

KULIAH 3 PENDEKATAN TRAIT DAN KETERAMPILAN

A. Pendekatan Trait (Sifat)

Galton ialah orang yang pertama kali mengembangkan teori kepemimpinan pada tahun 1869. Galton yakin bahwa kualitas kepemimpinan ditentukan oleh sifat-sifat yang dibawa lahir. Pendekatan trait fokus pada kepribadian. Pendekatan awal tentang trait dapat ditelusuri kembali sejak zaman Yunani Kuno dan Romawi Kuno. Pada saat itu, orang percaya bahwa trait seorang pemimpin efektif dilahirkan bukan dilatih sehingga muncul istilah *“Leaders are born, not built.”* Teori sifat-sifat dikenal juga sebagai ***The Great Man Theories*** atau ***kepemimpinan atribut***.

Pendekatan trait trait menganut paham nativisme karena seorang menjadi pemimpin membawa trait sebagai pemimpin yang efektif.

Stogdill (1948) menyimpulkan ada delapan sifat kepemimpinan efektif yaitu:

- (1) kecerdasan,
- (2) kewaspadaan,
- (3) wawasan luas,
- (4) tanggung jawab,
- (5) inisiatif,
- (6) teguh,
- (7) percaya diri, dan
- (8) mudah bermasyarakat.

Penelitian kedua Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa ada sepuluh sifat kepemimpinan efektif yaitu:

- (1) prestasi,
- (2) teguh,
- (3) wawasan luas,
- (4) inisiatif,
- (5) percaya diri,
- (6) tanggung jawab,
- (7) kerja sama,
- (8) toleran,
- (9) berpengaruh, dan
- (10) mampu bermasyarakat.

Pendekatan ini berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara:

- (1) membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin, dan
- (2) membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif.

Peneliti berasumsi bahwa:

- (1) pemimpin dilahirkan sehingga tidak perlu dilatih;
- (2) pemimpin efektif memiliki sifat-sifat khusus.

Bass (1990) mengidentifikasi trait yang sangat berkorelasi positif dengan kepemimpinan adalah:

- (1) orisinalitas,

- (2) popularitas,
- (3) sosialibilitas,
- (4) adil,
- (5) keagresifan,
- (6) humor,
- (7) ingin maju,
- (8) kerja sama,
- (9) gembira,
- (10) sehat.

Bass (1990) mengidentifikasi trait yang sangat tidak berkorelasi positif dengan kepemimpinan adalah:

- (1) usia,
- (2) tinggi,
- (3) berat,
- (4) fisik,
- (5) energi,
- (6) penampilan,
- (7) dominan, dan
- (8) kontrol *mood*

Gheselli meneliti lebih dari 300 pemimpin dari 90 perusahaan yang berbeda menemukan enam traits kepemimpinan efektif yaitu:

- (1) kebutuhan berprestasi,
- (2) kecerdasan,
- (3) ketegasan,

- (4) percaya diri,
- (5) inisiatif, dan
- (6) mampu mengawasi (Manning & Curtis, 2003).

Kepemimpinan efektif menurut Robbins (2008) adalah:

- (1) visioner,
- (2) penampilan fisik menarik,
- (3) tegas,
- (4) pandai bicara,
- (5) agresif, kerja keras,
- (6) konsisten,
- (7) berani,
- (8) ramah, dan
- (9) cerdas.

Pemimpin yang efektif menurut Warren Benis adalah:

- (1) *be yourself,*
- (2) *figure out what you are good at,*
- (3) *hire only good people who care,*
- (4) *treat people the way you want to be treated,*
- (5) *focus on one or two critical objectives,*
- (6) *ask your co-workers how to get there,*
- (7) *listen well,*
- (8) *call the paly,*
- (9) *get out of their way, cheer them on,*
- (10) *count the gain, and*

(11) *start righ now* (Manning & Curtis, 20003: 148)..

Kepemimpinan kepala sekolah efektif menurut Hence (2009) adalah:

- (1) energi dan kuat terhadap stres,
- (2) percaya diri,
- (3) pengawas internal yang baik,
- (4) kematangan emosi,
- (5) integritas,
- (6) kekuatan memotivasi,
- (7) orientasi prestasi, dan
- (8) butuh berkerja sama.

Yukl (2013) mengidentifikasikan sifat-sifat yang berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan yaitu:

- (1) energi dan toleran terhadap stres,
- (2) percaya diri,
- (3) perhatian terhadap pengawasan internal,
- (4) kematangan emosi,
- (5) integritas,
- (6) motivasi kuat,
- (7) berorientasi prestasi, dan
- (8) kebutuhan berafiliasi.

Penelitian Kouzes & Posner (2013) yang meneliti 20.000 pemimpin di empat benua selama 20 tahun (1987-2007) menemukan bahwa urutan sifat-sifat kepemimpinan efektif dengan urutan sebagai berikut:

- (1) jujur,

- (2) visioner,
- (3) inspiratif,
- (4) kompeten,
- (5) adil,
- (6) mendukung,
- (7) berpikiran luas,
- (8) cerdas,
- (9) tegas,
- (10) konsisten,
- (11) berani,
- (12) kooperatif,
- (13) imajinatif,
- (14) empati,
- (15) bertekad bulat,
- (16) dewasa,
- (17) ambisius,
- (18) setia,
- (19) mampu mengendalikan diri, dan
- (20) mandiri.

Pendekatan trait adalah: *Sidiq*, *Tabliq*, *Amanah*, dan *Fathonah* (STAF).

Sidiq artinya jujur tidak bohong. *Tabliq* artinya mengajak pada kebaikan, *Amanah* artinya titipan orang yang memberi kepercayaan. *Fathonah* artinya cerdas. Menurut Northouse (2018: 23) menyatakan traits umum kepemimpinan efektif adalah:

- (1) cerdas,

- (2) percaya diri,
- (3) mendominasi,
- (4) integritas, dan
- (5) mampu bergaul.

MacGilhrist (2004) secara khusus mengembangkan sembilan kecerdasan kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan sekolah dalam membimbing guru, tenaga administrasi sekolah, tenaga laboratorium, dan tenaga perpustakaan sekolah sebagai berikut.

- (1) Kecerdasan etika: memahami hal-hal yang baik dan buruk, yang boleh dan yang tidak boleh, menjunjung tinggi kode etik guru.
- (2) Kecerdasan spiritual: beriman dan bertakwa, mencari arti hidup.
- (3) Kecerdasan kontekstual: sama dengan kecerdasan naturalistic yaitu memahami lingkungan, memelihara dan melestarikan lingkungan.
- (4) Kecerdasan operasional: sama dengan kecerdasan teknis atau kecerdasan kinestik di atas.
- (5) Kecerdasan emosional: penjelasan seperti di atas.
- (6) Kecerdasan kolejal: sama dengan kecerdasan interpersonal di atas.
- (7) Kecerdasan reflektif: evaluasi diri, menerima umpan balik.
- (8) Kecerdasan pedagogis: cerdas dalam mengajar.
- (9) Kecerdasan sistematis: berpikir sistem.

International School Leadership Licency Consortium (ISLLC) (2004)
menyepakati kepemimpinan kepala sekolah efektif memiliki sifat:

- (1) visi berpusat pada siswa,
- (2) budaya berpusat pada siswa,

- (3) manajemen dan kepemimpinan organisasi,
- (4) komunikatif dan melibatkan masyarakat,
- (5) beretika dan berintegritas,
- (6) politik berpusat pada siswa, dan
- (7) melakukan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).

Sifat-sifat kepemimpinan efektif menurut *Kepemimpinan Hasta Brata*.

Dalam kitab Mahabrata dikisahkan Sri Rama ketika menobatkan Wibisono menjadi raja Alengka, ia memberikan ajaran *hasta brata* yaitu delapan petunjuk untuk menjadi raja atau pemimpin yaitu:

- (1) bumi,
- (2) *banyu*,
- (3) *geni*,
- (4) angin,
- (5) surya,
- (6) *candra*,
- (7) *kartika*, dan
- (8) samudra.

Sifat dan keterampilan diasosiasikan Hoy & Miskel (2013) seperti tabel berikut.

Tabel 3.1 Sifat dan Keterampilan Diasosiasikan Menjadi Kepemimpinan Efektif

Sifat	Motivasi	Keterampilan
Percaya diri	Kebutuhan tugas dan interpersonal	Teknikal
Tahan stress	Orientasi prestasi	Interpersonal
Kematangan emosi	Kebutuhan kekuasaan	Konseptual
Integritas	Harapan	
Terbuka	<i>Self-efficacy</i>	

Hoy & Miskel (2013)

Yukl (2013: 139) memberikan sifat khusus yang berhubungan dengan keefektifan kepemimpinan sebagai berikut.

- (1) Tingkat stamina tinggi dan toleransi terhadap stress.
- (2) Lokasi internal dalam orientasi control.
- (3) Kematangan emosi.
- (4) Integritas personal.
- (5) Mensosialisasikan kekuatan motivasi.
- (6) Pencapaian prestasi dalam tingkat sedang.
- (7) Percaya diri dalam tingkat sedang.
- (8) Kebutuhan berafiliasi dalam tingkat sedang.

Covey (1989) seperti yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 3.2 *The Seven Habits of Highly Effective People*

<i>Habits</i>	<i>Characteristics</i>
<i>Independence</i>	1. <i>Be proactive</i> 2. <i>Do things with an end in mind</i> 3. <i>Manage your personal priorities</i>
<i>Interdependence</i>	4. <i>Operate on a win-win basis.</i> 5. <i>Emphathize-first understand, them be understood</i> 6. <i>Work to create energy</i>
<i>Renewal</i>	7. <i>Preserve and enchance your productivity capacity-physical, socia/emotional, mental and spiritual</i>

(Covey, 1989)

Pemimpin pendidikan yang efektif hanya dimiliki oleh pemimpin pendidikan yang bermutu. Pemimpin pendidikan yang bermutu jika memenuhi *The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards*.

Berdasarkan standar ISLLC di atas, maka standar pemimpin pendidikan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Standar 1: Visi
- Standar 2: Pembelajaran
- Standar 3: Lingkungan
- Standar 4: Masyarakat
- Standar 5: Etika
- Standar 6: Global (Sorenson & Doldzmith, 2009: 5).

Kepemimpinan pendidikan yang efektif hanya dimiliki oleh kepemimpinan pendidikan yang bermutu. Kepemimpinan pendidikan yang bermutu jika memenuhi *Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards*.

Kekuatan pendekatan sifat adalah:

- (1) menemukan sifat kepemimpinan efektif secara intuitif,
- (2) sebagai patok duga atau standar memilih kepemimpinan yang efektif,
- (3) tidak ada penelitian kepemimpinan yang luas dan mendalam pendekatan sifat; dan
- (4) menjadi landasan untuk mengembangkan teori kepemimpinan berikutnya.
- (5) sebagai dasar bagi perkembangan pendekatan kepemimpinan berikutnya,
- (6) dapat diterapkan secara intuitif,
- (7) dapat memenuhi harapan pengikutnya,
- (8) menjadi contoh pengikutnya,
- (9) masih menjadi perhatian ilmuwan untuk diteliti, dan
- (10) memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan efektif.

Kelemahan pendekatan sifat adalah:

- (1) banyak sifat-sifat pemimpin yang bertentangan misalnya pemimpin harus mandiri tetapi kooperatif. Pemimpin harus seperti air tetapi juga seperti api. Pemimpin harus seperti surya tetapi harus seperti bulan,
- (2) pendekatan sifat adalah sifat-sifat kepemimpinan efektif yang dimiliki pemimpin belum tentu cocok diterapkan di tempat lain.
- (3) Temuan sifat kepemimpinan efektif sangat subjektif dan sifat sulit dilatihkan.
- (4) Gagal dalam melihat hubungan sifat dengan dampak kepemimpinan karena tidak menunjukkan pengaruh sifat kepemimpinan efektif dengan pengikut dalam menyelesaikan tugas.
- (5) tidak satu pun teori sifat yang memuaskan semua pihak,
- (6) sifat-sifat ada yang bertentangan,
- (7) sifat-sifat ada yang hampir sama maknanya bahkan tumpang tindih,
- (8) mengabaikan pengaruh situasi,
- (9) mengabaikan pelatihan,
- (10) inter-subjektif terhadap sifat yang ditemukan.

B. Pendekatan Keterampilan

Pendekatan ini berasumsi bahwa keterampilan menentukan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Keterampilan dapat dipelajari dan dilatih. Pendekatan keterampilan dibagi dua yaitu model Katz dan menurut Mumford.

1. Model Katz

Menurut penelitian Katz (1955: 34), kepemimpinan efektif ditentukan oleh tiga keterampilan yaitu teknik (operasional), sosial (*human relations* atau interpersonal), dan konseptual. Setiap pemimpin dan manajer perlu memiliki ketiga keterampilan tersebut. Pemimpin yang fokus pada keterampilan teknik disebut *management engineer*. Pemimpin yang fokus pada keterampilan sosial disebut *human engineer* (Sergiovanni (1984: 4-13).

Yukl (2013) menyampaikan taksonomi tiga faktor definisi keterampilan secara luas seperti tabel berikut.

Tabel 3.3 Taksonomi Tiga Faktor Definisi Keterampilan secara Luas

Keterampilan Teknis: pengetahuan tentang metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan kemampuan menggunakan alat dan perlengkapan relevan dengan kegiatan tersebut.
Keterampilan sosial: pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan motif-motif orang lain dari yang dia ucapkan dan lakukan (empati, kepekaan sosial); kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif (pandai bicara, persuasive); kemampuan memantapkan secara efektif dan hubungan kerja sama (taktis, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima)
Keterampilan konseptual: kemampuan menganalisis secara umum, berpikir logis, ahli dalam merumuskan dan memiliki konsep hubungan yang kompleks dan membingungkan; kreatif dalam memecahkan masalah dan ide-ide, mampu menganalisis peristiwa-peristiwa dan merasakan kecenderungan-kecenderungan, antisipasi terhadap perubahan, dan mengenal peluang-peluang dan masalah-masalah potensial (induktif dan deduktif).

Gambar 3.1 menjelaskan bahwa ketiga keterampilan tersebut perlu dimiliki setiap *manager* atau *leader*.

2. Model Mumford

Model keterampilan berbasis keterampilan baru menurut Mumford terdiri atas lima komponen yaitu:

- (1) Atribut individual,
- (2) Kompetensi,
- (3) Dampak kepemimpinan,
- (4) Pengalaman karir, dan
- (5) Pengaruh lingkungan.

Hubungan antar komponen digambarkan seperti Gambar 3.4.

Kelebihan pendekatan keterampilan.

- (1) Keterampilan berpusat pemimpin menekankan pentingnya mengembangkan keterampilan khusus kepemimpinan.
- (2) Keterampilan adalah kompetensi yang dapat dipelajari dan dikembangkan
- (3) Pendekatan keterampilan berguna untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan efektif yang tidak ditemui pada model lainnya.
- (4) Pendekatan keterampilan menyiapkan struktur yang membantu menyusun kurikulum kepemimpinan pendidikan dan program pengembangan.
- (5) menginspirasi pemimpin untuk memiliki ketiga.
- (6) Keterampilan dapat dilatihkan.
- (7) Pemimpin dapat berpikir global bertindak local.
- (8) Memberi kontribusi untuk melaksanakan pelatihan kepemimpinan.

Kelemahan pendekatan keterampilan.

- (1) Pendekatan keterampilan meluas melampaui ruang lingkup kepemimpinan. Sebagai contoh motivasi, berpikir kritis, kepribadian, dan resolusi konflik lebih populer daripada pendekatan keterampilan.
- (2) Model keterampilan lemah dalam meramalkan perilaku dan tidak menjelaskan secara khusus cara pertimbangan sosial dan keterampilan penyelesaian masalah mempengaruhi kinerja.
- (3) Pendekatan keterampilan dapat dikritik untuk tidak mengakui model trait tetapi kenyataannya komponen umum dalam atribut seperti trait.
- (4) Pendekatan keterampilan kurang cocok diterapkan pada konteks kepemimpinan lainnya karena sampel menggunakan angkatan laut dan Departemen Pertahanan Amerika.
- (5) pelatihan keterampilan cenderung berteori,
- (6) Materi keterampilan yang dilatihkan tidak fokus karena banyak yang sifatnya politis.
- (7) Alumni tidak menerapkan hasil pelatihan karena kurang dukungan atasannya.
- (8) Keterampilan pribadi dan sosial sulit dilatihkan dan memerlukan waktu.

C. Soal

- (1) Bagaimana dengan menggunakan pendekatan trait itu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang?
- (2) Apa implikasi pendekatan trait terhadap kepemimpinan sekolah?
- (3) Apa beda dan persamaan pendekatan trait dengan keterampilan?
- (4) Mengapa pendekatan sifat sangat variatif dan sulit diramalkan?

- (5) Jelaskan menurut pendapat Anda, bagaimana pendekatan keterampilan dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan?
- (6) Mengapa pendekatan keterampilan dibantah sebagai pengembangan pendekatan trait?
- (7) Adakah peluang pendekatan keterampilan tidak terbatas hanya pada tiga keterampilan saja? Mengapa?
- (8) Apa akibatnya jika keterampilan *low manajer* dibalik menjadi keterampilan *top manajer*?
- (9) Pengembangan keterampilan sosial saat ini di lingkungan PNS berkembang menjadi sosisl kultural. Temukan dari berbagai sumber, apa definisi sosial kultural?
- (10) Bagaimana mengembangkan pendekatan keterampilan?

Visit the Study Site at www.sagepub.com/northouse6e for web quizzes, leadership quistionnaires, and media link represened by the icons