

***AUTHENTIC LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH DALAM MENANAMKAN SISTEM NILAI**

Aan Komariah

Universitas Pendidikan Indonesia, Jl. Dr. Setiabudi No. 229 Bandung 40154
e-mail: aan_komariah@yahoo.com

Abstract: The Authentic Leadership of School Principals in Inculcating Value System. The present article reports on a research project aimed at examining the extent to which “authentic leadership” is important as an alternative leadership model to apply at schools to inculcate value and character systems of the school community. It was also aimed at examining the dimensionality of the authentic leadership. Delphi Survey method was implemented to assess the importance of authentic leadership. The study involved 62 superintendants who were formerly principals of secondary schools, high schools, and vocational schools in Bandung, West Java. The results show that authentic leadership was a suitable type of leadership model to effectively instill value system. It also demonstrated that authentic leadership was a unidimensional construct.

Keywords: school principals, authentic leadership, value system

Abstrak: *Authentic Leadership* Kepala Sekolah dalam Menanamkan Sistem Nilai. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa penting *authentic leadership* untuk dijadikan sebagai alternatif kepemimpinan di sekolah untuk menanamkan sistem nilai dan karakter warga sekolah serta menguji multidimensionalitas konstruk *authentic leadership* di sekolah. Metode *Delphi Survey* digunakan untuk pengujian tingkat pentingnya perilaku *authentic leadership* dengan partisipan 62 pengawas mantan kepala sekolah SMP, SMA dan SMK di Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* adalah tipe kepemimpinan yang tepat untuk menanamkan sistem nilai secara efektif. Penelitian juga membuktikan bahwa *authentic leadership* merupakan konstruk yang bersifat unidimensional.

Kata kunci: kepala sekolah, *authentic leadership*, sistem nilai

Sekolah merupakan tempat terbaik untuk belajar. Di dalamnya tersedia sumber daya dengan kapasitas yang tinggi untuk mendidik; disediakan proses yang disengaja mempersiapkan pendidikan sehingga menjadi pilihan pertama dan utama untuk dapat belajar efektif. Sekolah bukan saja dipandang sebagai organisasi dinamis tetapi menjadi tempat interaksi positif yang selalu diupayakan oleh semua personil yang ada di dalamnya, mendorong kinerja untuk mencapai tujuan pendidikan secara maksimal dan menjadi cerminan organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang paling efektif (Supardi, 2011). Sekolah harus dijelmakan menjadi organisasi nomor satu sebagai organisasi pembelajaran yang senantiasa membangun kapasitas sumber daya manusia dengan menanamkan sistem nilai yang dijadikan landasan bagi perilaku bermoral masyarakat; jauh dari tawuran, dekat dengan peradaban; lekat dengan ketekunan, terhindar dari kemalasan. Dengan misi yang tinggi semacam ini, tentu saja dibu-

tuhkan kepemimpinan sekolah yang berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi lainnya.

Kepemimpinan, sampai saat ini, dipercaya sebagai faktor penting yang memengaruhi perilaku orang, menjadikan organisasi menjadi sangat terkenal, berkembang dan maju. Akan tetapi, tidak sedikit organisasi yang sudah sangat maju, lambat laun menjadi redup atau bahkan terpuruk. Tidak pernah ada sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk, sekolah yang buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang baik, sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, dan sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya.

Kepemimpinan, melalui prosesnya yang panjang, mampu mengubah gairah orang-orang yang ada di dalamnya atau sebaliknya menjadi sangat tertekan dan gelisah. Akibat krisis kepemimpinan, banyak orang yang menderita, yang mengalami *burn-out*, yang tidak dapat

menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Pentingnya arti kepemimpinan bagi organisasi menjadi kebutuhan yang sangat mendesak untuk diberikannya pendidikan kepemimpinan bagi para manajer sekolah.

Beberapa teori kepemimpinan dalam perkembangannya telah menekankan bahwa fokus kepemimpinan harus digeser dari orientasi perilaku ke orientasi tugas dan hasil pekerjaan. Hal ini didasari suatu praktik kepemimpinan yang gagal menciptakan keefektifannya karena terlalu berbelas kasihan, kurang tegas dan tidak disiplin. Namun rupanya penerapan teori yang berorientasi tugas pun kerap kali menimbulkan masalah kemanusiaan dan menyeret orang-orang yang terlibat di dalamnya kurang memperhatikan sifat dan perilaku baik untuk pengangkatan pemimpin maupun dalam proses kepemimpinan.

Sejatinya penerapan teori kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah didasarkan atas pertimbangan misi luhur sekolah yang tentu saja berbeda karakteristiknya dengan organisasi lain. Sekolah dengan misi utama menanamkan karakter dan mengajarkan moral sangat lekat dengan orientasi perilaku kepemimpinan yang didasarkan pada kesadaran diri, panggilan jiwa dan tanggungjawab intrinsik untuk memimpin dengan hati yang menjadi jati dirinya.

Timbul suatu kesadaran untuk kembali kepada *fitrah* kepemimpinan yang berangkat dari pusatnya kesucian diri, yaitu hati yang terjaga secara ikhlas yang dituntun sistem nilai terutama sistem nilai agama dan moral. Seluruhnya berasal dari kesadaran diri bukan karena ingin dipuji dan mendapat dukungan semata. Psikologi positif telah merekomendasikan perlunya penerapan kepemimpinan otentik untuk membangun karakter peserta didik pada era global ini. *Authentic Leadership* (AL) adalah tipe kepemimpinan yang mengharuskan pemimpin bertindak otentik. AL adalah pemimpin yang harus jujur pada diri sendiri (May dkk., 2003). Artinya, dimilikinya kesejajaran antara perilaku dengan keyakinannya. Untuk menjadi pemimpin yang otentik, George (2003) menunjukkan bahwa sang pemimpin harus mengembangkan gaya kepemimpinan sesuai dengan sifat dan kepribadiannya. Jika tidak konsisten dengan apa yang ada dari diri sendiri, bagaimana mungkin dia bisa menjadi pemimpin sejati? Pemimpin otentik adalah orang yang konsisten dan menunjukkan satunya pikiran, sikap, dan tindakan. Mengembangkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang mengajarkan sistem nilai dan dalam situasi yang turbulensi menjadi sangat menonjol (Cooper dkk., 2005). Spiritualitas dan identitas spiritual adalah inti dari kepemimpinan otentik (Klenke, 2007).

George (2003) menjelaskan bahwa AL adalah tipe kepemimpinan yang mengedepankan kesadaran diri di atas dimensi lainnya, yang dalam praktiknya harus memperhatikan lima dimensi *authentic leader*, yaitu *purpose, values, heart, relationships*, dan *self-discipline*. Avolio & Gardner (2005) menyebutkan empat dimensinya yaitu *self awareness, transparency, ethical/moral*, dan *balanced processing*. Kernis (2003) mengidentifikasi empat unsur utama otentisitas, yaitu *self-awareness, unbiased processing, relational authenticity*, dan *authentic behavior/action*.

AL menjadi perhatian sentral tatkala dihadapkan pada misi organisasi yang mengajarkan keteladanan seperti organisasi sekolah. Konsep yang memiliki ruh yang hampir sama terkandung dalam tipe kepemimpinan visioner, transformatif, konstruktivistik dan berbasis nilai. Pemimpin visioner adalah seseorang yang memiliki visi jauh ke depan; para pemimpin dituntut untuk menciptakan, merumuskan, mentransformasikan, mensosialisasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi visi untuk perkembangan organisasi (Komariah, 2006). Setelah itu, paradigma bergeser sejalan dengan berkembangnya perilaku karismatik, membangkitkan motivasi inspirasional, menyediakan stimulasi intelektual, dan memperlakukan pengikut dengan pertimbangan individual (Bass & Avolio, 1994) yang dikenal dengan *transformational leadership*. Kepemimpinan konstruktivistik telah membangun makna dari kolaborasi belajar yang mengarah kepada nilai kebermanfaatannya (Lambert dkk., 2002). Kepemimpinan berbasis nilai, *value based leadership* (Majer, 2006; Kuczmarski & Kuczmarski, 1995) dan kepemimpinan berbasis moral (Ryan, 2008), dengan unsur *morality, commitment*, dan *productivity* dipercaya sebagai landasan kerja kepemimpinan seiring dengan merebaknya perilaku-perilaku yang kurang berkenan di hati masyarakat. Kepemimpinan otentik (Avolio dkk., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner dkk., 2005) menyempurnakan semua niat dan praktik kepemimpinan tersebut dengan cetak tebal pada kesadaran diri, yaitu bahwa seluruh aktivitas kepemimpinan tersebut harus dimulai dari niat tulus sebagai bentuk sadar diri. Tampaknya tipe inilah yang dipandang relevan diterapkan untuk menanamkan sistem nilai dan karakter pada organisasi semacam sekolah.

Tatkala organisasi sekolah gagal menanamkan nilai-nilai yang menjadi misi luhurnya, saat itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki rasa yang mendalam terhadap tujuan dan setia pada nilai-nilai inti. Organisasi harus memilih pemimpin yang memiliki karakter otentik, bukan untuk karisma semata tetapi demi tertanamnya nilai-nilai secara kuat yang didasari ketulusan mendedikasikan kepemimpinannya kepada kemajuan

organisasi. Klenke (2007) menjelaskan bahwa dibutuhkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang kompleks dengan tanda-tanda konteks ketidakpastian, turbulensi, kecepatan tinggi, dan ambiguitas.

Jadi, apakah kepemimpinan otentik? Kebanyakan definisi kepemimpinan otentik dimulai dengan keaslian. Asli artinya tidak dibuat-buat yang berasal dari ketulusan hati. Asli atau *genuine, original of undisputed origin* adalah keaslian yang tidak terbantahkan; yang tahu bukan saja diri sendiri tetapi orang yang dipimpinnya pun dapat merasakan ketulusannya. Kepemimpinan menuntut ekspresi diri yang otentik. Kernis (2003) menjelaskan, berperilaku otentik berarti bertindak sesuai dengan nilai-nilai seseorang, preferensi, dan kebutuhan sebagai lawan dari bertindak hanya untuk menyenangkan orang lain atau untuk mencapai hadiah atau menghindari hukuman melalui “akting” palsu. Mengetahui diri sendiri dan kemudian menjadi diri sendiri adalah kualitas penting dari kepemimpinan otentik (Mey dkk, 2003). Avolio dkk. (2004) mendefinisikan pemimpin otentik sebagai pemimpin yang sangat menyadari bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain sebagai sadar pada diri sendiri dan pada perspektif nilai-nilai orang lain, memiliki kekuatan moral, menyadari konteks dan percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan karakter moral yang tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa penting *authentic leadership* untuk dijadikan sebagai alternatif kepemimpinan di sekolah untuk menanamkan sistem nilai dan karakter warga sekolah serta menguji multidimensionalitas konstruk *authentic leadership* di sekolah. Penelitian ini akan bermanfaat untuk memberikan gambaran perilaku *authentic leadership* yang dibutuhkan dalam kepemimpinan sekolah. Apabila perilaku *authentic leadership* dinilai penting, maka alat ukur dapat dipergunakan untuk mengetahui karakteristik *authentic leadership* yang dimiliki pemimpin sekolah. Informasi yang diperoleh dapat dipergunakan untuk program pengembangan kepemimpinan di sekolah, terutama untuk kepala sekolah.

METODE

Perilaku AL yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada lima aspek dari George (2003), yaitu *purpose, values, heart, relationships*, dan *self-discipline* yang dipadukan dengan konsep Kernis (2003) yang mengidentifikasi empat unsur utama otentisitas, yaitu *self-awareness, unbiased processing, relational authenticity, dan authentic behavior/action* dan hasil penelitian Avolio dan Gardner. (2005) yang menggunakan *The ALQ Scales*, yaitu *self awareness, transparency,*

ethical/moral, dan balanced processing. Penelitian ini menggunakan enam aspek hasil analisis gabungan ketiganya, yaitu *self-awareness/heart, purpose, values/ethical/moral, relationships, self-discipline/authentic behavior/action, dan transparency*.

Definisi operasional dari masing-masing aspek adalah sebagai berikut. *Self-awareness/heart* menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki kesadaran diri untuk memimpin dengan menonjolkan sikap yang penuh kelembutan, *welas asih* dan ketulusan untuk melayani secara ikhlas, tidak diskriminatif dan *legowo* atas kritik yang disampaikan. *Purpose* menggambarkan hasrat diri yang besar dari pemimpin untuk merealisasikan visi organisasi dengan memadukan visi pribadinya dengan visi organisasi dan berupaya membangun komitmen semua anggota organisasi untuk mewujudkan visi bersama. *Values/ethical/moral* menggambarkan sikap hidup yang menjadikan keyakinan sebagai *way of life*, satunya perkataan dan perbuatan serta senantiasa mengajak orang-orang untuk menanamkan sistem nilai dalam praktik kehidupan. *Relationships* menggambarkan seberapa erat hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpinnya, dan seberapa luas pergaulannya untuk membangun jaringan pendidikan. *Self-discipline/authentic behavior/action* menggambarkan tingkat konsistensi pemimpin untuk mengimplementasikan seluruh ide dalam perbuatan nyata dengan berkontribusi positif terhadap lingkungannya melalui pengembangan profesi secara berkelanjutan dan memiliki standar kerja yang tinggi. *Transparency* menggambarkan komitmen pemimpin untuk terbuka dalam hal manajemen sebagai bentuk akuntabilitas kerjanya.

Perilaku AL dalam penelitian ini mencakup enam aspek yang berisi 32 item. Opsi untuk tiap item menggunakan lima skala, yaitu Tidak Penting (TP), Kurang Penting (KP), Penting (P), Sangat Penting (SP), dan Sangat Penting Sekali atau Keharusan (SPS). Metode *Delphi Survey* digunakan untuk pengujian tingkat penting perilaku AL dengan partisipannya adalah 62 pengawas mantan kepala sekolah SMP, SMA dan SMK di Kota Bandung. Pangkat partisipan rata-rata adalah pembina dengan usia dan masa kerja yang sangat variatif. Partisipan diminta untuk menilai tingkat pentingnya 32 perilaku AL agar sekolah dapat menanamkan sistem nilai pendidikan. Sampel pemimpin sekolah yang dipilih adalah kepala sekolah. Situasi yang menjadi konteks penelitian adalah kompleksitas tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer yang dihadapkan pada situasi untuk mencapai tujuan akademik yaitu siswa dengan nilai yang tinggi dan lulus ke pendidikan selanjutnya dengan akhlak yang baik, sementara tuntutan manajerialpun cukup ketat un-

tuk membuat seluruh aspek pendidikan tertata dengan efektif dan efisien.

Setelah diperoleh data tingkat pentingnya AL, dilakukan pengujian multidimensionalitas konstruk yang dilakukan pada partisipan yang berbeda. Ketigapuluh item dipertahankan sebagai alat ukur AL karena seluruh perilaku dinilai penting. Untuk menguji multidimensionalitas, dilibatkan 150 orang kepala sekolah dasar di Kabupaten Bogor yang diukur tingkat AL-nya. Kemudian data diolah dengan menggunakan koefisien reliabilitas Alpha Cronbach dan analisis faktor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum penelitian ini menghasilkan temuan bahwa aspek perilaku (*behavior*) merupakan yang paling utama. Aspek visi, nilai, keterbukaan dan relasi memiliki item yang kurang penting, sedangkan aspek kesadaran diri terdapat item yang tidak penting. Rekapitulasi hasil pengolahan data ditunjukkan pada Tabel 1.

Keenam aspek dalam *authentic leadership* dinilai penting untuk dimiliki oleh pemimpin sekolah dalam menanamkan sistem nilai pendidikan. Aspek *behavior/self discipline* dan *relationship* adalah yang dinilai paling tinggi nilai pentingnya oleh para partisipan, sedangkan aspek *self awareness* justru dinilai di bawah aspek lainnya oleh para partisipan. Apabila diurutkan tingkat pentingnya tiap aspek dalam pandangan partisipan, urutannya adalah *self discipline/behavior*, *transparancy*, *value/etika/moral*, *relationship*, *purpose/vision*, dan *self awareness*.

Tabel 1. Hasil Penilaian Partisipan Semua Aspek Authentic Leadership

No.	Apek	Kategori (%)				
		TP	KP	P	SP	SPS
1	<i>Self awareness</i>	1,78	5,35	25,00	45,64	23,21
2	<i>Purpose/Vision</i>		4,16	18,75	27,50	35,42
3	<i>Value/Etika/moral</i>		2,50	27,50	27,50	42,50
4	<i>Relationship</i>		3,13	25,00	25,00	46,88
5	<i>Behavior/self discipline</i>			18,75	50,00	31,25
6	<i>Transparancy</i>		2,15	27,50	47,50	22,50

Pada aspek *behavior*, partisipan tidak ada yang menilai tidak penting dan kurang penting; seluruhnya menilai penting sampai sangat penting sekali sebanyak 100%. Pada Aspek *transparancy*, partisipan menilai penting sampai sangat penting sekali sebanyak 97,85%, dan 2,15% kurang penting. Sedikit di bawahnya adalah aspek *Value/etika/moral* yang dinilai partisipan 97,5% penting sampai sangat penting sekali, dan kurang pen-

ting 2,5%. Aspek *relationship* memiliki nilai 96,87% penting sampai sangat penting sekali dan 3,13% kurang penting. Aspek *Purpose/Vision* memiliki penilaian penting sampai sangat penting sekali sebanyak 95,74% dan kurang penting 4,16% sedangkan aspek *behavior/self discipline* dinilai sangat penting sampai penting sekali oleh 92,87% partisipan, 7,13% menilai kurang penting sampai tidak penting.

Perilaku kepemimpinan terpenting seorang pemimpin otentik untuk dapat menanamkan sistem nilai adalah *behavior/self discipline*, bahwa nilai tertinggi seorang pemimpin dari apa yang dipikirkan dan disikapinya adalah terletak pada apa yang dilakukannya menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya. Satunya kata dengan tindakan menjadi ukuran konsistensinya pemimpin dengan apa yang diucapkannya.

Transparancy menduduki peringkat kedua sebagai aspek terpenting. Kepala Sekolah dituntut untuk memberdayakan semua orang untuk terlibat dalam program sekolah berdasarkan kapasitasnya dan memiliki anggapan bahwa semua anggota sekolah berhak tahu tentang manajemen sekolah. Perilaku tersebut dinilai lebih penting daripada sekadar “memampang” laporan sekolah pada media yang mudah diakses orang.

Selanjutnya, *purpose/vision* menjadi aspek terpenting ketiga. Para Kepala Sekolah dituntut untuk membangun komitmen semua anggota organisasi untuk mewujudkan visi bersama, memiliki cita-cita menjadikan sekolah lebih maju, dan memiliki kesadaran akan suatu pandangan bahwa visi sendiri hanyalah mimpi sedangkan visi bersama adalah kenyataan, serta bersemangat untuk mengkomunikasikan cita-cita memajukan sekolah kepada para anggota organisasi. Membuat pertemuan untuk mempartisipasikan anggota organisasi dalam merumuskan visi bersama masih ada yang memandang kurang penting.

Peringkat keempat adalah *value/etika/moral*. Kepala Sekolah dituntut untuk mengimplementasikan wawasan agama, moral dan etikanya dalam kehidupan sekolah bukan hanya dijadikan landasan memimpin sekolah yang tertuang dalam dokumen nilai-nilai sekolah, memiliki pengetahuan agama, bersangka baik terhadap ketentuan Tuhan, tindakannya tidak untuk orientasi mendapat pujian dan tenang dalam menghadapi masalah.

Peringkat kelima adalah *relationship*. Kepala Sekolah dituntut untuk bersikap egaliter (dapat bergaul dengan siapapun), supel dan memiliki banyak teman, memiliki hubungan yang luas dengan berbagai kalangan yang dapat memperlancar usaha memimpin sekolah, menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang berkepentingan untuk kemajuan sekolah, dan jago ber-

negosiasi untuk mendapatkan bantuan dan program dari pemerintah, orang tua maupun swasta.

Self Awareness yang diduga dapat dinilai sangat penting oleh banyak orang dalam konteks keaslian, justru berada pada peringkat terakhir dalam penelitian ini. Perilaku sangat penting sekali dalam aspek ini yang dituntut dilaksanakan oleh para kepala sekolah adalah kesiapan kepala sekolah menolong/membantu kesulitan bawahan, berbuat tulus tidak mengharap balas jasa, rendah hati dan tidak arogan. Sedangkan perilaku tidak mengungkit-ungkit jasanya sendiri, tidak tertarik pada sanjungan akan dirinya, dan keyakinan akan kesadaran diri dinilai masih ada yang menilai tidak penting untuk menjadi ukuran.

Empat perilaku peringkat penting tertinggi adalah siap menolong kesulitan guru, siswa, dan tenaga kependidikan lainnya (aspek *self awareness*); agama, moral dan etika bukan hanya dijadikan landasan memimpin sekolah tapi direalisasikan dalam kehidupan sekolah (aspek *values*); memahami bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan (aspek *behavior*); dan bersikap egaliter (dapat bergaul dengan siapapun), supel dan memiliki banyak teman (aspek *relationship*). Sementara itu, empat perilaku peringkat penting terendah adalah tidak mengungkit-ungkit jasanya terhadap orang lain (aspek *self awareness*); tidak tertarik pada sanjungan untuk dirinya (aspek *self awareness*); laporan sekolah dipampang pada media yang mudah diakses orang (aspek *transparency*); dan menyakini bahwa kesadaran diri adalah yang utama dalam memimpin (aspek *self awareness*)

Hasil penelitian ini bila dikomparasikan dalam hal urutan pentingnya tiap aspek dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh George (2003) memang tidak sama, tetapi secara keseluruhan keberadaan tiap aspek tidak ada yang dinilai tidak penting. Pada penelitian George, untuk mendapatkan pemimpin yang otentik, dimensi yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah *purpose/vision* dan *values*, sedangkan pada penelitian ini ada di *self discipline* dan *transparency* yang disebut George dalam urutan keempat. Hasil penelitian George menunjukkan bahwa *purpose/vision* dan *values* adalah prediktor terbaik dari hasrat pemimpin untuk melakukan kerja ekstra dan pelayanan kepemimpinan yang memberikan efek langsung terhadap semangat kerja pengikut karena adanya kejelasan apa yang harus dilakukan. Pemimpin yang memiliki *self discipline* adalah pemimpin yang terjun langsung dalam pelaksanaan program untuk menginspirasi orang lain, memahami bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan, banyak bekerjanya seimbang dengan apa yang dikatakannya, memiliki kebiasaan bekerja keras dan pantang menyerah, tidak mengeluh dan menyalahkan orang lain bila ditemukan kesalahan/kegagalan

program, dan sangat memprioritaskan kepentingan organisasi.

Aspek *transparency* yang tidak dijadikan dimensi kepemimpinan otentik oleh George (2003) justru menjadi dimensi terpenting yang kedua. Seorang pemimpin tetap diminta untuk menjadi model perilaku dengan menerapkan manajemen sekolah secara terbuka, memberdayakan semua orang untuk terlibat dalam program sekolah berdasarkan kapasitasnya masing-masing, dan bersikap terbuka dan mudah diakses secara langsung maupun melalui media komunikasi lainnya. Munculnya dimensi *transparency* pada peringkat kedua memberikan justifikasi bahwa AL merupakan bentuk kepemimpinan yang penting dalam mengelola sekolah, karena *transparency* bukan sekadar terbuka tetapi perlu keluasan hati untuk menerima kekurangan dan mengakui kelebihan orang dengan adanya pemberdayaan semua anggota organisasi.

Penciptaan, perumusan, implementasi dan evaluasi visi oleh seorang pemimpin dipandang strategis oleh teori ataupun praktik sebagai hal yang paling penting. Namun, dalam penelitian ini, *vision* justru menjadi dimensi terpenting yang ketiga. Pemimpin otentik adalah pemimpin dengan mimpi-mimpi menjadikan sekolah lebih maju di tangannya dan ini tidak hanya sebagai mimpi peribadi tetapi juga milik bersama, sehingga ungkapan “mimpi sendiri adalah benar-benar mimpi, sedangkan mimpi bersama adalah kenyataan”, tertanam dalam dirinya. Pemimpin otentik adalah pemimpin dengan tujuan yang jelas bukan sekadar mengikuti kata hati tetapi cerdas menjalankan kepemimpinan sesuai dengan tuntutan jaman. Dia bukan sekadar baik hati tapi kompeten dan cemerlang menjalankan manajemen sekolah.

Avolio dkk. (2004) menyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin otentik seseorang dapat menggabungkan kepemimpinan spiritual dan etis. Artinya, kepemimpinan otentik memiliki transendensi diri, pengorbanan diri, dan memaknai tujuan sebagai upaya bertanggungjawab kepada Tuhan dan orang lain atas apa yang dia lakukan. Sejalan dengan ini, Klenke (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan dibentuk oleh konteks yang mengontekstualisasikan tindakan mereka dan salah satu yang berpengaruh adalah spiritualitas. Dalam konteks Muslim, setiap orang adalah pemimpin yang harus mempertanggungjawabkan kepemimpinannya kepada Tuhan. Tuhan memberikannya sebagai amanah, yaitu titipan berharga yang dipercayakan kepada manusia untuk memengaruhi manusia ke jalan kebenaran (*amar ma'ruf*). Dalam menanamkan sistem nilai, hal ini menjadi sangat relevan karena seluruh sistem nilai yang ingin ditanamkan di sekolah merupakan representasi dari implementasi ajaran-ajaran agama.

Memiliki hubungan yang luas dengan berbagai kalangan yang dapat memperlancar usaha memimpin sekolah, jago bernegosiasi dan bersikap egaliter menjadi indikator yang disebut Wong dan Davey (2007) sebagai *great intellect and knowledge* yaitu pemimpin yang memiliki kompetensi di luar bidang spesialisasinya seperti terkait dengan bidang humanitas, ilmu sosial dan administrasi bisnis, sehingga mereka akan mampu untuk memahami isu-isu organisasi yang kompleks dan mampu menjadi bagian dari perubahan-perubahan yang terjadi secara fleksibel.

Untuk dimensi *self awareness*, hasil penelitian ini agak berbeda dengan hasil penelitian Kernis (2003). Penelitian Kernis menyatakan bahwa, dalam pandangan pengikut, *self awareness* berhubungan kuat dengan kepercayaan pengikut kepada pemimpinnya yang menunjukkan ketulusan yang dalam. Namun, pada penelitian ini, *self awareness* kurang penting dibandingkan dengan dimensi *authentic leadership* lainnya. *Self awareness* menjadi wilayah pribadi; para pengikut hanya tahu bahwa pemimpinnya dapat menunjukkan kinerja terbaiknya, bukan sekadar kata-kata manisnya. Pemimpin pada satuan pendidikan dalam menanamkan sistem nilai dituntut untuk mampu menunjukkan konsistensi perilakunya melalui *self discipline* dalam memimpin sekolah untuk membangun perilaku-perilaku positif melalui iklim kerja yang kondusif yang membentuk budaya sekolah yang dapat menjadi rujukan kebaikan bagi masyarakat.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, M.J. & Yen, W.M. 1979. *Introduction to Measurement Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Avolio, B. & Gardner, W. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16 (3): 315-338.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., & May, D. 2004. Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *Leadership Quarterly*, 15 (6): 801-823.
- Bass, B. & Avolio, B. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. 2005. Looking Forward But Learning from Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16: 475-493.
- Gardner, W. & Avolio, B. (Eds.). 2005. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development: Vol. 3. Monographs in Leadership and Management*. New York: Elsevier Science.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., Walumbwa, F., & May, D. 2005. Can You See the Real Me?: A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development. *Leadership Quarterly*, 16 (3): 343-372.
- George, B. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kernis, M.H. 2003. Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 1-26.
- Klenke, K. 2005. The Internal Theatre of the Authentic Leader: Integrating Cognitive, Affective, Conative and Spiritual Facets of Authentic Leadership. Dalam W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development: Vol. 3. Monographs in Leadership and Management* (hlm. 155-182). New York: Elsevier.
- Klenke, K. 2007. Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1): 68-97.
- Komariah, A. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuczarski, S.S. & Kuczarski, T.D. 1995. *Value Based Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.

Analisis reliabilitas alat ukur menghasilkan koefisien reliabilitas Alpha Cronbach sebesar 0,96. Hal ini menunjukkan adanya tingkat homogenitas item-item dalam alat ukur tersebut. Koefisien reliabilitas yang tinggi ini mengindikasikan adanya unidimensionalitas suatu alat ukur (Allen & Yen, 1979). Unidimensionalitas konstruk AL ini ditunjukkan juga oleh hasil analisis faktor. Muatan faktor mengumpul di satu faktor dengan besaran berkisar antara 0,46–0,76.

SIMPULAN

Authentic Leadership (AL) tepat diterapkan di sekolah untuk menanamkan sistem nilai pendidikan agar lebih efektif. Seluruh aspek AL penting untuk diimplementasikan. *Behavior/self discipline* adalah aspek terpenting AL, menyusul *transparency*, *ethical/moral*, dan *relationship*. Aspek *vision* dan *self awareness* dinilai paling rendah tingkat pentingnya, walaupun perilaku dalam aspek ini relatif masih dinilai penting oleh sebagian besar partisipan penelitian. Penelitian ini juga membuktikan bahwa konstruk AL adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. Urutan tingkat penting dimensi AL diimplementasikan di sekolah untuk menanamkan sistem nilai pendidikan adalah *behavior/self discipline*, *transparency*, *value/ethical/moral*, *relationship*, *vision* dan *self awareness*.

- Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper J., Lambert, M., Gardner, M., & Slack, P. 2002. *The Constructivist Leader* (2nd Edition). New York and London: Teachers College Columbia University.
- Majer, K. 2008. *Values-based Leadership; A Revolutionary Approach to Business Success and Personal Prosperity*. California: MajerCommunications.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D., & Avolio, B.J. 2003. Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.
- Ryan, W. 2008. *Leadership with a Moral Purpose; Turning Your School Inside Out*. UK: Crown House Publishing Ltd.
- Supardi, K.I. 2011. Kesehatan Sekolah, Sumber Daya Manusia, Prestasi Akademik, dan Keefektifan SMP Standar Nasional. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17 (95): 387-392.
- Wong, P.T. & Davey, D. 2007. *Best Practice in Servant Leadership*. (Online), (http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wongdavey.pdf), diakses 20 November 2011.