

KULIAH 9

KEPEMIMPINAN *DISTRIBUTED, INVITATIONAL, SUSTAINABLE,* DAN KONSTRUKTIVISME

A. Kepemimpinan *Distributed*

Kepemimpinan distributed disebut juga *kepemimpinan shared leadership*, *kepemimpinan delegatif*, dan *kepemimpinan partisipatif*. English (2008:115) mengatakan bahwa *kepemimpinan distributed* didefinisikan sebagai konsep dari beberapa fungsi kepemimpinan dapat didelegasikan atau dibagikan tugas kepada pengikut atau peran dalam suatu organisasi. Dari definisi di atas, dapat dipahami bahwa inti atau esensi dari *kepemimpinan distributed* adalah mendistribusikan sebagian tugas kepemimpinannya kepada pengikutnya.

Spillane et al. (2004) menyatakan bahwa *fokus kepemimpinan distributed adalah pada cara mendukung pemimpin dan kondisi sekolah dan interaksi dengan warga dan stakeholders sekolah untuk kesuksesan daripada struktur dan program sekolah. Hati kepemimpinan distributed* adalah pelaksanaan perspektif sistemik di mana tindakan individu hanya dipandang sebagai hubungan yang membentuk tindakan kolektif (Bennett et al., 2003). Groun (2000) berargumen bahwa *tidak ada satu orang pun yang ahli dalam segala hal* karena itu perlu menerapkan *kepemimpinan distributed*. *Hakikat kepemimpinan distributed adalah sebagai pembagian tugas dan proses mempengaruhi pengikut.*

Hartley (2007) menyatakan bahwa *kepemimpinan distributed* bukanlah kepemimpinan yang baru tetapi telah ada dalam delegasi dan *shared leadership*, *empowerment* dan *ownership*. Wood (2004) menyatakan bahwa *kepemimpinan*

distributed tidak sama dengan kepemimpinan demokratis karena pemimpin distributed bukan hasil pilihan pengikutnya seperti halnya pemilihan pimpinan secara demokratik.

Alasan terbentuknya kepemimpinan *distributed* adalah karena:

- (1) kegagalan penerapan kepemimpinan karismatik, dan
- (2) semakin banyak dan kompleksnya tugas kepala sekolah.

Berikut adalah implikasi dari kepemimpinan *distributed*

- (1) pemberdayaan;
- (2) peningkatan produktivitas kerja yang kondusif;
- (3) membangun iklim kerja yang kondusif

Kepemimpinan distributed adalah kepemimpinan yang mendistribusikan sebagian tugas dan proses pengaruh, deskriptif dan normatif, menekankan interaksi, dan menggabungkan kepemimpinan formal dengan nonformal.

Kepemimpinan *distributed* adalah kepemimpinan yang menggabungkan kepemimpinan formal dengan informal, keduanya tidak dapat dipisahkan dan dipertentangkan. Kepemimpinan *distributed* pada dasarnya melibatkan dimensi praktik kepemimpinan vertikal dan horizontal. Kepemimpinan vertikal adalah hubungan kepemimpinan antara atasan dengan pengikut. Kepemimpinan horizontal adalah hubungan kepemimpinan dengan sejawat.

Kepemimpinan *distributed* memperhatikan dua hal yaitu:

- (1) proses kepemimpinan, dan
- (2) aktivitas kepemimpinan.

Proses kepemimpinan berkenaan dengan, “Bagaimana praktik kepemimpinan terjadi di dalam organisasi?”. Aktivitas kepemimpinan berkenaan dengan, “Bagaimana kepemimpinan ditingkatkan atau diperluas atau dikembangkan?”. Kepemimpinan *distributed* memiliki dua pandangan yaitu:

- (1) mendistribusikan tugas, dan
- (2) proses mempengaruhi.

Kepemimpinan *distributed* mengundang orang untuk berubah dari birokratik dan pengawasan menuju keterpaduan dan kedinamisan (Haris, 2014).

Gambaran kepemimpinan masa lalu dan kepemimpinan masa depan terlihat pada tabel berikut.

Tabel 9.1 Kepemimpinan Masa Lalu dan Kepemimpinan Masa Depan

<i>Past Leadership</i>	<i>Future Leadership</i>
<i>Hierarchical and fixed</i>	<i>Lateral and distributed</i>
<i>Role and position</i>	<i>Talent and capability</i>
<i>Located in the school</i>	<i>Movement around schools</i>
<i>Problem based</i>	<i>Solution Focused</i>
<i>Skills</i>	<i>Practice</i>
<i>Control and efficiency</i>	<i>Capacity building and relational capital</i>
<i>Focussed and Organization</i>	<i>Focused and instruction</i>
<i>Linked to remuneration</i>	<i>Linked to professional growth</i>

(Harris, 2014:37)

Parry & Bryman (2006) menyarankan ada lima cara mengembangkan kepemimpinan *distributed* secara alami yaitu:

- (1) pemberdayaan,
- (2) menggambarkan tugas,

- (3) kepemimpinan sebagai proses sosial,
- (4) tunjukkan kepemimpinan *distributed* sebagai pekerjaan, dan
- (5) pemanfaatan *e-commerce*.

Kekuatan kepemimpinan *distributed* adalah:

- (1) mengurangi kesibukkan kepala sekolah; dan
- (2) ada regenerasi sebagai kepala sekolah;
- (3) pengikut yang mendapat distribusi tugas merasa dihargai; dan
- (4) pengikut yang mendapat distribusi tugas dapat memanfaatkan keahliannya.

Kelemahan kepemimpinan *distributed* adalah:

- (1) kepala sekolah kurang selektif memilih orang yang akan mendapat distribusi tugas;
- (2) pengikut lain yang tidak pernah mendapat distribusi tugas merasa distribusi tugas hanya dimonopoli orang tertentu saja, tidak diberi kesempatan yang merata atau terjadi pilih pilih kasih;
- (3) pengikut yang tidak mendapat distribusi tugas merasa tidak dihargai;
- (4) Pengikut yang tidak mendapat distribusi tugas merasa tidak diberdayakan sehingga tidak berpeluang memanfaatkan keahliannya.

B. Kepemimpinan *Invitational*

Kepemimpinan *invitational* merupakan pengembangan dari kepemimpinan pelayan (Lynch, 2012). Kepemimpinan *invitational* berkenaan dengan kepemimpinan partisipatif, *distributed*, moral, dan etika.

Kepemimpinan *distributed* meliputi:

- (1) Kepemimpinan *distributed* sebagai disain komprehensif;

- (2) teori kepemimpinan;
- (3) deskripsi komprehensif kepemimpinan *invitational*
- (4) mensejajarkan kepemimpinan *invitational* dengan model kepemimpinan lain.

Kepemimpinan *distributed* sebagai disain komprehensif

Purkey (1992) menyatakan teori *invitational* adalah sebagai kumpulan asumsi yang berusaha menjelaskan fenomena dan menyediakan cara memanggil orang secara sengaja untuk mewujudkan potensinya yang relatif tidak terbatas dalam semua bidang usaha manusia yang berharga. Tujuan kepemimpinan *invitational* adalah untuk:

- (1) mengatasi seluruh sifat global dari keberadaan dan peluang manusia, untuk membuat hidup lebih menyenangkan, memuaskan, dan memperkaya pengalaman.
- (2) mengundang semua pemangku kepentingan yang tertarik untuk berhasil. Ini melibatkan pengiriman pesan positif kepada orang-orang, membuat mereka merasa dihargai, mampu bertanggung jawab, dan berharga.
- (3) memandu pemimpin menghadapi waktu kerja yang terbatas.

Teori kepemimpinan

Barth (1991) menyatakan bahwa tujuan teori kepemimpinan adalah untuk meningkatkan interaksi antar guru dengan guru, guru dan kepala sekolah dalam memainkan peranan penting masing-masing untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Purkey & Novak (1996) menyatakan bahwa *Invitational Education Theory* (IET) ditawarkan sebagai pendekatan sistematis

proses pendidikan dan membuat strategis yang membuat sekolah lebih banyak diundang.

Tujuan IET adalah untuk:

- (1) membangun sekolah dengan iklim yang mengundang semua orang di sekolah untuk mengalami kesuksesan bersama;
- (2) menyiapkan guru dengan prinsip praktik perilaku yang dapat memadukan kreativitas dan etika, riset, teori, dan praktik;
- (3) adalah membina sekolah dengan iklim yang mengundang setiap orang di sekolah agar mendapatkan pengalaman bersama dalam mencapai sukses.

Dalam model IET, Purkey dan Novak (1992) menyarankan agar guru ketika melaksanakan tugasnya hendaknya konsisten dapat dipercaya, hormat, optimis, dan dengan sengaja. Untuk membangun teori kepemimpinan *invitational* diperlukan mutu kepemimpinan, nilai, dan prinsip. Model kepemimpinan *invitational* berasal dari penekanan pada kontrol dan dominasi yang fokus pada keterikatan, kerja sama dan komunikasi.

Deskripsi komprehensif kepemimpinan *invitational*

Kepemimpinan *invitational* didisain oleh Purkey & Siegel (2003) berdasarkan teori dan praktik *invitational*. Purkey (1992) menyatakan bahwa teori *invitational* adalah suatu asumsi kolektif yang menjelaskan gejala dan memberi makna dengan sengaja mengundang pengikut yang potensial untuk diberdayakan pemimpin. Mereka diundang kepala sekolah untuk membantu tugas-tugas kepala sekolah. Kepemimpinan *invitational* memiliki personal yang tinggi dan karakter etika. Purkey & Siegel menyatakan bahwa kepemimpinan *invitational* fokus pada keterhubungan, kerja sama, dan komunikasi dengan

pengikut.

Mensejajarkan kepemimpinan *invitational* dengan model kepemimpinan lain

Segel (2005) menemukan bahwa kepemimpinan *invitational* sangat menekankan pada lingkungan di mana *stakeholders* mampu mencapai tujuan dan partisipasi terus-menerus dalam mencapai visi dan misi bersama melalui pemimpin yang efektif. Model kepemimpinan *invitational* seperti model kepemimpinan lainnya mengandung pentingnya memperhatikan lingkungan, *stakeholders*, partisipasi, visi, misi, dan bertujuan untuk menghasilkan pemimpin yang efektif.

Kepemimpinan *invitational* percaya pada yang memungkinkan partisipasi aktif semua anggota organisasi, serta berusaha untuk mencapai keseimbangan wewenang dan pengaruh di seluruh organisasi

Kepemimpinan *invitational* mirip dengan kepemimpinan transformasional dan pelayan karena menganjurkan agar pemimpin memberikan keteladanan dalam memimpin pengikutnya. Kepemimpinan *invitational* seperti model kepemimpinan lainnya berupaya membantu para pemimpin untuk mendukung pengikutnya dengan cara memberdayakan. Kepemimpinan *invitational* banyak mempercayai, menggambarkan, dan mempunyai kesamaan dengan kepemimpinan transformasional dan pelayan.

Kepemimpinan *invitational* didasarkan empat asumsi dasar yaitu:

- (1) optimisme,
- (2) hormat,

(3) kepercayaan, dan

(4) dengan sengaja.

Optimisme maksudnya percaya bahwa manusia mempunyai potensi yang belum dimanfaatkan untuk pertumbuhan dan pengembangan. Hormat maksudnya mengakui bahwa setiap manusia adalah individu yang terhormat. Kepercayaan maksudnya dapat dipercaya kemampuannya, integritas, dan bertanggung jawab terhadap dirinya dan orang lain. Dengan sengaja maksudnya keputusan dengan tindakan sengaja dalam mencapai tujuan (Day et al, 2001).

Purkey & Siegel (2003) mengajurkan agar sekolah lebih *invitational*, maka sekolah harus memusatkan perhatiannya pada 5P yang menentukan sukses atau gagalnya kepemimpinan *invitational* yaitu:

(1) *policies*,

(2) *programs*,

(3) *places*,

(4) *processes*, and

(5) *people*.

Policies: kepala sekolah membuat kebijakan yang lebih mengutamakan kerja sama daripada persaingan. *Program*: kepala sekolah membuat program instruksional dan peningkatan kompetensi guru, program pemenuhan standar pendidikan. *Places*: kepala sekolah menyiapkan tempat yang kondusif untuk melaksanakan kepemimpinan *invitational*, misalnya ruang dan fasilitas rapat yang mendukung rapat. *Processes*: proses partisipasi mengingat untuk “*here’s deal, take it or leave it*” (Cleveland, 2002). *People*: adalah unsur yang paling penting dalam mensukseskan kepemimpinan *invitational*. Interaksi 5P ini

disarankan oleh Purkey & Siegel (2003) untuk menjadi pemimpin *inventational* yang profesional. Mereka menemukan bahwa 5P ini berpengaruh sangat signifikan dalam *setting* organisasi. Unsur 5P ini juga sangat signifikan yang membuat kepemimpinan *inventational* menjadi unik, menyeluruh, komprehensif, internal, dan eksternal organisasi (Stillion & Siegel, 2005). Pemimpin *invitational* fokus pada menciptakan organisasi yang berorientasi manusia, dan berorientasi sukses (Purkey & Novak, 1996).

Keefektifan kepemimpinan *invitational* adalah pemimpin yang melakukan dengan sengaja (*intentional*) yang ditandai oleh pemimpin sekolah harus proaktif, menghibur, dan ingin melayani orang lain, kepercayaan, hormat, optimisme, dengan sengaja, dan antusias.

Kekuatan kepemimpinan *invitational* adalah:

- (1) pengikut yang diundang merasa dihargai;
- (2) keputusan diambil secara partisipatif;
- (3) memberdayakan pengikut yang potensial; dan
- (4) mengundang yang profesional saja.

Kelemahan kepemimpinan *invitational* adalah:

- (1) pengikut yang tidak diundang merasa tidak dihargai;
- (2) keputusan bersama dan partisipatif lama sehingga memboroskan waktu;
- (3) menambah frustrasi pengikut yang tidak profesional; dan
- (4) menimbulkan perpecahan ada dalam grup kepala sekolah dan di luar grup kepala sekolah.

C. Kepemimpinan *Sustainable*

Kepemimpinan *sustainable* menurut Hargreaves & Fink dari hasil penelitiannya selama 30 tahun tentang kepemimpinan pendidikan pada delapan SMA di Amerika Serikat dan mempelajari literatur lingkungan dan *sustainable* perusahaan, akhirnya menyimpulkan definisi kepemimpinan *sustainable*, ” *Sustainable educational leadership and develops deep learning for all that spreads and last, in ways that do no harm and indeed create positive benefit for other around us, now and in the future.*” Kepemimpinan pendidikan *sustainable* adalah kepemimpinan yang mempertahankan keberlanjutan hal-hal yang sudah dicapai secara optimal yang sudah tidak dapat ditingkatkan lagi dan masih memberikan manfaat untuk sekolah baik sekarang mau pun yang akan datang. Inti kepemimpinan *sustainable* adalah kepala sekolah dapat bertahan dengan model pembelajaran yang berlaku sekarang selama masih memberikan manfaat bagi peserta didiknya. *Sustainable* diterapkan untuk hal-hal yang sudah mencapai standar tertinggi dan tidak dapat ditingkatkan lagi. Sebagai contoh: kepala sekolah sudah menerapkan kepemimpinan *sustainable* antara lain adalah: peserta didik sudah memiliki hasil belajar A atau 100, disiplin belajar yang sangat tinggi, akreditasi sekolah sudah A, guru sudah memiliki sertifikat semua.

Tujuh prinsip kepemimpinan *sustainable* adalah:

- (1) mempertahankan yang hal yang paling akhir (terbaru);
- (2) mempertahankan hal yang menyebar secara luas dan masih baik;
- (3) mempertahankan hal yang benar-benar masih diterima oleh masyarakat luas;
- (4) mempertahankan hal dapat menggunakan banyak akal (cara);
- (5) mempertahankan hal yang menghargai keberagaman;

- (6) mempertahankan kepemimpinan yang aktif; dan
- (7) mempertahankan hal yang masih baik di masa lampau, sekarang, dan yang akan datang.

Empat bentuk yang harus dihindari yang mempengaruhi kepemimpinan *sustainable*:

- (1) pemborosan sumber daya sekolah;
- (2) penurunan kinerja sekolah;
- (3) penskorsingan (contoh: hukuman yang tidak mendidik) peserta didik; dan
- (4) pengurangan (contoh: hubungan sekolah dengan masyarakat).

D. Kepemimpinan Konstruktivisme

Kepemimpinan konstruktisme berasal dari filosof Kant (1724-1804). Menurut Kant, kepemimpinan diperoleh dari pengalaman kepala sekolah selama memimpin. Teori kepemimpinan dibentuk dari yang dipikirkan dan dialami kepala sekolah. Teori dan praktik kepemimpinan dari, oleh dan untuk kepala sekolah sendiri. Kepemimpinan konstruktivisme berasumsi pengalaman lebih baik dari sejumlah teori dan tidak ada satu pun teori yang sempurna untuk dipraktikkan. Teori disebut bermanfaat atau tidak tergantung dapat diterapkan dengan baik di sekolah atau tidak.

Prinsip kepemimpinan konstruktivisme:

- (1) pembelajaran adalah proses aktif bukan pasif;
- (2) pembelajaran bersifat sosial alamiah dan sangat diharapkan terjadi berbagi ide, praktik, dan penemuan yang cocok dalam menghadapi tantangan masyarakat;

- (3) bagi peserta didik atau guru dan kepala sekolah pembelajar, mereka harus diberi peluang untuk menerima pengetahuan baru dan memberi makna menurut mereka sendiri berdasarkan hasil belajar mereka;
- (4) refleksi dan *meta-cognisi* memberikan kontribusi positif dalam mengkonstruksi pengetahuan melalui proses perasaan; dan
- (5) pembelajaran baru tergantung pengalaman utama, keyakinan dan nilai.

Tipe konstruktivisme:

(1) psikologikal, dan

(2) sosial:

(a) pendidikan,

(b) kepemimpinan,

Lambert et al (2002) menyatakan dalam melaksanakan kepemimpinan konstruktivisme diperlukan **seni kepemimpinan** yaitu:

- (1) Merasakan tujuan dan etika, kejujuran dan kepercayaan sebagai dasar membangun hubungan;
- (2) Memfasilitasi keterampilan yang dibutuhkan karena kerangka tanya jawab tentang belajar dan mengajar merupakan dasar membentuk makna;
- (3) Memiliki pemahaman yang utuh sebagai ahli pembelajaran konstruktivisme;
- (4) Memiliki pemahaman yang mendalam tentang proses perubahan dan transisi, sejak mereka jarang memimikinkan apa yang mereka pikirkan;

- (5) Memiliki pemahaman secukupnya tentang konteks seperti ingatan dapat terus menerus digambarkan dan memperkaya dalam membuat makna; dan
- (6) Mengidentifikasi personal untuk berani mengambil risiko, tidak egois, dan merasa sombong.

E. Soal

- (1) Apa persamaan kepemimpinan *distributed* dengan kepemimpinan pemberdayaan?
- (2) Apa pertimbangan Anda ketika mendistribusikan tugas?
- (3) Mengapa ada pemimpin yang cenderung mendistribusikan tugas kepada pengikut tertentu saja?
- (4) Apakah pemimpin tidak takut kalah saingan jika pengikutnya semakin hebat akibat sering dapat distribusi tugas?
- (5) Bagaimana distribusi tugas yang efektif?
- (6) Dalam kepemimpinan *invitational* cenderung banyak rapat. Mana yang baik bagi organisasi, banyak rapat atau sedikit rapat? Mengapa?
- (7) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan *distributed*?
- (8) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan *invitational*?
- (9) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan *sustainable*?
- (10) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan konstruktivisme?