

KULIAH 13 KEPEMIMPINAN EMOSIONAL, MORAL, DAN *POSTMODERN*

A. Kepemimpinan Emosional

Istilah emosi, emosional, dan perasaan (*feeling*) digunakan dengan berbagai cara oleh penulis tergantung sudut pandang masing-masing penulis. Emosi berhubungan dengan emosional, *mood*, dan perasaan (Crawford, 2009). Emosi adalah yang kita lihat. *Feeling* adalah pengalaman internal diri seseorang. *Mood* adalah *feeling* yang kadang-kadang muncul dan adakalanya bertahan agak lama untuk merasakan dan atau bertindak (Crawford, 2009). ***Jika Anda ingin sukses, maka Anda harus memiliki kecerdasan emosional*** karena Anda harus mampu bersaing di abad 21 dengan memiliki *21st Century Skill* yaitu:

- (1) *leadership*,
- (2) *digital literacy*,
- (3) *communication*,
- (4) *emotional intelligence*,
- (5) *entrepreneurship*,
- (6) *global citizenship*,
- (7) *problem solving*, dan
- (8) *team-working* (Person-Learning Curve Report, 2014).

Definisi Kepemimpinan Emosional

Emosional berasal dari bahasa Latin, *emovere* yang artinya *moveout*, *remove*, atau *agitate*. Beatty (2007) menyatakan bahwa kepala sekolah yang mengabaikan kematangan emosional akan menghadapi kesulitan bergaul dengan

warga sekolah dan *stakeholders*. Beatty menambahkan kepemimpinan emosional disebut juga *inner leadership*. Kepemimpinan emosional mulai diminati di dunia politik dan bisnis karena terjadi sejumlah pemimpin yang tidak beretika dan menghasilkan skandal-skandal seperti yang ditulis Kauzes & Posner (1993).

Kepemimpinan emosional adalah kepemimpinan yang fokus pada perasaan atau memimpin dengan hati. Kepemimpinan etika melibatkan integritas pribadi.

Ada delapan kecerdasan Gardner seperti yang digambarkan seperti Gambar 13.1. Posisi kecerdasan manusia yang tampak pada otak kiri dan kanan manusia seperti Gambar 13.2.

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 naturalistik yaitu memahami, memelihara, dan melestarikan lingkungan.
- (4) Kecerdasan operasional: sama dengan kecerdasan teknis atau kecerdasan Kinestik.
- (5) Kecerdasan emosional: dijelaskan pada Kuliah ini.
- (6) Kecerdasan kolejial: pandai bergaul dengan teman sejawat.
- (7) Kecerdasan reflektif: evaluasi diri, menerima umpan balik.
- (8) Kecerdasan pedagogik: cerdas dalam mengajar.

(9) Kecerdasan sistematis: berpikir sistem.

Gardner (1993) memberikan dua dimensi kepemimpinan emosional:

- (1) kecerdasan intrapersonal berupa kemampuan memahami dan mengelola diri sendiri, pikiran dan perasaan, kekuatan dan kelemahan, rencana untuk mencapai tujuan pribadi;
- (2) kecerdasan interpersonal yaitu kemampuan memahami orang lain, menunjukkan empati, menghormati perbedaan individu, dan berinteraksi secara efektif.

Kedua dimensi ini disebut kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional lebih menentukan keberhasilan karier seseorang daripada kecerdasan intelektual.

Kecerdasan emosional+kecerdasan intelektual+kecerdasan manajerial = kecerdasan kepemimpinan atau kepemimpinan efektif (Gill, 2009: 81).

Kepemimpinan ini menerapkan jadilah pemimpin yang pandai merasakan bukan merasa pandai. Jadilah pemimpin yang mensejahterakan pengikutnya, bukan menyengsarakan pengikutnya. Asumsi kepemimpinan emosional yaitu:

- (1) baik bagi pemimpin, baik pula bagi pengikut; dan
- (2) jika tindakan kena diri sendiri terasa sakit, jangan lakukan pada orang lain.

Temukan suara hati dengan cara:

- (1) mencocokkan, mengkomunikasikan, dan menghidupkan nilai-nilai pribadi kepada pengikut;
- (2) mengekspresikan nilai-nilai tersebut dengan gaya yang autentik milik Anda;
- (3) melaksanakan tindakan yang konsisten antara ucapan;
- (4) akui kontribusi guru dan staf dengan penghargaan bagi yang berprestasi;

(5) rayakan nilai-nilai dan keberhasilan dengan menciptakan semangat kolektif. Di samping kecerdasan interpersonal dan personal, ada enam kecerdasan lainnya yaitu: naturalistik, musik, linguistik, kinestetik, logik/matematik, dan visual/spasial.

Emosional berkaitan erat dengan mental sepanjang hidupnya. Konsep *Emotional Intelligence* (EI) pertama kali dikenalkan Salovey & Mayer (1990) yang selanjutnya dikembangkan oleh Goleman (1997). Dalam penelitiannya, mereka menjelaskan bahwa EI adalah kemampuan memantau emosi seseorang dan orang lain, membandingkannya, dan menggunakan informasi untuk memandu seseorang berpikir dan bertindak. Definisi tersebut selanjutnya direvisi menjadi kemampuan seseorang merasakan dengan akurat, menilai, dan menyampaikan emosi; kemampuan memahami emosi dan pengetahuan emosi; dan kemampuan mengatur emosi menuju kepada kematangan emosi dan pertumbuhan intelektual. Salovey & Meyer (1990; 2001) menyatakan empat proses EI yaitu:

- (1) menilai dan mengekspresikan emosi,
- (2) mengatur emosi,
- (3) menggunakan emosi, dan
- (4) memfasilitasi emosi berpikir.

Salah satu keterampilan yang paling sering dikutip dan sangat penting dalam gaya kepemimpinan khususnya yang berorientasi pada keterampilan intrapersonal dan interpersonal adalah EI (Downey, Papageoriou, & Stoubh (2006) dan Barbuto & Burbach (2006). Penelitian Heaton & Boyle (2006) dan Barbuto & Burbach (2006) menemukan bahwa EI berpengaruh positif dan signifikan terhadap keefektifan kepemimpinan.

Turner (2004) menyatakan bahwa emosi bagian lebih lembut dari intelegensia secara keseluruhan. Secara tradisional, *Intelligence Quotient* (IQ) didefinisikan sebagai kemampuan belajar, memahami, dan memikirkan secara rasional. Akhir-akhir ini, penelitian membuktikan bahwa IQ hanya 20 persen berkontribusi terhadap kesuksesan seseorang, sisanya 80 persen secara massif dikonstruksi oleh EQ (Lynch, 2012). Meski pun EQ komponen vital untuk kepemimpinan efektif, IQ juga dibutuhkan sebagai persyaratan rekrutmen dan seleksi pegawai.

Karakteristik EI ada lima yaitu:

- (1) memahami emosi yang dimiliki seseorang (satu orang);
- (2) mengetahui cara mengelola emosi seseorang;
- (3) mengelola emosi diri sendiri, termasuk menunda gratifikasi;
- (4) memahami emosi semua pengikut; dan
- (5) mengelola hubungan baik (Barling, Slater, & Kelloway, 2000).

Komponen EI ada dua yaitu:

- (1) kompetensi personal, dan
- (2) kompetensi sosial.

Kompetensi personal adalah kesadaran diri dan manajemen diri. Kesadaran diri adalah memiliki pengetahuan emosi dan pengaruhnya serta SWOT diri. Manajemen diri adalah kemampuan mengelola perasaan diri sendiri secara efektif, mengontrol emosi, pandai menyesuaikan diri, jujur, dapat dipercaya, mengarahkan diri untuk berkembang dan berprestasi, orientasi prestasi, belajar sepanjang hayat, senang mengambil inisiatif, dan optimis (Lynch, 2012).

Kompetensi sosial didefinisikan sebagai kemampuan bekerja secara efektif dalam tim. Kompetensi sosial termasuk kesadaran sosial seperti: memahami emosi orang lain, membujuk, memotivasi, mengatasi konflik, kerja sama, empati, wawasan luas, menghargai SWOT diri orang lain, kesadaran politik, menghormati pendapat orang lain, humor, dan pandai berunding (Lynch, 2012).

Goleman (2002) membagi EI dalam empat grup:

- (1) kesadaran diri,
- (2) manajemen diri,
- (3) kesadaran sosial, dan
- (4) hubungan manusiawi.

Keterampilan sosial dibutuhkan dalam tim yang menerapkan EI dan focus pada metodologi pelatihan yang dibagi dalam lima wilayah atau lima kompetensi tim yaitu:

- (1) pengaruh,
- (2) empati,
- (3) mampu menyesuaikan diri,
- (4) mudah menerima, dan
- (5) tidak menonjolkan diri (inklusif).

Hubungan Kepemimpinan Emosional (KE) dengan Kepemimpinan Transformasional (KT)

Ada dua kompetensi paling penting kepemimpinan efektif yaitu kemampuan memantau emosi seseorang dan emosi tim (Gardner & Stough, 2002). Penelitian Barling et al. (2000) dan Gardner & Stough (2002)

menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat TE dengan TP yaitu 4i (lihat Kuliah 10). Pemahaman emosi dan manajemen emosi merupakan predictor terkuat terhadap TL. Individu yang tinggi EI berhubungan erat dengan perilaku transformasional (Barling et al. (2000). Gardner & Stough (2002) menemukan bahwa komponen penting perilaku *individual consideration* KT memiliki kekuatan untuk memahami kebutuhan pengikut dan berinteraksi dengannya. Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan KE berhubungan kuat dengan KP.

Pengaruh KE terhadap Keefektifan

Riggio & Reichard (2008) menyatakan bahwa melalui penelitian pendahuluan, pemahaman peranan penting emosional dan keterampilan sosial menentukan dalam mencapai keefektifan kepemimpinan. Ekspresi emosional merupakan komponen vital dalam kepemimpinan karismatik dan berhubungan dengan kemampuan pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikut.

Persiapan KE

Pengelolaan emosi adalah bagian bagian penting dalam menyiapkan KE (Beatty, 2005). Kepala sekolah akan merasa terisolasi dan kesepian dengan pengikutnya jika tidak ada ikatan emosional yang baik dengan pengikutnya. Jika kita melihat secara menyeluruh semua data yang tersedia meliputi kognitif, intelektual, dan perspektif epistemologis kepemimpinan dan ketiganya terpadu dalam kerangka lain. Kita melihatnya sebagai kekuatan epistemologis emosi.

Kerangka epietemologi emosional meliputi empat level yaitu:

- (1) *emotional silent*,
- (2) *emotional absolutism*,

(3) *transitional emotional relativism*, dan

(4) *emotional relativity resilient*.

Emotional silent adalah emosi yang penting ditiadakan. *Emotional absolutism* adalah pandangan kepastian apakah emosi itu benar atau salah, mendapat penghargaan atau hukuman. *Transitional emotional relativism* adalah emosi mulai mengambil posisi secara berkala dalam agenda kepemimpinan. *Remotional relativity resilient* adalah emosi yang menunjukkan kedalaman dan keterpaduan menggunakan pengetahuan emosi dan membuat makna secara individual yang terintegrasikan secara reguler dalam kegiatan sehari-hari.

Cara pemimpin emosional mempengaruhi emosi guru secara langsung

Penelitian Leitwood & Jantzi (2005) dan Leitwood & Riehl (2005) menemukan empat cara praktis pemimpin emosional mempengaruhi emosi guru secara langsung yaitu:

- (1) mengatur pengarahannya secara mantap,
- (2) memfokuskan pada membantu guru meningkatkan profesionalismenya,
- (3) mendesain ulang organisasi sekolah yang mendukung budaya akademik di sekolah; dan
- (4) mengelola program instruksional.

Lima Praktik Kepemimpinan Emosional

Kouzes & Posner (2012) memberikan lima cara mempraktikkan kepemimpinan emosional yaitu sebagai berikut.

- (1) *Model the way*.
- (2) *Inspire a shared vision*.
- (3) *Challenge the process*.

(4) *Enable others to act.*

(5) *Encourage the heart.*

Model the way

(1) Temukan suara hati dengan cara memperjelas nilai-nilai pribadi.

(2) Jadilah contoh atau teladan dengan cara menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama.

Temukan Suara Hati

(1) Mengklarifikasi, mengkomunikasikan, dan menghidupkan nilai-nilai pribadi.

(2) Mengekspresikan nilai-nilai tersebut dengan gaya yang autentik (milik anda).

Jadilah Contoh atau Teladan

(1) Tindakan berbicara lebih keras dari kata-kata.

(2) Membangun konsensus nilai-nilai bersama (*shared values*).

(3) Menjadi teladan melalui:

(4) Menghabiskan waktu bersama orang lain

(5) Bekerja bahu membahu dengan sejawat.

(6) Bercerita untuk membuat nilai bersama bermakna.

(7) Hadir pada saat-saat sulit dan tidak menentu.

(8) Bertanya untuk membantu orang lain berfikir tentang nilai dan prioritas.

Inspire a shared vision

(1) Melihat masa depan dengan membayangkan peluang yang ada dan mungkin dicapai.

- (2) Mengajak bersama orang lain menuju visi umum melalui penggalangan aspirasi bersama.
- (3) Visi adalah sebuah bayangan ideal dan unik tentang masa depan bagi kebaikan bersama

Challenge the process

- (1) Menemukan peluang dengan cara mencari cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh, dan meningkat.
- (2) Bereksperimen dan menghadapi resiko dengan cara membangkitkan kemenangan-kemenangan kecil secara konstan dan belajar dari kesalahan.
- (3) Fokus perhatian pemimpin harus lebih sedikit pada operasional rutin dan lebih banyak pada hal-hal yang belum teruji dan belum pernah dicoba. Pemimpin harus selalu bertanya Apa yang baru? Apa berikutnya? Apa yang lebih baik? Dimanakah masa depan berada?

Enable others to act

- (1) Pupuk kolaborasi dengan:
 - mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan.
 - sering menggunakan kata “kami” daripada kata “saya”.
- (2) Perkuat orang lain dengan:
 - membagi kekuasaan dan kewenangan.
 - mengubah para pengikutnya menjadi pemimpin pula.

Encourage the heart

- (1) Akui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi prestasi yang dicapai individu.

- (2) Rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat kolektif.
- (3) jika perubahan tidak terjadi dengan cukup cepat, persoalannya terletak pada pengakuan.

Kekuatan kepemimpinan emosional adalah:

- (1) pengikut merasa diperhatikan dan dihargai,
- (2) pemimpin cenderung menyenangkan perasaan pengikutnya,
- (3) pemimpin disenangi pengikutnya, dan
- (4) pemimpin tidak memaksakan kehendaknya (otoriter).

Kelemahan kepemimpinan emosional adalah:

- (1) tugas yang tertunda dibiarkan pemimpin,
- (2) pemimpin dianggap tidak tegas dengan pengikutnya,
- (3) sulit untuk dilatihkan, dan
- (4) emosi pemimpin ada yang tidak stabil, dan sulit diramalkan.

B. Kepemimpinan Moral

Kepemimpinan moral bertujuan untuk melayani. Ia lebih cenderung mengembangkan kemampuan orang lain daripada menunjukkan kemampuannya. Kepemimpinan moral adalah kepemimpinan yang memegang teguh etika, dikendalikan oleh idealisme, dan didorong oleh tujuan yang lebih jauh ke depan. Seorang pemimpin moral adalah pemimpin yang tahu mengelola diri, mengendalikan ego, bertindak. Selain itu, ia juga memiliki kemampuan emosi dan sosial yang tinggi. Mereka bekerja untuk menghilangkan rintangan dan melatih sebagai konsultan yang handal.

Kepemimpinan moral mengasumsikan bahwa fokus utama dalam kepemimpinan sebaiknya pada nilai, kepercayaan, dan etika pimpinan. Kekuasaan dan pengaruh dijabarkan dari konsep defensif dari apa yang benar dan baik (Leithwood dkk, 2010:10).

Kategori kedua dari West-Burnham (1997) adalah kepercayaan moral, kapasitas untuk bertindak dalam suatu cara yang konsisten dengan sistem etika dan konsisten sepanjang waktu. Pemimpin dengan kepercayaan moral adalah seseorang yang dapat:

- (1) menunjukkan konsistensi sebab akibat antara prinsip dan praktik;
 - (2) menerapkan prinsip ke dalam situasi baru;
 - (3) menciptakan berbagi pemahaman dan kosakata umum;
 - (4) menjelaskan dan menentukan keputusan dalam hal moral;
 - (5) menjaga prinsip sepanjang waktu;
 - (6) menginterpretasikan ulang dan menyatakan kembali prinsip jika perlu
- (West-Burnham 1997: 241).

C. Kepemimpinan *Postmodern*

Kepemimpinan *postmodern* adalah kepemimpinan yang fokus pada visi (kepemimpinan visioner). Kepemimpinan yang fokus pada visi dan selalu mencurahkan segenap pikiran, tenaga, waktu, dan seluruh sumber daya organisasi untuk mewujudkan visi yang telah disepakati bersama untuk dicapai. Kepemimpinan ini menaruh perhatian pada budaya dan lambang-lambang makna yang dibentuk individu atau kelompok. Model ini juga fokus pada intepretasi dari setiap individu di dalam organisasi. Sashkin & Sashkin (2003)

menyarankan tiga karakteristik personal yang menjadi panduan strategi perilaku pemimpin yaitu:

- (1) diri,
- (2) penggunaan kekuasaan, dan
- (3) kapasitas kognitif.

Keough dan Tobin (2001:2) mengatakan bahwa budaya *postmodern* saat ini menyelenggarakan keberagaman kebenaran subjektif sebagai pengalaman dan gemar akan kehilangan kekuasaan absolut. Mereka mengidentifikasi empat kepemimpinan *postmodern*:

- (1) bahasa tidak merefleksikan kenyataan;
- (2) kenyataan itu tidak ada; terdapat keberagaman kenyataan;
- (3) beberapa situasi terbuka untuk beberapa interpretasi;
- (4) situasi harus dimengerti pada level lokal dengan perhatian khusus

pada keberagaman (Keough & Tobin, 2001:11-13).

Model *postmodern* memberikan petunjuk cara pemimpin untuk mengoperasikan visi. Model kepemimpinan *postmodern* mengizinkan penggunaan kepemimpinan demokratis yaitu kepemimpinan yang menghargai perbedaan pendapat dengan pengikutnya dan kepemimpinan yang memberikan kebebasan berpendapat kepada pengikutnya secara bertanggung jawab.

Kekuatan kepemimpinan *postmodern* adalah:

- (1) fokus untuk mencapai visi;
- (2) menghargai interpretasi dari setiap individu di dalam organisasi;

Kelemahan kepemimpinan *postmodern* adalah:

- (1) untuk mencapai visi diperlukan sumber daya sekolah yang memadai terutama dana dan sumber daya manusia; dan
- (2) sangat subjektif.

C. Soal

- (1) Apa beda etika, emosional, moral, dan spiritual?
- (2) Apa persamaan kepemimpinan etika, emosional, moral, dan spiritual?
- (3) Apa beda kepemimpinan spiritual dengan kepemimpinan karismatik?
- (4) Mengapa kecerdasan emosional lebih menentukan kesuksesan seseorang daripada kecerdasan intelektual?
- (5) Apa beda kepemimpinan *postmodern* dengan kepemimpinan *visionary*?
- (6) Bagaimana cara mengendalikan emosi agar stabil?
- (7) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan emosi?
- (8) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan moral?
- (9) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan *postmodern*?