

PENTINGNYA PENERAPAN *3-D LEADERSHIP MODEL* DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS DAN PELATIHAN DI INDONESIA

Oleh:

Cut Zurnali¹⁾, Alex Sujanto²⁾

Dosen Magister Manajemen Universitas Budi Luhur Jakarta¹⁾

Dosen AMIK Jakarta Teknologi Cipta Semarang²⁾

Abstrak

Pendidikan nonformal adalah kegiatan *enterprise* dibidang pendidikan yang disengaja dan sistematis. Pendidikan nonformal lebih fokus pada peserta didik dibandingkan dengan sebagian besar pendidikan formal. Pengelolaan keorganisasian LKP dan peserta didiknya memerlukan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menciptakan keefektifan organisasi LKP. Kepemimpinan yang efektif di LKP dapat dicapai melalui penerapan model kepemimpinan 3-D. Model kepemimpinan ini memperkenalkan gaya-gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan orientasi dan tugas yang ada pada LKP itu sendiri dan untuk selanjutnya dapat dinilai gaya kepemimpinan mana yang kurang efektif dan mana yang lebih efektif.

Kata kunci: Pendidikan Nonformal dan *3-D Leadership Model*

Abstract

Non-formal education is an enterprise activity in the field of deliberate and systematic education. Non-formal education focuses more on students than most formal education. Organizing management of LKPs and their students requires effective leadership. Effective leadership is very important in creating LKP organizational effectiveness. Effective leadership in LKP can be achieved through the application of a 3-D leadership model. This leadership model introduces leadership styles that are adapted to the orientation and tasks that exist in the LKP itself and can later be assessed which leadership style is less effective and which is more effective.

Keywords: *Non-formal Education and 3-D Leadership Model*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan nonformal adalah kegiatan pendidikan terorganisir di luar sistem pendidikan formal yang sudah mapan. Menurut Chadha (2009), pendidikan nonformal melayani populasi yang luas dan menetapkan tujuan pembelajaran bagi populasi tersebut. Saat pendidikan formal dikaitkan dengan sekolah dan lembaga lain, di sisi lain, pendidikan nonformal sangat bergantung pada kelompok masyarakat dan organisasi lain.

Kapur (2018) mendefinisikan pendidikan nonformal sebagai usaha (*enterprise*) pendidikan yang disengaja dan sistematis yang secara teratur berada di luar sistem sekolah tradisional. Kurikulum dan sistem pengajaran pendidikan nonformal diselenggarakan sedemikian rupa sehingga mudah disesuaikan dengan persyaratan dan kebutuhan luar biasa dari siswa atau mungkin bermanfaat untuk kasus situasi tertentu dan kejadian unik dengan motif utama memaksimalkan pembelajaran dan meminimalkan aspek lain yang sering melibatkan guru sekolah formal seperti mengambil peran, menerapkan disiplin, menulis laporan, mengawasi ruang belajar dan ruang ujian, dan lain-lain.

Kapur (2018) mengutip pendapat Etling, seorang peneliti di bidang pendidikan nonformal, menyatakan bahwa pendidikan nonformal lebih fokus pada peserta didik dibandingkan dengan sebagian besar pendidikan formal. Peserta didik dapat keluar kapan saja ketika mereka merasa tidak termotivasi atau jika merasa pendidikan ini mungkin tidak bermanfaat bagi mereka, mereka bebas untuk menarik diri dari program pendidikan nonformal.

Blândul V.C. (2014) menyatakan pendidikan nonformal mencakup kombinasi kegiatan terstruktur, terorganisir dan terlembagakan yang dilaksanakan di luar kelas atau ditawarkan sebagai kegiatan pendidikan opsional. Pendidikan nonformal melengkapi yang formal dan terdiri dari serangkaian kegiatan fleksibel yang sangat besar, yang lebih baik disesuaikan dengan kebutuhan dan minat individu.

Marinescu (2013) menyatakan pendidikan formal sangat penting, tetapi tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang sangat besar. Oleh karena itu, peran pendidikan nonformal dan informal adalah untuk membantu pendidikan formal dan bersama-sama, dengan pendekatan holistik, untuk berkontribusi dalam membangun kepribadian yang harmonis dan kreatif dari siswa saat ini, warga masyarakat aktif masa depan.

Di Indonesia, Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) merupakan representasi dari pendidikan pendidikan nonformal. Sebagai *enterprise*, LKP idealnya dikelola secara profesional. Tuntutan *stakeholders* untuk menghasilkan lulusan yang siap bersaing di dunia kerja mengharuskan pengelola menerapkan konsep-konsep manajemen yang dapat membuat organisasi LKP dalam berjalan secara efektif. Salah satu konsep manajemen yang penting diterapkan dalam pengelolaan LKP adalah model kepemimpinan 3 Dimensi (*3-D Leadership Model*).

Tujuan pembahasan konsep *3-D Leadership Model* adalah untuk memberikan gagasan dan saran kepada pihak LKP dalam penyelenggaraan kursus dan pelatihan. Hal ini dikarenakan berdasarkan diskusi dengan banyak pihak terungkap banyak LKP kurang efektif dalam penyelenggaraan keorganisasian pendidikan nonformal.

a. *3-D Leadership Model*

Konorti (2008) menyatakan bahwa salah satu topik paling menarik sepanjang masa adalah kepemimpinan. Studi pertama tentang kepemimpinan berpusat pada teori. Peneliti dan cendekiawan berusaha mengidentifikasi gaya pemimpin dan membandingkannya dengan tuntutan atau kondisi masyarakat. Pada tahun-tahun berikutnya, ketika kepemimpinan menjadi topik studi empiris, para peneliti, akademisi, dan cendekiawan sama-sama berusaha memahami dan mendefinisikan kepemimpinan. Definisi-definisi seperti proses, kekuasaan, inisiasi struktur, pengaruh, dan lainnya mulai muncul.

Cote (2017) mengemukakan banyak definisi kepemimpinan berfokus pada kepemimpinan proses kelompok, pendekatan keterampilan, pendekatan perilaku, pendekatan sifat, pendekatan situasional, dan banyak lagi. Secara sederhana, kepemimpinan adalah proses yang berkaitan mempengaruhi seorang individu atau kelompok dalam upaya menuju pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, komponen-komponen sentralnya yaitu: (1) Kepemimpinan adalah proses yang merupakan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut, (2) Kepemimpinan terjadi dalam situasi kelompok, (3) Kepemimpinan yang berkaitan mempengaruhi para pengikut, dan (4) Kepemimpinan memuat pencapaian tujuan.

Salah satu model kepemimpinan adalah *3-D Leadership Model*. Teori ini dikemukakan oleh William James Reddin sehingga teori ini sering di sebut *Reddin's 3D Theory*. Model Reddin didasarkan pada dua dimensi dasar kepemimpinan yang diidentifikasi dari kajian di Negara Bagian Ohio. Dia memperkenalkan apa yang disebutnya dimensi ketiga – *effectiveness* (efektivitas). Efektivitas adalah apa yang dihasilkan ketika seseorang menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tertentu.

Berdasarkan penjelasan yang ada di Blog *Reddin International – Management and Organizational Development*, yaitu sebuah perusahaan konsultan, Reddin membuat terobosan dalam teori kepemimpinan praktis. Dia mengembangkan metode pertama yang relatif sederhana untuk mengukur apa yang disebutnya "tuntutan situasional" - yaitu hal-hal yang menentukan bagaimana seorang manajer harus beroperasi untuk menjadi yang paling efektif.

Cote (2017) menjelaskan penelitian reddin yang mengklasifikasikan perilaku manajer dalam dua variabel mendasar, orientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi hubungan (*relationship orientation*). Orientasi tugas didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin akan mengarahkan upaya diri sendiri dan bawahan menuju pencapaian tujuan, sedangkan orientasi hubungan didefinisikan sebagai hubungan yang mapan antara seorang pemimpin dan bawahan untuk membangun kepercayaan, rasa hormat dan pertimbangan untuk ide dan perasaan.

Konsep Reddin (*Reddin International – Management and Organizational Development*) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama pada bidang efektivitas yang tinggi dan empat gaya pada bidang efektivitas yang rendah, efektivitas di mana gaya kepemimpinan dicocokkan dengan tuntutan situasi. Jadi seorang manajer yang mendemonstrasikan orientasi tugas tingkat tinggi dan orientasi hubungan tingkat rendah di mana itu adalah gaya yang

diperlukan disebut *benevolent autocrat* (otokrat yang baik) sementara seorang manajer yang menerapkan gaya perilaku di mana situasi tidak meminta itu disebut *autocrat* (otokrat).

Terobosan teoritis nyata dengan model 3-D Reddin adalah gagasan bahwa seseorang dapat menilai situasi dan mengidentifikasi perilaku apa yang paling tepat. Modelnya menghubungkan tingkat efektivitas manajerial dengan penggunaan yang paling tepat dari masing-masing gaya ini. Istilah 3 D atau 3 dimensi menunjukkan adanya 3 dimensi teori dari model kepemimpinan ini, yaitu:

- *The 1-D Theories suggest one particular style is better than another* (Teori-teori kepemimpinan 1 dimensi menyarankan satu gaya tertentu yang lebih baik daripada yang lain);
- *The 2-D Theories suggest that a variety of styles may be appropriate* (Teori-teori kepemimpinan 2 dimensi menyarankan menyarankan bahwa berbagai gaya mungkin sesuai);
- *The 3-D Theory shows how and when each style is effective* (menunjukkan bagaimana dan kapan setiap gaya efektif).

b. Four Basic Types 3-D Leadership Model

Pada dasarnya, mengetahui gaya-gaya kepemimpinan itu dapat membantu kita dalam mengadopsinya dalam situasi yang berbeda. Meskipun mungkin ada satu gaya kepemimpinan yang dominan secara keseluruhan bagi seseorang namun dia tidak bisa selalu hanya berpegang pada gaya kepemimpinan tertentu itu. Berganti gaya kepemimpinan diperlukan dalam situasi manajemen proyek yang berbeda untuk mencapai kesuksesan. *Reddin International – Management and Organizational Development* (diunduh 9 April 2019) merilis panduan 4 tipe dasar model kepemimpinan 3 dimensi, yaitu:

1. Orientasi hubungan tinggi & orientasi tugas tinggi disebut sebagai Tipe Terintegrasi (*Integrated Type*).
2. Orientasi hubungan tinggi & orientasi tugas rendah disebut sebagai Tipe Terhubung (*Related Type*).
3. Orientasi hubungan rendah & orientasi tugas tinggi disebut sebagai Tipe Terdedikasi (*Dedicated Type*).
4. Orientasi hubungan rendah & orientasi tugas rendah disebut sebagai Tipe Terpisah (*Separated Type*).

Reddin International – Management and Organizational Development memaparkan ke 4 tipe dasar kepemimpinan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tipe Dasar Terintegrasi (*Integrated Basic Types*) terdiri dari:

a. Tipe pengkompromi (*compromiser*)

Tipe pengkompromi merupakan tipe gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Para pengkompromi mengekspresikan penghargaan atas orientasi hubungan manusia dan orientasi tugas. Namun mereka mengakui kesulitan dalam mengintegrasikan keduanya. Oleh karena itu mereka dapat bimbang antara persyaratan tugas dan permintaan untuk hubungan manusia. Untuk meringankan tekanan langsung, mereka dapat menggunakan solusi kompromi atau kemanfaatan. Mereka mungkin peka terhadap pertimbangan realitas yang menghalangi, dan bersedia menunda tindakan untuk alasan apa pun, internal atau eksternal. Penilaian situasi yang realistis dapat menjelaskan mengapa mereka tidak menggunakan secara bebas pendekatan yang sebenarnya mereka sukai, yaitu, pendekatan Eksekutif.

b. Tipe eksekutif (*executive*)

Tipe eksekutif merupakan tipe gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Pendekatan ini mengintegrasikan orientasi tugas dan orientasi hubungan manusia dalam menanggapi permintaan yang realistis. Paling baik digambarkan sebagai pendekatan konsultatif, interaktif, dan penyelesaian masalah. Pendekatan ini diperlukan dalam mengelola operasi yang membutuhkan eksplorasi solusi alternatif, menyatukan sumber daya yang berbeda, dan mengintegrasikan perspektif yang berlawanan. Para eksekutif menyukai pendekatan tim dalam pemecahan masalah, perencanaan dan pengambilan keputusan. Mereka merangsang komunikasi di antara bawahan, sehingga memperoleh ide dan saran kolektif. Manajer yang menggunakan pendekatan ini biasanya dianggap sebagai motivator yang

baik yang cenderung berurusan secara terbuka dengan konflik dan yang berusaha untuk mendapatkan komitmen kolektif.

2. Tipe Dasar Terhubung (*Related Basic Types*) terdiri dari:

a. Misionari (*Missionary*)

Tipe misionari merupakan tipe gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Tipe ini adalah pendekatan afektif (suportif). Gaya misionari menekankan pengertian dan iklim positif di tempat kerja. Tipe ini menganut paham bahwa nilai tertinggi adalah kepekaaan terhadap kebutuhan dan kekhawatiran pribadi bawahan. Mereka berusaha membuat orang bahagia dengan memberikan yang terbaik yang mereka bisa. Perilaku suportif merupakan komponen positif dari gaya ini. Namun, ia memiliki pertahanan rekanaan. Mereka mungkin menghindari atau memuluskan konflik, merasa tidak nyaman menegakkan kontrol dan menemukan kesulitan menolak permintaan atau membuat penilaian jujur.

b. Pengembang (*Developer*)

Tipe pengembang merupakan tipe gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Ini adalah mitra objektif gaya misionaris. Objektif dalam arti bahwa kepedulian terhadap orang diekspresikan secara profesional: bawahan diizinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diberi kesempatan untuk mengekspresikan pandangan mereka dan untuk mengembangkan potensi mereka. Kontribusi mereka diakui dan perhatian diberikan pada perkembangan mereka. Tipe ini menganut paham bahwa nilai tertinggi adalah yang memiliki keyakinan optimis tentang orang yang ingin bekerja dan berproduksi. Pendekatan mereka kepada bawahan bersifat kolegial: mereka suka berbagi pengetahuan dan keahlian mereka dengan bawahan mereka dan bangga dalam menemukan dan mempromosikan bakat.

3. Tipe Dasar Terdedikasi (*Dedicated Basic Types*)

a. Otokrasi (*Autocratic*)

Tipe otokrasi merupakan tipe gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Ini adalah pendekatan arahan dan pengendalian. Kepedulian terhadap produksi dan output melebihi kepedulian terhadap pekerja dan hubungan mereka. Manajer yang mendapat skor tinggi cenderung formal. Mereka memberikan tugas kepada bawahan dan mengawasi implementasi dengan cermat. Kesalahan tidak dapat ditoleransi, dan penyimpangan dari tujuan atau arahan yang dinyatakan dilarang. Mereka membuat keputusan sepihak dan merasa tidak perlu menjelaskan atau membenarkannya. Mereka meminimalkan interaksi dengan orang-orang, atau membatasi komunikasi dengan tuntutan esensial dari tugas yang dihadapi. Mereka percaya pada tanggung jawab individu dan menganggap pertemuan kelompok hanya buang-buang waktu. Mereka cenderung formal, lugas dan kritis. Karena alasan itu, mereka cenderung dianggap dingin dan sewenang-wenang, terutama oleh bawahan yang sangat membutuhkan dukungan dan jaminan.

b. Otokrasi yang baik (*Benevolent Autocratic*)

Tipe *benevolent autocratic* merupakan tipe gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Ini adalah mitra komunikatif dari gaya otokratis. Gaya ini masih direktif dan intervensi. Tipe ini menganut paham bahwa nilai tertinggi dipandang sebagai para master tugas (*task masters*) yang mengabdikan diri dengan nyaman untuk pencapaian tujuan produksi. Mereka senang menangani masalah operasional dan mungkin kurang sabar menghadapi masalah hubungan manusia. Mereka tetap berhubungan dengan bawahan, mengajar mereka, menjawab pertanyaan mereka dan membantu mereka dengan masalah operasional. Mereka menyusun pekerjaan sehari-hari, menetapkan tujuan, memberi perintah atau mendelegasikan dengan akuntabilitas perusahaan. Mereka tidak akan ragu untuk mendisiplinkan atau menegur, tetapi mereka melakukannya dengan adil dan tanpa memusuhi bawahan mereka. Mereka memenuhi kebutuhan kelompok tetapi mengabaikan hubungan pribadi satu dengan satu lainnya.

4. Tipe Dasar Terpisah (*Separated Basic Types*)

a. Desertir (*Deserter*)

Tipe desertir merupakan tipe gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Tipe ini pada dasarnya adalah pendekatan *hand-off* atau *laisser-faire*: menghindari keterlibatan atau intervensi yang akan mengganggu status; mengambil sikap netral terhadap apa yang terjadi sepanjang hari; mencari cara lain untuk menghindari penegakan aturan; menghindari pengawas dan bawahan; menghindari perubahan dan perencanaan. Aktivitas yang dilakukan (atau diinisiasi) oleh manajer yang menggunakan pendekatan ini cenderung bersifat defensif. Orang-orang yang mencapai skor tinggi mungkin merugikan tugas-tugas manajerial atau mungkin mulai kehilangan minat dalam tugas-tugas tersebut. Ini tidak selalu berarti mereka adalah manajer yang buruk; mereka hanya berusaha mempertahankan *status quo* dan menghindari "*rocking the boat* atau mengoyang perahu".

b. Birokratis (*Bureucratic*)

Tipe birokratis merupakan tipe gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Tipe ini adalah pendekatan legalistik dan prosedural: kepatuhan terhadap aturan dan prosedur; penerimaan hierarki otoritas; preferensi saluran komunikasi formal. Pencetak skor tinggi cenderung sistematis. Mereka berfungsi sebaik-baiknya dalam situasi yang terstruktur dengan baik di mana kebijakannya jelas, perannya didefinisikan dengan baik dan kriteria kinerja objektif dan diterapkan secara universal. Karena mereka bersikeras pada sistem rasional, manajer ini dapat dilihat sebagai otokratis, kaku atau cerewet. Karena ketergantungan mereka pada aturan dan prosedur, mereka hampir tidak dibedakan dari manajer otokratis.

Reddin International – Management and Organizational Development menyimpulkan gaya-gaya kepemimpinan tersebut dengan penilaian lebih efektif atau kurang efektif dalam table berikut:

Tabel Gaya Kepemimpinan Efektif dan Kurang Efektif

| Kurang Efektif | Tipe-Tipe Dasar | Efektif |
|----------------|-----------------|---------------------|
| Desertir | Terpisah | Birokrasi |
| Misionaris | Terhubung | Pengembang |
| Autokrasi | Terdedikasi | Autokrasi yang Baik |
| Pengkompromi | Terintegrasi | Eksekutif |

Sumber: Reddin International – Management and Organizational Development (diunduh 2019)

c. Pentingnya Kepemimpinan Bagi Organisasi

Stawicki (2019) menjelaskan kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi berfungsinya organisasi yang sukses. Sifat-sifat kompetensi kepemimpinan muncul sebagai penentu utama kompatibilitas, penciptaan sinergi dan keberhasilan utama antara kandidat kepemimpinan yang prospektif dan organisasi. Kompetensi inti ini mencakup pengetahuan seseorang tentang peran dan institusi, kemampuan untuk membuat dan memproyeksikan visi, kecerdasan emosional, dan orientasi organisasi. Bila dilihat dalam konteks wawancara kerja bidang kepemimpinan, kehadiran kualitas-kualitas ini memungkinkan semua pemangku kepentingan untuk menentukan apakah "kecocokan" yang berhasil dapat dibuat untuk hubungan profesional jangka panjang dan berkelanjutan.

Schell (2019) mengemukakan pentingnya kepemimpinan dalam memahami dan mengubah budaya dalam organisasi dan mengeksplorasi berbagai model manajemen perubahan untuk secara efektif mengubah budaya dalam organisasi. Perubahan kepemimpinan diperlukan dalam persiapan untuk perubahan budaya organisasi. Untuk organisasi yang ingin mengembangkan atau meningkatkan budaya keselamatan kerja diperlukan perilaku kepemimpinan yang efektif melakukan perubahan.

Penelitian Dash dan Vohra. (2019) mengungkap gaya kepemimpinan atasan mempengaruhi perilaku dan sikap aktual bawahan secara relatif yang belum dieksplorasi dalam sebagian besar konteks. Berdasarkan penelitian Karian dan Assari (2019) ditemukan bahwa munculnya atribut kepemimpinan karyawan, secara independen, memiliki efek positif yang signifikan terhadap sikap yang terkait dengan pekerjaan. Secara khusus, kepemimpinan eksekutif memiliki efek positif yang signifikan pada komitmen organisasi, kepuasan karir dan kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan yang inovatif memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan karir. Sebaliknya, kepemimpinan adaptif dan

efektif dikaitkan ketika menjelaskan komitmen organisasi, kepuasan karir dan kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan inovatif dikaitkan ketika menjelaskan kepuasan kerja.

Sebuah artikel yang di tulis oleh Ass (2017) menyatakan pembelajaran profesional dan pengembangan pemimpin sekolah dianggap sebagai kunci untuk perubahan pendidikan. Pembelajaran dan pengembangan kepemimpinan dapat terjadi melalui penyelidikan kritis terhadap peran dan praktik kepemimpinan pemimpin sekolah itu sendiri. Artikel ini menunjukkan bagaimana pembelajaran dan pengembangan kepemimpinan dapat terjadi melalui investigasi kritis terhadap peran dan praktik kepemimpinan pemimpin sekolah itu sendiri. Refleksi pada ketegangan saat wawancara kerja, pembinaan kelompok, studi teoretis dan pengadopsi praktik kepemimpinan baru meningkatkan keterampilan metakognitif para pemimpin, kesadaran diri dan pemahaman konteks, serta motivasi dan kepercayaan diri untuk mengubah praktik kepemimpinan mereka. Pengembangan profesional yang dirancang untuk berbagai peluang untuk refleksi individu dan kolektif mendukung para pemimpin untuk menjadi pembelajar dengan kapasitas untuk melakukan perubahan dalam praktik kepemimpinan mereka, serta di sekolah mereka.

Penelitian Ilana (2019) mengungkapkan tentang kepemimpinan kependidikan (*Educational leadership*). Kajiannya mengenai peran instruktur sebagai pemimpin proses pendidikan dalam komunitas pembelajaran dengan menyoroti tiga fitur pemimpin komunitas pembelajaran: individualitas, keterlibatan, dan kepemimpinan – yang muncul dari tiga sudut pandang (siswa sebagai yang diinstruksi, siswa sebagai teman instruktur, dan instruktur komunitas pembelajaran). Kehadiran tiga fitur ini, yang sesuai dengan komponen kepemimpinan transformatif, telah memberikan kontribusi kepada siswa selama proses pendidikan, sementara tanpa ketiganya akan menjadi faktor penghambat. Temuan ini juga relevan bagi guru yang menghadapi tantangan dari perubahan posisi mereka dalam proses belajar-mengajar di kelas tradisional. Cara untuk merespons tantangan didasarkan pada: mengembangkan kesadaran emosional; mendorong proses refleksi diri; dan membina kepemimpinan transformatif.

2. PEMBAHASAN

Mengacu pada pendapat Kapur (2018) sebagaimana dikemukakan di pendahuluan bahwa penyelenggaraan pendidikan nonformal merupakan sebuah *enterprise*. Berdasarkan "Collins English Dictionary", *an enterprise is a company or business, often a small one*. Ini berarti sebuah enterprise adalah sebuah perusahaan atau bisnis yang sering kali kecil bentuknya. Kecil disini tentunya jika dibandingkan dengan korporasi lainnya. Sebagai enterprise, LKP idealnya dapat menjalankan kegiatan bisnis pendidikannya dengan mengedepankan prinsip manajemen yang baik dan sesuai dengan situasi dan kondisi, internal maupun eksternal LKP itu sendiri. Peran manajer LKP sangat penting untuk membaca dan memahami faktor-faktor yang ada dan yang baru muncul.

Tujuan manajemen adalah menciptakan organisasi yang efektif, yang dapat diartikan menjalankan segala aktivitas keorganisasian dengan prinsip *do the right thing*, melakukan pekerjaan yang benar. Fungsi-fungsi manajemen yang dimulai dari perencanaan (*planning*), disusun dan diskemakan dengan perhitungan yang tepat dan akurat. Kemudian, dalam pelaksanaannya melalui pengorganisasian (*organizing*) yang mensyaratkan pembagian tugas yang jelas yang mengedepankan prinsip *the right man on the place* (menempatkan orang sesuai dengan bidangnya). Selanjutnya, setelah fungsi kepemimpinan (*leading*), barulah dilaksanakan fungsi pengendalian (*controlling*). Keempat fungsi manajemen ini diperkenalkan oleh Stoner et al (2009).

Fungsi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar bagi kesuksesan organisasi (Stawicki, 2019). Kepemimpinan juga sangat penting dalam mengubah budaya organisasi, termasuk meningkatkan budaya keselamatan kerja (Schell, 2019). Secara khusus, kepemimpinan eksekutif memiliki efek positif yang signifikan pada komitmen organisasi, kepuasan karir dan kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan yang inovatif memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan karir (Dash dan Vohra, 2019).

Bagi lembaga pendidikan, pembelajaran dan kepemimpinan sangat penting (Ass, 2017). Kepemimpinan memberikan kontribusi positif kepada siswa selama proses pendidikan (Ilana, 2019). Pengelolaan organisasi LKP dan peserta didiknya memerlukan kepemimpinan yang efektif. Hal ini dikarenakan cakupan pengelolaan LKP sangat kompleks, meliputi pengelolaan SDM (seperti guru, instruktur, admin, termasuk relasi dan *stakeholders* LKP) dan sumberdaya LKP lainnya (*inventory* dan lainnya) serta bagaimana memperlakukan peserta didik (siswa) dengan tepat.

Kompleksnya pengelolaan keorganisasian LKP dan tuntutan menghasilkan lulusan yang memiliki skill yang dibutuhkan pasar tenaga kerja atau industri memerlukan penerapan satu model kepemimpinan yang mampu mensinergikan kedua hal tersebut. Selanjutnya, peka terhadap perubahan, mengadopsi sistem baru, inovatif, fleksibel, mempunyai jaringan yang kuat dan luas menjadi keharusan sifat kepemimpinan LKP. Oleh karena itu penulis menilai para pemimpin LKP sudah saatnya mempelajari konsep *The 3-D Leadership Theory*. Konsep kepemimpinan ini dapat menjelaskan bagaimana dan kapan setiap gaya kepemimpinan itu kurang efektif atau lebih efektif.

a. LKP Dengan Orientasi Hubungan Tinggi Dan Orientasi Tugas Tinggi

Gaya kepemimpinan LKP yang kurang efektif adalah gaya pengkompromi. Gaya ini dilakukan karena pimpinan LKP merasa sulit dalam mengintegrasikan ekspresi penghargaan atas orientasi hubungan manusia dan orientasi tugas. Pimpinan sering bimbang antara persyaratan tugas dan permintaan untuk hubungan manusia sehingga menggunakan solusi kompromi atau kemanfaatan.

Dalam kondisi LKP Orientasi yang memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas tinggi, gaya kepemimpinan LKP yang tepat lebih efektif adalah gaya kepemimpinan eksekutif. Pimpinan LKP dapat mengintegrasikan orientasi tugas dan orientasi hubungan manusia dalam menanggapi permintaan yang realistis. Gaya kepemimpinan ini menggunakan pendekatan konsultatif, interaktif, dan penyelesaian masalah. Pendekatan ini diperlukan dalam mengelola operasi LKP yang membutuhkan eksplorasi solusi alternatif, menyatukan sumber daya yang berbeda, dan mengintegrasikan perspektif yang berlawanan. Pimpinan LKP dapat membentuk tim dalam pemecahan masalah, perencanaan dan pengambilan keputusan. Mereka juga dapat mendorong komunikasi di antara bawahan, sehingga memperoleh ide dan saran kolektif. Dengan gaya ini, pimpinan LKP menjadi motivator yang baik yang berhadapan langsung dengan konflik sehingga mendapatkan komitmen kolektif dari internal LKP.

b. LKP Dengan Orientasi Hubungan Tinggi Dan Orientasi Tugas Rendah

Dalam kondisi ini, gaya kepemimpinan LKP yang kurang efektif adalah gaya misionari. Gaya misionari yang diterapkan menekankan pengertian dan iklim positif di LKP. Pimpinan LKP yang menggunakan gaya ini berusaha membuat orang bahagia dengan memberikan yang terbaik yang mereka bisa dengan perilaku suportif atau mendukung semua hal. Pimpinan memang akah dibela oleh bawahan bila terjadi konflik namun pimpinan akan sulit menegakkan control dan memberikan penilaian yang jujur kinerja bawahan.

Gaya kepemimpinan pengembang merupakan tipe gaya kepemimpinan yang lebih efektif diterapkan di LKP dalam kondisi orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah. Kepedulian terhadap orang diekspresikan secara profesional oleh pimpinan LKP, bawahan diizinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diberi kesempatan untuk mengekspresikan pandangan mereka dan untuk mengembangkan potensi yang ada pada mereka. Gaya kepemimpinan ini memberi ruang bagi optimisme terhadap orang yang ingin bekerja dan berproduksi. Menggunakan pendekatan kolegial dan senang berbagi pengetahuan dan keahlian mereka dengan bawahan serta mempromosikan bakat.

c. LKP Dengan Orientasi Hubungan Rendah Dan Orientasi Tugas Tinggi

Dalam kondisi LKP yang memiliki orientasi hubungan rendah dan orientasi tugas tinggi, penggunaan gaya otokrasi dinilai tidak efektif kurang efektif. Hal ini dikarenakan kepedulian terhadap produksi dan output melebihi kepedulian terhadap pekerja dan hubungan antar mereka. Saat memberikan tugas kepada bawahan, pimpinan mengawasi implementasi dengan cermat. Tidak ada toleransi atas kesalahan dan penyimpangan dari tujuan atau arahan yang telah disepakati. Keputusan sering dibuat sepihak, meminimalkan interaksi dengan bawahan, atau membatasi komunikasi dengan tuntutan esensial dari tugas yang dihadapi. Pimpinan LKP dengan gaya ini percaya pada tanggung jawab individu dan menganggap pertemuan kelompok hanya buang-buang waktu. Mereka Pimpinan LKP dengan gaya ini cenderung formal, lugas dan kritis sehingga mereka cenderung dianggap dingin dan sewenang-wenang, terutama oleh bawahan yang sangat membutuhkan dukungan dan jaminan.

Tipe gaya kepemimpinan LKP yang lebih efektif untuk kondisi LKP yang memiliki orientasi hubungan rendah dan orientasi tugas tinggi adalah *benevolent autocratic*. Pimpinan LKP dengan gaya ini senang menangani masalah operasional yang ada di LKP dan mungkin

kurang sabar menghadapi masalah hubungan internal. Meski demikian, mereka tetap berhubungan atau berkomunikasi, mengajar, menjawab pertanyaan, dan membantu bawahan dalam masalah operasional. Pimpinan juga menyusun pekerjaan sehari-hari, menetapkan tujuan, memberi perintah atau mendelegasikan dengan akuntabilitas LKP. Pimpinan LKP dengan gaya ini tidak akan ragu untuk mendisiplinkan atau menegur, tetapi mereka melakukannya dengan adil dan tanpa memusuhi bawahan mereka. Mereka memenuhi kebutuhan kelompok tetapi mengabaikan hubungan pribadi satu dengan satu lainnya.

d. **LKP Dengan Orientasi Hubungan Rendah Dan Orientasi Tugas Rendah**

Gaya kepemimpinan LKP yang memiliki orientasi hubungan rendah dan orientasi tugas rendah yang kurang efektif adalah gaya desertir. Pimpinan LKP dengan gaya ini menghindari keterlibatan atau intervensi yang akan mengganggu status. Mereka mengambil sikap netral terhadap apa yang terjadi di LKP. Mereka mencari cara lain untuk menghindari penegakan aturan, menghindari pengawas dan bawahan, menghindari perubahan dan perencanaan. Pimpinan berusaha untuk defensif sehingga sering dinilai buruk oleh bawahan.

Yang lebih efektif untuk kondisi ini adalah gaya birokratis. Pimpinan LKP dengan gaya ini selalu menggunakan pendekatan legalistik dan procedural, dalam artian kepatuhan terhadap aturan dan prosedur. Saluran komunikasi formal selalu digunakan dalam komunikasi organisasi. Pimpinan LKP cenderung rasional, objektif, dan sistematis. Penerapan gaya birokratis ini dinilai baik oleh berbagai pihak.

3. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan mengenai pentingnya penerapan kepemimpinan 3-D bagi LKP maka dapatlah dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengelolaan organisasi LKP dan peserta didiknya memerlukan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam keefektifan pengelolaan LKP.
- b. Kepemimpinan yang efektif di LKP dapat menerapkan model kepemimpinan 3-D.
- c. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif untuk diterapkan di LKP yang memiliki orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas tinggi adalah gaya kompromi, sedangkan yang lebih efektif adalah gaya kepemimpinan eksekutif.
- d. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif untuk diterapkan di LKP yang memiliki kondisi orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah adalah misionari, sedangkan yang lebih efektif adalah gaya kepemimpinan eksekutif.
- e. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif untuk diterapkan di LKP yang memiliki orientasi hubungan rendah dan orientasi tugas tinggi adalah gaya otokrasi, sedangkan yang lebih efektif adalah gaya benevolent autocratic.
- f. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif untuk diterapkan di LKP yang memiliki orientasi hubungan rendah dan orientasi tugas rendah adalah gaya deserter, sedangkan yang lebih efektif adalah gaya birokratis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aas, Marit.** (2017). *Leaders as Learners: Developing New Leadership Practices*. Professional Development in Education Volume 45 - Issue 3
- Blândul V.C.** (2014). *The Management of Non-formal Education in Romanian Learning System, Some Current Issues in Pedagogy*. Komárno: International
- Chadha, N.K. (Ed.)**. (2009). *Readings in Lifelong Learning*. Department of Adult, Continuing Education and Extension, University of Delhi
- Collins English Dictionary**. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/enterprise>
- Cote, Robert** (2017). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment. *International Journal of Business Administration Vol. 8, No. 5*
- Gowtham, Sangamitra and Sheriff, Aisha. (2016)**. Analysis Of Tri Dimensional Leadership Model In Mechanistic And Organic Structure. *Asia Pacific Journal of Research. Vol: 2. Issue XXXVII*
- Ilana Klima Ronen.** (2019). Educational leadership in the knowledge age "from a formal position to a formative perception" the case of learning communities, *Professional Development in Education Volume 45 - Issue 1*