam *workshop* Guru Pendidikan Khusus (GPK) di Makassar.

Ucapan terima kasih kepada keluarga saya, terutama isteri tercinta Dra. Hj. Rosfiah Arsal, M.Si., putra dan putri tersayang Muhammad Fatkhurrohman dan Siti Husnul Khatimah yang dengan penuh kesabaran memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan studi dan disertasi ini.

Makassar, Desember 2010

Wassalam,

Muhammad Basri

ABSTRAK

MUHAMMAD BASRI. *Kepemimpinan Inklusif dalam Pelaksanaan Pendidikan Inklusi di Kota Makassar* (dibimbing oleh Mappa Nasrun, Muhammad Arif Tiro, dan Sulaiman Asang).

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh tiap-tiap nilai yang membangun kepemimpinan inklusif, yaitu nilai emansipasi dan nilai partisipasi terhadap setiap dimensi yang membangun pelaksanaan pendidikan inklusi, yaitu budaya inklusif, kebijaksanaan inklusif, dan pengembangan praktik inklusif.

Susunan daftar pertanyaan dari variabel kepemimpinan inklusif memiliki tingkat keandalan yang tinggi karena memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* 0,766. Demikian juga variabel pendidikan inklusi dengan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* 0,781.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai emansipasi dan nilai partisipasi sebagai nilai-nilai yang membangun kepemimpinan inklusif berpengaruh secara signifikan terhadap budaya inklusif. Demikian juga terhadap kebijaksanaan inklusif dan pengembangan praktik inklusif sebagai dimensi-dimensi yang membangun pelaksanaan pendidikan inklusi. Semakin efektif penerapan nilai emansipasi dan nilai partisipasi, maka budaya inklusif, kebijaksanaan inklusif, dan pengembangan praktik inklusif semakin berhasil dalam pelaksanaan pendidikan inklusi. Kontribusi nilai partisipasi terhadap budaya inklusif dan pengembangan praktik inklusif lebih besar daripada kontribusi nilai emansipasi. Sebaliknya, kontribusi nilai emansipasi terhadap kebijaksanaan inklusif lebih besar daripada kontribusi nilai partisipasi. Dengan demikian, tidak ada perbedaan kewajiban dan tanggung jawab antara pemerintah dengan murid dan orang dalam kepemimpinan inklusif. Yang membedakan adalah ruang lingkup tugas.



ABSTRACT

MUHAMMAD BASRI. *Inclusive Leadership in the Implementation of Inclusive Education in Makassar City* (supervised by Mappa Nasrun, Muhammad Arif Tiro and Sulaiman Asang).

The research aimed to explain the impact of every value developing the inclusive leadership, i.e. emansipation value and participation value on every dimension developing the implementation of the inclusive education, i.e.: the inclusive culture, policy, and practice development.

The composition of questionnaire of the inclusive leadership variable had the high reliable level because it had coefficiency value of Cronbach's Alpha of 0.766, so did the inclusive education variable with coefficiency value of Cronbach's Alpha of 0.781.

The result of the research reveals that the emansipation and participation values developing the inclusive leadership have a significant impact on the inclusive culture, so do on the inclusive policy and practice development as the dimensions developing the implementation of the inclusive education. The contribution of the participation value on the inclusive culture and practice development is bigger than the contribution of the emansipation value, on the other hand, the contribution of the emansipation value on the inclusive policy is bigger than the contribution of the participation value. Consequently, There is no difference of the obligation and reponsibility between the government and the students and their parents in the inclusive leadership, which makes them difference is on the job environment.



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| PRAKATA | iv |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACT | vii |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 13 |
| C. Tujuan Penelitian | 15 |
| D. Kegunaan Penelitian | 15 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan | 17 |
| 1. Konsep Pemimpin | 17 |
| 2. Konsep Kepemimpinan | 18 |
| 3. Ciri-Ciri dan Karakteristik Pemimpin | 24 |
| 4. Fungsi Kepemimpinan | 27 |
| 5. Kepemimpinan Pendidikan | 32 |
| B. Transisi dalam Teori Kepemimpinan | 34 |
| 1. Teori Sifat (<i>Trait Theory</i>) | 34 |

| | |
|---|-----|
| 2. Teori Perilaku | 38 |
| 2.1. Manajerial Grid dari Blake dan Mouton | 39 |
| 2.2. Teori Kontingensi dan Teori Situasi | 41 |
| 2.3. Teori Hubungan Pemimpin dan Pengikut | 50 |
| 3. Paradigma Baru Teori Kepemimpinan | 62 |
| 3.1. Kepemimpinan Transformasional | 63 |
| 3.2. Kepemimpinan Budaya | 71 |
| 3.3. Kepemimpinan Psikodinamik (<i>Psychodynamic Leadership</i>) | 75 |
| 3.4. Kepemimpinan Tim (<i>Team Leadership</i>) | 76 |
| 3.5. Kepemimpinan Tersebar (<i>Dispersed Leadership</i>) | 77 |
| C. Tinjauan Teoritis Kepemimpinan Inklusif | 79 |
| 1. Inklusi (<i>Inclusion</i>) | 79 |
| 2. Kepemimpinan Inklusif (<i>Inclusive Leadership</i>) | 84 |
| 3.1. Kepemimpinan Guru | 95 |
| 3.2. Kepemimpinan Murid | 97 |
| 3.3. Keterlibatan Masyarakat | 100 |
| 3. Hubungan Kepemimpinan Inklusif dengan Teori Kepemimpinan Lainnya | 105 |
| D. Konsep Pendidikan Inklusif | 109 |
| E. Kerangka Pikir | 121 |
| F. Hipotesis | 123 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|---|-----|
| A. Desain Penelitian | 125 |
| B. Operasionalisasi Variabel | 126 |
| C. Lokasi Penelitian | 129 |
| D. Populasi dan Sampel | 131 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 133 |
| F. Analisis Data | 135 |
| 1. Analisis Kesahihan (<i>validity</i>) Instrumen | 135 |
| 2. Konsistensi Internal (<i>Internal Consistecy</i>) | 136 |
| 3. Analisis Reliabilitas Instrumen | 144 |
| 4. Skala Pengukuran | 147 |
| 5. Analisis Regresi Berganda dan Analisis Korelasi | 148 |
| 6. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) | 152 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| A. Deskripsi Obyek Penelitian | 153 |
| 1. Rasio Jumlah Murid dan Rombongan Belajar | 154 |
| 2. Jumlah Guru Reguler, Guru SLB/GPK (Guru Pendidikan Khusus) | 156 |
| 3. Rasio Murid dan Guru | 158 |
| 4. Rasio Murid dan Murid Inklusi | 161 |
| 5. Tingkat Pendidikan kepala Sekolah dan Guru | 163 |
| B. Analisis Deskriptif Kepemimpinan Inklusif | 166 |
| 1. Analisis Emansipasi | 167 |
| 2. Analisis Partisipasi | 176 |
| C. Analisis Deskriptif Pelaksanaan Pendidikan Inklusi | 184 |

| | |
|--|-----|
| 1. Analisis Budaya Inklusif | 184 |
| 2. Analisis Kebijakan Inklusif | 195 |
| 3. Analisis Pengembangan Praktik Inklusif | 201 |
| D. Pengujian Hipotesis Penelitian | 210 |
| 1. Pengaruh nilai emansipasi (X_1) dan nilai partisipasi (X_2) terhadap budaya inklusif (Y_1) dalam pelaksanaan pendidikan | 212 |
| 2. Pengaruh nilai emansipasi (X_1) dan nilai partisipasi (X_2) terhadap kebijakan inklusif (Y_2) dalam pelaksanaan pendidikan | 213 |
| 3. Pengaruh nilai emansipasi (X_1) dan nilai partisipasi (X_2) terhadap pengembangan praktik inklusif (Y_3) dalam pelaksanaan pendidikan | 214 |
| E. Pembahasan | 217 |
| 1. Pengaruh nilai emansipasi dan partisipasi terhadap budaya inklusif dalam pelaksanaan pendidikan | 221 |
| 2. Pengaruh nilai emansipasi dan partisipasi terhadap kebijakan inklusif dalam pelaksanaan pendidikan | 232 |
| 3. Pengaruh nilai emansipasi dan partisipasi terhadap pengembangan praktik inklusif dalam pelaksanaan pendidikan | 239 |

| | | |
|-------|---|-----|
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN | |
| | A. Kesimpulan | 251 |
| | B. Saran-Saran | 253 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 256 |
| | LAMPIRAN-LAMPIRAN | |
| | Lampiran I: Angket | 272 |
| | Lampiran II: Hasil Tabulasi Data | 280 |
| | Lampiran III: Hasil Perhitungan Analisis Jalur | 291 |
| | Lampiran IV: Hasil Olah Data dan Rata-Rata Kategori Skala Pengukuran | 297 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Otonomi daerah dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, pemerataan, keadilan, demokrasi, dan penghormatan terhadap nilai-nilai budaya lokal serta menggali potensi dan keanekaragaman daerah. Bukan untuk memindahkan masalah dari pusat ke kabupaten/kota. Demikian juga otonomi (sistem dan pengelolaan) pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat. Bukan sekedar memindahkan atau mengembangbiakkan masalah pendidikan yang menjadi beban pemerintah pusat ke kabupaten/kota tetapi mengambil alih sebagian kewenangan pemerintah pusat untuk mengambil inisiatif dalam rangka mengatasi masalah pendidikan sesuai dengan kemampuan dan kondisi daerah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahdiansyah dkk (1999: 30-59), merekomendasikan bahwa desentralisasi pendidikan merupakan isu penting dan cenderung menjadi pilihan di era demokratisasi dan globalisasi, karena sentralisasi pengelolaan pendidikan yang selama ini diterapkan telah menyebabkan kemampuan daerah dalam mengurus pendidikan kurang berkembang sehingga menjadi kendala untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Namun, penerapan desentralisasi pendidikan tidak dapat dipisahkan dari arah sistem penyelenggaraan pemerintahan, dan bahkan sistem pendidikan merupakan subsistem dari sistem yang lebih luas

tersebut. Oleh karena itu, searah dengan sistem pemerintahan yang akan memberikan otonomi yang luas pada kabupaten/kota maka sebagian besar wewenang pendidikan harus diserahkan sepenuhnya pada kabupaten/kota dan bahkan pada tingkat sekolah.

Desentralisasi pendidikan sebagai strategi pembangunan pendidikan yang efektif mutlak diperlukan. Yaitu strategi pembangunan yang memberdayakan, memberi kepercayaan yang luas, dan mengembalikan urusan pengelolaan pendidikan kepada sekolah. Peran pemerintah lebih banyak ditekankan pada pelayanan agar proses pendidikan di sekolah berjalan efektif dan efisien. Peran ini dapat dilakukan oleh semua jenjang pemerintahan, baik pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota. Fokus penting pendidikan pembangunan harus tetap pada apa yang terjadi di sekolah. Sebab, strategi pembangunan pendidikan yang berfokus pada pemberdayaan sekolah, umumnya, tidak memberi hasil yang memuaskan.

Karena otonomi pengelolaan pendidikan berada ditingkat sekolah, maka peran lembaga pemerintah adalah memberi pelayanan dan dukungan kepada sekolah agar proses pendidikan berjalan secara efektif dan efisien. Peranan pemerintah bergeser dari “regulator” menjadi “fasilitator”. Keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan ini hanya mencakup dua aspek, yaitu mutu dan pemerataan. Pemerintah menetapkan standar mutu pendidikan, dan berupaya agar semua siswa dapat berprestasi setinggi mungkin. Juga berupaya agar semua sekolah dapat mencapai standar minimum mutu pendidikan, dengan keragaman prestasi antar sekolah dalam suatu lokasi sekecil mungkin.

Pemerintah juga menjamin pemerataan kesempatan bagi seluruh siswa dari semua lapisan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Peran ini dilakukan melalui perumusan kebijaksanaan umum, pelayanan teknis, dan monitoring program

secara reguler. Praktek diskriminasi terhadap siswa perempuan dan sekolah swasta baik dilakukan secara langsung maupun tidak, baik terjadi pada level kebijaksanaan maupun pada implementasi harus dihapuskan. Demikian juga alokasi dan distribusi anggaran pendidikan harus menjunjung tinggi asas keadilan dan transparansi.

Perubahan peran pemerintah ini mengubah hirarki pengambilan keputusan yang selama ini selalu berasal dari pemerintah pusat dan bermuara di sekolah. Dalam skema otonomi pengelolaan pendidikan hirarki pengambilan keputusan berubah menjadi piramida terbalik; kedudukan lembaga sekolah berada di atas sedangkan lembaga pemerintah berada di bawah. Namun pada kenyataannya peran tersebut mengalami beberapa masalah. Penelitian yang dilakukan oleh Corruption Watch dan In-Trans (2007: 16-29) menunjukkan beberapa masalah yang membuat peningkatan mutu pendidikan tidak berjalan antara lain, *pertama*, akuntabilitas sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan kepada masyarakat masih sangat rendah. Terlalu kuatnya dominasi pemerintah pusat dalam manajemen mikro penyelenggaraan pendidikan di sekolah secara sistematis telah memadamkan akuntabilitas sekolah kepada masyarakat sekitarnya. Kedudukan masyarakat dan orang tua sebagai konsumen dengan segala kepentingannya telah lama diabaikan. Kepala sekolah selama ini telah dibina oleh pemerintah menjadi birokrat-birokrat kecil yang lebih takut kehilangan jabatannya daripada kegagalannya mencapai harapan dan memenuhi aspirasi masyarakat. Hal diperburuk oleh iklim birokrasi pemerintah yang tidak kondusif untuk berprestasi.

Birokrasi pemerintah mempunyai toleransi yang tinggi terhadap kegagalan, sehingga kegagalan dianggap biasa sedangkan keberhasilan merupakan kekecualian. Tidak ada sanksi ataupun penghargaan jika sekolah gagal atau berhasil mencapai target yang diharapkan. Kepala sekolah akan tetap memegang jabatannya

atau bahkan memperoleh promosi menjadi pengawas atau administrator di dinas kabupaten/kota atau provinsi. Oleh karena itu, situasi ini harus segera diubah dengan mengembalikan masing-masing pihak pada posisi yang sebenarnya. Sekolah dan guru sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat dan orang tua untuk mendidik putra-putrinya, maka seyogyanya sekolah dan guru menunjukkan akuntabilitasnya kepada mereka, bukan kepada pemerintah. Karena itu, dominasi pemerintah pusat dalam manajemen pelayanan pendidikan di sekolah sudah saatnya ditinggalkan, sehingga inisiatif dan kreativitas guru dan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan bisa tumbuh dan berkembang.

Kedua, penggunaan sumber daya tidak optimal. Rendahnya anggaran pendidikan merupakan kendala besar. Keadaan ini diperburuk oleh sistem pengelolaan anggaran yang terpusat dan tupang-tindih dengan anggaran sektor lainnya. Pengelolaan anggaran pendidikan secara terpusat mengakibatkan penggunaan sumber daya sangat tidak efisien. Karena rendahnya kepercayaan kepada sekolah selama ini, pemerintah pusat seringkali mengasumsikan berbagai alat, bahan, dan *input* pendidikan lainnya yang dibutuhkan sekolah, harus diadakan oleh pusat lalu dikirimkan ke sekolah. Cara lain yang lebih maju adalah memberikan anggaran kepada sekolah yang sebagian besar atau seluruhnya sudah di-*e-marked* untuk pembelanjaan alat, bahan, atau *input* pendidikan tertentu sesuai dengan asumsi pusat. Sayangnya, asumsi tersebut seringkali keliru, sehingga penggunaan sumber daya yang sangat terbatas itu menjadi sangat rendah bahkan mendekati mubazir. Oleh karena itu, sistem alokasi, distribusi, dan penggunaan sumber daya harus segera diubah dengan memberi kepercayaan yang seluas-luasnya kepada sekolah dalam mengelola sumber daya optimal mungkin sesuai dengan prioritas

kebutuhannya. Pemerintah boleh berasumsi akan tetapi yang mengetahui persis prioritas kebutuhan di lapangan adalah sekolah.

Ketiga, partisipasi masyarakat masih rendah. Sebenarnya, secara historis, peran serta masyarakat dalam pembangunan pendidikan di Tanah Air sangat besar. Tetapi strategi pemerintah dalam pembangunan pendidikan selama ini belum mampu menggali potensi tersebut. Sebagian pejabat pemerintah masih melihat kehadiran sekolah swasta sebagai pesaing sekolah negeri daripada sebagai mitra pembangunan. Dalam skala mikro sekolah, marginalisasi peran masyarakat dan orang tua dalam pengelolaan pendidikan diwujudkan dengan adanya lembaga komite yang peranannya hanya sebatas sebagai sumber dana tambahan bagi sekolah. Tidak seimbang antara hak dan kewajiban anggota komite dalam manajemen sekolah telah menjadikan lembaga yang seharusnya mewadahi partisipasi masyarakat dan orang tua ini menjadi lembaga yang tidak banyak diminati anggotanya. Oleh karena itu, keadaan ini harus segera dikoreksi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Masyarakat dan orang tua sudah saatnya diikutsertakan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan sekolah. Komite Sekolah yang diperkenalkan melalui Program Jaring Pengaman Sosial Bidang Pendidikan perlu terus dikembangkan. Komite Sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, guru senior, wakil orang tua (komite), tokoh masyarakat, dan wakil siswa yang mempunyai peran yang lebih luar daripada komite. Komite Sekolah merupakan forum pengambilan keputusan bersama antara sekolah dan masyarakat dalam perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi program kerja yang dilakukan sekolah.

Keempat, sekolah tidak mampu mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungannya. Berbagai faktor lingkungan yang mempengaruhi sekolah berubah sangat cepat. Perubahan situasi politik, ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan

dan teknologi terjadi begitu pesat dan cepat, akan tetapi sekolah mengalami kesulitan mengikuti dan mengadaptasi perubahan tersebut karena terbelenggu oleh rantai komando pusat. Rantai komando yang panjang dari pusat ke provinsi lalu ke kabupaten/kota dan akhirnya ke sekolah. Oleh karena itu, kondisi ini harus segera diperbaiki. Agar sekolah tetap dapat menyesuaikan dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungannya, dan tetap aspiratif sesuai dengan tuntutan masyarakat, maka rantai komando tersebut harus diperpendek sampai pada level yang paling rendah.

Seiring dengan perubahan orientasi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, pada tataran global berkembang tuntutan perlunya kesempatan pendidikan yang merata kepada semua manusia, tanpa membedakan kemampuan fisik (normal atau tuna), strata sosial, jender, dan latar belakang etnis, budaya dan agamanya. Tuntutan global ini telah melahirkan sebuah deklarasi dunia yang dikenal dengan *Education for All* (1990) (UNESCO, 1990). Aplikasi dari deklarasi tersebut telah melahirkan kesadaran akan 'Pendidikan Inklusi' yang dinyatakan secara eksplisit dalam *Salamanca Statement and Framework for Action*, produk *World Conference on Special Needs Education* (Salamanca, Spanyol, 1994) (UNESCO, 1994), dan kemudian diperteguh dalam *Dakar Framework for Action*, produk *World Education Forum* (Dakar, Senegal, 2000) (UNESCO, 2003).

Indonesia adalah salah satu anggota dari PBB yang juga memiliki kewajiban meningkatkan pendidikan baik secara Nasional maupun Internasional.

Pada Undang Undang Dasar 1945 (UUD 1945) tercantum cita-cita bangsa, salah satunya adalah ikut mencerdaskan kehidupan bangsa, dan UUD 1945 pasal 31 ayat 1 menyatakan "Tiap warga negara berhak mendapat pengajaran". Undang-Undang Nomor 4 tahun 1997 pasal 5 menyebutkan "setiap penyandang cacat

mempunyai hak dan kesempatan yang sama dalam aspek kehidupan dan penghidupan”.

Dalam upaya mewujudkan demokratisasi pendidikan di Indonesia, perlu diselaraskan dengan program UNESCO “*Education for All*”, hal tersebut perlu didukung oleh lembaga formal, agar pendidikan dapat berjalan secara baik perlu melibatkan masyarakat.

Paradigma Pendidikan Luar Biasa di Indonesia telah mengalami perkembangan dengan terjadinya perubahan segregasi ke arah yang lebih inklusif. Hal ini telah ditegaskan oleh Deklarasi Pendidikan Untuk Semua, yang menyatakan bahwa selama memungkinkan semua anak seharusnya belajar bersama tanpa memandang kesulitan atau perbedaan yang mungkin ada pada mereka.

Didukung oleh The World Conference and Special Needs Education: Access and Equality, Juni 1994 di Salamanca, Spanyol yang menyatakan: “bahwa semua bangsa harus memasukkan pendidikan bagi anak-anak yang *berkebutuhan khusus* ke dalam kebijaksanaan pendidikannya menjadi dasar pelaksanaan pendidikan inklusi bagi anak yang memiliki kebutuhan khusus. Pendidikan inklusi sangat relevan dengan falsafah negara kita, yaitu Bhineka Tunggal Ika. Berangkat dari kebhinekaan maka sistem pendidikan di Indonesia harus memungkinkan terjadinya interaksi antara siswa yang beragam. Dengan demikian akan terjadi sikap saling asah, asuh dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga walau karakteristik dari siswa dalam satu kelas atau satu sekolah beragam, tetapi tetap belajar bersama-sama.

Selama ini Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) belum mendapat pelayanan dan perhatian secara proporsional dan profesional oleh Sekolah Umum, mereka hanya di layani di SLB. Maka dari itu belum semua anak-anak yang berkebutuhan khusus dapat di tampung di sekolah umum. Untuk itulah diperlukan terobosan-

terobosan dalam menyelenggarakan pendidikan inklusi di antaranya melalui Sekolah Inklusi.

Perhatian pemerintah terhadap pendidikan inklusi masih perlu didukung oleh instrumen kebijaksanaan yang menunjang terlaksananya inklusi secara sistematis di semua jenjang pendidikan. Dasar untuk menyusun kebijaksanaan sebagaimana hasil kesepakatan dari Konferensi Dunia Tentang Pendidikan Kebutuhan Khusus di Salamanca, Spanyol, 7-10 Juni 1994, antara lain bahwa pendidikan terpadu (*integrated education*) dan rehabilitasi berbasis masyarakat (*community based rehabilitation*) merupakan pendekatan-pendekatan yang melengkapi dan pendukung bagi pelayanan terhadap penyandang kebutuhan khusus. Keduanya didasarkan atas prinsip-prinsip inklusi, integrasi dan partisipasi.

Untuk melaksanakan prinsip-prinsip tersebut dibutuhkan suatu upaya untuk mensinergikan pelaksanaannya. Oleh karena itu diharapkan pemerintah meminimalkan berbagai hambatan yang terjadi. Bukan hanya hambatan yang sifatnya sosial budaya, tetapi juga hambatan lain, misalnya berkenaan dengan komitmen pemerintah dalam pendanaan pendidikan inklusi dan komitmen seluruh komunitas pendidikan untuk melaksanakan transformasi model kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan inklusif, sebagaimana dikatakan Ryan (2006a) bahwa prinsip kepemimpinan inklusif adalah emansipasi dan partisipatif. Prinsip tersebut penting dilakukan untuk mendukung "Pendidikan untuk Semua" (*Education for All*) yang sudah menjadi komitmen internasional.

Selain dari prinsip emansipasi dan partisipasi, Kugelmass (2004: 18-19) dalam hasil penelitiannya menunjukkan pentingnya proses kolaborasi sebagai upaya mendistribusikan kepemimpinan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pada pelaksanaan pendidikan inklusi. Bahkan Armstrong (2006: 71-78) menyebut

perubahan kepemimpinan dalam pendidikan inklusi sebagai perubahan kepemimpinan moral dan spiritual.

Namun penelitian ini, penulis menggunakan dua prinsip sebagaimana dikemukakan oleh Ryan yaitu prinsip emansipasi dan partisipasi sebagai nilai yang membangun kepemimpinan inklusif karena prinsip emansipasi mengandung nilai keadilan dan inklusif serta prinsip partisipatif mengandung nilai kolaborasi dan demokrasi sebagai nilai-nilai yang membangun inklusivitas sebuah komunitas.

Penelitian terdahulu mengenai transformasi kepemimpinan pada pendidikan inklusi sebahagian besar dilakukan di negara-negara maju, seperti penelitian dilakukan oleh Ryan (2006a) di Kanada dan Amerika Serikat, Kugelmass (2004) telah melakukan penelitian mengenai kepemimpinan inklusif pada tiga negara yaitu Inggris, Portugal dan Amerika Serikat, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Armstrong (2006) pada Sekolah Inklusi di Pennsylvania, Amerika Serikat.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa upaya-upaya untuk mengungkap permasalahan-permasalahan yang terjadi di negara-negara berkembang khususnya di Indonesia sangat jarang dilakukan oleh para peneliti, padahal rekomendasi dari Konferensi Dunia Tentang Pendidikan Khusus di Salamanca, Spanyol, 7-10 Juni 1994, dan Konferensi Asia Pasifik mengenai Pendidikan Inklusi, di Denpasar Bali, 29 Mei 2008, merekomendasikan bahwa sasaran utama pelaksanaan pendidikan inklusi adalah di negara-negara baru berkembang atau Negara-Negara Selatan.

Salah satu petunjuk mengenai praktek kepemimpinan di sekolah adalah hasil penelitian disertasi Hasan (2004: 312) yang menemukan bahwa manajer yang mengarah ke karakteristik profesional (organik), lebih banyak terdapat di sekolah dibanding pada dinas pendidikan. Atau dengan kata lain, kepemimpinan di sekolah

lebih demokratis dibanding pada dinas pendidikan. Dengan demikian penerapan kepemimpinan inklusif di sekolah memiliki potensi yang lebih besar dibanding dengan lembaga publik lain, sebagaimana dikatakan oleh Ryan (2006a: 16-18) bahwa salah satu nilai yang terdapat di dalam kepemimpinan inklusif adalah nilai demokrasi. Akan tetapi dalam konteks sekolah inklusi, berdasarkan hasil pengamatan penulis pada sekolah-sekolah inklusi di Makassar, dijumpai bahwa masih banyak sekolah inklusi yang tidak mau menerima anak yang berkebutuhan khusus (ABK) untuk dididik di sekolah tersebut dengan alasan bahwa tidak memiliki fasilitas yang memadai untuk mendidikan anak yang berkebutuhan khusus termasuk tidak adanya guru pendidikan khusus (GPK) pada sekolah tersebut dan banyak pula orang tua dari anak yang normal tidak mau kalau anaknya diajar bersama-sama dengan anak yang normal. Sebagaimana dikatakan pula oleh Wakil Direktur Kantor UNESCO di Jakarta Robert Lee (Kompas, Rabu, 4 November 2009, halaman 12) bahwa situasi pendidikan inklusi di Indonesia dan Malaysia dikeluhkan banyaknya orang tua yang enggan mengirim anak yang berkebutuhan khusus ke sekolah biasa karena khawatir akan mendapat penolakan atau diskriminasi. Sebaliknya, orang tua anak normal juga tidak mau anaknya satu kelas dengan anak berkebutuhan khusus karena takut proses belajar anaknya terganggu.

Sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor: 188.4/PD.4/002C/2007, tanggal 7 Januari 2007, Tentang Penetapan dan Pelaksanaan Program Pendidikan Sistem Inklusi SD, SMP, SMA Sulawesi Selatan, secara yuridis pelaksanaan program pendidikan inklusi sudah mulai dilaksanakan, namun beberapa tahun sebelum surat keputusan tersebut dikeluarkan sudah ada sekolah yang melaksanakan program pendidikan inklusi, seperti program yang dilaksanakan di SD Inpres Manccini Baru, Jln. Dangko No. 55 Makassar yang

dilaksanakan sejak tahun 1993. Atas dasar itulah peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian mengenai pelaksanaan pendidikan inklusi khususnya di Kota Makassar, terutama yang berkaitan dengan aspek kepemimpinannya, karena Kota Makassar adalah merupakan daerah yang paling banyak terdapat sekolah penyelenggaran program pendidikan inklusi dibanding dengan daerah kabupaten/kota lainnya di Sulawesi Selatan.

B. Rumusan Masalah

Gagasan dan praktik kepemimpinan kolektif secara ideal dapat diterapkan dalam konteks inklusi. Kepala sekolah memberikan kemungkinan kepada masyarakat melibatkan diri secara penuh dalam pengambilan keputusan mengenai masalah-masalah sekolah. Keterlibatan tersebut adalah meliputi seluruh komunitas sekolah terlibat dalam proses pendidikan. Siswa, guru, dan orang tua, semuanya memiliki hak untuk mengambil bagian dalam proses tersebut. Idealnya, mereka memiliki peluang untuk berpartisipasi di dalam rangkaian proses demokrasi yang sesungguhnya meskipun mereka tidak berada pada hirarki kekuasaan. Komunitas sekolah memiliki peranan yang berbeda dalam proses kepemimpinan – ada yang formal dan ada yang informal. Masing-masing memiliki kemampuan menyelesaikan sesuatu, keahlian, dan kedudukan dari orang tua, siswa dan guru akan ditentukan sesuai dengan cara dan waktu yang berbeda. Termasuk di dalamnya masalah pengajaran, seperti praktik keguruan dan kurikulum, administrasi sekolah seperti masalah anggaran.

Namun demikian, masih dijumpai sejumlah permasalahan dalam pelaksanaan program pendidikan inklusi. Praktik-praktik kepemimpinan otoriter masih tetap

dilaksanakan, kepala sekolah masih tetap dominan dalam pengambilan keputusan, orang tua dan siswa belum dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Masih banyak sekolah yang tidak mau menerima anak yang mengalami *diversitas*¹ untuk dididik di sekolah umum, metode pengajaran tidak inklusif, artinya siswa harus menyesuaikan diri dengan metode pengajaran, bukan metode pengajaran yang harus menyesuaikan diri dengan keadaan siswa. Masih ada yang memandang bahwa anak yang memiliki kemampuan yang terbatas tidak bisa mendapatkan pendidikan pada sekolah umum.

Berpijak pada hal tersebut di atas, maka permasalahan pokoknya adalah: ***kepemimpinan inklusif yang dibangun dari nilai emansipasi dan partisipasi belum diterapkan pada Sekolah Inklusi sehingga pelaksanaan pendidikan inklusi berdasarkan dimensi budaya, kebijaksanaan dan pengembangan praktik inklusif belum terlaksana dengan baik.*** Untuk membatasi permasalahan dalam penelitian ini, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh langsung nilai emansipasi dan partisipasi sebagai nilai yang membangun kepemimpinan inklusif terhadap budaya inklusif dalam pelaksanaan pendidikan
2. Bagaimana pengaruh langsung nilai emansipasi dan partisipasi sebagai nilai yang membangun kepemimpinan inklusif terhadap kebijaksanaan inklusif dalam pelaksanaan pendidikan

¹ Keadaan seseorang yang menunjukkan adanya perbedaan karakteristik fisik dan sosial yang disebabkan karena kecacatan dan keterbatasan sosial sehingga mereka merasa terhambat untuk meradaptasi dengan lingkungannya.

3. Bagaimana pengaruh langsung nilai emansipasi dan partisipasi sebagai nilai yang membangun kepemimpinan inklusif terhadap pengembangan praktik inklusif dalam pelaksanaan pendidikan

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan pertanyaan penelitian, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan pengaruh nilai emansipasi dan partisipasi sebagai nilai yang membangun kepemimpinan inklusif terhadap budaya inklusif dalam pelaksanaan pendidikan
2. Menjelaskan pengaruh nilai emansipasi dan partisipasi sebagai nilai yang membangun kepemimpinan inklusif terhadap kebijaksanaan inklusif dalam pelaksanaan pendidikan
3. Menjelaskan pengaruh nilai emansipasi dan partisipasi sebagai nilai yang membangun kepemimpinan inklusif terhadap pengembangan praktik inklusif dalam pelaksanaan pendidikan

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian kepemimpinan inklusif pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusi diharapkan berguna untuk menghasilkan konsep-konsep dan teori-teori mengenai kepemimpinan dalam komunitas yang mengalami *deversitas*, dengan demikian diharapkan berguna pula secara teoritis bagi pengembangan konsep-konsep kepemimpinan inklusif dalam administrasi publik yang demokratis, partisipatif, berkeadilan dan responsibel.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh para penyelenggaran program pendidikan inklusi, terutama untuk memecahkan masalah-masalah yang dialami oleh siswa yang berkebutuhan khusus dalam berinteraksi dengan siswa-siswa normal lainnya, demikian pula sebaliknya. Dan untuk memecahkan masalah krisis kepemimpinan di kalangan komunitas Pendidikan Inklusi pada khususnya dan masalah-masalah krisis-krisis kepemimpinan yang dialami oleh organisasi publik pada umumnya, karena sudah dapat dipastikan bahwa hampir semua organisasi terdapat pula situasi sosial yang serba *diversitas* sehingga membutuhkan suatu sikap yang adil dan inklusif dari seorang pemimpin untuk menyeimbangkan dan menyasikan perbedaan tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan

1. Konsep Pemimpin

Dari berbagai literatur tentang kepemimpinan, dapat dipahami bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Sedangkan pimpinan adalah mencerminkan kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki tertentu dalam suatu organisasi informal maupun formal. Pimpinan organisasi tertentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggung jawab (*akuntabilitas*).

Cattell dalam Salusu (1998: 191-192), mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya. Bennis (1998:71), mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. Rivai (2004:65), pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Kartono (2005: 51), mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai satu sasaran tertentu. Syafi'e (2003:1),

mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Kemudian Lantu (2007: 29), mengartikan pemimpin sebagai pelayan.

Dari berbagai definisi pemimpin tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah *orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu*. Jadi seseorang dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi. Bahkan pengertian yang terakhir dapat diartikan bahwa pemimpin adalah orang yang dapat memberikan pelayanan kepada orang lain, pemimpin seperti itu lebih banyak kita jumpai pada organisasi-organisasi keagamaan dan pendidikan.

2. Konsep Kepemimpinan

Yukl (1998: 2) mengatakan bahwa setiap definisi yang diberikan oleh para ahli mengenai kepemimpinan selalu terdapat perbedaan sudut pandang, perbedaan tersebut adalah sesuai dengan perspektif-perspektif individu dan aspek dari fenomena yang menarik perhatian mereka. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitanya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrative, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.

Beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad, sebagaimana dikutip oleh Yukl (Ibid) dari beberapa ahli sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*)”. (Hemhill & Cooms, 1957: 7);
- 2) Kepemimpinan adalah “pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu” (Tannebaum, Wechler, & Massarik, 1961: 24);
- 3) Kepemimpinan adalah “pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi”. (Stogdill, 1974: 411);
- 4) Kepemimpinan adalah “peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn, 1978: 528);
- 5) Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan”. (Rauch & Behling, 1984: 46);
- 6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs & Jacques, 1990: 281);
- 7) Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosking, 1988: 153).

Dari definisi tersebut di atas, secara umum mencerminkan adanya suatu proses sosial yang melibatkan pengaruh yang dijalankan oleh seseorang atau beberapa orang kepada orang lain, pengaruh tersebut tercipta karena adanya interaksi-interaksi dan hubungan, baik langsung maupun tidak langsung melalui aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran tertentu.

Maxwell (1995: 1), secara singkat mengatakan “kepemimpinan adalah pengaruh”, seperti juga yang dikatakan oleh Robbins (2002: 3) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kemudian Gibson, et.al. (1997: 5) mengatakan bahwa selain dari kepemimpinan sebagai pengaruh, juga kepemimpinan sebagai agen perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya untuk mencapai tujuan.

Untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut, maka disinilah dibutuhkan usaha mobilisasi karena setiap pengikut memiliki keinginan dan harapan yang berbeda sehingga menyebabkan perilaku dan kinerja yang berbeda pula, sejalan dengan hal tersebut maka Kouzes, Barry Z. Posner (197: 30) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai seni memobilisasi orang lain sebagai usaha untuk mencapai keinginan bersama.

Rosenbloom, Robert S. Kravchuk (2005: 152-154) mengatakan bahwa dari beberapa definisi mengenai kepemimpinan, ada beberapa variasi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Namun yang menjadi inti dari definisi tersebut adalah kemampuan yang konsisten (*ability*) untuk mempengaruhi orang, memotivasi untuk mencapai tujuan bersama, dan melaksanakan fungsi yang penting untuk mencapai keberhasilan kelompok, Warren Bennis (1989) mengatakan bahwa kepemimpinan berbeda dengan manajemen. “*Leadership is doing the right thing, whereas management doing the thing right*” (Kepemimpinan melaksanakan sesuatu dengan benar, sebaliknya manajemen melaksanakan sesuatu yang benar). Akhirnya dari semua pengertian tersebut terdapat dua bahagian penting: Apa yang menjadi kualitas kepemimpinan? dan bagaimana melaksanakan kepemimpinan. Ada sejumlah sifat, kualitas dan keterampilan dari pemimpin yang efektif, yang berasal

dari tulisan Eugene Lewis, 1984; & Warren Bennis, 1989, yaitu: 1) Meyakini segala sesuatu yang dapat menjadikan sukses, 2) Memiliki keterampilan dan kemampuan untuk berkomunikasi, 3) Secara psikologis mampu merasakan apa yang dirasakan orang lain atau kemampuan untuk memahami keinginan pengikut, 4) Memiliki energi yang tangguh untuk bekerja atau disebut juga sebagai orang 'gila kerja', 5) Mampu memberikan penilaian dan pertimbangan secara cermat, 6) Memiliki pendirian yang teguh, dan 7) Mampu memberdayakan bawahan untuk membantu melaksanakan tugas kepemimpinan.

Agustian(2004: 4-6) mengatakan bahwa pada tahun 1987, 1995, dan tahun 2002 sebuah leadership internasional yang bernama "*The Leadership Challenge*" telah melakukan survey karakteristik CEO (*Chief Executive Officer*) di beberapa benua: Amerika Utara, Mexico, Eropa Barat, Asia dan Australia. Masing-masing responden diminta untuk menilai dan memilih 7 karakteristik pemimpin yang ideal. Dan inilah hasil survei tersebut, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 2.1.

Sebagaimana yang bisa kita lihat, empat karakteristik, yaitu jujur, melihat jauh kedepan, kompeten dan memberikan inspirasi, berada dalam peringkat jauh di atas lainnya. Kalau semua kualitas kepemimpinan ini dimiliki oleh pemimpin, maka dialah yang paling memungkinkan untuk mencapai sukses dalam kepemimpinan.

Disamping karakteristik atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses sebagaimana disebutkan di atas, menurut Haberberg & Alison Rieple (2001: 50), seorang pemimpin harus pula memiliki sejumlah sifat lainnya sehingga mereka bisa disebut sebagai pemimpin yang efektif, yang termasuk di dalamnya: 1) memahami secara mendalam usaha yang ditekuni; 2) memiliki kemampuan memilih dan memotivasi orang; 3) melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja; dan 4)

memiliki kemampuan mendengar, dan memahami dengan baik apa yang akan dilaksanakan.

Tabel 2.1: Peringkat dan Karakteristik Pemimpin yang Dikagumi

| Peringkat | Karakteristik % | Responden/Tahun | | |
|-----------|--|-----------------|------|------|
| | | 2002 | 1995 | 1987 |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 1 | <i>Honest</i> (jujur) | 88 | 88 | 83 |
| 2 | <i>Forward Looking</i> (melihat jauh kedepan) | 71 | 75 | 62 |
| 3 | <i>Competent</i> (kompeten) | 66 | 62 | 67 |
| 4 | <i>Inspiring</i> (dapat memberi inspirasi) | 65 | 68 | 58 |
| 5 | <i>Intelligent</i> (cerdas) | 47 | 40 | 43 |
| 6 | <i>Fair-minded</i> (adil) | 42 | 49 | 40 |
| 7 | <i>Broad-minded</i> (berpandangan luas) | 40 | 40 | 37 |
| 8 | <i>Supportive</i> (mendukung) | 35 | 41 | 32 |
| 9 | <i>Straigh forward</i> (berani) | 34 | 33 | 34 |
| 10 | <i>Dependable</i> (bisa diandalkan) | 33 | 32 | 33 |
| 11 | <i>Cooperative</i> (bisa bekerja sama) | 28 | 25 | 25 |
| 12 | <i>Determined</i> (tegas) | 24 | 17 | 17 |
| 13 | <i>Imaginative</i> (bedaya imajinasi) | 23 | 28 | 34 |
| 14 | <i>Ambitious</i> (berambisi) | 21 | 13 | 21 |
| 15 | <i>Courageous</i> (berani) | 20 | 29 | 27 |
| 16 | <i>Caring</i> (perhatian) | 20 | 23 | 26 |
| 17 | <i>Mature</i> (matang/dewasa dalam berpikir dan bertindak) | 17 | 13 | 23 |
| 18 | <i>Loyal</i> (setia) | 14 | 11 | 11 |
| 19 | <i>Self-controlled</i> (penguasaan diri) | 8 | 5 | 13 |
| 20 | <i>Independent</i> (mandiri) | 6 | 5 | 10 |

Sumber: Dirangkum dari Kouzes & Berry Z. Posner, 1997: 21; & Agustian, 2004: 4-6

Denhardt, & Janet V. Denhardt (2006: 356) mengatakan bahwa sebagaimana kita pahami selama ini, kepemimpinan identik dengan kekuasaan yang ada pada seseorang atau sekelompok orang. Tetapi kepemimpinan di masa yang akan datang akan semakin independen dari kekuasaan, dan secara personal harus memiliki kemampuan yang sangat kritis terhadap masalah kelompok, dengan segala kesadaran dapat mengarahkan kegiatan untuk berbagai macam tujuan, dan memiliki keberanian dengan segala macam resiko sebagai akibat dari perubahan yang terjadi. Sebagaimana preposisi yang dibangun oleh Gormley Jr., & Steven J. Balla (2004:

176-177), bahwa organisasi yang dipimpin oleh orang yang memiliki keahlian yang membutuhkan pengalaman yang banyak serta berpadangan jauh kedepan dan kritis terhadap kepentingan masyarakat, organisasi tersebut cenderung berkinerja baik.

3. Ciri-ciri dan Karakteristik Pemimpin

Maxwell (1995:191), memberikan rujukan bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki ciri-ciri : (1) Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang tepat. Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personal ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan. (2) Pemimpin yang baik mengetahui kebutuhan dasar bawahannya (3) Pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia dan perencanaan. (4) Pemimpin yang baik mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan : (a) berusaha untuk disukai bukan dihormati, (b) tidak minta nasihat dan bantuan kepada orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga untuk dikritik tetap konstruktif, (e) tidak mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain, (f) memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama, (g) tidak membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

Bennis & Townsend (1998:31), mengatakan bahwa ciri-ciri pemimpin yang baik adalah (1) Pandangan tentang ambisi pribadi yang terkendali, (2) Intelegensi, (3) Kemampuan untuk mengutarakan diri (komunikasi), yaitu mampu berbicara dengan jelas sederhana dan mudah dipahami, (4) Kemampuan menjadi pelayan bagi bawahannya, (5) Jangan memberikan kekuasaan kepada orang yang terlalu banyak menginginkannya. Karena terlalu banyak menginginkan biasanya juga menginginkan semua perangkat yang menyertainya (6) Objektivitas yang tinggi, dan (7) Seseorang pemimpin yang tidak pernah mengambil penghargaan. Menurut Bennis orang yang mendapatkan kepercayaan, loyalitas, gairah, dan energi dengan cepat adalah orang

yang meneruskan penghargaan kepada orang yang benar-benar melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin tidak memerlukan penghargaan, dia sudah berada di puncak, pemimpin sudah mendapatkan lebih banyak penghargaan daripada yang layak diterimanya.

Dari berbagai penelitian yang dilakukan berkenaan dengan karakteristik pemimpin, serta sejumlah pemikiran yang pernah diterbitkan dalam berbagai media, terlihat bahwa antara peneliti yang satu dengan yang lainnya masih berbeda pendapat dalam mendeskripsikan pemimpin pelayan, namun sebagian besar diantara mereka sampai dengan penulisan disertasi ini dibuat (2008) mengacu pada karakteristik yang dijelaskan Oleh Spears (1995), Laub (1999), dan Patterson (2003). Karena belum diperolehnya kesamaan pendapat, maka akan diuraikan pendapat dari berbagai ahli sebagai berikut: Spears (1995), menyebut 10 (sepuluh) karakteristik pemimpin pelayan, yaitu (1) mendengarkan, (2) empati, (3) menyembuhkan, (4) kesadaran diri, (5) persuasif, (6) konseptualisasi (7) kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi), (8) kemampuan melayani, (9) komitmen pada pertumbuhan individual, dan (10) membangun komunitas.

Laub (1999), telah meneliti karakteristik kepemimpinan dan telah menemukan ada 6 (enam) karakteristik pemimpin pelayan, yaitu : (1) mendengarkan secara intensif, (2) mengembangkan orang, (3) membangun komunitas, (4) memperlihatkan autentitas, (5) memberikan kepemimpinan, dan (6) Pendistribusian kekuasaan.

Patterson (2003), menyebut 6 (tujuh) karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu (1) cinta kasih, (2) rendah hati (3) altruisme, (4) memiliki visi, (5) memberdayakan orang lain, dan (6) melayani.

Stogdill mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: (1) kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau

verbal facility, keaslian, dan kemampuan menilai. (2) Prestasi atau *achievement* yaitu gelar keserjanaan ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik dan lain-lain (3) Tanggung jawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul. (4) Partisipasi, yaitu aktif memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor. (5) Status, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, dan tenar.

Nightingale & Schult dalam Sudriamunawar (2006:4), mengatakan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, yaitu : (1) kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (*individualisme*). (2) Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik, (3) Multi terampil memiliki kepandaian yang beraneka ragam, (4) Memiliki rasa humor, suka berteman, antusiasme yang tinggi, (5) Proteksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna, (6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi, (7) Sabar, tapi tidak berarti diam atau berhenti, (8) Waspada, peka jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis, (9) Komunikatif, serta pandai berbicara/berpidato (10), berjiwa wiraswasta, (11) Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko, (12) Tajam firasatnya, adil pertimbangannya, (13) Berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuannya, (14) Memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealisme yang tinggi, dan (15) Punya imajinasi, dan sinerjik.

4. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila menjalankan fungsinya sebagai pemimpin secara konsisten. Fungsi kepemimpinan berhubungan secara langsung situasi sosial dalam kehidupan suatu organisasi yang mengharuskan pemimpin berada dalam situasi tersebut. Pemimpin yang membuat

keputusan dengan memperhatikan situasi sosial organisasinya akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Fungsi kepemimpinan mempunyai dua dimensi menurut Nawawi (2004:74), yaitu : (1) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) alam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat dari respons orang-orang yang dipimpinnya, dan (2) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi yang dijabarkan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Herbert G. Hicks & Ray Gullet (1996), menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan organisasi menjadi lemah (*renggang*).

Stoner (1996:165), mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah agar seseorang beroperasi era efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melakukan dua hal fungsi utamanya, yaitu: (1) Berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) Memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

Fungsi Kepemimpinan menurut Siagian (2003:48-70), yaitu (1) Pimpinan sebagai penentu arah,yaitu setiap organisasi,baik dibidang kenegaraan, keniagaan , politik, sosial dan organisasi kemasyarakatan lainnya , diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan di capai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri tanpa ditentukan arah oleh pimpinan. (2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi,yaitu dalam rangka mencapai

tujuan, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi. Artinya, tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi itu sendiri. Organisasi negara sekalipun pemeliharaan hubungan itu pada saat sekarang ini diterima sebagai keharusan mutlak, baik pada tingkat regional maupun pada tingkat dunia dan menyangkut berbagai segi kepentingan seperti kepentingan ekonomi, kepentingan pertahanan dan keamanan, kepentingan politik dan bahkan juga kepentingan sosial budaya.

(3) Pimpinan sebagai komunikator yaitu pemeliharaan baik ke luar maupun ke dalam dilaksanakan melalui proses komunikasi baik secara lisan maupun secara tulisan. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan pada para pelaksanaan melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi diantara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang efektif.

(4) Pemimpin sebagai mediator, yaitu dalam kehidupan organisasi, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan keluar maupun dalam hubungan ke dalam organisasi. Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai mediator pada penyelesaian situs konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar dihadapi dan diatasi. Dalam suatu organisasi dapat timbul situasi konflik dan faktor penyebabnya dapat beranekaragam. Situasi konflik biasanya timbul karena tiga faktor, yaitu: (1) persepsi subjektif tentang kemungkinan timbulnya tantangan dan pihak lain dalam organisasi, (2) kelangkaan sumber daya dan dana, (3) adanya situasi bahwa dalam organisasi terdapat berbagai kepentingan yang diperkirakan tidak dapat atau sulit diserasikan.

(5) Peranan selaku Integrator, yaitu merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan

berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif, tetapi mungkin pula karena sikap yang negatif. Dikatakan dapat bersifat positif karena adanya tekad dan kemauan keras di kalangan para anggota organisasi yang tergabung dalam satu kelompok tertentu untuk berbuat seoptimal mungkin bagi organisasi. Akan tetapi sikap demikian dapat mempunyai dampak negatif bagi kehidupan organisasi apabila dalam usaha berbuat kebaikan mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi yang bersangkutan lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang efektif dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sudah barang tentu tidak akan membiarkan cara berpikir dan bertindak demikian karena organisasi yang diharapkan mampu mencapai tujuannya dengan tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak sebagai totalitas. Meskipun tidak dapat disangkal bahwa suatu organisasi modern akan disusun dalam struktur yang menggambarkan fungsi, tugas dan kegiatan yang beranekaragam tidak menghilangkan perlunya interaksi, interelasi dan interdependensi yang didasarkan pada prinsip "*Symbolis mutualistis*". Artinya, dalam suatu organisasi tidak ada tujuan atau sasaran kelompok yang bersifat *mutually exclusive*.

Selain fungsi-fungsi tersebut diatas, maka fungsi lain kepemimpinan dari Thoha (2004:63), sebagai unit analisis, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Fungsi Instruksi, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah kepada yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa kapan, dimana, dan bagaimana cara melakukan perintah tersebut. Fungsi ini tidak akan ada artinya tanpa

kemampuan mengimplementasikan perintah tersebut. Hal ini sejalan dengan pengertian kepemimpinan yaitu kemampuan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah atau keputusan yang telah ditetapkannya; 2) Fungsi Konsultatif, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, meskipun pelaksanaan sangat tergantung pada pihak pemimpin. Ketika pemimpin akan mengambil suatu keputusan biasanya memerlukan beberapa pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat dilakukan kepada orang-orang tertentu yang diyakini memiliki banyak informasi yang diperlukan dalam mengambil suatu keputusan. Konsultasi dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan saran kepada semua unsur penting dalam suatu organisasi. Fungsi konsultatif dapat diharapkan semua keputusan yang diambil oleh pemimpin mendapat dukungan dari orang yang dipimpinnya; 3) Fungsi Partisipatif, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpinnya. Dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan. Setiap orang yang ada dalam organisasi mempunyai kesempatan yang sama dalam ikut berpartisipasi dalam suatu kegiatan; 4) Fungsi Delegasi, yaitu fungsi pemimpin untuk mendelegasikan wewenang untuk membuat, menetapkan, dan atau melaksanakan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat didelegasikan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pimpinan pada dasarnya adalah kepercayaan pimpinan kepada bawahannya.

5. Kepemimpinan Pendidikan

Beberapa literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan dalam pendidikan, tema penting yang banyak diuraikan adalah tentang pengajaran dan pembelajaran sehingga kepemimpinan pendidikan dipandang sebagai upaya memberikan sebuah kultur pengajaran dan pembelajaran. Bush & Marianne (2006: 79-80), menjelaskan bahwa pemimpin pendidikan adalah orang yang bertanggung jawab dalam menciptakan kultur organisasional yang dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan partisipasi seluruh pihak yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran. Menurut Wahab (2008: 133), bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian tersebut, Bush & Marianne (2006: 80-81) menyebutkan beberapa tanggung jawab yang diemban oleh pemimpin pendidikan, yaitu: 1) memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka; 2) mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membenruk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan; 3) membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan; dan 4) harus sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindak lanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya.

Adapun fungsi utama pemimpin pendidikan menurut Wahab (2008: 133-134) adalah: 1) membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama, dengan penuh rasa kebebasan; 2) membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan ransangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan; 3) membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif; 4) bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, memberikan kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman, bertanggung jawab untuk melatih kelompok untuk menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan obyektif, dan 5) bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian, tanggung jawab dan fungsi kepemimpinan pendidikan tersebut di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah sebuah tanggung jawab untuk memberikan pengajaran dan pembelajaran secara partisipatif yang berkualitas untuk menanamkan nilai, menciptakan perubahan yang positif dan budaya organisasional yang beradab.

B. Transisi dalam Teori Kepemimpinan

Beberapa pandangan mengenai sejarah perkembangan teori kepemimpinan, antara lain sebagaimana telah di-review oleh Gosling *e.t.al.* (2003: 4-17). Teori kepemimpinan tersebut menunjukkan rangkaian perkembangan mulai dari “*Great Man*” dan teori “sifat” sampai kepada teori kepemimpinan transformasional, sebagaimana dapat dilihat pada table 2.2. Meskipun pada awalnya kecenderungan teori berfokus pada karakteristik dan tingkah laku dari pada pemimpin yang sukses,

tetapi belakangan teori tersebut mulai memperhatikan peranan pengikut dan kepemimpinan yang alamiah.

Menurut Gosling, et. al. (ibid) bahwa pendekatan teori kepemimpinan tersebut dasarnya lebih banyak dari sosiologi, psikologi dan ilmu politik dari pada ilmu manajemen, lebih banyak menggambarkan mengenai kepemimpinan sebagai proses yang tersebar pada semua bagian organisasi dari pada hanya semata-mata menunjukkan posisi pemimpin secara formal. Penekanan ini adalah untuk merubah pengembangan 'pemimpin yang bersangkutan' menjadi pengembangan 'para pemimpin' yang ada dalam organisasi melalui suatu tanggung jawab kolektif mengenai kepemimpinan.

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Menurut Robbins (2002: 4-5); Gosling *e.t.al.* (2003: 6-7); Stewart (2006: 15-16), bahwa pendekatan sifat muncul dari teori *Great Man* sebagai salah satu cara untuk mengidentifikasi karakteristik keberhasilan pemimpin. Pendekatan ini juga disebut sebagai pendekatan karakter. Upaya riset memilah karakter kepemimpinan ternyata menghasilkan sejumlah temuan yang tidak konsisten. Misalnya, suatu tinjauan terhadap 20 telaah yang berbeda mengidentifikasi hampir 80 karakter kepemimpinan, tetapi hanya 5 yang dijumpai bersama oleh 4 atau lebih penelitian. Jika studi tersebut dimaksudkan untuk mengidentifikasi seperangkat karakter yang akan membedakan pemimpin dengan pengikut dan antara pemimpin efektif dan tidak efektif, maka studi tersebut dianggap gagal. Akan tetapi masih dapat diyakini bahwa mungkin saja ada karakter-karakter yang konsisten dan unik dan akan berlaku secara universal pada semua pemimpin efektif .

Tabel 2.2: Teori Kepemimpinan dan Karakteristiknya

| TEORI (1) | KARAKTERISTIK (2) |
|------------------------|---|
| Teori <i>Grat Man</i> | Teori ini berdasarkan suatu keyakinan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan yang luar biasa, lahir dengan membawa kualitas kepemimpinan dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. |
| Teori Sifat | Banyak sekali keadaan kepemimpinan dan kesinambungan dari hasil kepemimpinan tersebut berhubungan dengan kualitas sifat. Sifat-sifat tersebut bersumber dari atribut positif atau daya tarik yang dimiliki manusia. |
| Teori Tingkah laku | Memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan pemimpin dibanding dengan kualitas pemimpin itu sendiri. Tingkah laku yang diamati dan dikategorikan sebagai 'gaya kepemimpinan'. |
| Teori Situasional | Pendekatan ini melihat teori kepemimpinan situasi dan tempat di mana praktek kepemimpinan itu dilaksanakan. Misalnya, pada situasi tertentu mungkin dibutuhkan gaya kepemimpinan otokratik, tetapi pada tempat dan situasi yang lain dibutuhkan gaya kepemimpinan partisipatif. Demikian juga prosesnya mungkin membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada setiap tingkatan pada organisasi yang sama. |
| Teori Kontingensi | Teori ini merupakan pengembangan dari teori situasi yang berfokus pada identifikasi variabel situasi yang diperkirakan paling cocok atau gaya kepemimpinan paling efektif untuk suatu keadaan tertentu |
| Teori Transaksional | Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan antara pemimpin dengan pengikut, berfokus pada keuntungan timbal-balik yang diperoleh dari adanya perjanjian dengan pemimpin dengan berbagai bentuk sebagai imbalan atau perhatian yang menunjukkan komitmen atau loyalitas dari bawahan |
| Teori Transformasional | Konsepsi utama dari teori ini adalah perubahan dan peranan kepemimpinan dalam meramalkan masa depan dan mengimplementasikan transformasi kinerja organisasional |

Sumber: Gosling *e.t.al.* (2003: 6)

Mengapa pendekatan karakter atau sifat ini belum terbukti sukses dalam menjelaskan kepemimpinan? Kita dapat mengajukan sekurangnya empat alasan. *Pertama*, pendekatan ini mengabaikan kebutuhan dari pengikut, *kedua*, umumnya pendekatan itu gagal dalam menjelaskan kepentingan relatif dari berbagai karakter, *ketiga*, pendekatan ini tidak memisahkan sebab dari akibat (misalnya, apakah

pemimpin itu percaya diri, atautkah sukses sebagai seorang pemimpin kepercayaan diri), dan *keempat*, mengabaikan faktor situasional.

Meskipun terdapat ketidak konsistenan hasil penelitian, tetapi beberapa karakter atau sifat lebih sering dijumpai dibanding dengan karakter yang lain, termasuk di antaranya: keterampilan teknik, keramah-tamahan, motivasi kerja, kemampuan untuk melaksanakan tugas, kemampuan untuk bekerjasama, keterampilan sosial, kemampuan untuk mengontrol emosi, keterampilan administratif, kharisma dan intelgensi.

Ada beberapa karakter dan keterampilan utama dari kepemimpinan sebagaimana diidentifikasi oleh Strogdill pada tahun 1974, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 2.3.

Menurut Dessler (1980: 257-258) bahwa penelitian yang dilakukan oleh Edwin Ghiselli, telah mengidentifikasi sejumlah sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga dia dapat melaksanakan kepemimpinan secara efektif, yaitu: 1) kemampuan (*abilities*), meliputi: kemampuan membimbing, kecerdasan dan inisiatif; 2) sifat pribadi (*personality traits*), meliputi: kepercayaan diri, memiliki ketegasan sikap, sangat maskulin atau feminin, memiliki kematangan kepribadian, selalu mencintai pekerjaan; 3) Motivasi, meliputi: sangat membutuhkan prestasi kerja, membutuhkan aktualisasi diri, membutuhkan pengakuan dari orang lain, membutuhkan imbalan finansial yang memadai, dan membutuhkan rasa aman dalam bekerja.

2. Teori Perilaku

Pada waktu teori sifat belum selesai diperdebatkan karena dianggap sulit untuk ditemukan indikatornya, misalnya bagaimana mengukur sifat seperti kejujuran,

integritas, loyalitas, atau kecerdasan. Pendekatan lain dalam studi kepemimpinan sudah mulai ditemukan.

Tabel 2.3: Karakteristik dan Keterampilan Utama Pemimpin

| Karakter | Keterampilan |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dapat beradaptasi dengan segala situasi - Tanggap terhadap lingkungan sosial - Berambisi dan berorientasi pada prestasi - Tegas - Kooperatif - Dapat diandalkan - Memiliki hasrat yang besar - Enerjik - Teguh dan gigih - Percaya diri - Toleran - Bersedia bertanggung jawab | <ul style="list-style-type: none"> - Cerdas - Memiliki kemampuan untuk merumuskan konsep - Kreatif - Mampu menjalin hubungan dan bijaksana - Fasih berbicara - Memahami tugas kelompok - Memiliki kemampuan untuk mengorganisir - Memiliki kemampuan untuk meyakinkan. - Memiliki keterampilan sosial |

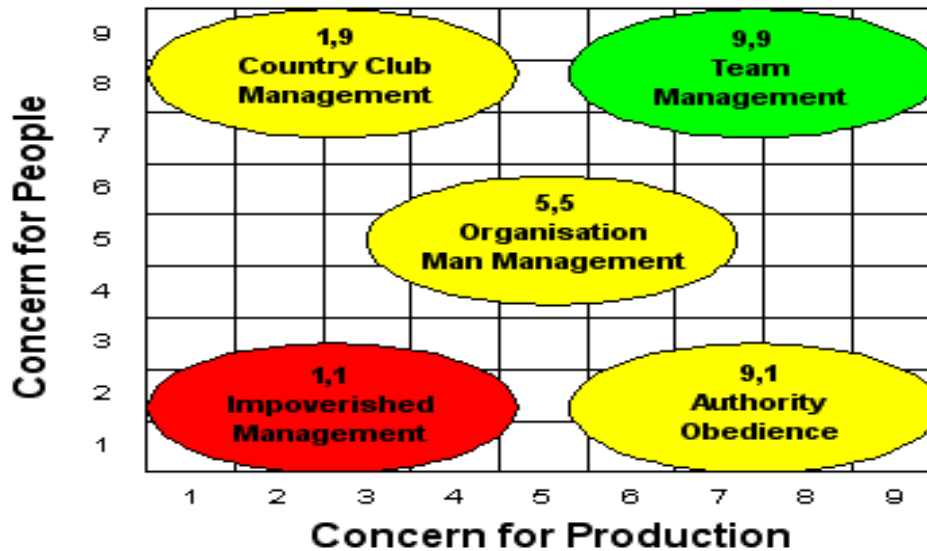
Sumber: Stogdill, 1974 (dalam Gosling *e.t.al.*, 2003: 7)

Setelah buku dari Douglas McGregor's *The Human Side of Enterprise* yang dipublikasikan pada tahun 1960, mulailah memberikan pengaruh terhadap teori organisasi dan teori kepemimpinan pada khususnya. Dia mempengaruhi semua teori perilaku yang menekankan pada hubungan antar manusia, hasil dan kinerja.

2.1. Managerial Grid dari Blake dan Mouton

Managerial Grid dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton yang berfokus pada tugas (produksi) dan karyawan (manusia) yang merupakan orientasi manajer untuk mengkombinasikan dua segi yang kadang-kadang saling bertentangan antara pelaksanaan tugas dengan pertimbangan segi manusianya. Teori Blake dan Mouton tersebut menggambarkan sebuah kisi-kisi manajemen, di mana kisi-kisi tugas (produksi) berada pada garis horizontal dan kisi-kisi karyawan (pertimbangan hubungan manusia) berada pada garis vertikal dan akan bertemu

pada lima gaya kepemimpinan suatu titik tertentu, sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.1: Kisi-Kisi Managerial

Sumber: The Blake and Mouton Managerial Grid (Gosling *e.t.al.*, 2003: 8)

Menurut Syamsi (1983: 77-80) bahwa managerial grid ini digunakan untuk mengetes sifat kepemimpinan seseorang, apakah ia lebih banyak pertimbangan “kemanusiaan” atau lebih mementingkan “tugas”. Pada *test* tersebut diajukan sejumlah pertanyaan yang perlu dijawab dengan cara memilih salah satu jawaban berdasarkan skala *Likert*, pilihan tersebut harus mendasarkan diri pada kenyataan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut, jadi bukan yang seharusnya. Berdasarkan jawaban responden, diberikan nilai atau skor untuk mendapatkan gambaran orientasi gaya kepemimpinan responden.

Menurut Robbins (2002: 7) bahwa berdasarkan temuan Blake dan Mouton, manajer berkinerja paling baik pada gaya 9,9, jika dibanding misalnya, dengan gaya 9,1 (tipe otoritas) atau 1,9 (tipe *country club* atau hura-hura). Sayangnya, kisi-kisi itu lebih mengemukakan suatu kerangka yang lebih baik untuk mengkonsepsikan gaya kepemimpinan dari pada untuk menyajikan setiap informasi yang nyata, yang akan

menguraikan keruwetan dalam masalah kepemimpinan, karena tidak banyak bukti substantif guna mendukung kesimpulan bahwa gaya 9,9 merupakan gaya yang paling efektif dalam semua situasi.

Menurut Syamsi (1983: 80) bahwa nilai kepemimpinan yang paling ideal apabila skornya 9,9, akan tetapi yang penting harus diketahui kapan kita harus lebih menekankan segi tugas, dan kapan saatnya lebih menekankan segi manusiawinya. Sebagai pedoman dapat disimpulkan bahwa hendaknya kita menjadi pemimpin yang demokratis, punya wibawa tetapi tidak otoriter. Pemimpin yang demokratis, dapat menciptakan kesinambungan antara menjalankan tugas dan bersikap manusiawi.

Menurut Dessler (1980: 261) bahwa pada tahun 1945, Ohio State University merancang suatu instrumen untuk mendiskripsikan berbagai gaya kepemimpinan. Instrumen tersebut berisi sejumlah pertanyaan mengenai dimensi dan kategori perilaku kepemimpinan yang disebut sebagai *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). LBDQ lebih lanjut didefinisi oleh Halpin dan Wiener dengan merangkum ke dalam 4 faktor yang bersifat independen terhadap perilaku kepemimpinan, yaitu: 1) *Consideration* (tenggang rasa). Perilaku yang menunjukkan keterpercayaan, kesetiakawanan, selalu memberi dukungan, respek, dan ramah tamah; 2) *Initiating structure* (memberi prakarsa). Perilaku pemimpin melalui pengaturan pekerjaan, memperjelas batasan-batasan hubungan, peranan, dan saluran komunikasi, menunjukkan cara-cara untuk melaksanakan pekerjaan; 3) *Production emphasis* (menekankan pada hasil). Perilaku yang mencerminkan usaha dari pemimpin untuk memotivasi secara sungguh-sungguh untuk melaksanakan pekerjaan; 4) *Sensitivity (social awareness)* – memiliki kepekaan (kesadaran sosial). Perilaku yang menunjukkan kepekaan dan kesadaran sosial .

2.2. Teori Kontingensi dan Teori Situasi

Menurut Robbins (2002: 9-23); Gosling, et.al. (2003: 8-11); Hughes (2005: 32); Nave (2005: 28); Steward (2006: 17-20). bahwa sebahagian besar hasil penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada suatu gaya kepemimpinan cocok untuk setiap pemimpin pada semua keadaan. Dengan demikian, teori kontingensi dan teori situasi dikembangkan untuk memberikan petunjuk bahwa penggunaan suatu gaya kepemimpinan tergantung pada sejumlah faktor dan situasi; tergantung pada faktor manusia, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Teori ini telah mengembangkan sejumlah model pendekatan untuk memilah variabel kunci yang telah terbukti lebih berhasil daripada pendekatan yang lain, dan hasilnya telah memperoleh pengakuan yang lebih luas. Yang termasuk dalam pendekatan teori tersebut adalah: *Fiedler's Contingency Model*, *The Hersey-Blanchard Model of Leadership*, *Tannenbaum & Schmidt's Leadership Continuum*, dan *Adair's Action-Centred Leadership Model*.

2.2.1. *Fiedler's Contingency Model* (Model Interaksi Atasan Bawahan)

Menurut Gosling, et.al. (2003: 8) bahwa dalil utama dari teori kontingensi Fiedler yaitu bahwa tidak ada satu cara yang terbaik untuk memimpin bagi seorang pemimpin. Situasi akan menciptakan gaya kepemimpinan yang berbeda bagi seorang pemimpin. Solusi terhadap kepemimpinan situasional tergantung pada faktor dari suatu keadaan. Misalnya, lingkungan kerja sangat mekanistik, secara relatif memerlukan gaya kepemimpinan yang bersifat *directive* (pengarahan) untuk memperoleh kinerja yang terbaik, sebaliknya, lingkungan yang dinamis dan yang lebih fleksibel memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif .

Robbins (2002: 10-11); Gibson, et.al. (1997: 29-30), mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya

interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Fiedler mengemukakan suatu instrument, yang disebutnya LPC (*least preferred coworker*) yang terutama bermaksud untuk mengukur apakah seseorang itu beorientasi tugas ataukah hubungan. Lebih lanjut, dia memisahkan tiga kriteria situasional – hubungan pimpinan anggota, struktur tugas, dan kekuasaan pada jabatan. Semuanya didefinisikan sebagai berikut:

1. *Hubungan pimpinan anggota*: Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
2. *Struktur tugas*: Tingkat di mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur)
3. *Kekuasaan jabatan*: Tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang pemimpin mempunyai variabel kekuasaan seperti kewenangan mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan gaji pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Fiedler menunjukkan bahwa salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin terletak pada gaya dasar kepemimpinannya yang timbul dari interaksi antara atasan dengan bawahan. Fidler berpendapat bahwa jika seseorang memberikan gambaran yang relatif positif tentang orang yang paling disenanginya maka orang yang bersangkutan mementingkan hubungan yang serasi dengan orang lain. Jelasnya, jika seseorang memberikan gambaran yang positif tentang orang dengan siapa dia sebenarnya tidak terlalu senang bekerja sama, berarti bahwa orang seperti itu dalam gaya kepemimpinannya akan menonjolkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, bukan pada struktur tugas atau produktivitas.

Siagian (2003: 133-134) mengemukakan bahwa sebaliknya, jika seseorang memberikan penilaian negatif tentang orang yang paling tidak disenanginya untuk bekerja sama, berarti orang itu tidak mengutamakan hubungan personal yang akrab dengan para bawahannya. Yang lebih penting baginya adalah produktivitas kerja bawahan tersebut. Berarti orientasinya lebih ditekankan pada produktivitas dan bukan kepada manusia, Dalam kontinum kepemimpinan, ia akan cenderung berada pada kutub yang otokratik karena baginya penyelesaian tugaslah yang penting. Salah satu ciri penelitian yang dilakukan oleh Fiedler didasarkan pada paradigma bahwa setiap orang hanya dapat digolongkan kepada salah satu orientasi, yaitu orientasi hubungan atau orientasi tugas, tetapi tidak kedua-duanya.

Menurut Nave (2005: 31), Fiedler menyimpulkan bahwa tidak ada pemimpin yang ideal, baik pemimpin yang memiliki hubungan yang rendah dengan karyawan maupun yang memiliki hubungan yang tinggi semuanya bisa menjadi pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi. Dengan tidak mengabaikan orientasi kepemimpinan, gaya yang paling efektif adalah yang tepat dengan situasi. Akhirnya, model yang bermanfaat untuk menciptakan praktek latihan kepemimpinan dan pengembangan organisasi adalah berdasarkan semboyan Kurt Lewin bahwa “tidak ada praktek yang sesuai dengan teori”

2.2.2. *The Hersey-Blanchard Model of Leadership*

Menurut Hughes (2005: 37); Choi (2006: 17) bahwa *The Hersey-Blanchard Model of Leadership* adalah model yang berdasarkan perspektif situasional. Hersey dan Blanchard mengacu pada Bass, di mana model kepemimpinan tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang menemukan beberapa preposisi kepemimpinan, yaitu (a) gaya kepemimpinan berbeda di antara setiap individu; (b) beberapa pemimpin berada pada struktur untuk melaksanakan tugas, yang lainnya

bertugas untuk memelihara hubungan, sementara masih yang lain sama sekali tidak memiliki tugas; (c) gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi; (d) gaya kepemimpinan yang paling baik adalah yang menekankan pada tugas yang tinggi dan hubungan kemanusiaan tinggi pula; (e) tugas dan tingkat kematangan pengikut akan menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif, dan (f) kematangan pengikut adalah produk dari tingkat pendidikan, pelatihan, dan umur. Teori kepemimpinan ini berusaha memahami hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan kematangan pengikut. Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan pada saat pemimpin menetapkan suatu tingkah laku yang sesuai dengan tingkat kematangan pengikut.

Robbins (2002: 13-14); Gosling (2003:9-10), Gibson, et.al. (1997: 37-38) mengatakan bahwa Hersey dan Blanchard telah melangkah lebih jauh mengenai model kepemimpinan situasional, bukan hanya sekedar perilaku yang berhubungan dengan tugas dan hubungan, tetapi masing-masing dimensi berada dalam keadaan yang tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pimpinan yang spesifik; memberitahukan, menjual, berperan serta, dan mendelegasikan. Keempatnya digambarkan sebagai berikut.

Memberitahukan (Orientasi tugas tinggi – hubungan rendah). Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memberitahukan kepada orang-orangnya mengenai apa, bagaimana, kapan, dan di mana berbagai tugas harus dilaksanakan. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (*direktif*).

Menjual (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi). Pemimpin melaksanakan baik perilaku mengarahkan maupun perilaku mendukung.

Berperan-serta (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi) Pemimpin dan pengikut sama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

Mendelegasikan (orientasi tugas rendah – hubungan rendah). Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

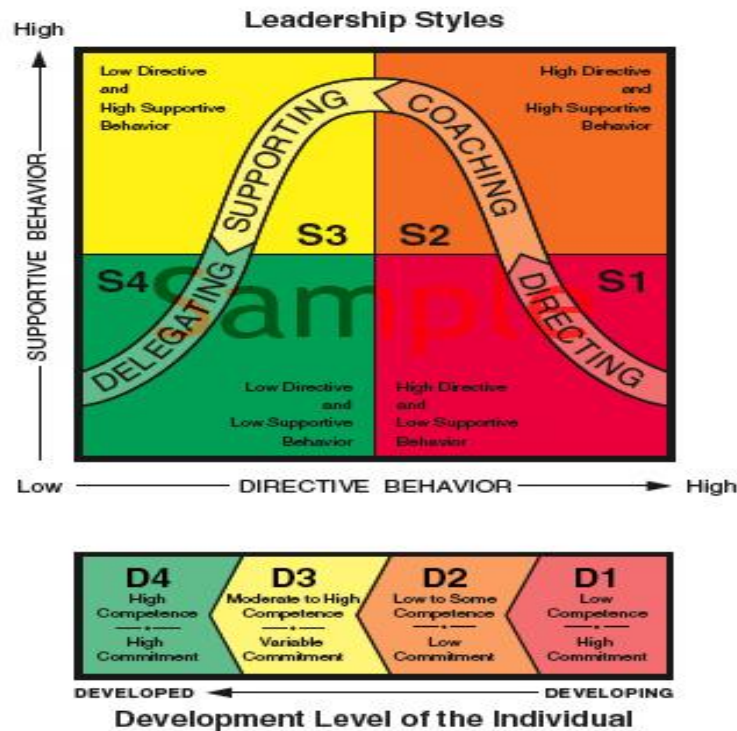
Adapun model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard adalah sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.2

2.2.3. *Tannebaum and Schmidt's Leadership Continuum*

Salah satu kritik terhadap gaya kepemimpinan ialah bahwa para teoritis kepemimpinan selalu melihat hitam putihnya sebuah teori. Gaya otokratik dan demokratik atau gaya yang berorientasi tugas dan gaya yang berorientasi pada hubungan yang mereka bedakan secara ekstrim. Teori kontingensi dari Tannebaum dan Schmidt menjelaskan suatu gagasan perbedaan tingkah laku pemimpin berlangsung secara kontinum (saling terkait) dan sementara teori yang satu bergerak dari yang benar-benar otokratik menjadi demokratif yang partisipatif.

Gambar 2.2: Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Situational Leadership® II The Model



Sumber: P. Hersey & K. H. Blanchard, dalam (Robbins, 2002: 15)

Ada 4 gaya kepemimpinan yang dapat dimasukkan sebagai kepemimpinan kontinum:

- **Autokratik:** Pemimpin membuat keputusan dan menyampaikan keputusan tersebut, bawahan diharapkan melaksanakan keputusan tersebut tanpa ada pertanyaan (gaya mengesankan).
- **Persuasif:** Gaya kepemimpinan seperti ini, pemimpin juga mengambil semua keputusan dengan tidak membuka peluang untuk diskusi dan konsultasi, tetapi dia yakin bahwa orang akan bermotivasi dengan baik jika mereka diyakinkan bahwa keputusan tersebut baik untuk mereka (gaya menjual).
- **Konsultatif:** Pemimpin melakukan musyawarah dengan bawahan sebelum mengambil keputusan untuk mendapatkan saran dan pendapat, namun tidak semua saran dan pendapat bawahan diterima tetapi dia yakin bahwa hasil

musyawarah itu dapat memperbaiki keputusan sehingga keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan (gaya konsultatif)

- **Demokratik:** Pemimpin yang menggunakan gaya demokratik menetapkan masalah sebelum bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Peranan pemimpin sebagai pimpinan sidang, sebagai pengambil keputusan. Pemimpin tersebut membiarkan keputusan tersebut muncul dari kelompok (gaya kerjasama).

Apa perbedaan pendekatan kepemimpinan kontinum ini dengan gaya kepemimpinan yang lain. Perbedaannya bahwa ada beberapa situasi di dalamnya yang lebih sesuai dengan gaya kepemimpinan tersebut di banding dengan gaya kepemimpinan yang lain.

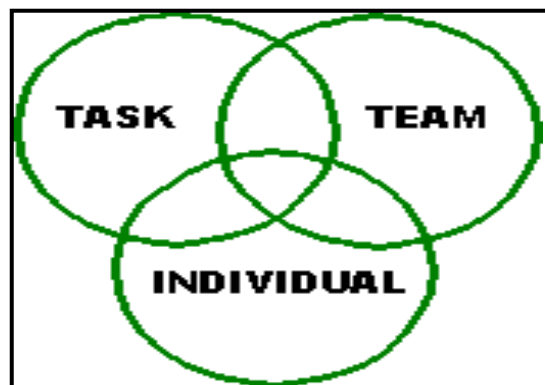
2.2.4. *Adair's Action-Centred Leadership Model*

Model Adair adalah model kepemimpinan yang berpusat pada kegiatan yang melaksanakan pekerjaan melalui tim dan yang terbentuk dari manajer dan staf.

Berdasarkan model Adair, pemimpin yang berpusat pada kegiatan harus:

- a. menunjukkan pekerjaan yang harus dikerjakan (uraian tugas)
- b. mendukung dan membimbing setiap individu untuk bekerja
- c. mengkoordinasi dan memelihara tim kerja sebagai suatu keseluruhan.

Gambar 2.3: *Action-Centred Leadership Model*



Action-Centred Leadership Model (Sumber: Gosling, 2003: 11)

Diagram lingkaran tersebut adalah penyederhanaan dari variabel interaksi manusia, tetapi biasanya digunakan untuk menganalisis mengenai efektivitas hubungan pemimpin dalam pekerjaan. Pemimpin yang efektif melaksanakan fungsi dan peranan digambarkan dengan tiga lingkaran. Situasi dan keadaan ditanggapi secara berbeda oleh pemimpin. Gambaran yang berbeda-beda mungkin lebih besar atau lebih kecil tergantung pada keadaan.

Tantangan bagi seorang pemimpin untuk memimpin semua sektor dari segala situasi, sebagaimana disajikan pada tabel 2.4.

Tabel 2.4: Uraian Tugas Kepemimpinan Tim

| | |
|-------------------|--|
| Tugas | <ul style="list-style-type: none">- Menetapkan tugas- Membuat rencana- Mengalokasi pekerjaan dan sumber daya- Mengawasi kualitas dan kuantitas pekerjaan- Memeriksa kinerja dan ketidaksesuaian dengan rencana- Memperbaiki rencana |
| Tim | <ul style="list-style-type: none">- Memelihara tatatertib- Membangun semangat tim- Mendorong, memotivasi semangat- Menunjuk sub-pimpinan- Menjami adanya komunikasi dengan kelompok- Mengemabgkan kelompok |
| Individual | <ul style="list-style-type: none">- Memberikan perhatian pada masalah pegawai- Memberikan pujian- Menentukan status bawahan- Memberikan pengakuan terhadap kemampuan individu- Mengembangkan individu |

Sumber: Gosling, 2003: 11

2.3. Teori Hubungan Pemimpin dan Pengikut

Menurut Gosling, et.al. (2003: 12) bahwa model kepemimpinan yang sejak lama didiskusikan adalah pemimpin yang berada digaris depan dan menunjukkan diri sebagai seseorang yang berbeda dengan yang dipimpinnya. Pembicaraan kita sekarang adalah perubahan pandang tentang pentingnya hubungan pemimpin

dengan pengikut dan masing-masing memiliki peranan yang berbeda. Tidak ada lagi pemimpin yang gagah berada sebagai pemimpin tunggal tetapi kepemimpinan tim. Tidak ada lagi yang selalu jalan sendirian tetapi pemimpin yang memiliki kapasitas untuk diikuti. Tidak ada penguasa tetapi pelayan.

2.3.1. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)

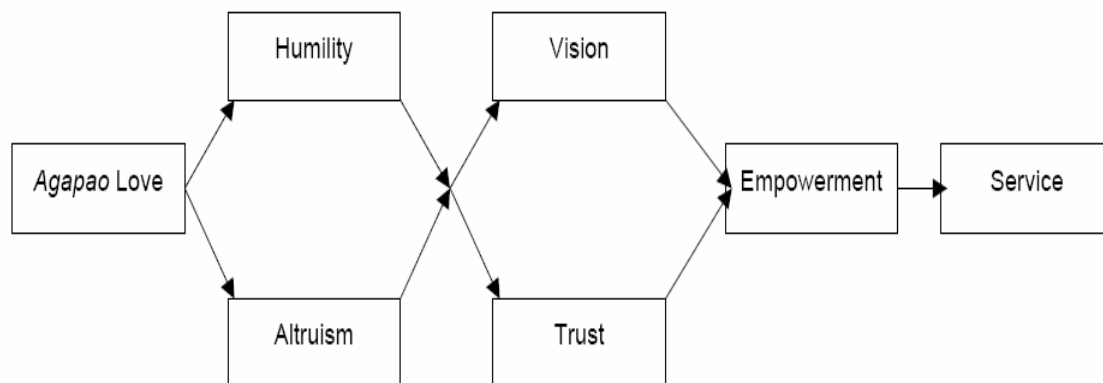
Menurut Gosling, et.al. (2003: 12) bahwa gagasan mengenai “kepemimpinan pelayan” memberi tekanan pada kewajiban pemimpin melayani pengikut sehingga menimbulkan keinginan untuk melayani dibanding dengan keinginan untuk memimpin.

Menurut Waddell (2006: 1) bahwa Robert Greenleaf menemukan istilah *servant leader*. Banyak penelitian telah dilakukan, termasuk mengidentifikasi sifat-sifat dari pemimpin pelayan (*servant leader*). Patterson (2003) memasukkan teori kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) sebagai teori kepemimpinan transformasional, membuat batasan pengertian dan mengembangkan komponen yang membentuk konsep kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) melalui serangkaian praktek kepemimpinan pelayan. Penelitian tersebut telah mengembangkan suatu model yang menjelaskan interaksi antara pemimpin dengan pengikut dalam hubungan kepemimpinan pelayan.

Waddell (2006: 2-3) mengemukakan bahwa Patterson, dalam disertasi doktornya menunjukkan pedoman kepada pemimpin pelayan yakni 7 kebajikan yang membentuk sikap, karakteristik dan tingkah laku mereka, yaitu: (a) memberikan kasih sayang (*demonstrate agapao love*); (b) bertindak secara manusiawi (*acts with humanity*); (c) mengutamakan kepentingan orang lain (*is altruistic*); (d) memiliki visi terhadap pengikut (*is visionary for the follower*); (e) terpercaya (*is trusting*); (f) memberdayakan pengikut (*empowers followers*); dan (g) melaksanakan pelayanan

(*is serving*). Secara singkat, Petterson membuat ketujuh pedoman tingkah laku pemimpin pelayan tersebut dalam bentuk model yang disebut sebagai Patterson's Model.

Gambar 2.4: Model Kepemimpinan Pelayan (Patterson's Model)



Sumber: Waddell, 2006: 2-3

Lantu, Donald, *et.al.* (2007: 28-29) mengemukakan bahwa kepemimpinan pelayanan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak yang pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan marnifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pelayan berikutnya.

Gosling, *et.al.* (2003: 12) mengatakan bahwa karakteristik kepemimpinan pelayan adalah sebuah filosofi untuk melayani setiap orang, kemudian pemimpin sebagai salah satu cara untuk mengembangkan pelayanan kepada individu dan organisasi. Kepemimpinan pelayan tidak hanya ada dalam posisi kepemimpinan formal tetapi juga dalam posisi kepemimpinan informal.

Lantu, Donald, *et.al.* (2007: 27) mengatakan bahwa mengapa saat ini kita membutuhkan filosofi baru atau pendekatan baru dalam dunia kepemimpinan? Artinya pola kepemimpinan dan manajemen yang dipakai dalam era spesialisasi dan pengejaran profit semata, kini tidak layak dan pantas lagi untuk dipakai dalam era pengetahuan dan keterpaduan. Sebagai akibatnya dibutuhkan sebuah filosofi baru dalam kepemimpinan, yaitu filosofi yang secara simultan bisa meningkatkan pertumbuhan pribadi karyawan serta memperbaiki kualitas dan pelayanan institusi melalui pengembangan *sense of community*, dengan diupayakannya keterlibatan secara pribadi dari setiap anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan serta perilaku yang beretika dan bertanggung jawab.

Adapun karakteristik kepemimpinan pelayan menurut Jim Laub dalam Lantu, Donald, *et.al.* (2007: 46-47) dapat dilihat pada tabel 2.5.

Tabel 2.5: Karakteristik Kepemimpinan Pelayan

| | |
|---|--|
| Menghargai orang lain (<i>Value People</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Dengan cara mempercayai orang lain • Dengan melayani kebutuhan orang lain terlebih dahulu dibandingkan dengan kebutuhan pribadi • Ramah dan banyak mendengar orang lain secara empati |
| Mengembangkan Orang (<i>Develop People</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kesempatan kepada pengikut untuk belajar dan berkembang • Menjadi teladan terhadap perilaku yang diinginkan • Mengembangkan orang lain dengan cara mendorong, mendukung dan melayaninya |
| Membangun Komunitas (<i>Built Community</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Dengan cara membangun hubungan personal yang kuat • Berkolaborasi dengan orang lain dalam pekerjaan • Menghargai perbedaan-perbedaan yang ada |
| Memperlihatkan Autentisitas (<i>Display Authenticity</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Bertanggung jawab dan terbuka kepada orang lain • Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar dari orang lain • Mempertahankan integritas dan sifat dapat dipercaya |
| Menggerakkan Kepemimpinan (<i>Provide Leadership</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan perspektif masa depan kepada para pengikut • Mengambil inisiatif • Mengklasifikasi tujuan-tujuan yang sesuai |
| Berbagi Kepemimpinan (<i>Share Leadership</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Memfasilitasi pembentukan visi bersama • Berbagi kekuasaan dan melepaskan pengendalian kepada pengikut • Berbagi status dan mempromosikan orang lain |

Sumber: Jim Laub dalam Lantu, Donald, *et.al.* (2007: 46-47)

2.3.2 Teori Kepemimpinan Jalur Tujuan (*Parth-Goal Theory*)

Robbins (2002: 16) mengatakan bahwa teori Kepemimpinan Jalur Tujuan (*Parth-Goal Theory*) dikembangkan oleh Robert House, merupakan suatu model kepemimpinan kontingensi dari kepemimpinan yang mengadopsi unsur-unsur utama

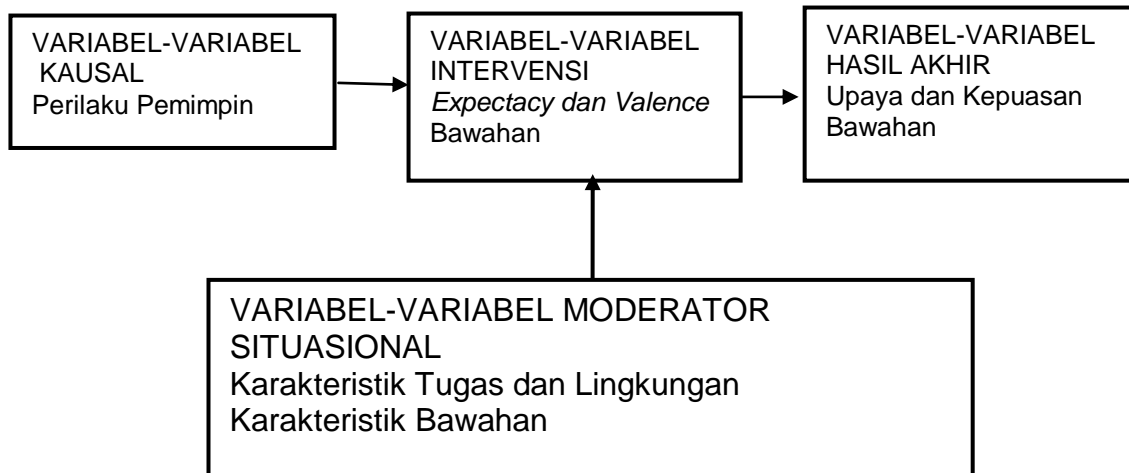
dari riset kepemimpinan Ohio. Hakikat dari teori ini adalah bahwa merupakan yang tugas pemimpin adalah untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan/atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

Menurut Yukl (1998: 242) bahwa teori *parth-goal*, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel moderator situasional ini menentukan peningkatan potensi motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan terhadap sebuah pola perilaku kepemimpinan tertentu dan dengan demikian mempengaruhi dampak pemimpin tersebut terhadap kepuasan bawahan.

Menurut Yukl (1998: 242-243) bahwa versi semula dari teori *path-goal* hanya mendefinisikan empat perilaku pemimpin secara luas: kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) (kurang lebih sama dengan *consideration*) dan kepemimpinan yang instruktif (kurang lebih sama dengan *initiating structure* dan *instrumental leadership*). Dua perilaku pemimpin yang lainnya telah ditambahkan pada versi oleh House dan Mitchell.

Hubungan sebab akibat (*causa*) menurut teori *path goal* (jalur tujuan) sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.5.

Gambar 2.5: Hubungan Kausal dalam Teori *Parth-Goal*



Sumber: Yukl (1998: 242)

Keempat perilaku menurut teori *path goal* didefinisikan sebagai berikut:

Supportive Leadership (kepemimpinan yang mendukung): Memberi perhatian kepada para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.

Directive Leadership (kepemimpinan yang instruktif): Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

Participative Leadership (kepemimpinan partisipatif): Berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.

Achievement Oriented Leadership (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan): Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam

kerja, menekankan kepada keunggulan dalam kerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Menurut Northouse dalam Ann Stewart (2006: 19) bahwa salah satu perbedaan utama teori kontingensi dari Fiedler dengan teori *parth-goal* dari Robert House adalah bahwa teori Fielder menunjukkan bahwa pemimpin tidak dapat mengubah gaya kepemimpinan walaupun situasi sudah berubah, tetapi teori *parth-goal* didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin dapat menunjukkan fleksibilitas gaya kepemimpinan berdasarkan situasi.

2.3.2. Teori Pertukaran Pemimpin Anggota (*Leader-Member Exchange*)

Teori-teori kepemimpinan yang telah dijelaskan sampai pada bagian ini, pada umumnya mengandaikan bahwa para pemimpin memperlakukan semua bawahan mereka dengan cara yang sama. Tetapi menurut pengalaman, sering dijumpai adanya pemimpin yang cenderung untuk mempunyai favorit kelompok bawahan. Jika keadaan ini banyak dijumpai dalam organisasi maka patutlah diakui apa yang diamati oleh George Graen dan rekan-rekannya, yang menciptakan dasar untuk teori mereka: *Leader-Member Exchange (LMX)*.

Robbins (2002: 15-16) mengatakan bahwa dalam teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX, leader-member exchange*), para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok-kelompok dalam – mereka memperoleh kepercayaan, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proporsional dari si pemimpin, dan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mendapat hak istimewa. Bawahan yang lain berada dalam kelompok – luar. Mereka memperoleh lebih sedikit waktu memimpin, lebih sedikit imbalan yang disukai yang dikendalikan

oleh pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan – bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas yang formal.

Menurut Ann Steward (2006: 19) bahwa teori pertukaran pemimpin anggota, pada dasarnya berhubungan dengan *vertical-dyad linkage theory*, yaitu sebuah teori yang menjelaskan hubungan pemimpin dengan bawahan yang didasarkan atas hubungan antara dua bagian yang berupa kesatuan yang berinteraksi. Namun teori LMX menjelaskan bahwa hubungan antara bawahan dengan atasan didasarkan atas kepuasan dan kinerja.

Krishnan, L Venkat R. (2005: 15) mengatakan bahwa dasar pemikiran teori pertukaran pemimpin-anggota tersebut adalah bahwa para pemimpin biasanya menetapkan sebuah hubungan pertukaran yang istimewa dengan sejumlah orang bawahan yang dipercayainya (kelompok “in”) yang berfungsi sebagai asisten, letnan, atau penasihat. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya (“kelompok out”) secara substansial berbeda. Graen dan Cashman (1975) mengatakan bahwa seleksi kelompok “in” dibuat atas dasar kesesuaian pribadi dan kemampuan dan dapat dipercayainya bawahan tersebut (Yukl, 1998: 200). Namun menurut Bauer & Green (1996); Deluga (1998); Grestner & Day (1997); Schriesheim, Castro, & Cogliser (1999) bahwa kualitas dari pertukaran anggota-pemimpin ditentukan secara positif oleh tingkat kepuasan pengikut, komitmen organisasi, kejelasan peranan, kinerja pimpinan, kinerja obyektif, eliminasi konflik. Menurut Posner dan Schmidt (1992), kepemimpinan adalah suatu hubungan antara pemimpin dengan pengikut, dan mengembangkan hubungan memerlukan suatu apresiasi terhadap nilai pribadi yang secara sukarela dapat dan timbal balik dapat memenuhi keinginan mereka secara obyektif. Nilai tersebut sangat pribadi, dan

mempengaruhi pilihan orang, perhatian dan tanggapan, dan cara mereka menyisihkan waktu dan tenaga.

Ritzer & Douglas J. Goodman (2004: 369) mengatakan bahwa bilamana satu orang membutuhkan sesuatu dari yang lain, tetapi tidak memberikan apapun yang sebanding sebagai tukarannya, maka akan tersedia empat kemungkinan. *Pertama*, orang itu akan memaksa orang lain untuk membantunya. *Kedua*, orang itu akan mencari sumber lain untuk memenuhi kebutuhannya. *Ketiga*, orang itu dapat mencoba terus bergaul dengan baik tanpa mendapatkan apa yang dibutuhkannya dari orang lain. *Keempat*, dan paling penting, orang itu mungkin akan menundukkan diri terhadap orang lain dan dengan demikian memberikan orang lain itu “penghargaan yang sama” dalam antarmubungan mereka. Orang lain kemudian dapat menarik penghargaan yang diberikan itu ketika menginginkan orang yang dibutuhkan itu melakukan sesuatu (Alternatif yang terakhir ini jelas merupakan ciri esensi dari kekuasaan).

Teori tersebut dikenal sebagai “*social exchange theory*” dari Peter M. Blau, sebagai *middle theory* untuk teori-teori sosial, seperti *leader-member exchange (LMX)* dan teori kepemimpinan transaksional serta teori sosial lainnya.

2.3.4. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Northhouse (2001) dalam Ann Steward (2006: 20) bahwa pemimpin transaksional menggunakan dua cara yang utama untuk mempengaruhi pengikut, “memberikan imbalan”, imbalan berupa insentif diberikan kepada pengikut atas usaha yang mereka lakukan, dan “*management-by-exception*”, melibatkan seorang pemimpin untuk memperhatikan dengan pelanggaran kemudian sebagai penyela, biasanya dalam sebuah peristiwa yang berkenaan dengan hukuman, koreksi secara kritis, umpan balik secara negatif dan tindakan yang diperkuat secara negatif.

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Dengan demikian menurut Mustopadidjaja (2008: 38-39), proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni; *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception*, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

Lievens, Van Geit & Coetsier (1997: 417) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat didefinisikan sebagai suatu hubungan antara pemimpin dengan

pengikut berdasarkan rangkaian pertukaran atau tawar-menawar antara pemimpin dengan pengikut. Kemudian Shafritz, (2000: 46-46). (Nave, 2005: 31) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional meliputi beberapa bentuk pertukaran antara pemimpin dengan pengikut, seperti yang berhubungan dengan upah, hadiah, suara dalam pemilihan, reputasi, kenaikan pangkat, atau nilai lainnya, dalam pertukaran, kehendak pemimpin ada pada pengikut dan tujuan pengikut ada pada pemimpin

Burn (1978); Avolio dan Yammarino (2002) dalam Hughes, (2005: 39-40). mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai seorang yang membuat inisiatif melaksanakan hubungan dengan yang lain untuk suatu tujuan pertukaran dengan nilai tertentu, seperti halnya berupa gaji yang diberikan kepada pegawai untuk pekerjaan dan keterampilan mereka. Kepemimpinan transaksional ditandai dengan pertukaran dan kepentingan diri sendiri, pemimpin tidak menggunakan transformasi kepemimpinan dengan mempengaruhi pengikut, tetapi dengan hadiah dan sanksi.

3. Paradigma Baru Teori Kepemimpinan

Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe (2005: 51-52) dalam Ann Staward (2006: 21). mengatakan bahwa paradigma baru teori kepemimpinan muncul sebagai respon terhadap laju peningkatan akan perubahan dan kebutuhan yang berkaitan dengan kepemimpinan yang secara terus menerus berubah dari model tradisional menjadi model kepemimpinan sebagai proses yang (a) berpengaruh antara satu dengan yang lain, (b) terjadi dalam konteks kelompok, dan (c) meliputi pencapaian tujuan.

3.1. Kepemimpinan Transformasional

Yukl (1998: 297) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dipandang baik sebagai sebuah proses mempengaruhi pada tingkat mikro antara para individu dan sebagai sebuah proses pada tingkat makro dalam memobilisasi

kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan memperbaiki lembaga-lembaga. Se jauh mana seorang pemimpin disebut transformasional, menurut Bass (1985) terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasikan dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Avolio dan Yammarino (2002) dalam Huges (2005: 42) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berfokus pada visi, ide, nilai, resiko dan perubahan. Jadi, kepemimpinan transformasional melebihi usaha dari pemimpin untuk memberikan kepuasan kepada bawahan melalui pemenuhan kebutuhan sebagaimana kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada transaksi dan pertukaran melalui pemberian imbalan.

Daniel (2005: 33) mengatakan bahwa menurut Burn (1978), secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan

pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan di dasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.

Sivanathan, Niroshaan, G. Cynthia Fekken (2002: 198) mengatakan bahwa dari beberapa uraian menunjukkan bahwa konsep kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebagaimana dikatakan Burns (1978) bahwa dalam kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan pengikut selalu didasarkan pada pertukaran dan tawar-menawar. Atas hadiah untuk setiap prestasi. Kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran atas hadiah akan tetapi berdasarkan kinerja dari bawahan, berdasarkan kepentingan mereka sendiri untuk mencapai tujuan setinggi mungkin.

Dengan cara demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka

mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan dalam hal ini, Bass (1985) mengemukakan lima faktor yang menjadi karakteristik kepemimpinan transformasional: *Attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Secara ringkas perilaku dimaksud adalah sebagai berikut.

Attributed charisma. Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*. Conger (1997: 27) mengatakan bahwa rasa ketidakpuasan dengan *status quo* adalah energi dalam diri pemimpin karismatik yang tidak mau diam, selalu gelisah. Pemimpin seperti itu tampaknya selamanya merasa tidak puas dan selalu mencari kesempatan baru.

Idealized influence. Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai

hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

Inspirational motivation. Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

Intellectual stimulation. Bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai "*learning organization*").

Individualized consideration. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan

menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Dengan demikian, kelima perilaku tersebut diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan kinerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional dari Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio meliputi gaya: *idealized attributes (IA)*, *idealized behaviours*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*, dikembangkan lebih jauh oleh Bass dan Avolio kedalam instrumen alat ukur yang disebutnya sebagai *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional dan perilaku transformasional, dapat dilihat pada table 2.6.

Robbins (2002: 27-28) mengatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Mereka mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru; dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Kemudian menurut Kouzes, Barry Z. Posner (1997: 321) bahwa pemimpin transformasional menjadi inspirator, dapat memberikan pertimbangan kepada pengikut, dan mampu mempengaruhi orang untuk memikirkan cara-cara yang baru.

Tabel 2.6: Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Transformasional

| Gaya Transformational | Perilaku Pemimpin |
|--------------------------------------|--|
| (1) | (2) |
| Idealized Attributes (IA) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menanamkan kebanggaan pada bawahan 2. Mengenyampingkan kepentingan pribadi untuk kebaikan organisasi 3. Membangun kepercayaan bawahan dan untuk mengembangkan rasa hormat kepada pemimpin 4. Menunjukkan kepada bawahan suatu kemampuan dan kepercayaan pada diri sendiri |
| Idealized Behaviours (IB) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan betapa pentingnya nilai dan kebenaran yang ada pada visi dan misi organisasi 2. Membuat rincian mengenai tujuan apa yang diinginkan 3. Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dalam pengambilan keputusan 4. Mengutamakan arti pentingnya suatu kerja bersama dalam mencapai visi dan misi organisasi |
| Inspirational Motivation (IM) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menceritakan dengan penuh optimisme pada mereka mengenai masa depan organisasi 2. Menceritakan pada bawahan dengan penuh semangat mengenai apa yang dibutuhkan untuk melengkapi keahlian dalam rangka pelaksanaan kegiatan organisasi 3. Menceritakan buah pikiran saya mengenai visi organisasi 4. Mengungkapkan dengan penuh keyakinan bahwa tujuan organisasi akan tercapai |
| Intellectual Stimulation (IS) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menilai kembali tanggapan yang kritis untuk menanyakan apakah mereka tepat bekerja dengan baik 2. Mencari perbedaan perspektif dalam memecahkan masalah 3. Melihat pemecahan masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda 4. Menyarankan cara yang baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas |
| Individual Consideration (IC) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyisihkan waktu untuk membimbing dan memberi pengarahan 2. Memperlakukan bawahan sama dengan yang lain 3. Menganggap bahwa setiap bawahan memiliki perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi antara satu yang lainnya 4. membantu bawahan untuk mengembangkan kelebihan yang mereka miliki |

Sumber: Sample MQL Report, 2003: 4 (Diadaptasi dari teori Bass dan Avolio)

Kouzes, & Barry Z. Posner (1997: 133) mengatakan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada gaya kebersamaan adalah gaya “kepemimpinan transformasional”. Seperti J. M. Burns katakan, kepemimpinan transformasional terjadi ketika ada interaksi manusia yang akan menimbulkan motivasi dan nilai moral.

Tujuan mereka adalah bukan atas dasar imbalan sebagaimana yang terjadi pada kepemimpinan transaksional, tetapi mentransformasi kepemimpinan menjadi nilai moral yang akan meningkatkan kadar kemanusiaan dan etika bagi seorang pemimpin dalam memimpin.

Perilaku yang menunjukkan kebersamaan, interaksi manusia yang akan menimbulkan motivasi dan nilai moral pada umumnya ada pada lembaga pendidikan yakni sekolah, dengan demikian menurut Ryan (2006: 51-52) bahwa pendekatan transformasional dalam kepemimpinan lebih banyak terjadi dalam dunia pendidikan. Peranan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu model kepemimpinan, secara keseluruhan memberikan inspirasi pada semua model kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional mengadopsi pendekatan managerial/teknikal dan humanistik. Kepemimpinan transformasional juga menganggap bahwa pemimpin dapat dikenal dari adanya keunggulan yang dimiliki. Demikian juga hasil penelitian disertasi doktor Hasan (2004: 328) mengatakan bahwa gaya managerial di sekolah lebih “organik” (demokratik) dibanding yang terjadi pada dinas pendidikan.

Shafritz (2000: 46) mengatakan bahwa selain dari karakteristik kepemimpinan transformasional, ada pendekatan lain yang strategis untuk mentransformasi organisasi guna merespon perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan cepat, oleh Ticky dan Devanna (1990) mengidentifikasi tiga strategi yang dapat dimanfaatkan para pemimpin perusahaan dalam mentransformasi organisasi mereka untuk merespon perkembangan pasar yang sedemikian luas dan kompetitif: 1) mengenali setiap kebutuhan untuk revitalisasi, 2) menciptakan visi yang dapat merangsang untuk bertindak, dan 3) menciptakan rancangan organisasi baru yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan.

3.2. Kepemimpinan Budaya

Menurut Gordon (2002: 2); Bryan (1986: 185) dalam Ann Steward (2006: 23), bahwa kepemimpinan budaya termasuk dalam paradigma kepemimpinan baru (*New Leadership Paradigm*). Para ahli beranggapan bahwa kepemimpinan yang baik tergantung sejauh mana seorang pemimpin dipengaruhi oleh budaya organisasi. Kepemimpinan budaya memberikan tekanan pada nilai untuk disebarluaskan pada seluruh organisasi untuk membentuk budaya organisasional.

Schein (1997: 15) mengatakan bahwa budaya dan kepemimpinan adalah dua sisi yang sama dari mata uang. Kepemimpinan menciptakan budaya ketika budaya membentuk kelompok dan organisasi dan budaya dapat menciptakan gaya kepemimpinan ketika pemimpin melaksanakan kepemimpinan dalam organisasi. Tetapi jika budaya menjadi disfungsional maka akan terjadi perubahan dan evolusi kepemimpinan karena fungsi budaya organisasi dapat membuat kelompok lebih *survive* dalam perubahan lingkungan.

Yukl (1998: 300) mengatakan bahwa fungsi penting dari budaya adalah untuk membantu kita memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi, dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian, dan kekacauan. Masalah-masalah internal dan eksternal tersebut saling berhubungan dengan ketat, dan organisasi-organisasi harus menghadapinya secara simultan. Selagi pemecahan-pemecahan dikembangkan melalui pengalaman, ia menjadi asumsi-asumsi yang dirasakan bersama yang diteruskan kepada para anggota baru. Selang beberapa waktu, asumsi-asumsi tersebut menjadi demikian familiar sehingga para anggota tidak lagi menyadarinya.

Keberadaan pemimpin ditengah lingkungan budaya yang berbeda adalah untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya kepada anggota. Menurut

Schein (1997: 231) ada dua mekanisme penanaman aspek budaya yaitu mekanisme primer dan mekanisme sekunder, seperti dapat dilihat pada tabel 2.7

Menurut Robbins (2002: 252-253) bahwa fungsi budaya bagi organisasi sangat penting, untuk mengatur tingkah laku anggotanya, dalam hal ini budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas: artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. *Kedua*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. *Ketiga*, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. *Keempat*, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standard-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. *Kelima*, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Tabel 2.7: Mekanisme Penanaman dan Penguatan Budaya

| Mekanisme Penanaman Primer | Mekanisme Artikulasi dan Penguatan Sekunder |
|---|--|
| Memberikan perhatian, pendapat, kritik, pujian dan ukuran-ukuran terhadap kinerja | Desain struktur organisasi |
| Memberikan reaksi terhadap krisis yang dihadapi organisasi | Desain Sistem dan prosedur organisasi |
| Menetapkan kriteria untuk mengalokasikan sumber daya yang langka | Melaksanakan upacara dan ritual organisasi |
| Membuat suatu model peran | Membangun dan memelihara fisik bangunan |
| Menetapkan kriteria untuk pemberian imbalan dan sanksi | Mengembangkan kisah-kisah, sejarah dan legenda orang-orang penting dan sukses |
| Menetapkan kriteria untuk rekrutmen, seleksi, promosi, pension dan mengukum para anggota organisasi | Membuat pernyataan-pernyataan formal mengenai filosofi, nilai dan kepercayaan untuk membangkitkan motivasi kerja |

Sumber: Schein, 1997: 231

Karena fungsi budaya sangat penting bagi sebuah organisasi maka yang perlu diketahui adalah aspek-aspek dari kepemimpinan budaya tersebut dapat mempengaruhi budaya organisasi. Trice & Beyer (1991: 153) sebagaimana diadaptasi oleh Yukl (1998: 304), mengemukakan beberapa elemen kepemimpinan budaya dan konsekuensi-konsekuensi terhadap budaya organisasi, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 2.8.

Tabel 2.8: Elemen-elemen Kepemimpinan Budaya dan Konsekuensi-Konsekuensi Terhadap Budaya Organisasi

| ELEMEN-ELEMEN DARI KEPEMIMPINAN KULTURAL | KONSEKUENSI-KONSEKUENSI BAGI BUDAYA | |
|--|---|---|
| | INOVASI | MEMPERTAHANKAN |
| (1) | (2) | (3) |
| Kualitas pribadi | Rasa percaya diri Kepribadian yang dominan Pendirian yang kuat Seperti penginjil Dramatis dan ekspresif | Percaya kepada kelompok Fasilitator Pendirian yang kuat Katalis Persuasif |
| Situasi yang dirasakan | Krisis | Tidak ada krisis atau ada tapi dapat dikendalikan |
| Visi dan misi | Ideologi yang radikal | Ideologi yang konservatif |
| Atribusi pengikut | Pemimpin yang mempunyai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan untuk menangani krisis | Pemimpin mewakili nilai-nilai yang berlaku yang telah berhasil pada masa lalu |
| Kinerja krisis kepemimpinan | Keberhasilan yang berkesinambungan | Keberhasilan yang berulang kali |
| Perilaku pemimpin | Model peran yang efektif Menciptakan kesan berhasil dan kompetensi Mengartikulasikan ideologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada para pengikut Motivasi | Model peran yang efektif Menciptakan kesan berhasil dan kompetensi Mengartikulasikan ideologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada para pengikut Motivasi |
| Tindakan-tindakan administrative | Struktur-struktur dan strategi-strategi baru; atau perubahan radikal dalam struktur dan strategi | Mengasah dan memperkuat struktur-struktur dan strategi-strategi yang ada; atau perubahan sedikit-demi sedikit pada struktur dan strategi |
| Penggunaan dari nilai-nilai yang ada | Mengkomunikasikan ideologi kultural dan nilai-nilai yang baru | Memperkokoh dan menjayakan bentuk-bentuk ideologi dan nilai-nilai yang ada |
| Menggunakan tradisi | Menetapkan tradisi-tradisi baru | Meneruskan tradisi-tradisi yang berlaku |
| Ketekunan yang terus-menerus | Perubahan dilembagakan | Kesinambungan dibuat menarik dan vital |

Sumber: Trice & Beyer (1991: 133), diadaptasi oleh Yukl (1998: 304)

3.3. Kepemimpinan Psikodinamik (*Psychodynamic Leadership*)

Pendekatan psikodinamik dalam kepemimpinan dikembangkan melalui metode yang berhubungan dengan emosional individu. Pendekatan ini awalnya berasal dari psikoanalisis Sigmund Freud. Pendekatan psikodinamik menekankan

pada kemampuan yang diperoleh pemimpin untuk memahami suatu ke dalam karakteristik kepribadian dan pemahamannya terhadap respon bawahan.

Menurut Miller (1989); Neuman, Kellner & Dawson-Sheperd (1997); Obholzer & Roberts (1994); Stapley (1996) dalam Jager, W DE, F Cilliers, & T Veldsman (2003: 86), bahwa sistem psikodinamik tidak ditujukan pada perilaku individu, tetapi pada sistem perilaku kelompok dan pengaruh sistem perilaku organisasional. Prinsip utama dari perspektif sistem psikodinamik adalah istilah yang berhubungan dengan:

- 1) *Sistem*. Sistem yang menunjukkan sebagai konsep sistem terbuka yang menentukan perspektif yang berpengaruh dalam rangka memahami aspek struktural dari sistem organisasional. Yang termasuk dalam sistem terbuka ini adalah desain organisasi, pembagian kerja dan tingkat kewenangan dan sebagainya.
- 2) *Psikodinamik*. Konsep psikodinamik berhubungan dengan perspektif psikoanalitik dari pengalaman individual dan proses mental
- 3) *Tingkat Psikodinamik*.

Menurut Capra (1998: 534) bahwa tingkat psikodinamik merupakan tingkat yang jelas bersifat otobiografis dan berasal dari individu, yang melibatkan kenangan tentang peristiwa-peristiwa yang secara emosional relevan dan konflik-konflik yang tak terpecahkan dari berbagai masa sejarah kehidupan individu.

Model kepemimpinan psikodinamik menunjukkan bahwa pemimpin harus mengkaji tatanan dari aspek psikologi dan berusaha untuk memahami pikiran yang dikaitkan dengan cara kerja bawahan.

3.4. Kepemimpinan Tim (*Team Leadership*)

Kepemimpinan tim menitikberatkan pada kepemimpinan kelompok kecil dalam organisasi, meskipun ada yang mengatakan bahwa tim mungkin tidak memerlukan kepemimpinan tetapi dapat memenej dirinya sendiri.

Yukl (1998: 7) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam kelompok kecil sudah dibuktikan oleh sejumlah penelitian, seperti yang dilakukan oleh Bales (1950); Benne & Sheats (1945), menghasilkan identifikasi dari dua buah fungsi yang berbeda namun berhubungan. Satu fungsi adalah untuk mengorganisasi dan menstruktur kelompok tersebut untuk menyelesaikan tugasnya secara efisien, dan yang lainnya adalah untuk mempertahankan hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis di antara para anggota yang harus bekerja sama agar dapat menyelesaikan tugas tersebut. Kedua fungsi kepemimpinan tersebut diperlukan bagi kontinuitas dan efektivitas sebuah kelompok .

Tujuan untuk mengorganisasi kembali sebuah organisasi ke dalam sebuah tim, yang biasa disebut dengan berbagai macam istilah, seperti biro, bidang, bagian, seksi, sub-bidang dan sebagainya adalah untuk mengefektifkan dan memperjelas tanggung jawab dan batas kewenangan yang harus ditanggung dan dilaksanakan masing-masing pimpinan tim sehingga secara spesifik diketahui peran masing-masing pemimpin tim, sebagaimana katakana oleh Robbins (2002: 34) sebagai berikut:

Pertama, para pemimpin tim berperan sebagai penghubung bagi para konstituen eksternal. Ini mencakup manajemen tingkat atas, tim-tim internal lain, pelanggan dan pemasok. *Kedua*, pemimpin tim adalah pemecah masalah. Ketika menghadapi masalah dan meminta bantuan, pemimpin tim mengadakan pertemuan dan berusaha membantu untuk memecahkan masalah. *Ketiga*, para pemimpin tim

adalah manajer konflik. Bila muncul ketidak-sepakatan, mereka membantu mengolah konflik. *Keempat*, pemimpin tim ada pelatih. Mereka menjelaskan harapan dan peran, mengajar, menawarkan dukungan, dan memimpin kegembiraan, serta kapan saja dibutuhkan membantu anggota tim memperbaiki kinerja mereka.

3.5. Kepemimpinan Tersebar (*Dispersed Leadership*)

Makna penting dari hubungan sosial dalam kepemimpinan adalah kepercayaan yang diberikan kepada seorang pemimpin dari para pengikut dan dalam hubungan tersebut tidak hanya pada satu orang pada semua situasi tetapi hubungan tersebut bersifat menyeluruh. Menurut Gosling, et.al. (2003: 17) bahwa hubungan kepemimpinan tersebut bisa dalam bentuk kepemimpinan informal, kepemimpinan yang tercipta secara tiba-tiba atau kepemimpinan yang bersifat tersebar, pendekatan ini menyatakan bahwa model kepemimpinan tersebut kurang formal di mana peranan pemimpin dipisahkan dengan hirarki organisasi.

Hasil penelitian J. Eveline (2004) dalam Ann Steward (2006: 25) mengenai hubungan kepemimpinan dengan kesetaraan gender, dia mengidentifikasi sejumlah model kepemimpinan tersebar (*dispersed leadership model*). Menemukan adanya semangat juang yang timbul dari adanya semangat kerja sama di antara mereka. Dia menemukan bahwa apa yang diperlihatkan oleh kelompok adalah merupakan keinginan dan tujuan bersama dalam rangka mendukung tujuan yang bersifat strategis yakni keinginan untuk mengadakan perubahan, sehingga lahirlah istilah dari Eveline bahwa “kerjakan kepemimpinan pada dirimu” untuk menciptakan proses kerjasama dan tukar-menukar pengalaman di antara kelompok dalam rangka memecahkan masalah.

Kugelmass (2003: 19) mengatakan dalam hasil penelitiannya bahwa proses yang terjadi dalam kepemimpinan inklusif sama dengan proses kepemimpinan

tersebar (*distributed leadership*) dan kepemimpinan partisipatif, terutama yang terjadi pada proses pengambilan keputusan. Tidak ada perbedaan posisi antara pemimpin dengan yang dipimpin, semua menunjukkan peran dan tanggung jawab yang sama. Sehingga dikatakan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki peranan yang unik, yaitu: 1) Prakarsa dan dukungan sistem organisasi yang tidak hirarkis dan terstruktur, 2) Tanggung jawab untuk memenej kebutuhan dan melaksanakan dapat direkrut dari luar.

C. Tinjauan Teoritis Kepemimpinan Inklusif

1. Inklusi (*Inclusion*)

Menurut Ryan (2006: 15) bahwa dalam *Dictionary of the American Language* (1960), ditemukan istilah *inclusion* yang berasal dari kata dasar *include*. *Include* artinya mengelilingi, bagian dari keseluruhan, berisikan, atau secara keseluruhan termasuk di dalamnya. Dengan demikian, ketika konsep inklusi diterapkan di dalam situasi sosial, maka ia sedikit menjadi lebih rumit. Salah satu pemikiran mengenai inklusi dalam situasi sosial adalah untuk memikirkan sejauh mana akses setiap orang di dalam sistem kemasyarakatan. Bagaimana batas-batas jangkauan kegiatan yang dilakukan oleh setiap orang, apa ia laki-laki, perempuan atau anak-anak dalam kegiatan sosial, ekonomi, politik, atau sistem budaya – partisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan proses politik, sumberdaya manusia dan sumber daya material, dan proses budaya pada umumnya seperti pendidikan.

Konsep inklusi bukan hanya dikenal dalam praktik pendidikan, tetapi konsep ini juga diterapkan dalam situasi sosial lainnya, dengan demikian ada sejumlah indikator eksklusi dan inklusi menurut Lombe (2007: 11-12), yang diadaptasi dari

Berghman (1995); Bhallas & Lapeyre (1999), jika hal tersebut diterapkan dalam situasi sosial dan budaya lainnya, seperti pada table 2.9.

Menurut Ryan (2006a: 15) bahwa gagasan dan praktek mengenai inklusi sudah menjadi bagian dari pendidikan pada saat ini, hal tersebut secara khusus hanya dikaitkan dengan pendidikan dengan “kebutuhan khusus”, “pendidikan luar biasa” atau “murid yang berkemampuan terbatas”. Inklusi sudah ditunjukkan sebagai salah satu strategi yang dirancang untuk menghilangkan istilah kelas khusus atau pendidikan khusus, dengan suatu keyakinan bahwa semua anak dengan kemampuan yang terbatas memiliki hak yang sama untuk mendapatkan pendidikan pada sekolah umum.

Menurut Armstrong (2006: 15), bahwa istilah inklusi digunakan untuk menerangkan model program yang menempatkan murid yang memiliki ketidakmampuan dan keadaan khusus pada kelas reguler, dengan menyediakan dukungan fasilitas, pada tingkat jangkauan yang paling memungkinkan

Sebba & Ainscow (1996: 9) dalam Tarsidi (2000) memberikan definisi bahwa inklusi menerangkan mengenai proses yang ada pada sebuah sekolah yang berusaha merespon semua murid sebagai individu dengan pertimbangan adanya kurikulum dan fasilitas yang sesuai. Definisi tersebut menggunakan istilah yang ada dalam konsep *The individual with Disabilities Education Improvement Act of 2004 (IDEIA)*, yang dibuat oleh pemerintah Amerika Serikat sebagai upaya untuk merespon hasil konferensi dunia tentang pendidikan kebutuhan khusus yang dilaksanakan di Salamanca, Spanyol, 7-10 Juni 1994.

Tabel 2.9: Indikator Eksklusi dan Inklusi

| Dimensi (1) | Domain (2) | Indikator (3) |
|-----------------------|----------------------|--|
| Individual/Demografi | Rumah tangga | Gender Umur Staus Pekawinan Jumlah Anak Jumlah Jiwa dalam Rumah Akses terhadap kebutuhan dasar Kemampuan keuangan Tingkat pendidikan KK Akses terhadap pelayanan Status kesehatan |
| Ekonomi | Finansial | Jumlah pendapatan keluarga Sumber pendapatan Sumber pedapatan utama Kecenderungan pendapatan rumah tangga |
| | Pasar Kerja | Status pekerjaan Akses terhadap pekerjaan Pengangguran jangkan panjang Ancaman dalam pekerjaan Tenaga kerja tidak resmi |
| Politik | Individual | Keamanan pribadi Peluang terhadap partisipasi politik Sikap terhadap kebebasan Persepsi terhadap keberdayaan |
| | Masyarakat | Aturan hukum Partlsipasi dalam pendaftaran pemilu Partisipasi kehadiran dalam pemilu Rasa percaya diri dalam proses politik Pesepsi terhadap keteraturan sosial |
| Sosial | Perumahan | Kualitas perumahan Kedudukan di masyarakat Ketiadaan rumah Ancaman kriminalitas |
| | Hubungan sosial | Frekwensi berhubungan dengan anggota keluarga, teman dan tetangga |
| | Partisipasi sosial | Keanggotaan dalam perkumpulan atau organisasi Keanggotaan dalam organisasi rukun warga, keagamaan dan sosial lainnya. |

Sumber: Lombe (2007: 11-12)

Armstrong (2006: 16-17) mengatakan bahwa konsep inklusi menurut *The Individual with Disabilities Education Improvement Act 2004*, dilaksanakan dalam suatu batasan nilai dari proses inklusif pada semua sekolah. Dengan menggunakan definisi seperti itu, praktik inklusif dilaksanakan sebagai keharusan bagi sekolah untuk memikirkan kembali misi, sistem pelayanan, praktik pendidikan, dan kebijaksanaan pendidikan. Pemikiran ulang tersebut memerlukan suatu perubahan yang signifikan dari apa yang terjadi di sekolah. Berdasarkan konsep dan definisi mengenai inklusif, maka Goor, et.al. (1997) dalam Armstrong (ibid), membuat beberapa preposisi yang ia yakini sebagai paradigma inklusif, yaitu: 1) Semua murid bisa belajar, 2) Semua murid adalah bagian dari komunitas sekolah, 3) Semua guru bisa mengajar pada semua tingkatan murid, 4) Guru bertanggung jawab untuk mengajar, dan 5) Kepala sekolah berkeyakinan bahwa mereka bertanggung jawab untuk mendidik semua anak sebagai upaya untuk membangun sistem pendidikan.

Vitello dan Mithaug (1998) dalam Kugelmass (2004: 3) mengatakan bahwa tujuan pendidikan inklusi dapat dipahami sebagai upaya untuk menghilangkan eksklusi sosial sebagai suatu tanggung jawab untuk merespon adanya perbedaan ras, status sosial, suku, agama, gender dan kemampuan. Berdasarkan kesepakatan dari *World Education Forum* (2000), bahwa pendidikan inklusif dipahami sebagai suatu pendekatan dalam merancang pendidikan untuk menjamin bahwa setiap anak memiliki hak asasi sebagai seorang individu, baik dalam konteks budaya maupun pembangunan untuk mendapatkan pendidikan yang sesuai dengan kemampuannya.

Berkaitan dengan praktik inklusi dalam dunia pendidikan, Ainscow, et.al. (2000) dalam Stubbs (2002: 133), Durrant (2009: 3) mengemukakan tiga variabel pelaksanaan pendidikan inklusi, yaitu: budaya inklusif, kebijaksanaan inklusif dan pengembangan praktik inklusif, dengan indikatornya dapat dilihat pada table 2.10

Tabel 2.10: Indeks Praktik Inklusi

| Menciptakan Budaya Inklusi | Menetapkan Kebijakan Inklusi | Mengembangkan Praktik Inklusi |
|---|---|--|
| <p>Membangun Masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saling mendukung dan saling membantu - Melibatkan berbagai kelompok - Lingkungan yang ramah - Mempraktikkan penghargaan | <p>Mengembangkan Satu Sekolah Untuk Semua:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekrutmen staf yang mencerminkan keberagaman - Staf diperlakukan dengan baik dan adil - Semua anak setempat diperbolehkan masuk - Lingkungan yang aksesibel | <p>Memvariasikan Pembelajaran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurikulum yang responsif - Pelajaran dapat diakses oleh semua - Pelajaran secara aktif mendorong pemahaman tentang perbedaan dan inklusi - Semua anak mendapat dorongan - Pengajaran tim |
| <p>Menegakkan Nilai-nilai Inklusi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengharapkan semua murid mengembangkan potensinya - Berbagi <i>nilai</i> - Semua anak dihargai setara - Manusia seutuhnya bukan sekedar sebuah mesin yang dapat belajar - Pendekatan menghilangkan hambatan (model sosial) - Kebijakan dan proses untuk memerangi praktik diskriminasi, misalnya mengganggu orang lain | <p>Mengorganisasikan Dukungan untuk Keberagaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengkoordinasikan dukungan - Proses untuk pemecahan masalah bersama - Berbagai kelompok memperoleh dukungan: staf, murid, orang tua - Dukungan yang tepat diberikan untuk kebutuhan yang berbeda (Braille, tape, bahasa isyarat dan bentuk dukungan lainnya) - Proses untuk mengidentifikasi dan mengurangi hambatan belajar bagi semua murid | <p>Memobilisasi Sumber-sumber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribusi yang adil - Mendapatkan dan memanfaatkan sumber-sumber dari masyarakat setempat - Semua orang (murid, staf, orang tua) dipandang sebagai sumber daya - Penggunaan sumber-sumber lokal sesuai prioritas |

Sumber: Stubbs, 2002: 133.

2. Kepemimpinan Inklusif (*Inclusive Leadership*)

Menurut Ryan (2006a: 16-18) bahwa kepemimpinan inklusif bukan istilah yang menunjukkan kedudukan seseorang atau individu yang melaksanakan tugas yang sudah ditentukan tetapi sebagai proses kolektif yang ada pada setiap orang atau yang mewakilinya. Dari pengertian tersebut, terdapat tiga elemen kunci dari kepemimpinan inklusif.

Pertama, implikasi dari kepemimpinan adalah memberikan beberapa pengaruh. Orang menggunakan pengaruh dan dapat dipengaruhi kembali. Pengaruh tersebut mungkin nyata adanya – misalnya, ketika individu secara nyata terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau mungkin juga keterlibatannya bersifat tidak langsung akan tetapi hasil dan kegiatan adalah merupakan pengerjaan kolektif. Secara teoritis, kepemimpinan inklusif memberikan peluang kepada setiap orang dengan memberikan kesempatan secara adil untuk mempengaruhi keputusan, pelaksanaan dan kebijaksanaan,

Kedua, kepemimpinan inklusif adalah proses yang ada dalam setiap pelaksanaan kegiatan, prosedur, pemahaman dan nilai yang tetap bertahan sepanjang masa. Kepemimpinan inklusif tidak mengasosiasikan kepemimpinan yang secara dominan berpusat pada individu yang akan melaksanakan sesuatu berdasarkan keunggulan personal yang dimiliki, kecakapan, atau posisi yang mereka pegang. Sebaliknya, kepemimpinan inklusif secara nyata ada pada setiap orang yang memberikan kontribusi terhadap setiap proses kegiatan, meskipun kontribusi tersebut sangat sederhana. Kemudian, kepemimpinan inklusif adalah suatu proses kolektif di mana di dalamnya banyak orang bekerja secara bersama-sama dengan berbagai macam cara untuk menghasilkan sesuatu.

Ketiga, kepemimpinan inklusif dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Beberapa pandangan mengenai kepemimpinan lebih menekankan pada pengaruh atau proses dari kepemimpinan dan mengabaikan nilai tertentu di mana ada upaya untuk meningkatkan kapasitas. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif meningkatkan suatu hasil yaitu inklusi. Bukan hanya proses kepemimpinan yang bersifat inklusif; tujuan akhir dari proses tersebut yang merupakan rangkaian dari proses tersebut adalah inklusif. Kepemimpinan inklusif bertujuan untuk mencapai

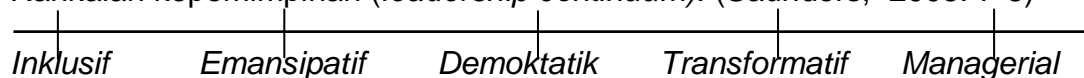
tujuan inklusi dari seluruh aspek sekolah dan di luar dari pada itu, yakni masyarakat lokal dan global.

Kemudian pada tulisannya yang lain, Ryan (2006b: 9) mengatakan bahwa kepemimpinan inklusif dalam pendidikan inklusi terdiri dari beberapa kegiatan, yang termasuk di dalamnya mendukung pelaksanaan inklusi, berpartisipasi dalam pendidikan, membangun dengan penuh kesadaran, mengembangkan dialog, mengutamakan belajar sambil praktik, mendukung inklusivitas sebagai strategi pengambilan keputusan dan kebijaksanaan, dan membangun kebersamaan.

Menurut Saunders (2005: 14) bahwa kepemimpinan inklusif adalah memanfaatkan apa yang terbaik pada suatu keadaan dimana ada diversitas seperti suku, politik, dasar nilai, jenis kelamin dan jender, atau beberapa bagian penting lainnya yang berbeda di mana pemimpin terlibat di dalamnya. Kepemimpinan inklusif adalah suatu mekanisme untuk memberikan hak berbicara pada suatu sistem di mana akan terjadi proses pengambilan keputusan melalui konsensus dan mendengarkan dari semua area yang berbeda.

Gambar 2.6:

Rankaian kepemimpinan (*leadership continuum*): (Saunders, 2005: 7-8)



- a. *Kepemimpinan managerial* adalah model *top down* yang dimiliki oleh satu orang yang bertindak sebagai kepala. CEO, kepala sekolah, dan direktur, di mana mereka mengembangkan level kepemimpinan karena mereka memiliki kualitas khusus dan keterampilan.
- b. *Kepemimpinan transformasional*, seperti halnya gaya managerial yang ada pada satu orang sebagai kepala yang menerima dan memberi tugas untuk

memajukan orang, berusaha mengembangkan mereka melalui cara-cara yang tepat

- c. *Kepemimpinan demokratik* sebagai kombinasi kepemimpinan managerial dengan kepemimpinan transformasional, satu pimpinan yang pantas menerima tugas berdasarkan keahlian, sebagai besar proses kepemimpinan berlangsung melalui suatu dialog, meskipun kata akhir ada pada pimpinan.
- d. *Kepemimpinan emansipatif*, berfokus pada keadaan di mana terjadi marginalisasi peran. Pemimpin berkerja tiga ruang lingkup pengurangan beban dan pemberdayaan, karena pada kenyataannya banyak orang bekerja pada keadaan di mana terjadi ketidak-adilan.
- e. *Kepemimpinan inklusif*, meliputi keadilan dan inklusif yang melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan dan dialog.

Ryan (2006b: 4-5), mengatakan bahwa kita membutuhkan kepemimpinan sebagai sebuah proses yang mempengaruhi secara kolektif peningkatan inklusi, yaitu kepemimpinan inklusif, yang dilaksanakan dalam dua cara. *Pertama*, proses yang terjadi adalah bersifat inklusif; termasuk dalam hal ini baik sebagai individu maupun kelompok senantiasa ikut dalam kegiatan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan, *kedua*, kepemimpinan inklusif meningkatkan praktik inklusif, yaitu berdasarkan asas keadilan dan kesetaraan. Dilaksanakan tidak hanya pada sekolah dan masyarakat lokal tetapi juga pada lingkup nasional dan masyarakat luas.

Duke (2004: 4 & 16) mengatakan bahwa istilah inklusif digunakan juga pada level manajemen, yaitu bahwa model manajemen inklusif, manajer berfokus pada pengembangan kapasitas publik untuk berpartisipasi dalam proses kebijaksanaan. Salah satu cara untuk mengembangkan kapasitas adalah memelihara struktur

hubungan dengan manajer. Model tersebut sejauh mana manajer membangun hubungan dengan publik dalam rangka menciptakan jalinan kerjasama dan pengembangan kepercayaan. Peranan komunikasi, informasi dan keahlian sangat menonjol dalam konsep ini. Leithood, et.al. (1999) dalam Kugelmass (2004: 4) mengatakan bahwa dengan mengatasi diversitas, sekolah membutuhkan kemampuan dan kapasitas yang lebih besar untuk memecahkan masalah secara kolektif, dan dapat merespon jangkauan yang lebih luas dari murid. Fullan (2001) menguraikan lima komponen penting yang saling terkait satu sama lain sehingga kepemimpinan bisa efektif, yaitu: tujuan moral, pemahaman terhadap proses perubahan, membangun kemitraan, penciptaan pengetahuan, dan pembinaan hubungan yang logis. Sergiovanni (1992) juga menekankan pada tantangan terhadap diversitas murid dan memberi alasan bahwa pendekatan terhadap kepemimpinan sekolah pada saat ini adalah merupakan upaya perbaikan. Dia menyarankan dua aspek utama untuk mengatasi kegagalan pada pendekatan tersebut, yaitu: adanya kecenderungan memandang kepemimpinan sebagai tingkah laku dari pada tindakan, sebagaimana apa yang dilakukan orang dibanding dengan gagasan-gagasannya; menekankan pada tindakan birokratik, kekuasaan psikologis dan rasional teknis yang dimiliki pemimpin dan kurang memperhatikan profesionalisme.

Menurut Armstrong (2006: 70), bahwa perubahan di dalam kepemimpinan inklusif tidak hanya memerlukan perubahan secara teknik tetapi juga perubahan moral. Perubahan moral adalah perubahan yang terjadi secara sungguh-sungguh di antara setiap orang atau masyarakat dengan suatu keyakinan mengenai cita-cita mereka. Hal ini juga dapat merubah keyakinan guru sebagai pendidik jika kepemimpinan inklusif dilaksanakan di sekolah. Dengan jelas mereka yakin dapat

mengajar semua murid. Mereka juga yakin bahwa sekolah memberikan manfaat dan nilai yang sama kepada semua murid, sehingga dengan demikian mereka terbuka dan ikhlas untuk berdialog dan menerima masukan untuk mengembangkan sekolah yang lebih merakyat.

Menurut Armstrong (2006: 70), bahwa spiritual menjadi kekuatan pendorong - katalisator praktek kepemimpinan inklusif. Spiritualisasi tidak menunjukkan apa yang dilakukan pemimpin, tetapi menunjukkan bagaimana dan mengapa menjadi sumber inspirasi para pemimpin untuk menjadi inklusif. Dengan kata lain, praktek kepemimpinan inklusif digerakkan oleh spiritualitas. Jika spiritualitas menggerakkan kepemimpinan maka kepemimpinan yang dibutuhkan untuk meningkatkan penyelenggaraan pendidikan inklusif adalah kepemimpinan spiritual, yakni spiritualitas dalam berhubungan dengan sesama manusia, kepercayaan, dan semangat untuk berubah.

Menurut Tobrani, (2005: 37-38), bahwa kepemimpinan spiritual adalah penyempurna dari model-model kepemimpinan lainnya, seperti model kepemimpinan transaksional dan model kepemimpinan transformasional. Pada dasarnya kepemimpinan ini tidak ditentukan oleh pangkat, jabatan dan kedudukan seseorang. Kepemimpinan muncul bukan dari kondisi eksternal dari keindahan seseorang (*outer beauty of human being*), melainkan dari keindahan jiwanya (*inner beauty of spiritual human being*). Kepemimpinan muncul dari sebuah proses panjang dan sebuah keputusan untuk menjadi pemimpin. Ketika seseorang menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core values*) yang dijadikan pegangan hidupnya, ketika seseorang menetapkan visi dan misi hidupnya, ketika seseorang merasa damai dalam dirinya (*inner peace*), memiliki karakter yang kokoh (integritas), ketika ucapan dan tindakannya mampu memberikan pengaruh kepada orang lain secara

suka rela, ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang menjadi pemimpin yang sesungguhnya.

Agustian (2001: 114) mengatakan bahwa hakekat kepemimpinan spriritual adalah seorang pemimpin yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain, sehingga ia dicintai. Memiliki integritas yang kuat, sehingga ia dipercaya oleh pengikutnya. Selalu membimbing dan mengajari pengikutnya. Memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten. Dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan hati dan fitrah.

Sebagaimana dikatakan oleh Covey (1994:292) bahwa dimensi spiritual dalam kepemimpinan ada dalam diri anda yang dimulai dengan prinsip kepemimpinan pribadi, berpusat pada diri, komitmen pemimpin pada sistem nilai yang ada pada diri. Ini adalah daerah yang amat pribadi dari kehidupan dan daerah yang amat penting. Dimensi ini memanfaatkan sumber yang mengilhami dan mengangkat semangat diri dan mengikat anda pada kebenaran tanpa batas waktu mengenai semua humanitas. Kebenaran tanpa batas untuk semua humanitas adalah hakekat kepemimpinan inklusif yang menghargai disvaritas; ras, agama, sosial, budaya dan *diversitas* fisik. Memandang manusia dari kondisi yang berbeda dan terbatas, memiliki hak untuk hidup dan menikmati pelayanan sama dengan manusia lainnya tanpa membedakan ruang dan waktu.

Dengan demikian menurut Maxwell (1995: 37-50) bahwa komitmen dan integritas adalah faktor penting dari kepemimpinan, yakni kesesuaian antara kata dan perbuatan, orang yang punya integritas adalah orang yang utuh yang mampu menyatukan pikirannya dengan perbuatannya secara positif dimana dia dapat menetapkan sistem norma untuk menilai semua kehidupan. Sistem norma itu muncul dari dalam diri seseorang secara spiritual yang disebut kata hati, kemunculannya

adalah untuk menjadi pedoman dalam bertindak, menjadi sistem navigasi untuk mengarungi kehidupan, menetapkan prioritas dalam kehidupan dan menilai apa yang akan kita terima atau kita tolak. Yang terpenting bagi seorang pemimpin yang memiliki komitmen dan integritas ialah dia harus selalu memberikan teladan yang baik kepada bawahannya, tidak akan membiarkan bibirnya mengkhianati kata hatinya, konsisten, dan menunjukkan jati diri secara utuh dan apa adanya (bukan dibuat-buat) sehingga dapat memperoleh kepercayaan dari bawahan, hal ini penting karena dengan integritas, pemimpin mendapatkan kepercayaan yang punya nilai pengaruh tinggi sehingga memudahkan memperoleh standar tinggi dibanding dengan bawahannya, pada gilirannya menghasilkan reputasi yang kuat karena citra positif, apalagi kalau pemimpin tersebut mampu menghayati terlebih dahulu sebelum menerapkan kepada orang lain sehingga ia dapat dipercaya oleh bawahan, oleh karena itu integritas adalah hasil dari disiplin pribadi, kepercayaan batin, dan kebutuhan untuk jujur sepenuhnya dalam segala situasi di dalam kehidupan. Oleh karena itu menurut Gormley Jr., & Steven J. Balla (2004: 176) bahwa organisasi yang dipimpin oleh orang yang memiliki komitmen yang dapat diandalkan cenderung berkinerja baik.

Agustian (2004: 4-5) mengatakan bahwa pernah diadakan diskusi di *Harvard Business School* tentang bagaimana nilai-nilai spiritual yang mampu membantu para CEO (*Chief Executive Officer*) menjadi "*powerful leaders*". Rangkuman hasil diskusi diberi judul, "*Does Spiritually Drive Success*", artinya apakah spiritualitas dapat membawa seseorang pada keberhasilan?. Para peserta diskusi menyepakati bahwa paham spiritualisme mampu menghasilkan lima hal yaitu: 1) Integritas atau kejujuran, 2) Energi atau semangat, 3) Inspirasi atau ide dan inisiatif, 4) *Wisdom* atau bijaksana, serta 5) Keberanian dalam mengambil keputusan.

Menurut Armstrong (2006: 71-78) bahwa dimensi spiritualisasi dalam kepemimpinan inklusif terbukti telah menjadi esensi penting dari sikap, keyakinan dan perilaku setiap kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi tersebut menjadi kekuatan pendorong terhadap sikap dan keyakinan yang dapat membantu merancang dan memelihara efektivitas program pendidikan yang diselenggarakan untuk peserta didik yang mengalami kondisi yang kurang, baik secara fisik maupun sosial sehingga bisa diterima dan beradaptasi dalam sekolah reguler. Ada tiga aspek yang dapat mempengaruhi, yaitu: 1) Spiritualisasi kepemimpinan sebagai penggerak terciptanya hubungan yang harmonis yang terjadi antara guru, orang tua, murid; 2) Spiritualisasi kepemimpinan sebagai penggerak munculnya keyakinan bahwa setiap anak memiliki peluang, kemampuan dan hak yang sama untuk mencapai cita-cita; dan 3) Spiritualisasi kepemimpinan sebagai penggerak perubahan.

Hasil penelitian Kugelmass (2004: 18-19) menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi partisipasi murid dalam mengembangkan pendidikan inklusif adalah *budaya* atau bisa disebut sebagai *norma*, nilai dan cara penerimaan dalam melaksanakan praktek inklusi. Fokus utama untuk melaksanakan kesinambungan pendidikan inklusif adalah kepemimpinan dan merupakan komitmen untuk melaksanakan prinsip inklusi dalam pendidikan, baik dalam posisi maupun dalam fungsi pemimpin. Mengembangkan pendekatan inklusif tidak muncul dari murid sebagai suatu proses mekanik, atau dari organisasi, pada tingkatan partisipasi tertentu, melainkan dorongan untuk mengembangkan budaya inklusif dan sebagai suatu komitmen dari semua aparatur untuk melaksanakan proses meningkatkan partisipasi di antara guru, orang tua dan murid. Kolaborasi yang bersifat alamiah mengenai budaya sekolah inklusif sudah jelas berimplikasi terhadap dasar

kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Kekuatan kepemimpinan sekolah adalah komitmen terhadap nilai inklusif dan kritis terhadap pengembangan dan dukungan kerja sama. Posisi pemimpin adalah membangun praktek kolaborasi dalam setiap interaksi mereka dengan staf baik formal maupun informal. Pentingnya proses kolaborasi adalah untuk mendistribusikan kepemimpinan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Ryan (2006a: 52) mengatakan bahwa gagasan dan praktik kepemimpinan kolektif, juga secara ideal dapat diterapkan dalam konteks inklusi. Para pemimpin memberikan kemungkinan kepada masyarakat melibatkan diri secara penuh dalam pengambilan keputusan mengenai masalah-masalah sekolah. Keterlibatan tersebut menurut Ryan (2006a: 101-102) adalah meliputi seluruh komunitas sekolah terlibat dalam proses pendidikan. Murid, guru, dan orang tua, semuanya memiliki hak untuk mengambil bagian dalam proses tersebut. Idealnya, mereka memiliki peluang untuk berpartisipasi di dalam rangkaian proses demokrasi yang sesungguhnya meskipun mereka tidak berada pada hirarki kekuasaan. Mereka memiliki peranan yang berbeda dalam proses kepemimpinan – ada yang formal dan ada yang informal. Masing-masing kemampuan menyelesaikan sesuatu, keahlian, dan kedudukan dari orang tua, murid dan guru akan ditentukan sesuai dengan cara dan waktu yang berbeda. Termasuk didalamnya masalah pengajaran, seperti praktik keguruan dan kurikulum dan administrasi sekolah seperti masalah anggaran

Ada tiga dimensi dalam kepemimpinan inklusif, yaitu: tingkat keterlibatan potensial, yang berhubungan dengan peranan dan area partisipasi. Tingkat keterlibatan berangkat dari inklusif ke eksklusif; ukuran peranan dari informal ke formal; dan area partisipasi dari masalah keguruan ke level administrasi sekolah. Masing-masing keterlibatan dari tiga komunitas sekolah inklusif. Mengingat bahwa

kepemimpinan inklusif menekankan proses dan hasil dari kepemimpinan, di dalamnya terjadi bahwa: 1) semua anggota masyarakat seharusnya terlibat dalam proses tersebut, 2) proses kepemimpinan secara umum mengembangkan praktik inklusi.

Bagaimana seharusnya tingkat keterlibatan, peranan dan area partisipasi dari tiga komunitas kepemimpinan inklusif?. Penulis mencoba mereview dari teori sebagaimana dikemukakan oleh Ryan (2006a: 66-97), sebagai berikut.

2.1. Kepemimpinan Guru

Kepemimpinan guru bisa bersifat formal atau informal. Kepemimpinan informal terdapat di luar peranan dan tanggung jawab yang bersifat resmi atau formal. Termasuk dalam hal ini adalah tukar-menukar pengalaman, menjadi sukarelawan dalam pendidikan, mengembangkan ide-ide baru untuk sekolah, membantu mitra kerja melaksanakan kewajiban di kelas, membantu meningkatkan mutu kelas, menerima tanggung jawab untuk pengembangan profesionalisme, mempromosikan misi sekolah, atau bekerja untuk mengembangkan sekolah dan sistemnya.

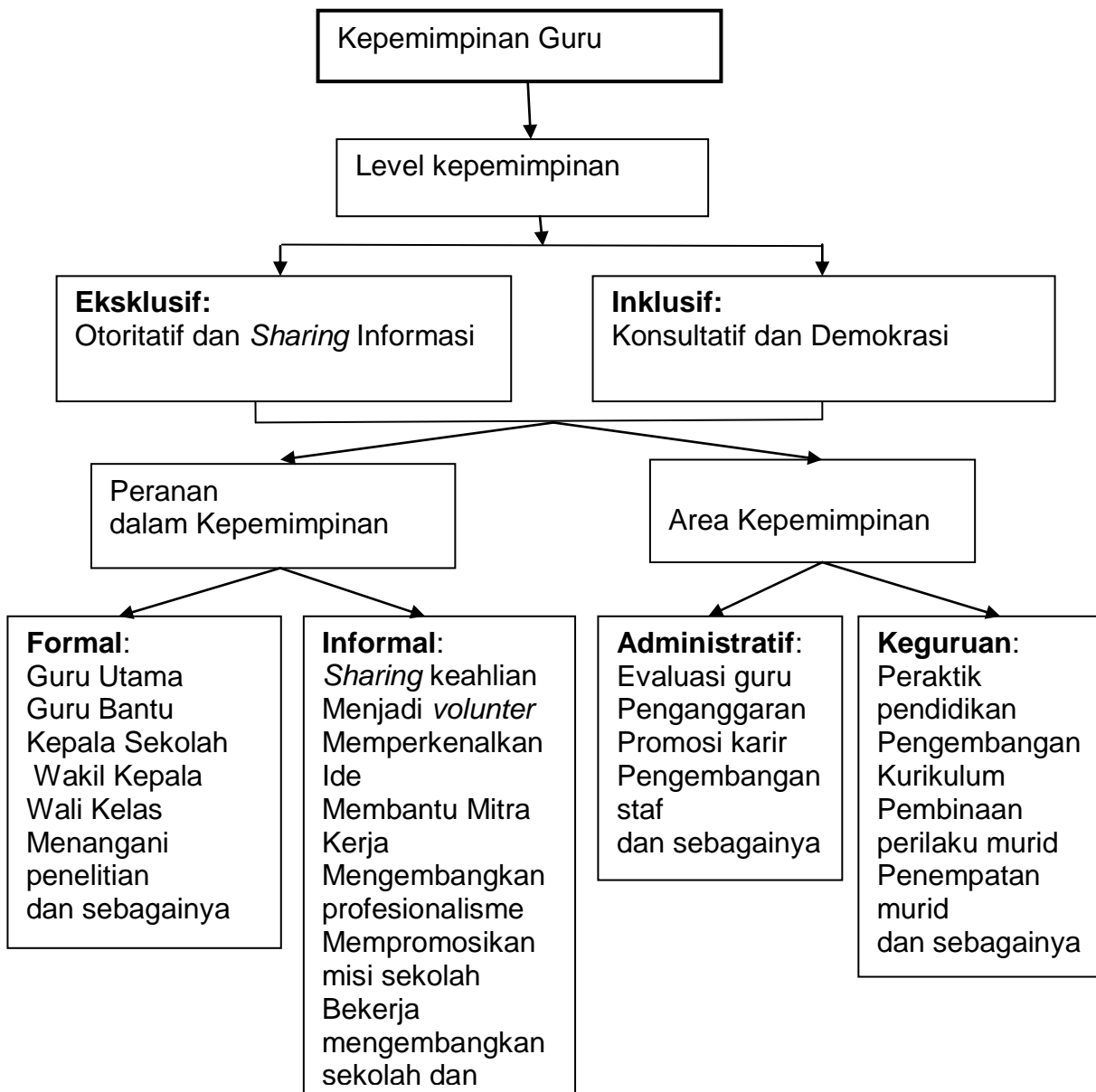
Kepemimpinan formal pada umumnya adalah kepemimpinan yang bersifat resmi dan memegang posisi tertentu. sebagai guru utama, guru bantu, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, mewakili sekolah pada lembaga pemerintahan dan sebagainya. Posisi guru sebagai pemimpin dirancang agar supaya dapat mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, mengorganisir pengembangan dan peningkatan kinerja tugas administrasi staf.

Yang termasuk kategori level kepemimpinan guru adalah dari level kepemimpinan eksklusif (otokratik ke *sharing* informasi) ke level kepemimpinan inklusif (Konsultatif ke demokratik). Level otokratik, kepala sekolah membuat keputusan sendiri, kemudian melakukan *sharing* informasi yakni menerima informasi

dari para guru dan kepala sekolah yang membuat keputusan. Level konsultatif, kepala sekolah menyampaikan permasalahan dan membuat keputusan berdasarkan saran dari guru ataupun tanpa ada saran, kemudian meningkat pada level demokratik di mana kepala sekolah menyampaikan permasalahan, menganalisis dan membuat keputusan bersama-sama dengan guru.

Ada banyak bidang di mana guru dapat berpartisipasi, antara lain, para guru dapat terlibat dalam proses belajar mengajar, usaha pengembangan kurikulum, mengatur murid, kegiatan ekstra sekolah dan sebagainya. Bukan hanya itu, para guru dapat juga berpartisipasi dalam kegiatan administrasi sekolah, seperti mengevaluasi kegiatan, menyusun dan mengelola anggaran, mengevaluasi kinerja guru dan ikut melaksanakan seleksi penerimaan guru baru dan sebagainya. Secara sederhana, rangkaian kepemimpinan guru dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.7: Rangkaian Kepemimpinan Guru



Sumber: Diadaptasi dari Ryan, 2006: 102

2.2. Kepemimpinan Murid

Kepemimpinan murid di sekolah sudah semakin penting pada saat ini. Mereka sudah berusaha menjadi bagian penting dari berbagai macam aspek kependidikan, antara lain aspek kurikulum dan aspek pengajaran. Walaupun terjadi perubahan seperti itu, bagaimanapun juga masih ada kebijaksanaan yang hanya memberikan

partisipasi berbicara kepada murid dan membedakan murid berdasarkan kondisi fisik dan sosial sehingga perubahan tersebut tidak berpengaruh secara signifikan.

Meskipun praktik eksklusif masih dijumpai di mana-mana akan tetapi sistem yang ada di sekolah secara bertahap sedapat mungkin memperkenalkan mekanisme yang memperkenalkan kepada murid untuk berpartisipasi dalam proses kegiatan sekolah. Antara lain menjadi wakil sekolah di dewan pendidikan, dewan murid, anggota yayasan, anggota tim pengembangan sekolah dan sebagainya. Murid juga berpartisipasi dalam diskusi dewan guru, mereka harus diberikan kesempatan untuk memberi masukan dalam akreditasi sekolah.

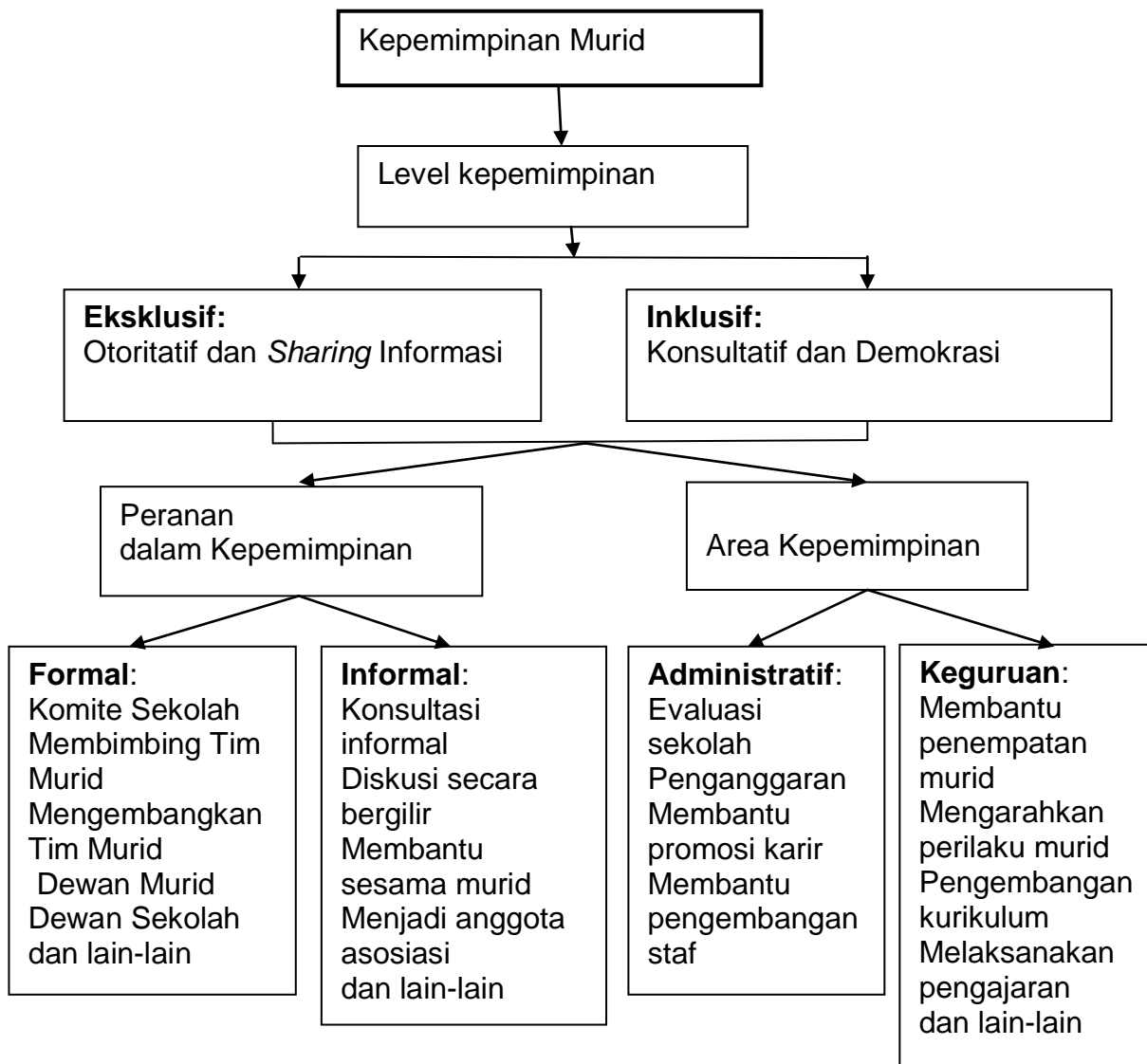
Ada alasan yang mengatakan bahwa kepemimpinan murid tidak lazim, diakui bahwa murid belum memiliki kemampuan untuk memberikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, tidak mempunyai rasa percaya diri, tidak dapat menangani pekerjaan yang sulit hanya dengan waktu yang terbatas di sekolah dan sebagainya.

Pihak yang mendukung terhadap kepemimpinan murid mengemukakan sejumlah alasan. *Pertama*, murid memiliki hak untuk terlibat dalam mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Konvensi mengenai Hak-hak Anak mengakui bahwa anak bukan hanya memiliki hak perlindungan dan hak pemenuhan kebutuhan pokok, tetapi juga hak partisipasi dan kewarganegaraan. *Kedua*, masukan dari murid dapat mengembangkan sekolah. Murid memiliki pengetahuan yang bermanfaat untuk mengembagkan pendidikan, dapat digunakan untuk mengembangkan sekolah menjadi lebih baik. Keterlibatan murid dalam keseluruhan kegiatan pembelajaran juga menjadi peluang bagi murid untuk meningkatkan motivasi belajarnya. *Ketiga*, murid dapat menjadikannya sebagai sarana belajar berdemokrasi dan secara aktual mempraktikkan nilai-nilai demokrasi di sekolah.

Sama halnya dengan kepemimpinan guru, kepemimpinan murid ada pada level eksklusif dan inklusif yang meliputi peranan dan area kepemimpinan. Peranan kepemimpinan murid yang bersifat formal meliputi keanggotaan dalam komite sekolah, melaksanakan pembimbingan terhadap murid, mengembangkan tim murid, duduk dalam dewan murid, duduk dalam dewan sekolah dan sebagainya. Peranan murid yang bersifat formal meliputi, antara lain, memberikan konsultasi secara informal, melaksanakan diskusi sesama murid secara bergilir, memberikan bantuan kepada murid yang memiliki keterbatasan kemampuan dan sebagainya.

Area kepemimpinan murid meliputi dua bidang, bidang administratif dan bidang keguruan. Bidang administratif meliputi kegiatan antara lain, membantu melaksanakan evaluasi terhadap kinerja sekolah, merencanakan dan mengelola anggaran, membantu melaksanakan promosi dan pengembangan karir guru dan sebagainya. Bidang keguruan meliputi antara lain, membantu penempatan murid, membantu mengarahkan perilaku murid, membantu mengembangkan kurikulum, melaksanakan pengajaran dan sebagainya.

Gambar 2.8: Rangkaian Kepemimpinan Murid



Sumber: Diadaptasi dari Ryan, 2006: 102

2.3. Keterlibatan Masyarakat

Seperti halnya kepemimpinan murid, gagasan dan praktik kepemimpinan orang tua menjadi lebih populer pada saat ini. Bukan hanya orang tua yang memiliki anak bersekolah merasa bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam proses perumusan kebijaksanaan dan pengambilan keputusan tetapi termasuk masyarakat yang memegang dua bentuk peranan yaitu “memberdayakan” dan “memberi peluang”.

Strategi yang berhubungan dengan sasaran pemberdayaan adalah memberikan bantuan terhadap permasalahan yang dihadapi, antara lain, tidak memiliki kekuatan - baik pada level individu maupun masyarakat untuk masuk ke dalam institusi pendidikan formal. Kesalahan utama yang terjadi sebagai penyebab masalah adalah terletak pada birokrasi dan kebijaksanaan pendidikan yang sentralistik dan distandarisasikan. Wujud dari strategi tersebut adalah untuk menambah kekuatan yang ada pada diri masyarakat dengan memberi kepastian sepenuhnya terhadap inklusi, kemudian, memberdayakan orang tua murid. Hal tersebut hanya bisa terjadi jika sistem yang ada di sekolah menggantikan struktur yang ada sehingga hak suara dari orang tua masuk dalam penguasaan institusi pendidikan. Perubahan sistem akan membantu orang tua menjadi lebih puas dan lebih berkomitmen terhadap pendidikan, dan murid sendiri selalu berusaha untuk meningkatkan prestasinya.

Pendekatan lainnya terhadap inklusi masyarakat adalah “memberi peluang”. Pendekatan tersebut diyakini belum dapat dilaksanakan dengan baik karena praktik eksklusif masih sangat kuat, profesionalisme guru masih lemah, pemahaman birokrasi terhadap inklusi pendidikan masih kurang. Birokrasi kurang responsif dan kadang-kadang tidak berfungsi, tetapi kalau hanya dengan kekuasaan maka birokrasi memiliki kekurangan untuk dapat menyelesaikan masalah. Penekanannya bukan hanya pada kekuasaan, tetapi pada komitmen sekolah untuk merespon perubahan lingkungan sosial yang demikian cepat. Komitmen terhadap perubahan untuk menjadikan pendidikan lebih profesional dan institusi bersama masyarakat membawanya kepada wirausaha sekolah. Para pendidik berusaha untuk memberi semangat kepada orang tua untuk melibatkan diri dalam pendidikan anak-anak mereka. Menyiapkan orang tua murid untuk bekerja sebagai sumber daya dalam

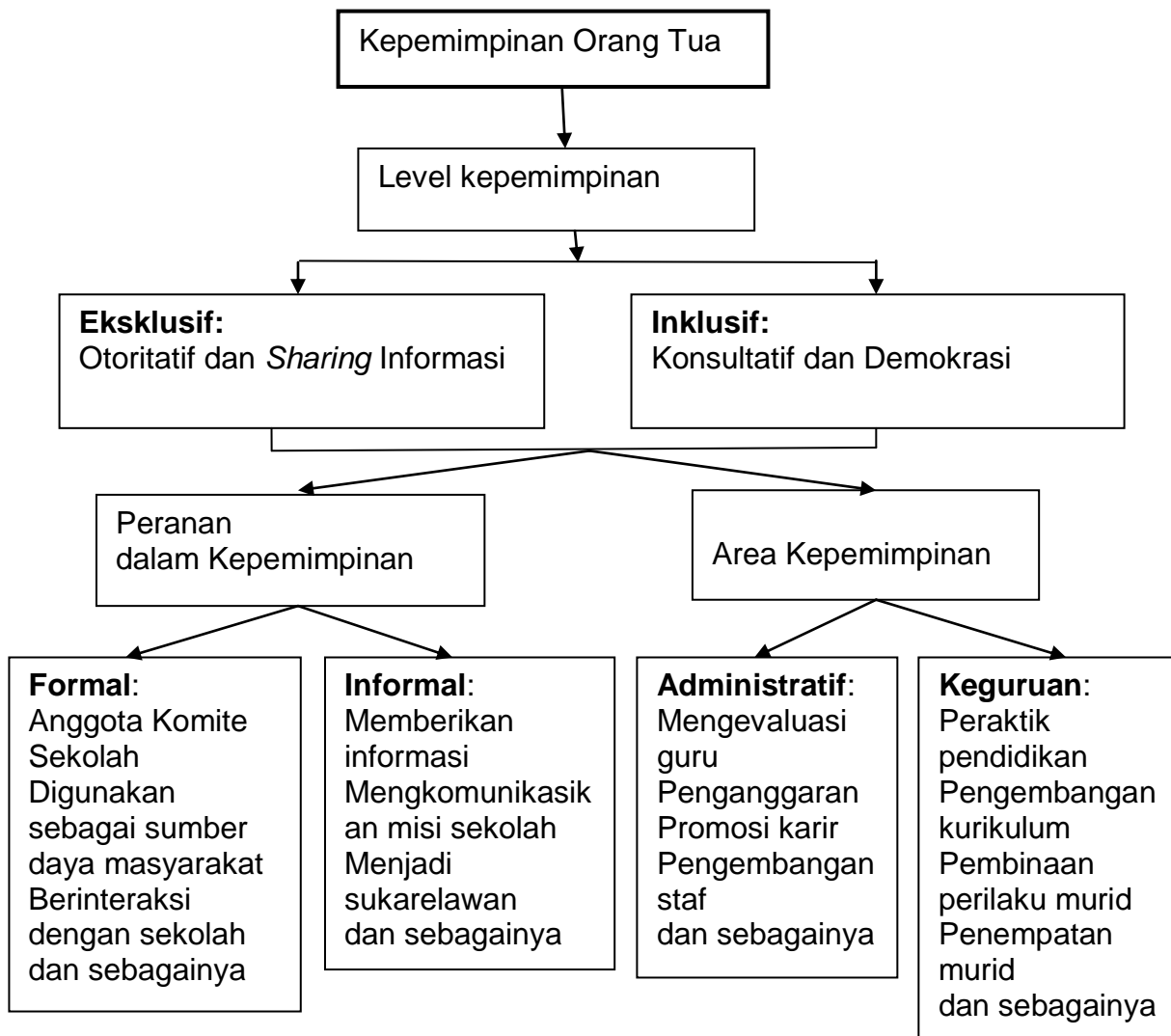
pendidikan anak-anak mereka, menimbulkan komitmen kepada wirausaha pendidikan dan bekerja secara kolaborasi antara sekolah, orang tua dan masyarakat untuk meningkatkan prestasi murid.

Konsep yang berhubungan dengan inklusi, masyarakat memberikan sejumlah gagasan yang bermanfaat. *Pertama*, mengenal adanya nilai pada orang tua murid dalam penyelenggaraan pendidikan inklusi. Para orang tua murid membawa banyak gagasan penting kepada sekolah dan mereka mendapatkan peluang yang berarti untuk memberikan kontribusi kepada pelaksanaan pendidikan inklusi, *Kedua*, walaupun ada kelompok masyarakat marjinal yang berpartisipasi, mereka tetap memiliki sejumlah kelemahan. Mereka tidak selalu bisa mempengaruhi proses pengambilan keputusan karena mereka mungkin menemukan kesulitan untuk memahami bahasa dan istilah-istilah lainnya yang digunakan orang pada setiap rapat-rapat resmi. *Ketiga*, inklusi orang tua, murid dan guru hanya sedikit mempengaruhi proses pemerintahan jika partisipasi tidak dilaksanakan di ruang kelas. Pendidikan pada dasarnya adalah belajar bagi murid, dan cara mengatur pelaksanaan pendidikan di sekolah dianggap masih kurang jika beberapa sekolah tidak mempengaruhi proses belajar murid.

Secara formal, peranan yang dapat dilakukan oleh orang tua di sekolah adalah keterlibatannya dalam komite sekolah dan sebagai sumber daya sekolah. Secara informal, bisa dijadikan sebagai sumber informasi, dapat mengkomunikasikan misi sekolah kepada para *stakeholders*, dan menjadi sukarelawan untuk membantu memecahkan berbagai permasalahan yang di alami sekolah, dan sebagainya. Area kepemimpinan orang tua sama dengan komunitas lainnya, yakni berada pada dua bidang kegiatan, kegiatan administratif dan kegiatan keguruan, sehingga apa yang dilakukan oleh komunitas sumberdaya sekolah lainnya dapat pula dilakukan oleh

orang tua di sekolah, seperti mengevaluasi pelaksanaan pendidikan, membantu mengembangkan karir, melaksanakan pengajaran, pengembangan kurikulum, pembinaan perilaku murid, dan sebagainya

Gambar 2.9: Rangkaian Kepemimpinan Orang Tua



Gambar: Diadaptasi dari Ryan: 2006: 103.

Ryan (2006b: 99-138) mengatakan bahwa untuk mengembangkan kepemimpinan inklusif di sekolah, dibutuhkan beberapa syarat, yaitu: 1) kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses kolektif yang berkeadilan, 2) termasuk guru, murid dan orang tua ikut serta dalam proses di sekolah, 3)

mendukung pelaksanaan inklusi dan tidak menghendaki adanya praktik pendidikan yang bersifat individual atau kelompok tertentu, 4) melaksanakan pendidikan pada seluruh masyarakat, 5) mengembangkan kepedulian secara kritis terhadap masyarakat, 6) mengembangkan dialog, 7) memberikan tekanan pada pembelajaran murid, 8) mengadopsi proses pengambilan keputusan dan perumusan kebijaksanaan secara inklusif, dan 9) menyatukan sekolah ke dalam pendekatan inklusi.

Menurut Maphula (2005: 86) bahwa syarat pengembangan kepemimpinan inklusif sangat dibutuhkan karena kenyataannya bahwa ketidakefektifan manajemen dalam mengimplementasikan pendidikan inklusif adalah bersumber dari nilai dan sikap dari komunitas kepemimpinan inklusif yang tidak memasyarakat. Sebahagian besar tim manajemen menunjukkan toleransi yang rendah terhadap inisiatif perubahan, kurangnya dukungan terdapat perubahan sikap, nilai yang ada pada masyarakat, masih resisten terhadap perubahan.

3. Hubungan Kepemimpinan Inklusif dengan Teori Kepemimpinan Lainnya

Berdasarkan uraian dari transisi teori kepemimpinan, pengertian dan definisi kepemimpinan inklusif, secara kuantum, teori ini memiliki persamaan dengan teori hubungan pemimpin dan pengikut, oleh Gosling, et.al. (2003) menyebutnya sebagai teori *leaders and follower* dengan paradigma baru teori kepemimpinan.

Teori *leaders and follower* memandang bahwa tidak ada pemimpin yang dengan gagahnya memegang posisi tunggal tetapi pemimpin tim, antara pemimpin dengan bawahan memiliki posisi dan peranan masing-masing. Tidak ada lagi yang selalu jalan sendirian tetapi pemimpin yang memiliki kapasitas untuk diikuti. Tidak ada penguasa tetapi pelayan.

Selain dari teori *leaders and follower* yang memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan inklusif, kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) memberikan

kontribusi penting terhadap kepemimpinan inklusif karena di dalamnya terkandung nilai dan hasrat untuk melayani setiap orang tanpa membedakan *diversitas* sosial dan fisik, demikian juga dengan teori kepemimpinan jalur tujuan (*path goal theory*). Menurut versi House dan Mitchell (dalam Yukl, 1998: 242-243), bahwa teori *path goal* meliputi empat perilaku kepemimpinan yaitu: *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung): Memberi perhatian kepada para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka. *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif): Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif): Berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka. *Achievement Oriented Leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan): Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kerja, menekankan kepada keunggulan dalam kerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe (2005: 51-52) dalam Ann Staward (2006: 21), mengidentifikasi adanya empat teori dalam paradigma baru teori kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), kepemimpinan budaya (*culture leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*), dan kepemimpinan tersebar (*dispersed leadership*). Teori ini muncul sebagai respon terhadap laju peningkatan akan perubahan dan kebutuhan yang berkaitan dengan kepemimpinan yang secara terus menerus berubah dari model tradisional menjadi

model kepemimpinan sebagai proses yang (a) berpengaruh antara satu dengan yang lain, (b) terjadi dalam konteks kelompok, dan (c) meliputi pencapaian tujuan.

Prilaku dalam *kepemimpinan transformasional* adalah prilaku yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan moral, prilaku yang menunjukkan kebersamaan, interaksi manusia yang akan menimbulkan motivasi dan nilai moral pada umumnya ada pada lembaga pendidikan yakni sekolah, dengan demikian menurut Ryan (2006: 51-52) bahwa pendekatan transformasional dalam kepemimpinan lebih banyak terjadi dalam dunia pendidikan. Pendidikan inklusi mengakomodasi semua peserta didik tanpa mempertimbangkan kondisi fisik, intelektual, sosial, emosional, linguistik mereka dan kondisi lainnya. Ini berarti mencakup anak yang cacat dan berbakat, anak jalanan dan yang bekerja, anak dari penduduk terpencil dan nomadik (berpindah-pindah), anak dari kelompok minoritas bahasa, etnis atau budaya, dan anak dari kelompok atau wilayah yang termarginalisasikan lainnya. Pandangan seperti itu memerlukan prilaku yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan moral.

Kepemimpinan budaya memberikan tekanan pada nilai untuk disebarluaskan pada seluruh organisasi untuk membentuk budaya organisasional. Budaya inklusif mengandung nilai yang menghargai dan memberikan toleransi terhadap sesama manusia, menolak adanya praktik diskriminasi, membangun kerjasama kelompok, menciptakan lingkungan yang ramah, dan menghargai sesama manusia.

Kepemimpinan tim menitikberatkan pada kepemimpinan kelompok kecil dalam organisasi, masing-masing kelompok memiliki fungsi dan peranan yang berbeda, tetapi saling melengkapi. Kepemimpinan inklusif sebagaimana dikatakan oleh Ryan (2006a: 16-18) bahwa kepemimpinan inklusif bukan istilah yang menunjukkan kedudukan seseorang atau individu yang melaksanakan tugas yang sudah

ditentukan tetapi sebagai proses kolektif yang ada pada setiap orang atau yang mewakilinya.

Kepemimpinan tersebar (dispersed leadership) menitikberatkan pada pembagian kewenangan dan partisipasi, sebagaimana dikatakan oleh Kugelmass (2003: 19) dalam hasil penelitiannya bahwa proses yang terjadi dalam kepemimpinan inklusif sama dengan proses kepemimpinan tersebar (*dispersed leadership*) dan kepemimpinan partisipatif, terutama yang terjadi pada proses pengambilan keputusan. Tidak ada perbedaan posisi antara pemimpin dengan yang dipimpin, semua menunjukkan peran dan tanggung jawab yang sama. Oleh karena itu, dimensi utama kepemimpinan inklusif adalah pemberdayaan, keadilan, dan demokrasi. Oleh Ryan (2006a) menyebutnya sebagai dimensi emansipasi dan partisipasi.

Proses memberdayakan, keadilan dan demokrasi menjadi domain utama kepemimpinan inklusif karena para pemimpin bekerja pada suatu keadaan dimana ada *diversitas* seperti suku, politik, dasar nilai, jenis kelamin dan jender, status sosial dan *diversitas* fisik. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif adalah suatu mekanisme dalam memberikan hak menikmati kehidupan, mendapatkan pelayanan sosial dengan cara memfasilitasi komunitas yang mengalami *diversitas*, membuka peluang untuk berbicara dan berpartisipasi pada suatu sistem di mana akan terjadi proses pengambilan keputusan melalui konsensus.

D. Konsep Pendidikan Inklusi

Pendidikan inklusi merupakan konsekuensi lanjut dari kebijaksanaan global *Education for All* (Pendidikan untuk Semua) yang dicanangkan oleh UNESCO 1990.

Kebijaksanaan *Education for All* itu sendiri merupakan upaya untuk mewujudkan hak asasi manusia dalam pendidikan yang dicanangkan dalam Deklarasi Universal Hak-Hak Asasi Manusia 1949. Konsekuensi logis dari hak ini adalah bahwa *semua* anak memiliki hak untuk menerima pendidikan yang tidak diskriminatif atas dasar hambatan fisik, etnisitas, agama, bahasa, jender dan kecakapan. Pendidikan inklusi yang dideklarasikan dalam Konferensi Dunia tentang Pendidikan untuk (Mereka Yang Membutuhkan) Kebutuhan Khusus di Salamanca, Spanyol, 1994, dan diperteguh dalam Forum Pendidikan Dunia di Dakar, Senegal, 2000, merupakan suatu pendekatan yang berusaha memenuhi kebutuhan belajar semua anak, pemuda dan orang dewasa dengan fokus khusus pada mereka yang termarginalisasikan dan tersisihkan. Dari tahun ke tahun, jumlah yang termarginalisasikan dan tersisihkan ternyata tidak berkurang, bahkan terus bertambah. Pada tahun 2000 diperkirakan ada sekitar 113 juta anak usia sekolah dasar yang tidak masuk sekolah, 90 % dari mereka hidup di negara-negara dengan pendapatan rendah dan menengah rendah dan lebih dari 80 juta anak tinggal di Afrika (UNESCO, 2003).

Defenisi Pendidikan Inklusi. Pendidikan inklusi adalah sebuah proses yang memusatkan perhatian pada dan merespon keanekaragaman kebutuhan semua peserta didik melalui partisipasi dalam belajar, budaya dan komunitas, dan mengurangi eksklusi dalam dan dari pendidikan (UNESCO, 2003). Pendidikan inklusi mengakomodasi semua peserta didik tanpa mempertimbangkan kondisi fisik, intelektual, sosial, emosional, linguistik mereka dan kondisi lainnya. Ini berarti mencakup anak yang cacat dan berbakat, anak jalanan dan yang bekerja, anak dari penduduk terpencil dan nomadik (berpindah-pindah), anak dari kelompok minoritas bahasa, etnis atau budaya, dan anak dari kelompok atau wilayah yang

termarjinalisasikan lainnya. Sekolah reguler dengan orientasi inklusi merupakan sarana yang sangat efektif untuk memberantas diskriminasi, menciptakan masyarakat yang hangat relasinya, membangun masyarakat inklusif, dan mensukseskan pendidikan untuk semua (UNESCO, 1994; UNESCO, 2003). Pendidikan inklusi bertujuan memungkinkan guru dan peserta didik merasa nyaman dalam keragaman, dan memandang keragaman bukan sebagai masalah, namun sebagai tantangan dan pengayaan bagi lingkungan belajar (UNESCO, 2003).

Semua karakteristik pendidikan inklusi di atas berimplikasi pada perubahan dan modifikasi pada materi, pendekatan, struktur dan strategi, dengan suatu visi umum yang mengcover semua peserta didik dan suatu pengakuan atau kesadaran bahwa menjadi tanggung jawab sistem reguler untuk mendidik semua peserta didik (UNESCO, 2003).

Pentingnya Pendidikan Inklusi. Pendidikan inklusi adalah *hak asasi manusia*, di samping merupakan *pendidikan yang baik* dan dapat *menumbuhkan rasa sosial*. Itulah ungkapan yang dipakai untuk menggambarkan pentingnya pendidikan inklusi. Ada beberapa argumen di balik pernyataan bahwa pendidikan inklusi merupakan *hak asasi manusia*: (1) semua anak memiliki hak untuk belajar bersama; (2) anak-anak seharusnya tidak dihargai dan didiskriminasikan dengan cara dikeluarkan atau disisihkan hanya karena kesulitan belajar dan ketidakmampuan mereka; (3) orang dewasa yang cacat, yang menggambarkan diri mereka sendiri sebagai pengawas sekolah khusus, menghendaki akhir dari segregasi (pemisahan sosial) yang terjadi selama ini; (4) tidak ada alasan yang sah untuk memisahkan anak dari pendidikan mereka, anak-anak milik bersama dengan kelebihan dan bermanfaat untuk setiap orang, dan mereka tidak butuh dilindungi satu sama lain (CSIE, 2005).

Adapun alasan-alasan di balik pernyataan bahwa pendidikan inklusi adalah *pendidikan yang baik*: (1) penelitian menunjukkan bahwa anak-anak akan bekerja lebih baik, baik secara akademik maupun sosial, dalam *setting* yang inklusif; (2) tidak ada pengajaran atau pengasuhan dalam sekolah yang terpisah/khusus yang tidak dapat terjadi dalam sekolah biasa; (3) dengan diberi komitmen dan dukungan, pendidikan inklusif merupakan suatu penggunaan sumber-sumber pendidikan yang lebih efektif. Dan argumen-argumen dibalik pernyataan bahwa pendidikan inklusi dapat *membangun rasa sosial*: (1) segregasi (pemisahan sosial) mendidik anak menjadi takut, bodoh, dan menumbuhkan prasangka; (2) semua anak membutuhkan suatu pendidikan yang akan membantu mereka mengembangkan relasi-relasi dan menyiapkan mereka untuk hidup dalam arus utama; dan (3) hanya inklusi yang berpotensi untuk mengurangi ketakutan dan membangun persahabatan, penghargaan dan pengertian (CSIE, 2005).

Pertimbangan Filosofis. Pertimbangan filosofis yang menjadi basis pendidikan inklusi paling tidak ada tiga. Pertama, *cara memandang hambatan* tidak lagi dari perspektif peserta didik, namun *dari perspektif lingkungan sekolah*. Lingkungan sekolah harus memainkan peran sentral dalam transformasi hambatan-hambatan peserta didik. Kedua, *perspektif holistik dalam memandang peserta didik*. Dengan perspektif tersebut, peserta didik dipandang mampu dan kreatif secara potensial. Sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan di mana potensi-potensi tersebut berkembang. Ketiga, *prinsip non-segregasi*. Dengan prinsip ini, sekolah memberikan pemenuhan kebutuhan kepada semua peserta didik. Organisasi dan alokasi sumber harus cukup fleksibel dalam memberikan dukungan yang dibutuhkan kelas. Masalah yang dihadapi peserta didik harus didiskusikan terus menerus di

antara staf sekolah, agar dipecahkan sedini mungkin untuk mencegah munculnya masalah-masalah lain (UNESCO, 2003).

Langkah-langkah menuju Inklusi Yang Nyata. Ada tiga langkah penting menuju inklusi yang nyata: komunitas, persamaan dan partisipasi. Semua staf yang terlibat dalam pendidikan merupakan suatu *komunitas* yang memiliki visi dan pemahaman yang sama tentang pendidikan inklusi, baik konsep dan pentingnya maupun dasar-dasar filosofis. Setiap anggota komunitas memiliki *persamaan* (hak yang sama), dan—karena itu—sama-sama *berpartisipasi* dalam mengembangkan pendidikan inklusi, sejak dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasinya. Dalam pendidikan inklusi, sistem sekolah tidak berhak menentukan tipe peserta didik, namun sebaliknya sistem sekolah yang harus menyesuaikan untuk memenuhi kebutuhan semua peserta didik. Terkait dengan ini, ada ungkapan bahwa komunitas (semua staf yang terlibat dalam pendidikan inklusi) ‘melampaui dan di atas’ (*over and above*) kurikulum (UNESCO, 2003).

Segala aspek yang dapat menghambat aktivitas bagi peserta didik inklusif sedapat mungkin harus dihilangkan, bukan hanya yang berkaitan dengan kurikulum dan guru, tetapi juga berkaitan dengan faktor lingkungan pada umumnya, dalam arti aman dan menyenangkan bagi guru dan peserta didik pada umumnya. Oleh karena itu, Pemerintah memberikan panduan mengenai lingkungan dan aksesibilitas sekolah yang aman dan menyenangkan sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 4 tahun 1997 tentang Penyandang cacat dan aksesibilitasnya dan Undang-undang No. 28 tahun 2002 tentang Bangunan Umum Sekolah yang aksesnya adalah sekolah yang memperhatikan kemudahan dan keselamatan bagi setiap orang serta Keputusan Menteri Pekerjaan Umum RI No. 468/KPTS tahun 1998 tentang persyaratan teknis aksesibilitas pada bangunan umum, yaitu: kemudahan yang

disediakan bagi penyandang cacat guna mewujudkan kesamaan kesempatan dalam segala aspek kehidupan dan penghidupan. Aksesibilitas terdiri dari aksesibilitas fisik dan non fisik. Pengaturan persyaratan teknis aksesibilitas fisik pada bangunan umum dan lingkungannya dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan binaan yang dapat dicapai oleh semua orang, termasuk penyandang cacat. Pembangunan aksesibilitas ini, dimaksudkan untuk terwujudnya kemandirian bagi semua orang yang memiliki ketidak-mampuan fisik.

Aksesibilitas Fisik

Aksesibilitas fisik ini meliputi bangunan sekolah, tata letak ruang kelas, kamar kecil, perpustakaan, ruang UKS, laboratorium, arena olahraga, halaman dan taman bermain, koridor, transportasi. Lingkungan fisik diharapkan akses untuk semua peserta didik dan komponen sekolah lainnya. Penyediaan aksesibilitas berdasarkan asas kemudahan, kegunaan, keselamatan, dan kemandirian untuk mencapai kesetaraan dalam segala aspek kehidupan.

Aksesibilitas di lingkungan sekolah dan sekitarnya meliputi:

1. Jalan menuju sekolah

Pejalan kaki di lingkungan sekolah yang aksesibel adalah memiliki kelebaran minimal 1,6 m untuk mempermudah pengguna jalan dari dua arah yang berbeda, dilengkapi dengan kelandaian (curb cuts) di setiap ujung jalan dan pemandu jalur taktil (guiding block).

2. Halaman sekolah

Pintu pagar yang digeser, mudah dan ringan untuk dibuka dan ditutup, jembatan sekolah yang tertutup tanpa lubang-lubang di tengah, lantai yang rata, atau dilengkapi dengan kelandaian (ramp).

3. Pintu ruang kelas

Ukuran lebar pintu sekitar 160cm, mudah untuk dibuka dan ditutup, merapat ke dinding ketika pintu terbuka, lantai antara ruang kelas dan halaman kelas harus sama dilengkapi tekstur dan warna yang berbeda dimuka pintu atau jika ada jarak diberikan kelandaian dengan material yang tidak licin.

4. Jendela

Sebaiknya jendela dibuat sliding/bergeser untuk membukanya, bila daun jendela dibuka mengarah keluar maka daun jendela membuka ke atas/dengan engsel di bawah. Bukaannya yang mengarah ke bawah, akan membahayakan kepala peserta didik tunanetra.

5. Koridor kelas

Lebar koridor harus memberikan ruang gerak untuk pengguna kursi roda minimal 160cm, lantai rata tetapi dilengkapi pemandu jalur taktil dengan warna terang yang berbeda (guiding block), ramp yang menghubungkan antar ruangan.

6. Ruang kelas

- a. Gang antara barisan meja dan kursi harus memberikan cukup gerak untuk semua anak.
- b. susunan kursi roda atau kruk.
- c. Penempatan papan tulis harus mudah dijangkau oleh semua anak termasuk kursi roda.
- d. Pencahayaan yang terang tapi tidak menyilaukan bagi anak dengan gangguan penglihatan.
- e. Lokasi meja yang mudah dijangkau oleh anak pengguna kursi roda.

7. Perpustakaan

- a. Ketinggian rak buku yang mudah dijangkau oleh semua anak termasuk pengguna kursi roda.

- b. Ruang antar rak buku yang lebar agar memudahkan anak untuk gerak.
- c. Fasilitas kursi dan meja yang tersedia termasuk meja bagi anak pengguna kursi roda.
- d. Penomoran buku yang mudah dimengerti dan ketersediaan dalam braille.

8. Laboratorium

- a. Ketinggian meja dan rak peralatan yang mudah dijangkau oleh semua anak termasuk pengguna kursi roda.
- b. Ruang antar meja dan rak peralatan yang lebar agar memudahkan anak untuk gerak.
- c. Fasilitas kursi dan meja yang tersedia termasuk meja bagi anak pengguna kursi roda.

9. Arena olahraga

- a. Lapangan (outdoor) dan lantai (indoor) harus rata dan tidak ada lubang.
- b. Jalan menuju arena olahraga harus aksesibel (tangga dan ramp).
- c. Penempatan loker yang mudah dijangkau.
- d. Setiap tiang dan sudut yang tajam dilapisi bantalan atau karet yang aman.

10. Arena bermain dan taman sekolah

- a. Lapangan yang rata, letak pohon yang tidak mengganggu anak untuk gerak.
- b. Di sekeliling tiang bendera harus ada pembatas.

11. Ruang UKS

- ✓ Kelebaran pintu, lantai yang rata dan tidak licin, penempatan peralatan yang mudah dijangkau.

12. Toilet

- a. Lebar pintu minimal 1,25m, idealnya pintu geser

- b. Pintu mudah untuk dibuka dan ditutup, ketinggian pegangan pintu yang mudah dijangkau oleh semua anak.
- c. Ruang yang cukup untuk gerak pengguna kursi roda.
- d. WC duduk dan kering.
- e. Handrail atau pegangan tangan di kedua sisi (di salah satu sisi pegangan yang fleksibel) dan belakang WC.
- f. Letak tombol penyiram air yang mudah dijangkau (sisi kiri, belakang, atau di lantai).
- g. Letak kran air dan jet shower (selang pencuci) yang mudah dijangkau.
- h. Letak tombol darurat.
- i. Letak toilet paper yang mudah dijangkau.
- j. Ketinggian bak pencuci tangan/washtafel yang mudah dijangkau maksimal 90cm.
- k. Kran pemutar air yang mudah dijangkau dan dioperasikan.

13.Tangga

Kemiringannya dibuat tidak curam (kurang dari 60 derajat), memiliki pijakan yang sama besar serta memiliki pegangan tangan di kedua sisi, terdapat petunjuk taktil yang berwarna terang dimulut tangga

14.Penyeberangan jalan menuju sekolah

Penyeberangan jalan di lingkungan sekolah, sebaiknya dapat mengeluarkan suara, sehingga anak berkebutuhan khusus dapat menyeberang dengan aman.

15.Tanda-tanda Khusus Sekolah dan Lingkungan Sekitarnya

Tanda-tanda khusus ini dimaksudkan untuk mempermudah peserta didik menuju lokasi sekolah dari rumah atau asrama mereka. Tanda-tanda khusus ini dianjurkan bersifat permanen yaitu tidak berubah dan berpindah-pindah serta sebaiknya disertai dengan tulisan dengan huruf Braille.

Aksesibilitas Non Fisik

Aksesibilitas non fisik adalah kemudahan untuk mendapat peluang kesetaraan yang meliputi:

- a. Informasi dan teknologi yang aksesibel misalnya buku dalam huruf Braille bagi peserta didik tunanetra total, bahasa isyarat bagi peserta didik tunarungu, dan huruf besar dan tebal bagi peserta didik yang mengalami gangguan penglihatan jarak jauh (low vision).
- b. Diskriminasi dari masyarakat sekolah terhadap peserta didik
- c. Sikap guru dalam menyampaikan pelajaran kepada peserta didik tuna rungu tidak boleh membelakangi muka peserta didik
- d. Kesetaraan dalam kesempatan setiap pembelajaran di sekolah.

Menurut Hidayat (2009: 2), aspek-aspek penting yang harus diperhatikan dalam menyelenggarakan sekolah yang inklusif adalah: 1) Guru perlu mengetahui bagaimana cara mengajar anak dengan latar belakang dan kemampuan yang beragam. Peningkatan kemampuan ini dapat kita lakukan dengan berbagai cara, seperti: pelatihan, tukar pengalaman, lokakarya, membaca buku, dan mengeksplorasi/menggali sumber lain, kemudian mempraktekkannya di dalam kelas; 2) Semua anak memiliki hak untuk belajar, tanpa memandang perbedaan fisik, intelektual, sosial, emosi, bahasa atau kondisi lainnya, seperti yang ditetapkan dalam Konvensi Hak Anak yang telah ditandatangani semua pemerintah di dunia; 3) Guru menghargai semua anak di kelas, guru berdialog dengan siswanya; guru mendorong terjadinya interaksi di antara anak-anak; guru mengupayakan agar sekolah menjadi menyenangkan; guru mempertimbangkan keragaman di kelasnya; guru menyiapkan tugas yang disesuaikan untuk anak; guru mendorong terjadinya pembelajaran aktif untuk semua anak; 4) Dalam lingkungan pembelajaran yang inklusif, setiap orang

berbagi visi yang sama tentang bagaimana anak harus belajar, bekerja dan bermain bersama. Mereka yakin, bahwa pendidikan hendaknya inklusif, adil dan tidak diskriminatif, sensitif terhadap semua budaya, serta relevan dengan kehidupan sehari-hari anak; 5) Lingkungan pembelajaran yang inklusif mengajarkan kecakapan hidup dan gaya hidup sehat, agar peserta didik dapat menggunakan informasi yang diperoleh untuk melindungi diri dari penyakit dan bahaya. Selain itu, tidak ada kekerasan terhadap anak, pemukulan atau hukuman fisik.

E. Kerangka Pikir

Kepemimpinan inklusif dibangun dari nilai emansipasi karena kepemimpinan inklusif berfokus pada keadaan di mana terjadi marginalisasi peran. Pemimpin bekerja pada ruang lingkup pengurangan beban dan pemberdayaan karena pada kenyataannya banyak orang hidup pada keadaan di mana terjadi ketidak-adilan.

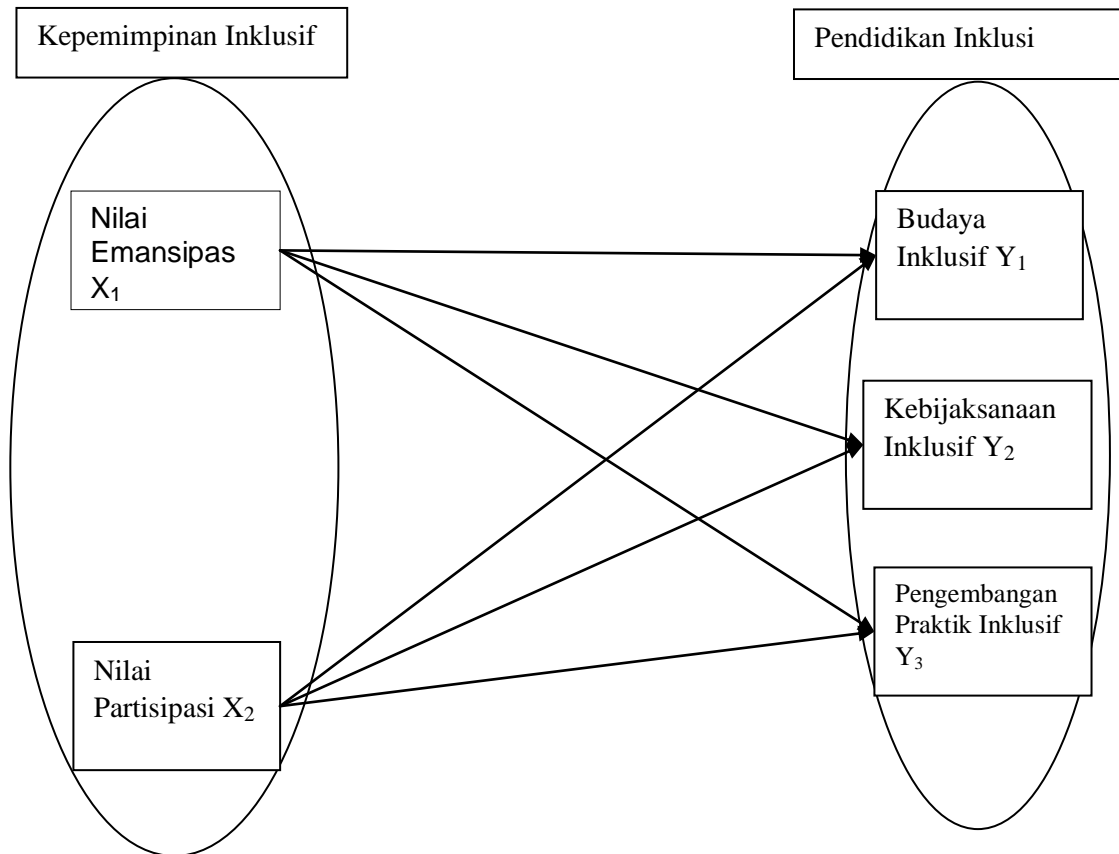
Secara teoritis, kepemimpinan inklusif memberikan peluang kepada setiap orang dengan memberikan kesempatan secara adil untuk mempengaruhi keputusan, pelaksanaan dan kebijaksanaan, dengan demikian kepemimpinan inklusif tidak mengasosiasikan kepemimpinan yang dominan berpusat pada individu yang diharapkan untuk melaksanakan sesuatu berdasarkan keunggulan personal yang dimiliki, kecakapan, atau posisi yang mereka pegang. Sebaliknya, kepemimpinan inklusif secara nyata ada pada setiap orang yang memberikan kontribusi terhadap setiap proses kegiatan, meskipun kontribusi tersebut sangat sederhana. Proses yang terjadi dalam kepemimpinan inklusif adalah suatu proses kolektif di mana di dalamnya banyak orang bekerja secara bersama-sama dengan berbagai macam cara untuk menghasilkan sesuatu sesuai dengan peranan dan area kepemimpinan

yang diberikan tanpa membedakan golongan, ras, keterbatasan kemampuan (fisik, ekonomi, dan sosial lainnya) – bersifat inklusif. Oleh karena itu kepemimpinan inklusif dibangun di atas nilai partisipasi.

Gagasan mengenai Pendidikan Inklusif adalah sebagai salah satu strategi dalam pendidikan yang dirancang untuk menghilangkan istilah kelas khusus atau pendidikan khusus, dengan suatu keyakinan bahwa semua anak dengan kemampuan yang terbatas memiliki hak yang sama untuk mendapatkan pendidikan pada sekolah umum sehingga mereka merasa diberdayakan dan tidak berada lingkungan marginal.

Pendidikan Inklusi dipahami sebagai suatu pendekatan dalam merancang pendidikan untuk menjamin bahwa setiap anak memiliki hak asasi sebagai seorang individu, baik dalam konteks budaya maupun pembangunan untuk mendapatkan pendidikan yang sesuai dengan kemampuannya. Konsep ini memberikan pemahaman bahwa tujuan Pendidikan Inklusi adalah untuk meningkatkan partisipasi dan proses belajar kepada murid yang berada dalam situasi marginal sehingga mereka bisa masuk ke dalam sistem pendidikan reguler, mengembangkan nilai inklusif dan keragaman, mengembangkan sekolah untuk semua, dan mengembangkan proses belajar yang dapat diakses oleh semua peserta didik, yang dalam pelaksanaannya dapat pada 3 dimensi yaitu, budaya inklusif, kebijaksanaan inklusif dan pengembangan praktik inklusif.

Gambar 2.10: Skema Kerangka Pikir



F. Hipotesis

Berdasarkan atas permasalahan penelitian dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dan dengan kerangka konseptual yang dibangun, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

Hipotesis Mayor: Jika kepemimpinan inklusif yang dibangun dari nilai emansipasi dan partisipasi diterapkan secara optimal pada sekolah inklusi, maka pelaksanaan

pendidikan inklusi berdasarkan dimensi budaya, kebijaksanaan dan pengembangan praktik inklusif meningkat secara signifikan.

Hipotesis Minor:

Hipotesis 1:

Jika nilai emansipasi dan partisipasi diterapkan secara optimal pada sekolah inklusi, maka budaya inklusif dalam pelaksanaan pendidikan meningkat secara signifikan.

Hipotesis 2:

Jika nilai emansipasi dan partisipasi diterapkan secara optimal pada sekolah inklusi, maka kebijaksanaan inklusif dalam pelaksanaan pendidikan meningkat secara signifikan.

Hipotesis 3:

Jika nilai emansipasi dan partisipasi diterapkan secara optimal pada sekolah inklusi, maka pengembangan praktik inklusif dalam pelaksanaan pendidikan meningkat secara signifikan.