

KULIAH 12

KEPEMIMPINAN ETIKA, PELAYAN, SPIRITUAL, DAN OTENTIK

A. Kepemimpinan Etika

Pandangan tradisi Barat, mengembangkan teori etika oleh Plato (427-347 SM) dan Aristotle (384-322 SM). Kata etika berasal dari bahasa Yunani, *ethos* yang diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *custom*, *conduct*, atau *character*. Etika menaruh perhatian pada sejumlah nilai dan **moral** individual atau masyarakat menemukan yang diinginkan atau yang cocok. Teori etika menyiapkan sistem hukum atau prinsip yang menjadi panduan untuk membuat keputusan yang benar atau salah, baik atau buruk dalam situasi khusus. Etika menjadi dasar untuk memahami makna menjadi manusia bermoral. Teori etika mengutamakan fokus pada nilai pemimpin dan bagaimana nilai itu mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut.

Kepemimpinan etika berhubungan dengan **trait** kepribadian pemimpin dan kebutuhan pemimpin (Kish-Gephart, Harrison, & Trevino (2010).

Domain teori etika seperti yang tercantum pada tabel berikut.

Tabel 12.1 Domain Teori Etika

<i>Conduct</i>	<i>Character</i>
<i>Consequences (teleological theories)</i>	<i>Virtue-based theories.</i>
• <i>Ethical egoism</i>	
• <i>Utilitarianism</i>	
<i>Duty (deontological theories)</i>	

(Northouse, 2018: 425)

Teleological berasal dari bahasa Yunani, *telos* yang artinya *end* atau *purposes* yang mencoba menjawab pertanyaan tentang benar atau salah dengan fokus pada *person's conduct* akan menghasilkan *consequences* yang diinginkan. Dari pandangan *teleological*, pertanyaannya adalah, “Apakah itu benar?” yang dijawab oleh

hasil atau dampak yang tampak. Akibatnya adalah tindakan individu ditentukan perilaku kebaikan dan kejahatan.

Dalam penilaian akibat, ada tiga perbedaan pendekatan untuk membuat keputusan yaitu:

- (1) *ethical egoism*,
- (2) *utilitarianism*, dan
- (3) *altrium*.

Ethical egoism adalah seseorang bertindak untuk menciptakan sesuatu barang atau jasa yang terbaik untuk dirinya. Pemimpin yang *ethical egoism* mengambil tugas atau mengembangkan karirnya untuk menyenangkan dirinya sendiri (Avolio & Locke, 2002). Minat diri sendiri adalah etika yang erat hubungannya dengan teori kepemimpinan transaksional (Bass & Steidlmeier, 1999). *Ethical egoism* sering muncul pada kepala sekolah unggul atau favourite.

Utilitarianism adalah kelompok menciptakan sesuatu yang hebat untuk menghebatkan kelompok. Pandangan ini mengoreksi tindakan secara moral untuk memkasimalkan keuntungan. *Altrium* adalah kebalikan dari *ethical egoism*. *Altrium* adalah pendekatan yang menyarankan tindakan moral dengan tujuan utama untuk mendukung minat terbaik kelompok dengan mengorbankan minat diri sendiri. Kepemimpinan transformasional otentik berbasis *altrium* (Bass & Steidlmeier, 1999). *Deontological* berasal dari bahasa Yunani, *deos* yang artinya *duty* (tugas). Perspektif *deontological theories* fokus pada tindakan pemimpin dan obligasi moral pemimpin serta tanggung jawab melakukan yang benar (efektif). Teori etika berbasis minat sendiri dan minat orang lain digambarkan seperti

Prinsip Etika

Patton (2008) memberikan enam prinsip yang harus dilakukan pemimpin dalam menerapkan etika untuk membuat keputusan:

- (1) pengakuan isu etik dan kemungkinan solusi menggunakan pendekatan inkuiri (empiris);
- (2) komitmen terhadap kode moral yang telah ditetapkan (etika);
- (3) memahami dan menggunakan etika dalam mengkomunikasikan ke *stakeholders* (simbolik);
- (4) melibatkan dan empati tim (sinoptif); dan
- (5) aplikasi, monitoring, dan refleksi terhadap pendekatan kesetaraan dan keadilan.

Northouse (2018) menyatakan bahwa ada lima prinsip kepemimpinan etika yaitu seperti Gambar 12.2.

Mutu Etika Pemimpin

Hampir semua ahli etika dan filosof setuju bahwa ada tiga teori utama dalam menerapkan etika yaitu:

- (1) etika berbasis karakter seperti konsep Aristotle (340 SM) tentang etika *virtue* (kebajikan);
- (2) etika berbasis hukum seperti deontologi Kant (1785); dan
- (3) etika berbasis hasil seperti konsep utilitarianism Mill (1863) (Savra, 2007).

Etika berbasis karakter menurut Aristotle adalah trait karakter baik yang disebut kebajikan (*virtue*). Etika ini fokus pada apa yang membuat seseorang menjadi orang baik.

Teori Kepemimpinan Etika

Etika berbasis hukum pada tindakan pembuatan keputusan bukan pada pembuat keputusan. Tindakan baik harus berdasarkan hukum. Kekuatan etika ini adalah mudah dan membantu dalam mengkoordinasikan perilaku sebagai elemen penting yang dibutuhkan untuk kepemimpinan sekolah; sedangkan kelemahannya adalah etika ini dapat menjadi sedikit kompleks dan dapat menjadi kurang menarik bagi sebagian besar pemimpin.

Menurut Kant, etika berbasis hukum lebih berat daripada teleologi yang memiliki dua aliran:

- (1) *Ends Justify the Means*, dan
- (2) Utilitarianisme.

Ends Justify the Means

Dalam alasan *Ends Justify the Means*, *noble end* dapat digunakan untuk membenarkan beberapa makna, tidak ada persoalan bagaimana tidak etika atau tidak rasional. Pada *Ends Justify the Means* sering suatu aspek yang dipakai pembuat keputusan sebagai warisan terbesar. Akibat dari konsep *Ends Justify the Means* adalah orang dengan mudah berbalik membentuk egoisme etika di mana asyik dengan diri sendiri, gratifikasi, dan pembenaran menjadi alasan.

Klasik utilitarianisme diawali oleh Benham dan Mill yang menemukan kerangka wawasan moral. Menurut konsep utilitarianisme, bahagia dan menderita dihasilkan oleh tindakan pembuat keputusan. Dalam kerangka utilitarianisme, setiap manusia memiliki hak yang sama untuk mendapatkan kebahagiaan dan kesejahteraan. Tetapi dalam praktiknya dicari keseimbangan

antara manusia yang bahagia dan menderita akibat keputusan pembuat keputusan.

Teori kepemimpinan etika termasuk kepemimpinan transforming, kepemimpinan pelayan, kepemimpinan otentik, dan kepemimpinan spiritual (Yukl, 2013: 347). Nilai yang ditekankan pada kepemimpinan otentik adalah: integritas, mementingkan orang lain, rendah hati, empati dan mengatasi masalah, pertumbuhan personal, keterbukaan dan keadilan, dan pemberdayaan (Yukl, 2013: 348).

Perspektif Heifetz terhadap Kepemimpinan Etika

Perspektif Heifetz berhubungan dengan kepemimpinan etika karena berkenaan dengan nilai: nilai pekerja, nilai organisasi dan masyarakat tempat mereka bekerja. Menurut Heifetz, nilai pekerja langsung berhubungan perspektif etika.

Perspektif Burn terhadap Kepemimpinan Etika

Burn menekankan peranan pemimpin adalah memotivasi dan memperbaiki moral pengikut. Pemimpin membantu pengikut menilai nilai dan kebutuhan pengikut sehingga meningkatkan level nilai pengikut seperti kebebasan, keadilan, dan persamaan hak. Perspektif Burn unik yang menjadikan etika sebagai inti karakteristik proses kepemimpinan.

Panduan untuk kepemimpinan etika seperti tabel berikut.

Tabel 12.2 Panduan untuk Kepemimpinan Etika

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Atur standar yang jelas untuk melaksanakan kepemimpinan etika. 2. Model perilaku etika yang akan dipakai untuk bertindak. 3. Membantu pengikut mencari etika secara terbuka untuk menyelesaikan masalah dan konflik. 4. Menentang praktik yang tidak beretika dalam organisasi |
|--|

5. Melaksanakan dan mendukung program untuk meningkatkan perilaku etika.

(Yukl, 2013: 355)

Kekuatan kepemimpinan etika adalah:

- (1) berdasarkan hasil penelitian;
- (2) penelitian mempertimbangkan etika secara bagian integral dari kepemimpinan etika yang luas; dan
- (3) penelitian menemukan sejumlah prinsip kepemimpinan etika.

Kelemahan kepemimpinan etika adalah:

- (1) penelitian etika merupakan langkah awal pengembangan penelitian sehingga tidak sekuat penelitian tradisional yang menemukan substansi;
- (2) penelitian ditulis secara esai dan kepemimpinan etika ditulis berdasarkan opini menurut pandangan peneliti; dan
- (3) perspektif Haifetz dan Burn tidak diuji secara kuantitatif dan kualitatif.

B. Kepemimpinan Pelayan

Kepemimpinan pelayan (*servant*) adalah kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan terbaik bagi pengikut dan pelanggannya. Filosofi kepemimpinan pelayan adalah melayani orang lain berarti memberi manfaat kepada orang yang dilayani dan sebaik-baiknya manusia adalah orang yang bermanfaat bagi orang lain.

Kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang fokus pada melayani orang lain termasuk pengikutnya. Kepemimpinan pelayan berasumsi bahwa tugas utama pemimpin adalah melayani pengikut dan/atau pelanggannya. Melayani pengikut dan pelanggan adalah esensi

kepemimpinan etika (Yukl, 2003: 348). Kepemimpinan pelayan di sekolah membantu guru dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan sekolah dengan cara mengembangkan, *memberdayakan*, dan memfasilitasi guru dan tenaga kependidikan.

Kepemimpinan ini mula-mula dikembangkan oleh Greenleaf pada tahun 1970-an. Greenleaf mengusulkan bahwa melayani pengikut adalah tanggung jawab pemimpin dan esensi dari *kepemimpinan moral*. Kepemimpinan pelayan adalah seseorang yang melayani. Greenleaf menyatakan bahwa melayani pengikut dan pelanggan adalah tanggung jawab pemimpin dan *esensi dari kepemimpinan etika*.

Spears (1956) mengidentifikasi 10 karakteristik Pemimpin Pelayan.

- (1) Pendengar yang baik.
- (2) Empati.
- (3) Penyembuhan,
- (4) Pengetahuan,
- (5) Ajakan,
- (6) Konseptualisasi.
- (7) Wawasan luas.
- (8) Pekerjaan yang mengurus.
- (9) Komitmen mengembangkan pengikut.
- (10) Masyarakat membangun.

Pemimpin pelayan memiliki komitmen terhadap orang yang dilayaninya melalui:

- (1) akses,

- (2) komunikasi, dan
- (3) dukungan (Manning & Curtis, 2003).

Kepemimpinan pelayan menjunjung tinggi kepercayaan, pendengar yang baik, pemberdayaan, dan penggunaan etika karena itu kepemimpinan pelayan berhubungan dengan kepemimpinan pemberdayaan dan etika. Pemimpin pelayan menggunakan struktur piramid terbalik dalam melakukan pelayanan seperti Gambar 12.3.

Kepala sekolah dalam struktur organisasi sekolah berada di paling atas karena ia pejabat tertinggi di sekolah yang dipimpinnya tetapi dalam kepemimpinan pelayan posisi kepala sekolah dibalik menjadi yang paling bawah dalam struktur pelayanan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pelayan mendukung guru dan tenaga kependidikan untuk memberikan pelayanan kepada siswa. Selanjutnya, guru dan tenaga kependidikan memberi pelayanan kepada siswanya. Gambar model pelayanan seperti Gambar 12.4.

Hubungan pemimpin pelayan dengan istilah administrasi. Kata administrasi menurut asal katanya (etimologis) berasal dari Bahasa Latin, *ad* + *ministrare*. *Ad* berarti intensif, sedangkan *ministrare* berarti melayani, membantu, dan memenuhi. Jadi, tugas utama seorang administrator adalah memberikan pelayanan prima dalam arti sebenarnya, bukan sebaliknya justru meminta dilayani.

PELAYANAN PRIMA dalam arti singkatan adalah:

Pantas (Biaya hemat, Mutu hebat, dan Waktu tepat atau BMW),

Empati (memahami kebutuhan pelanggan atau konsumen),

Langsung (responsif, segera dikerjakan dan tidak berbelit-belit),

Akurat (tepat atau teliti, reliabel),

Yakin (kredibilitas, dapat dipercaya),

Aman (risiko kecil, keraguan kecil, kerusakan kecil, kecelakaan kecil),

Nyaman (menyenangkan dan memuaskan),

Alat (fasilitas atau sarana dan prasarananya lengkap dan modern),

Nyata (penampilan sarana dan parasarana, personil),

Perkataan (sopan santun, bersahabat, mudah berkomunikasi, mudah dipahami, konsisten dengan tindakan),

Rahasia (kerahasiaan pelayanan terjamin),

Informasi (penyuluhan jelas mudah didengar dan dipahami, objektif, valid, reliabel, komprehensif, lengkap, mutakhir, dan mudah diakses),

Mudah (kesediaan melayani, mudah dihubungi, mudah ditemui, mudah disuruh), dan

Ahli (dikerjakan oleh orang yang benar-benar kompeten di bidang tugasnya).

Kekuatan kepemimpinan pelayan adalah:

- (1) mirip dengan kepemimpinan pemberdayaan, otentik, dan spiritual.
- (2) kepemimpinan pelayan adalah unik karena memiliki sifat mementingkan orang yang dilayani sebagai komponen sentral dalam proses memimpin;
- (3) integritas dan perhatian pada pengikut seperti meningkatkan kepercayaan, kesetiaan, dan kepuasan pengikut;

- (4) kepemimpinan pelayan mengkonter dan pendekatan provokatif dalam mempengaruhi;
- (5) kepemimpinan pelayan adalah obat mujarab, penelitian menemukan bahwa kondisi di bawah kepemimpinan pelayan tidak menyukai pemimpin yang justru minta dilayani;
- (6) instrument penelitian untuk meneliti kepemimpinan pelayan yaitu *Servant Leadership Questionnaire* (SQC) adalah valid dan unik berbeda dengan instrument kepemimpinan transformasional dan LMX.

Kelemahan kepemimpinan pelayan adalah:

- (1) istilah kepemimpinan pelayan adalah paradok karena pemimpin pejabat tertinggi di organisasi kehilangan wibawa pelayanan pengikut terendah di organisasinya, memang agak aneh petugas kebersihan atau supir minta dilayani majikannya;
- (2) perdebatan tentang inti kepemimpinan pelayan masih berproses terus sampai saat ini sehingga belum menemukan kesepakatan;
- (3) kepemimpinan pelayan pertama mendatangi pengikut dan bertanya ada yang perlu saya bantu? Keadaan ini terkesan pengikut mengarahkan pemimpin untuk bertindak bertentangan dengan teori kepemimpinan lainnya yaitu pemimpin memanggil atau mengumpulkan pengikutnya untuk diarahkan; dan
- (4) karakteristik kepemimpinan pelayan tidak jelas karena mirip-mirip dengan sifat pada pendekatan trait.

C. Kepemimpinan Spiritual

Definisi spiritualitas diungkapkan Fry (2003) meliputi dua esensi elemen dalam kehidupan manusia:

- (1) transendensi diri yang ditunjukkan dalam perasaan “panggilan” atau takdir atau nasib; dan
- (2) keyakinan kegiatan manusia termasuk bekerja yang bermakna dan bernilai untuk mendapatkan keuntungan ekonomi atau gratifikasi diri seperti kebutuhan kekuasaan, prestasi, dan penghargaan.

Kedua elemen menyangkut mencintai orang lain dan keyakinan. Mencintai orang lain dapat diasosiasikan dengan nilai atau atribut seperti baik hati, perasaan kasihan atau terharu, berterima kasih, memahami, memaafkan, sopan, rendah hati, jujur, dapat dipercaya, dan setia.

Kepemimpinan spiritual menggambarkan cara pemimpin meningkatkan motivasi intrinsik pengikut dengan menciptakan kondisi yang meningkatkan perasaan makna spiritual pengikut di tempat kerja. Buku populer tentang spiritual di tempat kerja menyarankan sejumlah orang mencari makna yang lebih mendalam di tempat kerja (Chappel, 1993 & Fairholm, 1997). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa nilai peluang merasakan hubungan antara orang untuk saling mendukung semua orang yang terlibat secara kolektif dalam memaknai kegiatan (Duchon & Plowman, 2005). Konsistensi antara nilai personal dan tujuan kerja adalah penting bagi pemimpin seperti halnya pengikut (Yukl, 2013). Keyakinan atau harapan diasosiasikan dengan nilai atau atribut seperti optimis, percaya diri, keteguhan hati, sabar, tekun, gembira, dan tenang. Dalam membantu

pengikut melakukan kedua elemen tersebut, pemimpin spiritual meningkatkan motivasi intrinsik, percaya diri, dan komitmen organisasi. Pemimpin spiritual juga meningkatkan apresiasi bersama, perasaan dan kepercayaan antar anggota organisasi. Akibatnya, pemimpin spiritual dapat meningkatkan kerja sama, ketekunan belajar bersama, dan menginspirasi kinerja yang lebih tinggi (Yukl, 2013).

Fry (2003) membuat poin bahwa agama biasanya meliputi spiritualitas, tetapi spiritualitas tidak membutuhkan agama menjadi penuh dengan makna. Teori kepemimpinan spiritual termasuk makna yang ditemukan dalam agama (Kruger & Seng, 2005), tetapi teori tidak secara nyata meliputi beberapa aspek agama. Perbedaan antara spiritual dan agama membingungkan sehingga menjadi alasan utama mengapa hampir semua teori awal kepemimpinan tidak memasukkan spiritualitas (Fry, 2003). Ahli kepemimpinan ingin menghindari pertentangan penerapan salah satu agama (Yukl, 2013).

Hasil Penelitian

Sejumlah pengetahuan tentang kepemimpinan spiritual untuk pemimpin telah diteliti dalam hubungannya dengan beberapa subjek. Reave (2005) mereviu lebih dari 150 penelitian yang relevan untuk memahami kepemimpinan spiritual. Sejumlah penelitian menemukan bahwa peluang menampilkan nilai spiritual dalam kerja seseorang berhubungan dengan kesehatan mental seseorang, kepuasan hidup, dan motivasi intrinsik (Duchon & Plowman, 2005; Vitucci & Cedillo, 2005). Penelitian psikologi menemukan bahwa mencintai orang lain dapat menghasilkan perasaan

negative seperti takut, cemas, marah, bersalah, benci, sombong, cemburu atau iri hati, dan dendam (Yukl, 2013). Penelitian lain menemukan bahwa komitmen tinggi terhadap iklim organisasi dan motivasi tinggi anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja (Harter, 2002).

Kekuatan kepemimpinan spiritual adalah:

- (1) Sama seperti kepemimpinan pelayan;
- (2) Walau pun teori kepemimpinan spiritual menekankan bahwa spiritual berbeda dengan agama, beberapa keyakinan agama dan nilai budaya dapat mendukung kepemimpinan spiritual khususnya untuk individual dalam organisasi, komunitas, atau nasional dengan nilai budaya dan tradisi keagamaan yang kuat; dan
- (3) Sejumlah penelitian dibutuhkan untuk mengidentifikasi kondisi yang membantu kepemimpinan spiritual dan meningkatkan pengaruh pemimpin terhadap pengikut dan organisasi.

Kelemahan kepemimpinan spiritual adalah:

- (1) sama seperti kepemimpinan pelayan;
- (2) cara nilai dan keterampilan pemimpin mempengaruhi perilaku pemimpin tidak jelas;
- (3) proses pemimpin mempengaruhi pengikut tidak jelas;
- (4) interrelasi relative pentingnya panggilan dengan pengikut tidak jelas;
- (5) teori memiliki sejumlah nilai berbeda tidak jelas apakah nilai itu penting bagi seseorang tetapi tidak penting bagi orang lainnya; dan
- (6) cara nilai berpengaruh terhadap pemimpin tidak jelas.

D. Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik telah didefinisikan dengan berbagai cara. Tetapi semua definisi menekankan pentingnya konsistensi yang diucapkan pemimpin dengan tindakan dan nilai yang dilaksanakan pemimpin. Nilai itu seperti: kejujuran, altruisme, kebajikan, keterbukaan, akuntabilitas, dan optimism. Konsep diri dan konsep identitas diri kepemimpinan otentik adalah pemimpin melakukan dengan benar dan terbuka untuk pengikutnya, kuat, jelas, konsisten, stabil, saling percaya yang tinggi dengan pengikutnya, keterbukaan, kejujuran komunikasi, memandu pencapaian tujuan bersama, menekankan pada kesejahteraan, dan pengembangan diri pengikut.

Walumbwa (2008) mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai bentuk perilaku pemimpin yang menggambarkan dukungan kapasitas psikologikal positif dengan etika. Kepemimpinan otentik didasarkan psikologikal positif dan teori psikologikal regulasi diri. Teori kepemimpinan otentik mencoba mengintegrasikan ide awal kepemimpinan efektif yang memperhatikan etika,

Definisi kepemimpinan otentik dapat ditinjau dari tiga perspektif yaitu intrapersonal, interpersonal, dan developmental.

Ditinjau dari intrapersonal, kepemimpinan otentik adalah kepemimpinan yang menampilkan keaslian dirinya sendiri apa adanya, tidak meniru-niru kepemimpinan orang lain. Semboyannya adalah, “***Jadilah dirimu sendiri!***” Kepemimpinan otentik menyarankan kepada setiap pemimpin untuk menjadi dirinya sendiri, tampilkan dirimu apa adanya,

jangan meniru-niru gaya kepemimpinan orang lain atau memimpin dengan gaya yang dibuat-buat.

Ditinjau dari interpersonal, kepemimpinan otentik adalah sebagai hubungan dan kreasi antara pemimpin dengan pengikut. Ditinjau dari depelopmenta, kepemimpinan otentik adalah bentuk perilaku pemimpin yang dikembangkan dari sifat positif pemimpin dan kekuatan etika. Walumba et al. (2008) mengusulkan bahwa susunan kepemimpinan otentik terdiri dari empat yang berbeda tetapi berhubungan yaitu:

- (1) kesadaran diri,
- (2) pandangan moral yang terinternalisasi,
- (3) keseimbangan proses, dan
- (4) keterbukaan rasional.

Kepemimpinan otentik memiliki dua pendekatan yaitu praktis dan teoritis.

Pendekatan Praktis

Pendekatan praktis berkenaan bagaimana cara menjadi pemimpin otentik. Pendekatan kepemimpinan otentik Terry (1999) menyatakan untuk menjadi pemimpin otentik adalah dengan cara melaksanakan panduan menjadi pemimpin otentik. Inti dari pendekatan Terry adalah focus pada tindakan yang harus dilakukan pemimpin untuk mejadi pemimpin otentik, *kepemimpinan tim*, dan organisasi khususnya situasi. Moral juga menjadi premis penting agar melakukan kepemimpinan efektif dengan benar. Terry memberikan cara menjadi pemimpin otentik seperti Gambar 12.5.

Jika praktik kepemimpinan otentik Terry focus pada area, maka praktik kepemimpinan otentik George (2003) focus pada karakteristik kepemimpinan

otentik. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 125 pemimpin sukses. George menemukan bahwa pemimpin efektif memiliki keaslian dalam memimpin pengikut, mengenal dirinya sendiri, bebas memimpin dengan menggunakan nilai inti seperti kejujuran, dan sebagainya. Secara khusus George menyatakan bahwa ada lima karakteristik kepemimpinan otentik yang perlu dipraktikkan yaitu:

- (1) pemimpin otentik memahami tujuan;
- (2) pemimpin memiliki nilai yang kuat untuk melakukan kerja yang benar (efektif);
- (3) membentuk kepercayaan berhubungan dengan orang;
- (4) mendisiplinkan diri dan bertindak berdasarkan nilai; dan
- (5) bersemangat melaksanakan misi.

George menggambarkan Praktik kepemimpinan otentik seperti Gambar 12.6.

Pendekatan Teoretis

Teori kepemimpinan otentik muncul dari ilmu sosial. Meski pun minat orang terhadap pemimpin otentik terbatas, kepemimpinan otentik relatif baru karena baru dipublikasikan pertama kali tahun 2003 oleh Luthans & Avolio dengan tema *Authentic leadership development and positive organizational scholarship*. Artikel ini membantu dalam menjelaskan teori kepemimpinan otentik. Kiriman jurnal kedua dari *University of Nebraska* yang disponsori oleh *the Gallup Leadership University* ke *Leadership Quarterly* in Summer (2005) dan *Monographs in Leadership and Management* dengan judul *Authentic Leadership Theory and Process: Origin, Effects, and Development*.

Bass (1990), Bass & Steidlmeier (1999) menyampaikan makna kepemimpinan transformasional otentik. Kepemimpinan ini dibutuhkan untuk mengoperasionalkan makna kepemimpinan otentik dan menciptakan kerangka teoritik untuk menjelaskan kepemimpinan otentik. Untuk mengembangkan teori kepemimpinan otentik, peneliti menggambarannya dari data lapangan tentang kepemimpinan otentik, pengorganisasian, dan *etika* (Cooper, Scandura, & Schrieheim, 2005; Gardner et al. 2005). Luthans & Avolio (2003) menggambarkan proses kepemimpinan otentik seperti Gambar 12.7.

Kekuatan kepemimpinan otentik adalah:

- (1) mendapat kepercayaan penuh dari masyarakat;
- (2) menyediakan panduan yang lengkap untuk menjadi pemimpin otentik,
- (3) Seperti halnya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otentik pun mempunyai dimensi moral;
- (4) kepemimpinan otentik menekankan bahwa nilai otentik dan perilaku dapat dikembangkan pemimpin setiap waktu; dan
- (5) kepemimpinan otentik dapat diukur dengan menggunakan *Authentic Leadership Questionnaires* (ALQ yang sudah valid).

Kelemahan kepemimpinan otentik adalah:

- (1) konsep dan gagasan yang disajikan dalam pendekatan praktik tidak sepenuhnya substantive.
- (2) Komponen moral dalam kepemimpinan otentik tidak dijelaskan dengan lengkap;

- (3) Peneliti menanyakan apakah kapasitas psikologi positif harus termasuk komponen kepemimpinan otentik;
- (4) Tidak jelas apakah kepemimpinan otentik dapat berdampak positif pada organisasi; dan
- (5) Kepemimpinan otentik tidak menjelaskan apakah dapat mencapai tujuan organisasi.

E. Soal

- (1) Bagaimana mengubah pola pikir pemimpin dilayani menjadi melayani?
- (2) Apakah gengsi atau wibawa atau rasa hormat pengikut kepada pemimpin tidak menurun jika pemimpinnya menerapkan kepemimpinan pelayan?
- (3) Apa dampak penerapan kepemimpinan pelayan di sekolah?
- (4) Mengapa masih banyak pemimpin justru minta dilayani?
- (5) Bagaimana kepemimpinan melayani dalam budaya paternalistik?
- (6) Apa beda kepemimpinan otentik dengan karismatik?
- (7) Apa beda kepemimpinan otentik dengan pendekatan trait?
- (8) Apakah kepemimpinan otentik dipengaruhi lingkungannya?
- (9) Mengapa ada pemimpin yang justru meniru gaya kepemimpinan orang lain yang menjadi idolanya?
- (10) Bagaimana contoh kepemimpinan otentik oleh kepala sekolah di sekolahnya?

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