

**HUBUNGAN *LEADERSHIP COMPETENCY* DAN
LEADERSHIP WISDOM TERHADAP *TRUST* PADA TENAGA
PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN P4TK MATEMATIKA
YOGYAKARTA**

Germino Wahyu Broto

*IAIN Tulungagung, Jl. Mayor Soejadi No. 46 Tulungagung
massino.debro@gmail.com*

ABSTRACT

The current research is intended to (1) to find out the correlation between leadership competency of the leader and the trust of the staffs, (2) to find out the correlation between wisdom of the leader and the trust of the staffs, (3) to find out the correlation among leadership competency, wisdom and trust of the teaching staffs and administration staffs at P4TK Matematika Yogyakarta Ditjen PMPTK Depdiknas. The design of the research is model testing. The population is 100 people who are selected by using purposive sampling. The data are collected using leadership competency, leadership wisdom, and trust scales. The data are analyzed by using structural equation model (SEM) using Amos version 16. The findings reveal that (1) there is a correlation between leadership competency of the leader and trust of the staffs ($\gamma = 0,651$, dan $\rho = 0,000$), (2) there is a correlation between wisdom of the leader and the trust of the staffs ($\gamma = 0,430$, dan $\rho = 0,000$); (3) there is no correlation between leadership competency and leadership wisdom, (4) the correlation between leadership and trust of the staffs is stronger than the correlation between leadership and wisdom, (5) in group, leadership competency is correlated to trust. However, in isolation, leadership has no correlation with trust. Kata kunci : *Leadership Competency, Leadership Wisdom, Trust*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Abad 21 memiliki corak atau ciri yang berbeda dengan abad sebelumnya. Perubahan terjadi pada berbagai sektor, baik pada lingkup

global, regional, maupun nasional. Pada manajemen kerja terjadi perubahan pada pola kepemimpinan dan terapanya secara langsung.¹ Dinyatakan bahwa lingkungan kerja bagi pimpinan dan pengikutnya saat ini telah mengalami perubahan secara cepat dan dinamis.

Perubahan ini membawa dinamika yang lebih tinggi dalam dunia kerja, antara lain terjadi *outsourcing, merger, take over, log off* di sektor privat. Juga terjadi *downsizing, reengineering*, serta privatisasi di sektor publik. Dinamika dalam kedua sektor tersebut menimbulkan perasaan ketidakamanan dalam jabatan yang dipegang, serta menimbulkan perasaan ketidakpastian terhadap karir pekerja. Hal ini akan memunculkan perasaan tidak bermakna, akan muncul krisis kebermaknaan, yang harus diatasi agar pekerja termotivasi secara efektif.²

Kepemimpinan menjadi penting sebagai salah satu area pijakan di masa mendatang.³ Abad 21 memerlukan kepemimpinan yang peka dan tanggap terhadap perubahan yang cepat dan mampu memberdayakan semua potensi.⁴ Teori kepemimpinan selayaknya disesuaikan dengan perubahan tersebut. Teori kepemimpinan yang mendasarkan pada asumsi adanya stabilitas dan kepastian seperti teori kepemimpinan transaksional dan transformasional, tidak lagi efektif digunakan untuk memotivasi pekerja.⁵ Sehingga perlu dikembangkan konsep kepemimpinan yang baru, yang didasarkan pada *Intelligent Leadership*.

Kepemimpinan menjadi hal penting untuk diperhatikan dalam organisasi, sebagai unsur penentu bagi perkembangan dan kelangsungan

¹P. Sydanmaanlakka, "Intelligent Leadership and Leadership Competency: Developing a Leadership Frame Work for Intelligent Organization," Paper Presented at Public Examination and Debate at The Helsinki University of Technology on 31st of January, 2003, hal. 73.

²C.H. Liu, *Transactional, Transformational, Transcendental Leadership : Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership*. (Delaware, University of Delaware, 2007), hal. 3.

³P. Sydanmaanlakka, "Intelligent Leadership and...", hal. 9.

⁴M. Wijaya, "Kepemimpinan Transformasional di Sekolah", Jurnal Pendidikan Penabur no 05/thIV/Desember 2005, hal.119.

⁵Liu, *Transactional, Transformational, Transcendental...*, hal.3.

organisasi. Untuk itu perlu optimalisasi proses pencapaian tujuan melalui kepemimpinan yang adaptif. Kenyataan di lapangan bahwa ketidaksiapan atau ketidakmampuan individu menjalankan kepemimpinan merupakan faktor yang menimbulkan permasalahan manajemen, bahkan menimbulkan krisis kepemimpinan. Pemimpin terkadang memiliki kemampuan mengelola dan *leadership* yang tidak mencukupi dalam pengambilan kebijakan, sehingga tidak dipersepsi positif oleh bawahan.

Hal itu disebabkan oleh faktor sumber daya pemimpin yaitu pada kompetensi *leadership* yang masih rendah. Kurangnya kemampuan komunikasi dan sosialisasi dengan bawahan, berpengaruh negatif dalam hubungan kerja. Kondisi ini dapat diatasi dengan menciptakan hubungan harmonis, dengan memanfaatkan kemampuan komunikasi efektif dan dua arah secara formal dan informal.

Persepsi bawahan mengenai ketidakadilan dalam promosi, pemecahan konflik atau masalah, dan tidak adanya keterbukaan komunikasi oleh pimpinan akan mengakibatkan bawahan kurang bertanggung jawab pada tugas, yang akan menimbulkan krisis kepemimpinan, dan berlanjut menjadi ketidakpercayaan bawahan terhadap kebijakan-kebijakan pimpinan dalam organisasi.⁶ Krisis kepemimpinan dapat pula terjadi pada organisasi yang sedang tumbuh besar, melalui penambahan jumlah karyawan yang menimbulkan permasalahan manajemen dan jika tidak dapat diatasi oleh pimpinan akan memunculkan krisis kepemimpinan.

Krisis kepemimpinan yang terjadi, disamping kurangnya kemampuan memimpin (kompetensi) juga disebabkan rendahnya kepercayaan (*trust*) pada individu bawahan. Oleh sebab itu perlu dikaji konsep pemimpin yang mampu memunculkan *trust bagi* bawahan, sesuai konteks abad 21 yang penuh dinamika dan perubahan, sehingga kepemimpinan yang dikaji didasarkan kerangka *Intelligent Leadership, Leadership Wisdom*, tanpa mengabaikan

⁶L.M.I. Kristiani, 2007. "Hubungan Antara Keterbukaan Komunikasi, Pemecahan Konflik, Kinerja Koordinator KIA dengan Kepuasan Kerja Bidan di Kabupaten Lombok Barat, Lombok Tengah, dan Lombok Timur Propinsi Nusa Tenggara Barat." Working Paper Series no.5 Januari 2007, hal. 2.

faktor kepribadian bawahan.

Identifikasi permasalahan kepemimpinan di abad 21 dapat diuraikan sebagai berikut: Pimpinan harus dapat menggunakan sumberdaya yang dimilikinya, berupa sumber daya manusia (termasuk bawahan). Bawahan mudah dikelola jika memiliki kepercayaan yang lebih tinggi pada pimpinan. Maka permasalahan yang timbul dalam upaya memunculkan kepercayaan pada kepemimpinan adalah: Perilaku kepemimpinan seperti apa yang dipersepsi bawahan lebih memunculkan kepercayaan.

Dinamika kerja abad 21 menuntut konsep kepemimpinan untuk ditinjau dari sistem *Intelligent Leadership*.

Hubungan perilaku kepemimpinan terhadap *trust* yang memadukan sistem *Intelligent Leadership dan LeadershipWisdom*, memerlukan kajian yang berdasarkan sistem *Intelligent Leadership*.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan: 1) menguji hubungan *leadership competency* pimpinan dengan *trust* bawahan, 2) menguji hubungan *wisdom* pimpinan dengan *trust* bawahan, 3) menguji hubungan antara *leadership competency* dan *wisdom* terhadap timbulnya *trust* pada tenaga pendidik dan kependidikan di P4TK Matematika Yogyakarta Ditjen PMPTK Depdiknas.

Manfaat Penelitian

Secara teoritis penelitian untuk memperoleh model konsep terkini berdasar teori Sydanmaanlakka, Sternberg dan Lussier, dengan menghubungkan *leadership competency*, *wisdom*, dan *trust* di dalam satu model. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat diterapkan sebagai alternatif untuk memunculkan *trust* bawahan pada pimpinan secara lebih efektif.

KAJIAN PUSTAKA

Trust (kepercayaan)

Trust penting dalam kehidupan organisasi, terutama dalam pengembangan hubungan antar individu. Pada abad 21 struktur organisasi tradisional yang bersifat hirarkis digantikan dengan entitas yang terkait kepercayaan dan jaringan kerja yang fleksibel.⁷ Kepercayaan penting untuk menjalankan suatu tim atau kelompok, karena pengembangan kerjasama tim secara menyeluruh sangat sulit. Pemimpin yang tidak dipercaya cenderung tidak dipatuhi bawahan. Dalam hal ini kepercayaan dan kredibilitas memiliki potensi sebagai penghalang komunikasi.⁸

Kepercayaan merupakan harapan positif bahwa orang lain tidak akan memanfaatkan atau mengambil keuntungan. Kepercayaan tidak mudah diberikan ataupun diperoleh, sehingga memerlukan suatu proses usaha. Harapan positif yang berdasar pada pengetahuan, keakraban, dan pengalaman dengan orang lain, memerlukan waktu untuk berkembang. Dalam pengembangannya sering beresiko dimanfaatkan/ dihianati orang lain

Ada tiga tipe kepercayaan berdasar tingkatan dalam hubungan manusia secara organisasional, yaitu:

1. *Deterrence based trust* (Kepercayaan berdasar pengharapan).
2. *Knowledge based trust* (Kepercayaan berdasarkan pengetahuan):
3. *Identification based trust* (Kepercayaan berdasarkan identifikasi).⁹

Lussier menyebutkan ada lima dimensi *trust* yaitu: integritas, kompetensi, konsistensi, loyal, serta keterbukaan bersama.¹⁰ Dimensi integritas digunakan untuk menilai *trustworthiness* (*sifat dapat dipercaya orang lain*). Dimensi ini memberi makna pada dimensi lainnya sehingga menjadi karakteristik kepemimpinan yang utama dan yang paling penting. Orang yang memiliki integritas akan memiliki ciri-ciri terbuka, jujur, berkata

⁷R.N. Lussier, *Human Relation in Organization : Application and Skill Building*, (New York. McGraw-Hill/Irwin, 2008), hal. 42.

⁸*Ibid*, hal.198.

⁹Lussier, *Human Relation in...*, hal. 267.

¹⁰*Ibid*, hal. 271.

sebenarnya, serta tulus. Bawahan akan menilai pemimpinnya berdasar dimensi integritas dengan melihat kebenaran perkataan, komitmen, dan perilaku adil. Kompetensi pada pimpinan akan dinilai kompeten atau cakap oleh bawahannya, jika memiliki pengetahuan, kemampuan, ketrampilan teknis maupun interpersonal. Bawahan menilai pimpinan yang kompeten dengan ciri bersungguh-sungguh, mengetahui batasan dan kekuatan diri, tidak membual, dan mengakui kesalahan. Konsistensi pimpinan akan dinilai bawahan jika menggunakan perilaku yang sama dalam situasi yang serupa, sehingga dapat diperkirakan perilakunya. Kepercayaan bawahan akan muncul jika melihat perilaku pemimpinnya yang dapat menjaga komitmen, menerapkan apa yang dinasehatkan, dan berlaku tidak berat sebelah. Kesetiaan pimpinan akan dinilai bawahan jika selalu menanamkan kesetiaan, memelihara kepastian, tidak pernah berprasangka negatif pada individu lain, dan melihat pengikut bukan sebagai pesaing. Sedangkan keterbukaan pimpinan dinilai jika mau membuka diri, mau menerima orang lain, dan mau menerima perbedaan dan ketidaksamaan.

Kepercayaan dari luar harus didahului dengan pementapan budaya *trust* dalam organisasinya sendiri. Kemantapan budaya *trust* membantu dalam membuka potensi lain, misalnya dengan mempertajam tingkat pengetahuan intra organisasi, dapat mendorong inovasi dan prestasi. Sehingga lembaga akan mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik.

Sim Sitkin dkk, dalam tulisannya mengkaji hubungan antara *trust* dan kepemimpinan organisasional. Dalam tulisannya diajukan kerangka teori yang memperjelas cara untuk membangun *trust* melalui aspek kepemimpinan personal, rasional, dan kontekstual. Hasilnya mengindikasikan bahwa aspek personal, relasional serta kontekstual kepemimpinan, masing-masing terkait dengan *trust* saat dikaji secara terpisah. Namun saat diuji dalam model mediasi, kepemimpinan kontekstual memiliki pengaruh yang lebih besar, dibandingkan dengan kepemimpinan personal terhadap *trust*.¹¹

¹¹S. Sitkin, A. Lind, dan M. Hernandez, *An Empirical Examination of Leadership as a Determinant of Trust*. (North Carolina: Fuqua School of Business, Duke University), hal.51.

Penelitian Rhodes dan Wilson, menyatakan bahwa pimpinan dapat membangkitkan bentuk *trust* pada kelompok bawahannya. Kemampuan memunculkan *trust* tergantung pada kemauan bawahan dalam memberikan kepercayaan pada pimpinan. Kajian dinamika kepemimpinan dan *trust* dalam eksperimen menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin mendorong *trust* dan kerjasama tergantung pada sifat yang didasari oleh konteks, reputasi dan perilaku pemimpin itu sendiri.

Wisdom

Teori *wisdom* diambil dari model kepemimpinan WICS Sternberg. WICS adalah singkatan dari *wisdom* (kearifan), *intelligent* (kecerdasan), *creativity* (kreativitas) dan *synthesized*. Model ini menggambarkan kesuksesan kepemimpinan karena melibatkan sintesis dari ketiga kualitas tersebut. Pemimpin efektif ditunjukkan melalui sintesis dari tiga elemen, yaitu kreatifitas, kecerdasan, dan kearifan.

Menurut WICS, *wisdom* didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan *successful intelligent*, kreatifitas dan pengetahuan, yang mengarah pada kebaikan bersama dengan menyeimbangkan kepentingan intrapersonal, interpersonal dan ekstrapersonal, dalam jangka waktu pendek dan panjang, dengan memasukkan nilai-nilai dalam upaya menyesuaikan, membentuk dan memilih lingkungan.¹²

Wisdom melibatkan komponen kecerdasan dan kreativitas, dalam melayani ketercapaian tujuan diri sendiri, orang lain, dan melayani kepentingan yang lebih besar. Kecerdasan, kebijaksanaan dan kreatifitas berdiri secara terpisah. Seseorang dapat menjadi cerdas tanpa menjadi kreatif atau bijaksana. Untuk menjadi kreatif seseorang harus menjadi cerdas pada tingkatan tertentu, sedangkan untuk menjadi bijaksana seseorang harus cerdas sekaligus kreatif, karena kebijaksanaan ditentukan oleh kecerdasan dan kreatifitas dalam perumusan solusi permasalahan. Seorang pimpinan dimungkinkan memiliki banyak kecakapan dan watak, namun masih

¹²R.J. Sternberg, "A balance theory of wisdom." Review of General Psychology Vol. 2: 349, 1998.

memerlukan kualitas tambahanyaitu *wisdom*. Pimpinan yang kurang berhasil biasanya karena mengabaikan satu kepentingan atau serangkaian kepentingan lain.

Pimpinan yang gagal karena adanya pemikiran keliru dalam dirinya, bukan karena tidak cerdas, tetapi karena tidak arif bijaksana. Seorang pimpinan yang efektif harus memunculkan *skill* dan sikap kreatif melalui pemunculan ide, *skill* akademis, dan sikap. Pimpinan yang kurang kreatif tidak mampu menghadapi situasi baru dan sulit. Pimpinan yang kurang cerdas akademik tidak akan mampu menentukan ide yang akan diterapkan, dan pimpinan yang kurangcerdas dalam terapan tidak akan mampu menerapkan ide dengan efektif. Pimpinan yang tidak bijak dapat saja sukses dalam menerapkan ide tetapi bisa berlawanan dengan kepentingan bawahannya.

Mengajarkan *wisdom*, berarti mengajarkan pembuatan keputusan yang (1) menggunakan kecerdasan, kreativitas, dan pengalaman untuk kebaikan bersama; (2) menyeimbangkan kepentingan diri sendiri, orang lain dan institusi dalam jangka panjang dan jangka pendek; dan (3) memahamisudut pandang orang lain dan melakukan pemikiran dialogis. Kesimpulannya WICS dapat dikembangkan dengan cara pemodelan atau memberikan contoh, memberikan ilustrasi nyata, dan memberikan *reward* atau penghargaan.

Sterberg (2003) dalam *balance teori of wisdom*, individu dinilai bijaksana atau arif berdasarkan pada tingkat penggunaan *successful intelligent*, kreativitas, dan pengetahuannya sebagaimana didorong oleh nilai-nilai: (1) usaha mencapai kebaikan bersama, (2) menyeimbangkan kepentingan intrapersonal, interpersonal, dan ekstrapersonal, (3) menyeimbangkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang, dan (4) menyesuaikan, membentuk, dan memilih lingkungan. Aspek *wisdom* yang dapat digunakan untuk menilai tingkat kearifan pimpinan adalah: (1) kemauan memutuskan, (2) arah pencapaian tujuan kebaikan bersama, dan (3) penyeimbangan kepentingan.

Leadership Kompetensi

Boyatzis dalam Sydanmaanlakka mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakteristik yang mendasari performa afektif dan atau superior seseorang dalam suatu jabatan. Karakteristik ini dapat berupa motif, trait, skill, aspek citra diri, peran sosial atau pengetahuanseseorang. Quinn dkk mendefinisikan kompetensi adalah kepemilikan kapasitas pengetahuan dan perilaku untuk bertindak tepat.¹³ Sedangkan Sydanmaanlakka menyatakan bahwa kompetensi terdiri atas pengetahuan, skill, sikap, pengalaman, dan kontak yang memungkinkan performa baik dalam situasi tertentu.¹⁴

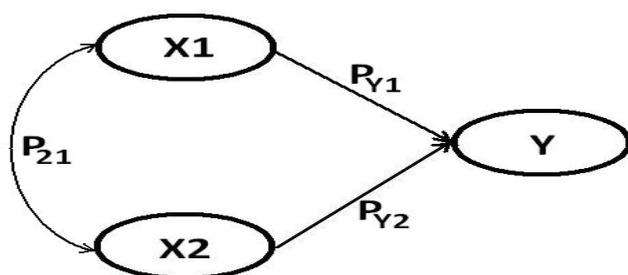
Sydanmaanlakka mengelompokan kompetensi kepemimpinan berdasar hasil penelitiannya dimana ditemukan empat area kompetensi yaitu: kompetensi interpersonal, efisiensi, *well being* dan kepercayaan diri. Kemudian ditambahkannya kompetensi professional dan kompetensi kepemimpinan manajerial, sehingga diperoleh enam area kompetensi. Namun area-area tersebut terdapat bagian yang overlap. Sydanmaanlakka percaya kalau area tersebut secara komprehensif mencakup seluruh spektrum kompetensi kepemimpinan. Hasil dari penelitian Sydanmaanlakka menggolongkan kompetensi kepemimpinan ke dalam enam yaitu: (1) kompetensi interpersonal, (2) kompetensi efisiensi, (3) kompetensi *well being*, (4) kompetensi kepercayaan diri, (5) kompetensi professional, dan (6) kompetensi kepemimpinan/ manajerial.

Hipotesis

Penelitian ini dilandasi dengan kerangka fikir seperti gambar berikut.

¹³Sydanmaanlakka, "Intelligent Leadership and Leadership...", hal.83.

¹⁴*Ibid*, hal. 107



Gb1. Model Konsep Trust

Keterangan:

X1 = *Leadership Competencies*

X2 = *Leadership Wisdom*

Y = *Trust*

Pada gambar kerangka fikir di atas menggambarkan hubungan 3 variabel yaitu *leadership competency*, *Leadershipwisdom*, dan *trust*. Sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

1. Terdapat hubungan antara *leadership competency* pada pimpinan dengan *trust* bawahan.
2. Terdapat hubungan antara *wisdom pada pimpinan* dengan *trust* bawahan.
3. Terdapat hubungan *leadership competency* dan *Leadershipwisdom* pada pimpinan terhadap *trust bawahan*.

METODE PENELITIAN

Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) variabel bebas yang berupa *Leadership competencies*, dan *LeadershipWisdom*, (2) Variabel tergantung yaitu *Trust*. *Trust* mencakup kesetiaan (*faith*) dan keyakinan (*belief*) seseorang di dalam integritas atau reliabilitas terhadap orang lain atau hal lain mencakup dimensi *integrity*, *competence*, *consistency*, *loyalty*, *openness*¹⁵. Tinggi rendahnya *trust* di presentasikan dari skor yang diperoleh karyawan dalam skala *trust*. Apabila skor yang diperoleh karyawan tinggi maka *trust* tinggi, dan sebaliknya apabila skor yang diperoleh karyawan

¹⁵ S.C. De Janasz, dkk., *Interpersonal Skill in Organizations, International Edition*. (New York: The Mc Graw-Hill Company Inc., 2002), hal.309-311.

rendah maka *trust* juga rendah.

Leadership Competency terdiri atas: *professional competence*, *interpersonal competence*, *leadership competence*, *efficiency competence*, *well-being competence*, dan *self confident*¹⁶. Tinggi rendahnya kompetensi pemimpin ditunjukkan skor respon bawahan terhadap kompetensi kepemimpinan atasan. Apabila skor respon karyawan tinggi berarti kompetensi kepemimpinan atasan dinilai tinggi.

Wisdom dalam *Balance Theory of Wisdom*¹⁷, adalah penggunaan *successful intelligent*, *creativity* dan *knowledge* yang dimoderasi oleh nilai untuk: (1) mencari kebaikan umum, (2) menyeimbangkan kepentingan intrapersonal, interpersonal, dan ekstrapersonal, (3) menyeimbangkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang, dan (4) menyesuaikan membentuk dan memilih lingkungan. Tinggi rendahnya wisdom pemimpin ditunjukkan melalui skor respon karyawan terhadap wisdom pimpinan.

Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah tenaga pendidik dan kependidikan di P4TK Matematika Yogyakarta Ditjen PMPTK Depdiknas. Terdiri dari 100 orang yang diambil secara purposif sampling.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan metode survey, menggunakan kuisioner yang mengukur konstruk atau variable penelitian. Penyebaran dan pengumpulan data dilakukan secara langsung. Instrumen menggunakan skala *Trust*, skala *Leadership Competency*, dan skala *Leadership Wisdom*. Bentuk skala *trust* yang digunakan berupa skala Likert, dengan dasar penentuan skor dikategorikan dalam: sangat sesuai (SS), sesuai (S), agak sesuai (AS), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Skala *Leadership Competency* yang digunakan berupa skala Likert, dengan dasar penentuan skor dikategorikan dalam : sangat sesuai (SS), sesuai (S), agak sesuai

16 Sydanmaanlakka, "Intelligent Leadership and...", hal. 117-120.

17 Sternberg, A Balance Theory..., hal. 347-349.

(AS), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Skala *Wisdom* yang digunakan berupa skala Likert, dengan dasar penentuan skor dikategorikan dalam : sangat sesuai (SS), sesuai (S), agak sesuai (AS), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS).

Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah tingkat ketepatan hasil pengukuran, diuji dengan melihat faktor *loading* tiap manifest. Jika faktor *loading* ≥ 4 dan probabilitas ≥ 5 berarti valid. Sedangkan reliabilitas adalah tingkat kepercayaan alat ukur, atau ukuran *internal consistency indicator* suatu konstruk¹⁸. Formula menghitung *construct reliability* adalah:

Keterangan:

1. Standard loading diperoleh langsung dari standardize loading untuk indicator (dari perhitungan AMOS)
2. ϵ_j adalah *measurement error* dari setiap indicator

Analisis Data

Teknik analisis data adalah *Structural Equation Model (SEM)* yaitu merupakan gabungan dari analisis faktor dan analisis jalur menjadi satu metode statistik komprehensif. Estimasi terhadap parameter model menggunakan estimasi *maximum likelihood*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian pada 100 subjek, yang memiliki skor jawaban (tabulasi data) dengan rerata lebih dari 50% , dan diartikan memiliki indikasi positif pada variabel-variabel tersebut.

Tabel 1. Tendensi Sentral Respon Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Parameter	Item	Min	Maks	SD	Rerata	
					Hitung	Tertimbang

18 I.M. Ghazali, *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver.5.0.* (Semarang: UNDIP, 2005), hal. 87.

<i>Leadership Competencies</i>	18	31	84	12.61503	56.85	3.158333
<i>Trust</i>	10	15	48	7.948642	32.03	3.203
<i>Wisdom</i>	10	14	48	7.371773	30.98	3.12

Skor rata-rata tertimbang masing-masing variabel berkisar antara ± 3.1 hingga ± 3.3 . Pada skala jawaban 1 sampai 5, lebih 50% atau sudah melebihi nilai tengah 3, berarti memiliki indikasi positif dalam variabel *leadership competencies*, *trust*, dan *Leadership wisdom*. Skor ini dapat diartikan meski rerata sudah melebihi angka 3 atau 50% tetapi masih kurang dari 4 bahkan sangat jauh dari skor tertinggi. Hal tersebut dapat diartikan memiliki indikasi positif moderat atau menengah.

Analisis pada parameter *leadership competencies* meliputi professional competence, interpersonal competence, leadership competence, efficiency competence, wellness competence, dan self confident, skor rata-rata paling rendah adalah parameter interpersonal competence yaitu sebesar 3.136667 dan skor rata-rata tertinggi pada parameter professional competence yaitu sebesar 3.19. Keenam parameter memiliki skor lebih dari 3 dan kurang dari 4, diartikan sudah memiliki leadership competency moderat.

Tabel 2. Skala *Leadership Competencies*

Parameter	Item	Min	Maks	SD	Rerata	
					Hitung	Tertimbang
<i>professional competence</i>	3	3	15	2.438	9.57	3.19
<i>interpersonal competence</i>	3	4	15	2.539	9.41	3.136667
<i>leadership competence</i>	3	4	15	2.638	9.52	3.173333
<i>efficiency competence</i>	3	3	14	2.547	9.42	3.14
<i>wellness competence</i>	3	3	15	2.615	9.5	3.166667
<i>self confident</i>	3	3	15	2.495	9.43	3.143333

Total	18	31	84	12.61503	56.85	3.158333
--------------	----	----	----	----------	-------	----------

Parameter *trust* yang berupa *integrity, competence, consistency, loyalty*, dan *openness*, mempunyai skor berkisar 3.1 hingga 3.3, skor tersebut sudah melampaui angka 3 tetapi masih di bawah angka 4, berarti *trust* yang dimiliki moderat.

Tabel 3. Skala *Trust* Terhadap Pimpinan

Parameter	Item	Min	Maks	SD	Rerata	
					Hitung	Tertimbang
<i>competence</i>	2	2	10	1.898936	6.51	3.255
<i>consistency</i>	2	2	10	1.877566	6.3	3.15
<i>loyalty</i>	2	3	10	1.907428	6.59	3.295
<i>openness</i>	2	3	10	1.834132	6.36	3.18
Total	10	15	48	7.948642	32.03	3.203

Parameter *Leadership wisdom* berupa kemauan memutuskan untuk menggunakan kecerdasan, kreatifitas, pengetahuan, pengalaman dengan di moderasi *value*; memiliki tujuan untuk kebaikan bersama atau umum; berusaha menyeimbangkan berbagai kepentingan; mempertimbangkan kepentingan jangka panjang dan pendek; berusaha menyesuaikan, membentuk, memilih lingkungan. Masing-masing parameter memiliki skor rerata diatas angka 3 dan masih dibawah angka 4. Ini berarti masih terdapat indikasi positif pada kelima parameter wisdom pada pimpinan.

Tabel 4. Skala *Wisdom* Terhadap Pimpinan

Parameter	Item	Min	Maks	SD	Rerata	
					Hitung	Tertimbang
kemauan	2	3	10	1.783057	6.25	3.125
kebaikan umum	2	2	10	1.833361	6.18	3.2
menyeimbangkan kepentingan	2	2	10	1.831928	6.24	3.12
mempertimbangkan jangka waktu	2	2	10	1.966256	6.05	3.025

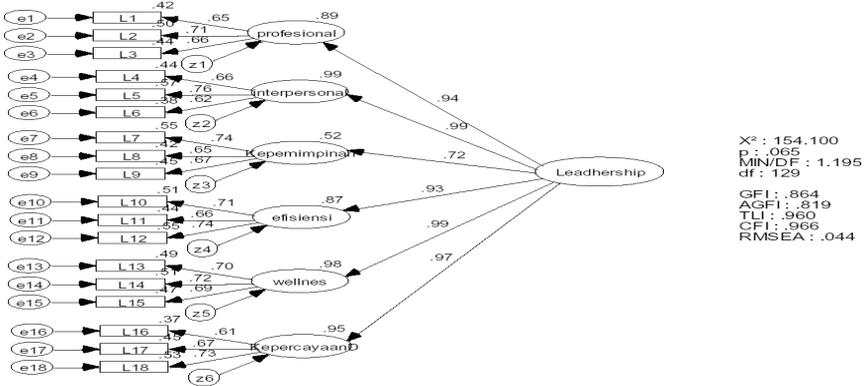
adaptasi,modifikasi, seleksi	2	2	10	1.926005	6.26	3.13
Total	10	14	48	7.371773	30.98	3.12

Analisis Data

Validitas dan Reliabilitas Leadership Competencies, Trust, dan Wisdom

Hasil pengukuran validitas dan reliabilitas pada *Leadership competencies, trust, dan Leadershipwisdom* adalah sebagai berikut:

1. Skala leadership competencies



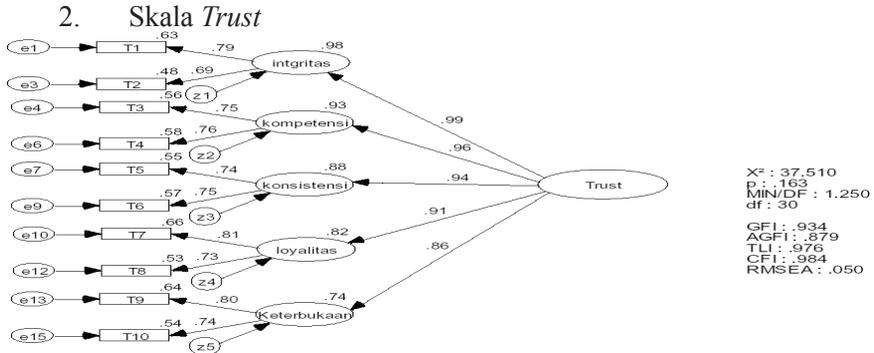
Gambar 2. Analisis Faktor Confiratori (CFA) Variabel *Leadership Competencies*

Hasil uji menunjukkan nilai *chi-squaress* 154.100 dengan probabilitas 0.065, *df*129. Berdasarkan nilai probabilitas menunjukkan $0.065 \geq 0.05$ sehingga *goodness of fit model* adalah baik. Kriteria lainnya adalah ratio ukuran *CMIN/DF* untuk pengukuran fit, menunjukkan angka 1.195. Menurut Byrne dalam Ghazali¹⁹ nilai rasio dibawah 2 merupakan ukuran fit. *GFI* hasil uji sebesar 0.864 nilai *GFI* tinggi menunjukkan fit yang lebih baik, Ghazali²⁰ menyatakan bahwa berapa nilai *GFI* yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya. Nilai *RMSEA* yang direkomendasikan Ghazali adalah ≤ 0.08 sehingga nilai *RMSEA* hasil uji

¹⁹*Ibid*, hal. 29.

²⁰*Ibid*, hal. 31.

sebesar 0.044 lebih kecil dari 0.08 dan model dapat diterima. Nilai AGFI, TLI, CFI yang direkomendasikan adalah ≥ 0.90 . Nilai AGFI hasil uji sebesar 0.819 sehingga tidak terpenuhi, sedangkan nilai TLI terpenuhi sebesar 0.960 dan CFI terpenuhi sebesar 0.966. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan jika model tersebut fit.

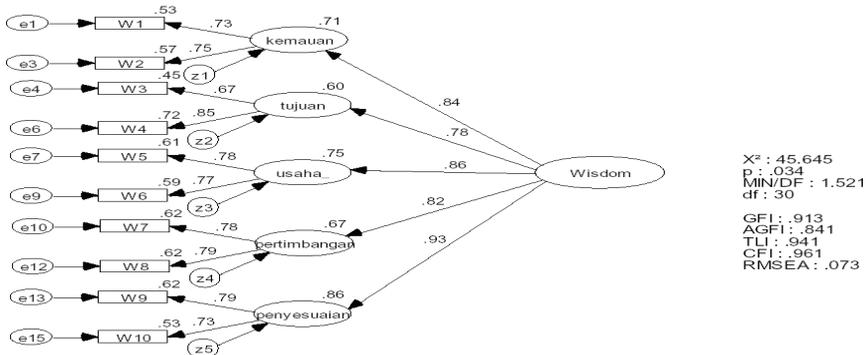


Gambar 3. Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel *Trust*

Hasil uji menunjukkan nilai chi-squared 37.510 dengan probabilitas 0.163, df 30. Nilai probabilitas $0.163 \geq 0.05$ menunjukkan terpenuhinya *goodness of fit model*. Kriteria lainnya adalah ratio ukuran CMIN/DF untuk pengukuran fit, menunjukkan angka 1.250. Menurut Byrne dalam Ghazali²¹ nilai rasio dibawah 2 merupakan ukuran fit. GFI hasil uji sebesar 0.934 nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik. Nilai RMSEA yang direkomendasikan Ghazali adalah ≤ 0.08 sehingga nilai RMSEA hasil uji 0.050 lebih kecil dari 0.08 dan model dapat diterima. Nilai AGFI 0.879 tidak memenuhi ukuran fit yang dipersyaratkan yaitu ≥ 0.90 . Kriteria fit lainnya TLI sebesar 0.976, CFI sebesar 0.984 berada diatas yang direkomendasikan ≥ 0.90 , sehingga menunjukkan nilai fit. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan jika model analisis konfirmatori *trust dinyatakan fit*.

3. Skala *Wisdom*

²¹*Ibid*, hal. 29.



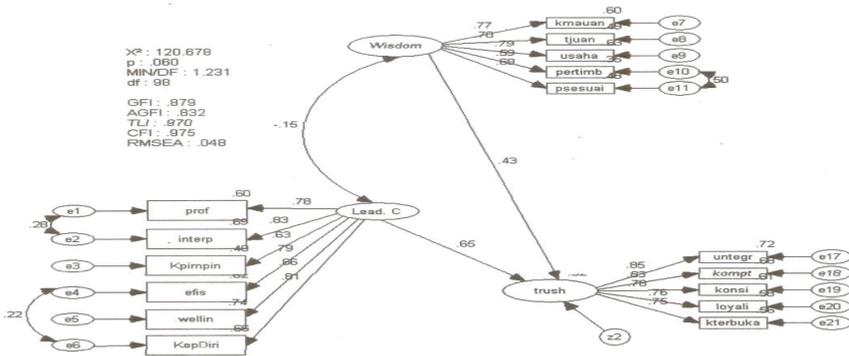
Gambar 4. Analisis Faktor Konfirmatori *Wisdom*

Hasil uji menunjukkan nilai *chi-squares* 45.645 dengan probabilitas 0.034, df 30. Nilai probabilitas 0.034 tidak memenuhi rekomendasi ≥ 0.05 sehingga berdasar kriteria ini tidak terpenuhi *goodness of fit model*. Kemudian digunakan kriteria lainnya yaitu ratio ukuran CMIN/DF untuk pengukuran fit, menunjukkan angka 1.521. Menurut Byrne dalam Ghozali²² nilai rasio dibawah 2 merupakan ukuran fit. GFI hasil uji sebesar 0.913 nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik. Nilai RMSEA yang direkomendasikan Ghozali adalah ≤ 0.08 sehingga nilai RMSEA hasil uji 0.075 lebih kecil dari 0.08 sehingga model dapat diterima. Nilai AGFI 0.841 tidak memenuhi ukuran fit yang dipersyaratkan yaitu ≥ 0.90 . Kriteria fit lainnya TLI sebesar 0.941, CFI sebesar 0.961 berada diatas yang direkomendasikan yaitu ≥ 0.90 , sehingga menunjukkan nilai fit. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan model analisis konfirmatori *Leadership wisdom* dinyatakan fit.

Pengembangan model

Setelah melakukan analisis konfirmatori, kemudian dilakukan estimasi model *full structural*, sehingga hasilnya ditunjukkan pada gambar 5 berikut.

²²*Ibid*, hal. 29.



Gambar 5. Full Model Structural

Dari gambar 5 diketahui besarnya *chi-squares* 120,678 , df 98, dan nilai probabilitas 0.060 sehingga $p \geq 0.05$, model persamaan struktural ini telah memenuhi kriteria model fit. Kriteria lainnya TLI 0.970 dan CFI 0.975 nilainya diatas 0.90 , namun GFI 0.89 dan AGFI 0.832 belum memenuhi rekomendasi nilai ≥ 0.90 . Pengukuran CMIN/DF untuk pengukuran fit, menunjukkan angka 1.231, menurut Byrne dalam Ghozali²³ nilai rasio dibawah 2 merupakan ukuran fit. Nilai RMSEA yang direkomendasikan Ghozali adalah ≤ 0.08 sehingga nilai RMSEA hasil uji 0.048 lebih kecil dari 0.08 dan model dapat diterima.

Tabel 5. Hasil *Goodness of Fit Model*

Index	Cut of Value	Hasil	Keterangan
Chi- squares	diharapkan kecil	120,678	
Probabilitas	$0,05 \leq$	0,060	Terpenuhi
CFI	$0,90 \leq$	0,975	Terpenuhi
TLI	$0,90 \leq$	0,970	Terpenuhi
GFI	$0,90 \leq$	0,879	Tidak terpenuhi
AGFI	$0,90 \leq$	0,832	Tidak terpenuhi
RMSEA	$0,08 \geq$	0,048	Terpenuhi

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa model persamaan *structural recursive* adalah fit.

²³Ibid, hal. 30.

Uji asumsi model struktural

Normalitas data

Uji normalitas dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Dapat disimpulkan data mempunyai distribusi normal jika *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58. Dari nilai *critical ratio skewness value (c.r.)* semua indikator menunjukkan distribusi normal karena nilainya dibawah 2.58.

Evaluasi outlier

Deteksi terhadap multivariate outlier dilakukan dengan memperhatikan nilai mahalonobis distance. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi-squares pada df* pada signifikansi $p < 0.001$, yaitu memiliki kuadrat mahalonobis melebihi *chi-squares*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi-squares pada df* 36 pada $p < 0.001$. Nilai $X^2(36, 0.001) = 67,99$. Hal ini diartikan bahwa data memenuhi asumsi tidak mengandung *multivariate outlier*.

Multikolinieritas

Hasil output AMOS memberikan nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar $5,384091e+001$. Nilai ini tidak sama dengan nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

Tabel6. Observation farthest from the centroid (Mahalonobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p-1	p-2
19	34,219	0,005	0,399
78	31,915	0,010	0,274
94	28,600	0,027	0,503
53	25,684	0,059	0,844
63	23,731	0,096	0,968
86	23,277	0,107	0,962
20	23,245	0,107	0,922

89	23,014	0,113	0,892
76	22,817	0,119	0,853
91	22,603	0,125	0,814
14	22,107	0,140	0,842
74	22,048	0,142	0,773
16	21,935	0,145	0,710
83	21,678	0,154	0,691

Measurement model

Uji validitas

Uji validitas dilakukan dengan melihat *factor loading* tiap manifest, bila *factor loading* ≥ 4 dan probabilitas ≤ 0.05 berarti valid dalam pembentukan variable laten.²⁴

Tabel 7. *Standardized Regression Weights*

<i>Standardized Regression Weights</i>	<i>Estimate</i>
kmauan <----- Wisdom	0,722
usaha <----- Wisdom	0,792
tjuan <----- Wisdom	0,69
pertimb <----- Wisdom	0,590
psesuai <----- Wisdom	0,690
untegr <----- trush	0,849
konsi <----- trush	0,783
kompt <----- trush	0,827
loyali <----- trush	0,762
kterbuka <----- trush	0,748
prof <----- Leadersh	0,777
interp <----- Leadersh	0,831
Kpimpin <----- Leadersh	0,629
wellin <----- Leadersh	0,859
kepdiri <----- Leadersh	0,810
efis <----- Leadersh	0,787

Hasil dari perhitungan *Regression weight* pada tabel diatas menunjukkan loading manifest memiliki nilai *factor loading* ≥ 4 dan nilai probabilitas ≤ 0.05 terpenuhi, hal ini diartikan variable indikator membentuk variabel laten.

²⁴Ferdinand. 2002. Diakses di <http://www.infoskripsi.com/Theory/Structural-Equation-Modeling-SEM.htm> tanggal 07-03-2010.

Uji reliabilitas

Reliabilitas ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- 1). *Standardized loading* diperoleh langsung dari tiap-tiap indikator.
- 2). ϵ_j adalah *measurement error* = $1 - (\text{standardized loading})^2$

Perhitungan Reliabilitas

$$\begin{aligned} \text{leadershipWisdom} &= \frac{(3.542)^2}{(3.542)^2 + 2.465348} = 0.835765 \\ \text{Trust} &= \frac{(3.969)^2}{(3.969)^2 + 1.842033} = 0.895309 \\ \text{Leadership competencies} &= \frac{(4.693)^2}{(4.693)^2 + 2.296719} = 0.905565 \end{aligned}$$

Cut of value dari *construct reliability* adalah minimal 0.70²⁵. Dari hasil perhitungan di atas *reliability* untuk masing-masing konstruk lebih tinggi dari *cut of value* 0.70.

Hasil uji struktural

Dalam model terdapat fungsi struktural, yaitu menjelaskan hubungan variabel *leadership competencies* dan *leadership wisdom* dengan variabel *trust*. Hasil pengujian struktural diperlihatkan dalam tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pengujian Struktural

Fungsi	Endogen	Eksogen	Koef	CR	p	ket
	Y	X1	0.430	4,227	0.000	Signifikan
	R ² =0.524	X2	0.651	5,942	0.000	Signifikan

Fungsi

$$Y = 0,430 X_1 + 0,651 X_2$$

Trust = 0,430 leadershipwisdom + 0,51 leadership competency. Kepribadian = 0.307. leadershipWisdom memiliki probabilitas 0.000 yang menunjukkan kekeliruan sebesar 0% dalam menjelaskan trust. Persentase probabilitas ini tergolong kecil karena masih dalam toleransi yang ditetapkan yaitu 5% atau 0.05. Hubungan leadership wisdom terhadap trust dinyatakan signifikan. Dari koefisiennya yang positif 0,430 dapat diterangkan bahwa

²⁵Ghozali, *Model Persamaan Struktural*..., hal. 25.

leadership wisdom terkait secara positif terhadap *trust*. Persentase kaitan atau hubungan antara variabel *leadership wisdom* dan *trust* sebesar $0.4302 = 0.1849$ (18,49 %). *Leadership competencies* memiliki probabilitas 0.00 yang menunjukkan kekeliruan 0 % dalam menjelaskan *trust*. Persentase probabilitas ini dalam toleransi yang ditetapkan yaitu 5% atau 0.05. Hubungan *Leadership competencies* terhadap *trust* dinyatakan signifikan. Dari koefisiennya yang positif 0,0651 dapat diterangkan bahwa *Leadership competencies* terkait secara positif terhadap *trust*. Persentase kaitan atau hubungan antara variabel *Leadership competencies* dan variabel *trust* sebesar $0,6512 = 0,423801$ (42,38 %).

Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji struktural yang disusun dalam tabel 8, dilakukan evaluasi terhadap hipotesis penelitian. Hasil menunjukkan nilai signifikan, yang dapat diartikan adanya dukungan terhadap hipotesis, sehingga hipotesis dapat diterima. Hasil yang tidak signifikan diartikan tidak mendukung hipotesis sehingga hipotesis tersebut tidak dapat diterima. Tabel 9 berikut menampilkan hipotesis dan penerimaannya.

Tabel 9. Hipotesis dan penerimaannya

Temuan					Hipotesis	Keput
End	Eks	Koef	p	ket		
Trust	<i>Leadership Competencies</i>	0.651	0.000	Sig	Ada kaitan antara leadership competency dengan trust pada karyawan	diterima
	<i>Wisdom</i>	0.430	0.000	Sig	Ada kaitan antara wisdom dengan trust pada karyawan	diterima

Dari tabel-tabel di atas dapat dijelaskan bahwa *leadership competencies* secara positif berpengaruh signifikan pada *trust*. Demikian juga *leadership wisdom* secara positif berpengaruh signifikan pada *trust*. Hubungan *leadership competencies* dan *leadership wisdom* adalah -1,51, sehingga

dugaan *leadership competencies* dan *leadership wisdom* tidak terpenuhi.

Pembahasan

Hasil penelitian secara empirik menunjukkan bahwa penilaian pada *leadership wisdom* terkait secara positif dan signifikan terhadap *trust* bawahan ($r = 0,430$, $p < 0,010$). Tingginya angka penilaian bawahan pada *leadership wisdom* dapat diartikan terdapat pengaruh secara positif dengan kemunculan *trust*. Semakin tinggi *leadership wisdom* yang ada dan nampak pada pimpinan akan semakin kuat memunculkan *trust* pada bawahan. Temuan dalam penelitian ini dapat dikaitkan dengan model WICS dari Sternberg yang berusaha menunjukkan kepemimpinan yang sukses dan efektif adalah yang menjalankan kualitas *leadership wisdom*, *intelligent* dan *creativity*.

Leadership Wisdom digunakan untuk menyeimbangkan hasil dari ide semua pihak yang memiliki keinginan, dalam hal ini termasuk pihak bawahan. Pimpinan yang efektif akan nampak memiliki kecakapan dan sikap yang didasarkan pada ide, *skill* akademiknya, dan sikap penentuan apakah hal itu dapat dijalankan dan meyakinkan baahan tentang ide dan *skill* tersebut, serta untuk memastikan gagasan prioritas dalam melayani kebaikan bersama diatas kepentingan pribadi. Pimpinan yang tidak memiliki *leadership wisdom* tetap dapat menerapkan idenya, namun penerapannya sering berlawanan dengan bawahannya. Dengan demikian *leadership wisdom* sangat dibutuhkan untuk menimbulkan *trust* bawahan.

Sementara itu *trust* merupakan hal penting dalam kehidupan berorganisasi, bermanfaat untuk mengembangkan hubungan antar individu. *Trust* penting dalam menjalankan kelompok kerja, namun tidak mudah mendapatkan *trust* dari kelompok kerja bawahannya. Pimpinan yang tidak mendapatkan *trust* dari bawah cenderung tidak dipatuhi oleh bawahan, sehingga *trust* diperlukan untuk mengembangkan hubungan manusia.

Rhodes dan Wilson dalam penelitiannya berpendapat bahwa pimpinan dapat membangkitkan bentuk *trust* bawahannya. Dinyatakan bahwa kemampuan pimpinan dalam mendorong *trust* dan kerja sama tergantung

pada sifat yang mendasari konteks, reputasi, dan perilaku pemimpin itu sendiri.

Penilaian pada *leadership competency* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *trust* bawahan ($r=0,651, p<0,010$). Tingginya angka penilaian bawahan terhadap *leadership competency* dapat diartikan terdapat pengaruh secara positif dalam pemunculan *trust*. Semakin tinggi *leadership competency* yang ada dan nampak pada pimpinan akan semakin kuat memunculkan *trust* bawahan. Temuan peneliti ini jika dikaitkan dengan teori *trust* Lussier yang menyebutkan jika *trust* itu memiliki lima dimensi berupa integritas, konsistensi, loyalitas, keterbukaan dan kompetensi. Dimensi tersebut diperlukan oleh pimpinan agar mendapatkan *trust* dan kepatuhan. Gibson menyatakan bahwa pemimpin besar itu dibentuk melalui kombinasi pelatihan, indoktrinasi, *trust* dan serangkaian *skill*. Sehingga dihasilkan sepuluh elemen pembentuk pemimpin besar yang terdiri dari elemen *trust*, kemampuan, cara menghadapi orang, mengembangkan dan menyampaikan visi, kemampuan memotivasi, kemampuan memantau perkembangan, kemampuan presentasi, kemampuan promosi diri, membaur, dan kemampuan organisasi. Gibson menyatakan bahwa *trust* merupakan hal fondasi *leadership*, sehingga dinyatakan elemen itu paling utama.

Perhitungan korelasi *leadership competency* dengan *leadership wisdom*, adalah $-1,051$ sehingga hipotesis ada keterkaitan *leadership competency* dan *wisdom* tidak terpenuhi. Ini diartikan *leadership competency* dan *leadership wisdom* tidak saling mempengaruhi. Kupers menyatakan hal yang berbeda, *leadership wisdom* dimungkinkan muncul dan akan terfasilitasi jika *wisdom* dipandang sebagai suatu *integral pheno-practice of wisdom*, dan direalisasi melalui keterlibatan dinamis yang muncul dari tindakan situasional berdasarkan kondisi, sumberdaya dan kompetensi. Secara singkat *leadership wisdom* akan muncul terkait dengan keterlibatan penerapan kompetensi. Miller dan Miller menyatakan *wisdom* lebih dari sekedar penjumlahan dari *knowledge*, *intelligency*, *experience*, dan berfikir inovatif. Sehingga berdasarkan Miller

dan Miller tersebut, *leadership competency* ditinjau dari *intelligence leadership*, akan mempunyai unsur yang sama dengan *leadership wisdom*. Bedgers dkk, mengatakan bahwa *leadership competency* mendasari *leadership wisdom*.

Sternberg pada hasil penelitiannya membahas *balance theory of wisdom* dilihat dari latar belakang pendidikan. Dinyatakan bahwa keterampilan yang terkait dengan intelegensi merupakan hal yang penting, namun tidak cukup mendasari sehingga diperlukan tinjauan secara seksama pada alternatif teori *leadershipwisdom*. Dalam teori tersebut *leadershipwisdom* didefinisikan sebagai suatu penerapan pemahaman seperti halnya pengetahuan yang dimediasi oleh nilai untuk mencapai arah kebaikan bersama dengan cara melakukan penyeimbangan kepentingan intrapersonal, interpersonal, dan extrapersonal, pada jangka panjang dan pendek melalui adaptasi dengan lingkungan yang ada dan melakukan seleksi terhadap lingkungan yang baru. Sesuai dengan hasil penelitian tidak adanya korelasi *leadership competency* dan *leadershipwisdom* yang didasarkan pada *intelligence leadership*, maka dapat dilihat keselarasan dengan pernyataan Sternberg, jika keterampilan yang terkait *intelligence* merupakan hal penting, namun tidak cukup mendasari sehingga perlu tinjauan pada alternatif teori *leadershipwisdom*. Oleh sebab itu pengukuran variabel *leadership competency* dan *leadershipwisdom* merupakan pengukuran yang berbeda, sehingga keduanya saling melengkapi. Reel melakukan penelitian terhadap dimensi *leadership skill* yang memiliki kemiripan dengan dengan dimensi *leadership competency*, kemudian dipadukan dengan *wisdom* dan digunakan untuk mengemukakan konsep mengenai sepuluh dasar *leadership*. Dari penelitian Reel terlihat bahwa *leadership skill* dan *leadershipwisdom* merupakan hal berbeda, sehingga keduanya digunakan bersama. Hal ini selaras dengan hasil penelitian bahwa *wisdom* dan *leadership competency* tidak berkorelasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan :

1. Ada hubungan *leadership competency* pimpinan dengan *trust* bawahan, semakin tinggi *leadership competency* diikuti semakin makin kuat *trust* bawahan.
2. Ada hubungan *wisdom* pimpinan dengan *trust* bawahan, semakin tinggi *wisdom* diikuti semakin kuat *trust* bawahan.
3. Tidak ada hubungan antara *leadership competency* dan *wisdom*, diartikan variabel *leadership competency* berbeda dengan variabel *wisdom*.
4. Hubungan *leadership competency* terhadap *trust* bawahan lebih kuat dari *wisdom*.
5. *Leadership competency* secara kelompok memiliki hubungan terhadap *trust*, tetapi secara dimensi terpisah tidak pada *trust* bawahan.

Saran teoritis dan praktis dari penelitian ini adalah:

Secara teoritik *Trust* pada bawahan dapat muncul karena adanya *leadership competency* dan *wisdom* pada pimpinan.

Secara praktis untuk memperoleh *trust* bawahan, pimpinan dapat menggunakan pendekatan kepemimpinan *leadership competency*, dan *leadership wisdom*, penggunaan diprioritaskan pada *leadership competency* baru *wisdom*, dan keseluruhan dimensi *leadership competency* digunakan bersama tidak terpisah-pisah.

DAFTAR PUSTAKA

- De Janasz, S.C., dkk., *Interpersonal Skill in Organizations*, International Edition. New York: The Mc Graw-Hill Company Inc., 2002.
- Ferdinand. Diakses di <http://www.infoskripsi.com/Theory/Structural-Equation-Modeling-SEM.htm> tanggal 07-03-2010. 2002.
- Ghozali, I.M., *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver.5.0.*, Semarang: UNDIP, 2005.
- Gibson, D.R. *How to become a great leader.* <http://www.weeklywisdom.com>. 23 Januari.2011., 2009.
- Kristiani, L.M.I., "Hubungan Antara Keterbukaan Komunikasi, Pemecahan Konflik, Kinerja Koordinator KIA dengan Kepuasan Kerja Bidan di Kabupaten Lombok Barat, Lombok Tengah, dan Lombok Timur Propinsi Nusa Tenggara Barat." Working Paper Series no.5, Januari 2007.
- Kupers, W. *Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Wisdom in Leadership and Organisation.* Paper presented for Critical Management Conference, Cambridge: University of Cambridge., 2005.
- Liu, C.H. *Transactional, Transformational, Transcendental Leadership : Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership*, Delaware, University of Delaware, 2007.
- Lussier, R.N. *Human Relation in Organization : Application and Skill Building*, New York. McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Miller, W.C. dan D.R. Miller, *WISDOM LEADERSHIP: Exploring its Relation to Spirituality.*[http:// www.globaldharma.org](http://www.globaldharma.org). 20 Januari 2011.
- Reel, S.L., *The Ten Habits of a Caring Organization: Prinsiples-based leadership.* Research Buletin of Educouse Center for Applied Research, Vol. I, 2006.
- Rhodes, C.M. dan R.K. Wilson, *Leader, Follower, and the Institusional Problem of Trust*, 1999.
- Wijaya, M., *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah* , Jurnal Pendidikan Penabur no 05/thIV/Desember 2005.
- Sitkin, S., A. Lind, dan M. Hernandez, *An Empirical Examination of Leadership as a Determinant of Trust*, North Carolina: Fuqua School of Business, Duke University.
- Sternberg, R.J., *A balance theory of wisdom.* Review of General Psychology Vol. 2: 349, 1998.

_____, “What Is the Common Thread of Creativity? Its Dialectical Relation to Intelligence and Wisdom.” *Review of American Psychologist* Vol. 56. No. 4. 360-362, 2001.

_____, “WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized.” *Educational Psychology Review*, Vol. 17, No. 3, September 2005 (C_2005), hal.193-195.

Sydanmaanlakka P, “Intelligent Leadership and Leadership Competency: Developing a Leadership Frame Work for Intelligent Organization,” Paper Presented at Public Examination and Debate at The Helsinki University of Technology on 31st of January, 2003.