

PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BAGI PEMIMPIN MUDA PADA LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL DI PAPUA

Lusiana Idawati^{1*}, Dedy Panggabean², Lydia Agustin³

*Program Studi Magister Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pelita Harapan,
Jakarta, Indonesia*

* Penulis Korespondensi : lusiana.idawati@uph.edu

Abstrak

BEC merupakan sebuah lembaga pendidikan nonformal yang berbasis di Jayapura dan memiliki beberapa cabang di Papua. BEC melayani kebutuhan masyarakat setempat akan pendidikan berkualitas melalui berbagai kursus, antara lain bahasa Inggris, membaca menulis berhitung, sempoa, dan Montessori. Di tengah pandemi Covid-19 dalam dua tahun terakhir, BEC justru mengalami pertumbuhan pesat. Karenanya, struktur organisasi dikembangkan dan diangkat beberapa pemimpin baru pada tingkat manajemen menengah dan awal, yang rata-rata berusia muda dan kebanyakan belum memiliki pengalaman dalam memimpin. Untuk itu diperlukan program pengembangan kepemimpinan untuk membekali mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawabnya sebagai pemimpin. Pelaksanaan kegiatan dilakukan melalui metode pelatihan yang dikembangkan dari teori Situational Leadership[®] II dari Blanchard et al., dan disertai coaching dalam proses implementasi teori tersebut. Pelatihan dilaksanakan selama enam minggu mulai bulan Maret sampai April 2023. Hasil kegiatan adalah pemetaan situasi organisasi berdasarkan komitmen dan kompetensi karyawan, serta implementasi perilaku kepemimpinan berbasis SL II dalam organisasi. Peserta kegiatan menjadi lebih intensional dan berkomitmen dalam mengembangkan tim untuk mencapai tujuan bersama, dan memiliki keyakinan dalam mengembangkan BEC lebih lanjut dan ikut berkontribusi pada kemajuan pendidikan masyarakat Papua.

Kata kunci: *Program Pengembangan Kepemimpinan, Lembaga Pendidikan Nonformal, Kepemimpinan Situasional, Pemimpin Muda*

Abstract

BEC is a nonformal education institution based in Jayapura and has several branches in Papua. It provides quality education for the local communities through a variety of courses, including English language, basic education, sempoa, and Montessori. Despite the Covid-19 pandemic, BEC has been growing fast in the last two years, which required organization structure's adjustment and appointment of new leaders at the middle and entry-level management. The new leaders were young and most of them had little or no experience in leadership. To help equip them in their roles and responsibilities as leaders, a leadership development program was developed. The program was based on the Situational Leadership[®] II theory from Blanchard et al. and delivered through a six-week training and coaching method that took place from March to April 2023. The results of the program were the organization's situational mapping based on commitment and competencies of its talents, and the implementation of SL II-based leadership behaviors in the organization. Participants of the program became more intentional and committed in developing their teams and achieving common goals, and more confident to further develop BEC and contribute to the development of the communities in Papua through education.

Keywords: *Leadership Development Program, Nonformal Education Center, Situational Leadership, Young Leaders*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu keharusan untuk peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat. Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia mengakui adanya tiga jalur pendidikan, yaitu pendidikan formal, nonformal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20, 2003, Pasal 13, ayat 1). Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi; pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang; sedangkan pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20, 2003, Pasal 1). Pendidikan formal memperoleh porsi anggaran pendidikan nasional yang cukup besar dan mencerminkan upaya pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat akan pendidikan. Namun dengan adanya perkembangan pesat aktivitas manusia secara teknologis, informasional, dan ruang sosial di masa ini, masyarakat membutuhkan pendidikan nonformal yang dapat menstimulasi adaptasi yang efektif terhadap berbagai tantangan baru, modernisasi, dan inovasi (Kaplinskiy et al., 2022).

Pendidikan nonformal dan kesenjangan pendidikan

Pendidikan nonformal merupakan pendidikan voluntari yang bersifat sistematis, memiliki capaian pembelajaran tertentu sesuai kebutuhan peserta didik, dan umumnya dilaksanakan dalam bentuk kursus singkat atau seminar yang terstruktur, tapi tidak harus diambil secara berkesinambungan (Kominarets et al., 2022). Sebagai alternatif pendidikan formal, pembelajaran nonformal memungkinkan orang untuk terus belajar sepanjang hayat dalam lingkungan yang lebih personal (Vatamaniuk, 2014, sebagaimana dikutip dalam (Kaplinskiy et al., 2022)). Lebih jauh, Kaplinskiy et al. (2022) menyatakan bahwa pendidikan nonformal menunjukkan hasil yang impresif karena orang dapat mengembangkan talentanya serta memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang timbul sepanjang hidupnya. Dengan demikian, pendidikan nonformal merupakan bagian penting dalam sistem pendidikan suatu negara dan keberadaannya tidak dapat dipandang dengan sebelah mata saja. Di Indonesia sendiri, kehadiran pendidikan nonformal cukup mendapat apresiasi dan dipandang sebagai gerakan masyarakat yang mendukung peran pemerintah dalam bidang pendidikan – khususnya bagi kelompok masyarakat rentan atau yang tidak memiliki akses terhadap pendidikan formal – sehingga pemerintah memberikan dukungan dan berupaya meningkatkan mutu lembaga

pendidikan nonformal, antara lain melalui akreditasi (Rahabav & Souisa, 2021).

Kesenjangan dalam hal akses dan mutu pendidikan di berbagai wilayah di Indonesia memang bukan merupakan masalah baru. Sebagai negara kepulauan yang terbentang luas, pemerataan pembangunan memang menjadi tantangan tersendiri di Indonesia, dengan masih banyaknya wilayah yang sulit dijangkau seperti di provinsi Papua. Melalui Undang-Undang 21/2001 provinsi Papua telah memperoleh status otonomi khusus yang memberikan otoritas lebih besar kepada pemerintah daerah dan peningkatan alokasi dana dari pemerintah pusat, yang salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan ketersediaan pendidikan di provinsi tersebut (Efriandi et al., 2020). Walaupun demikian, perkembangan pendidikan di Papua masih belum memenuhi harapan dan berbagai indikator menunjukkan bahwa tingkat pendidikan di Papua masih tertinggal dibandingkan di provinsi-provinsi lain di Indonesia, sebagai contoh rata-rata lamanya bersekolah di Papua pada 2017 hanya 6,3 tahun, lebih rendah dibandingkan rata-rata nasional 8,1 tahun (Efriandi et al., 2020).

Dalam hal kualitas pendidikan, ketertinggalan itu bisa semakin jauh. Dalam penelitiannya, Efriandi et al. (2020) mengungkapkan tingginya tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) guru di sekolah – terutama guru PNS – yang menyebabkan aktivitas belajar mengajar tidak berlangsung dengan semestinya, dan menjadi salah satu penyebab tingginya tingkat *drop-out* siswa di Papua. Di satu sisi hal ini menunjukkan masih rendahnya komitmen sebagian guru yang bertugas pada pendidikan formal di Papua, dan di sisi lain perlunya kehadiran pendidikan nonformal sebagai salah satu alternatif untuk meningkatkan mutu pembelajaran siswa di Papua. Dengan demikian, kehadiran lembaga pendidikan nonformal seperti BEC yang saat ini memiliki cabang di wilayah Jayapura dan Sorong tentunya perlu diapresiasi dan mendapat dukungan agar dapat berkembang dan berkontribusi lebih besar bagi masyarakat di berbagai wilayah di Papua. Sebagai sebuah lembaga pendidikan nonformal, BEC melayani kebutuhan masyarakat setempat akan pendidikan berkualitas melalui berbagai kursus, antara lain bahasa Inggris, membaca menulis berhitung, sempoa, dan Montessori.

Permasalahan mitra

BEC didirikan pada awal tahun 2021 sebagai upaya *rebranding* dari suatu lembaga kursus yang sudah beroperasi selama lebih dari sepuluh tahun di Jayapura. Upaya *rebranding* ini tampaknya cukup berhasil, sehingga dalam dua tahun terakhir ini BEC berkembang pesat dan pada saat ini telah memiliki empat cabang yang tersebar di Jayapura, Abepura, Sentani, dan Sorong. Dengan adanya perkembangan tersebut, BEC melakukan

penyesuaian struktur organisasi dan mengangkat pemimpin-pemimpin baru, mulai dari penyelia guru (*teacher supervisor*), kepala bagian akademik (*academic head*), hingga kepala cabang (*branch manager*). Hal ini perlu dilakukan untuk menjaga mutu pendidikan, karena dengan meningkatnya jumlah siswa dan adanya pembukaan cabang-cabang baru, BEC perlu merekrut guru-guru baru yang tentunya memerlukan supervisi dan pendampingan dalam menjalankan tugasnya agar sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan di BEC.

Para pemimpin baru itu rata-rata masih muda dengan rentang usia antara 25 sampai 30 tahun. Pada umumnya mereka berangkat dari posisi guru di BEC, sehingga sudah cukup mengenal cara kerja dan budaya organisasi, namun belum berpengalaman sebagai pemimpin. Latar belakang ini membuat mereka cukup memahami peran profesional guru dan tidak terjebak pada pandangan yang masih ada di masyarakat bahwa guru hanyalah pentransfer ilmu (Awal et al., 2019). Di sisi lain, kurangnya pengalaman dalam memimpin kadangkala membuat mereka hanya berfokus pada masalah administrasi dan manajemen prosedural saja. Hal ini tidak jarang menimbulkan masalah dalam relasi dengan anggota tim yang mereka pimpin. Apabila seorang pemimpin hanya mengarahkan guru untuk sekedar mengimplementasikan sistem dan prosedur yang ada, maka dapat mengakibatkan hilangnya antusiasme guru dalam menjalankan perannya (Bush, 2003, dikutip dalam Bush, 2008). Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi para pemimpin muda tersebut.

Untuk menjawab permasalahan itu, dosen dan mahasiswa pada program studi Magister Teknologi Pendidikan di sebuah perguruan tinggi swasta di Jakarta merancang sebuah program pengabdian kepada masyarakat, dengan BEC sebagai mitra. Program pengabdian kepada masyarakat tersebut dirancang dalam bentuk program pengembangan kepemimpinan (*leadership development program*) yang ditujukan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan para pemimpin muda BEC dan melengkapi mereka dengan pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab di posisi baru mereka. Program pengembangan kepemimpinan ini merupakan implementasi kontekstual teori Kepemimpinan Situasional® II (*Situational Leadership® II*) dari Blanchard et al. Teori ini adalah pengembangan lebih lanjut teori Kepemimpinan Situasional® yang pertama kali diperkenalkan oleh Hersey dan Blanchard pada akhir tahun 1960-an (Blanchard et al., 2015). Sebagai teori yang telah dikenal luas dalam konteks akademis dan merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan dalam program pelatihan manajemen maupun pelatihan guru (Thompson & Glasø, 2018), teori ini dipandang sesuai untuk

diterapkan di BEC yang bergerak dalam bidang pendidikan.

Implementasi Kepemimpinan Situasional® II pada institusi pendidikan

Keunikan teori Kepemimpinan Situasional® II adalah penekanan pada fleksibilitas gaya kepemimpinan sesuai dengan tipe masing-masing pengikut, atau “*different strokes for different folks*”, gaya berbeda bagi orang yang berbeda (Blanchard et al., 2015). Fleksibilitas ini dipandang sesuai dengan kebutuhan para guru di BEC yang memiliki beragam latar belakang sosial budaya, dan sebagian di antaranya berasal dari luar Papua. Fokus utama teori Kepemimpinan Situasional® II adalah perilaku jangka-pendek, namun seiring berjalannya waktu pemimpin juga dapat meningkatkan kedewasaan pengikutnya melalui intervensi pengembangan untuk membangun keterampilan dan kepercayaan diri si pengikut (Yukl, 2013). Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan menurut teori Kepemimpinan Situasional® II oleh para pemimpin di BEC pada akhirnya juga akan memberikan pertumbuhan dan mengembangkan potensi para guru.

Penelitian-penelitian sebelumnya tentang implementasi Kepemimpinan Situasional dalam dunia pendidikan di beberapa wilayah di Indonesia juga menemukan dampak positifnya terhadap kinerja guru. Dalam suatu penelitian di sebuah sekolah dasar di Deli Serdang, ditemukan bahwa Kepemimpinan Situasional – bersama dengan budaya sekolah – berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan guru, sehingga implementasi Kepemimpinan Situasional dipandang sebagai salah satu strategi yang dapat meningkatkan disiplin kerja guru (Malia et al., 2023). Penelitian lain yang dilakukan oleh Dewi et al. (2022) di sebuah sekolah dasar di Nanggalo juga menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Situasional mampu menjawab kebutuhan setiap guru yang memiliki karakteristik berbeda-beda, sehingga sangat sesuai untuk diterapkan oleh kepala sekolah dan berpengaruh positif bagi guru dalam pelaksanaan tugasnya.

Temuan-temuan tersebut di atas mendukung pemilihan teori Kepemimpinan Situasional® II sebagai dasar rancangan program pengembangan kepemimpinan bagi para pemimpin muda BEC Papua, mengingat sebagian besar siswa BEC juga berada pada rentang usia sekolah dasar. Disamping itu, lokasi penelitian di luar Jawa dipandang memiliki kemiripan dengan lokasi BEC yang juga berada di luar Jawa, karena sampai saat ini pendidikan di Jawa umumnya masih dipersepsi sebagai lebih unggul dibandingkan di luar Jawa, walaupun dalam kenyataannya mungkin tidak selalu demikian. Di sisi lain, penelitian lebih banyak dilakukan di lembaga pendidikan formal, belum banyak ditemukan penelitian terapan teori Kepemimpinan Situasional® II pada lembaga pendidikan

nonformal. Ditambah lagi dengan lokasi BEC di Papua yang dipandang masih tertinggal dari provinsi-provinsi lain di Indonesia dalam bidang pendidikan, merupakan peluang untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut tentang kemungkinan implementasi teori ini untuk memperkuat lembaga pendidikan di Papua melalui peningkatan kapasitas kepemimpinan akademik.

Program pengembangan kepemimpinan ini merupakan aplikasi kontekstual teori Kepemimpinan Situasional[®] II yang memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) memberikan solusi masalah kepemimpinan bagi organisasi yang sedang memasuki fase pertumbuhan dengan cara mengembangkan keterampilan kepemimpinan para pemimpin muda di organisasi tersebut;
- 2) membangun budaya kepemimpinan yang berfokus pada pertumbuhan pengikut melalui penggunaan instrumen praktis implementasi teori Kepemimpinan Situasional[®] II;
- 3) memperoleh pemahaman tentang dampak dan kendala implementasi teori Kepemimpinan Situasional[®] II pada lembaga pendidikan nonformal.

2. METODE

Untuk mencapai tujuan di atas, program pengembangan kepemimpinan ini dirancang dengan metode pelatihan yang terdiri dari sesi pembelajaran, sesi implementasi, dan sesi asesmen. Secara keseluruhan program ini membutuhkan waktu selama 12 minggu sejak Februari sampai Mei 2023, mulai dari tahap persiapan, pengembangan materi pelatihan, pelaksanaan, dan evaluasi pelaksanaan. Tahap persiapan yang berdurasi sekitar dua minggu merupakan tahap pengumpulan informasi dan analisis situasi. Informasi yang dikumpulkan meliputi: informasi tentang organisasi BEC, data para pemimpin muda di BEC, peran dan tanggung-jawab mereka sebagai pemimpin, gambaran tentang pengalaman memimpin, masalah-masalah yang sering dihadapi terkait kepemimpinan, serta ekspektasi organisasi terhadap peningkatan kapasitas kepemimpinan mereka. Hasil analisis situasi berdasarkan informasi yang diperoleh di atas menjadi dasar pemilihan metode dan teori yang digunakan, yaitu metode pelatihan berbasis teori Kepemimpinan Situasional[®] II.

Tahap pengembangan materi pelatihan berdurasi sekitar dua minggu, dengan kegiatan: penetapan capaian hasil pelatihan, penyusunan materi, instrumen, dan aktivitas belajar peserta pelatihan, serta penetapan metode asesmen. Capaian pembelajaran yang dituju adalah agar pada akhir pelatihan peserta mampu:

- 1) menjelaskan konsep-konsep dasar kepemimpinan dan konsep utama teori Kepemimpinan Situasional[®] II dalam konteks perannya di organisasi;

- 2) melakukan analisis situasi pengikut dan mengimplementasikan perilaku kepemimpinan berdasarkan teori Kepemimpinan Situasional[®] II dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari;
- 3) menunjukkan komitmen untuk membantu pertumbuhan pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama organisasi.

Tahap pelaksanaan pelatihan berdurasi sekitar enam minggu, yang dirancang untuk memberikan waktu yang cukup bagi para peserta untuk menginternalisasi pengetahuan baru dan mengimplementasikannya dalam pelaksanaan tugas sebagai pemimpin di BEC. Ini sejalan dengan paparan Harison (2012) bahwa pengembangan profesional seharusnya bukanlah sekedar satu aktivitas dimana peserta duduk mendengarkan suatu seminar atau lokakarya saja, karena pembelajaran profesional yang berdampak besar adalah yang melibatkan peserta secara aktif dan memberikan cukup waktu untuk mempertimbangkan, merefleksikan, mengevaluasi, dan menyesuaikan praktik sehari-hari mereka berdasarkan pengetahuan yang diperoleh.

Tahap pelaksanaan diawali dengan sesi pembelajaran berdurasi dua jam yang dilaksanakan pada hari Sabtu, tanggal 25 Februari 2023 pukul 09:00-11:00 WIT melalui seminar daring menggunakan platform Zoom. Kegiatan ini diikuti oleh 10 peserta pelatihan dan 3 fasilitator. Tema yang diangkat adalah “*How Should I Lead: Knowing Yourself, Knowing the Leader in You,*” terdiri dari dua bagian. Bagian pertama memperkenalkan konsep-konsep dasar kepemimpinan yang mencakup: definisi kepemimpinan, pendekatan sifat (*trait approach*) dan pendekatan proses (*process approach*) terhadap kepemimpinan, pemimpin yang ditunjuk (*assigned leader*) dan pemimpin yang bangkit (*emergent leader*), serta kuasa dalam kepemimpinan berdasarkan teori enam dasar kuasa sosial (*the six bases of social power*) yang dapat dilihat pada Tabel 1.

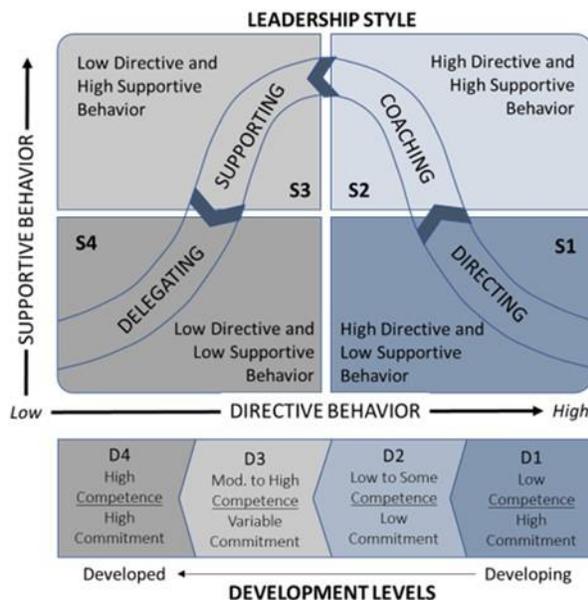
Tabel 1. Enam Dasar Kuasa Sosial (diadaptasi dari French & Raven, 1962 dan Kotter, 1990 sebagaimana dikutip dalam (Northouse, 2019))

Jenis Kuasa	Dasar Kuasa	Keterangan
Kuasa Personal	<i>Referent Power</i>	Identifikasi dan kesukaan pengikut akan pemimpin
	<i>Expert Power</i>	Persepsi pengikut akan kompetensi pemimpin
Kuasa Posisi	<i>Legitimate Power</i>	Memiliki status dan otoritas kerja formal

<i>Reward Power</i>	Memiliki kapasitas untuk memberi upah orang lain
<i>Coercive Power</i>	Memiliki kapasitas untuk menghukum orang lain
<i>Information Power</i>	Memiliki informasi yang diinginkan orang lain

Pemahaman akan konsep-konsep di atas dipandang penting bagi para peserta pelatihan yang relatif baru ditunjuk menjadi pemimpin tersebut. Mereka akan melihat bahwa dengan posisinya itu mereka memiliki *legitimate power*, *reward* dan *coercive power*, serta *information power*, tapi mereka juga perlu memperhatikan persepsi para pengikutnya sehingga mereka juga menjadi *emergent leader* yang memiliki kekuatan personal. Kesadaran akan pentingnya pengikut ini memberi pijakan untuk memasuki pembahasan pada bagian kedua, yang merupakan inti program pelatihan ini, yaitu teori Kepemimpinan Situasional® II.

Teori Kepemimpinan Situasional® II menunjukkan pentingnya bagi seorang pemimpin untuk menganalisis tingkat perkembangan pengikut dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan pengikut pada tingkat perkembangan tertentu. Gaya kepemimpinan yang diperkenalkan meliputi *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating*. Adapun tingkat perkembangan pengikut dibagi menjadi empat, mulai dari D1, D2, D3, sampai D4, yang ditentukan oleh tingkat kompetensi dan komitmen pengikut. Gambar 1 menunjukkan model Kepemimpinan Situasional® II yang digunakan dalam pelatihan.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Situasional® II (Blanchard et al., 2015)

Pada akhir seminar, fasilitator memberikan tugas kepada para peserta untuk melakukan implementasi model Kepemimpinan Situasional® II dalam memimpin tim kerjanya. Sebagai panduan dalam mengerjakan tugas implementasi, diberikan empat langkah yang perlu dilakukan:

- 1) Amati para anggota tim Anda. Berada di tingkat perkembangan apa (D1/D2/D3/D4) masing-masing dari mereka saat ini?
- 2) Fakta-fakta apa saja terkait kompetensi dan komitmen anggota tim yang membuat Anda berpendapat bahwa ia ada di tingkat perkembangan tersebut? Berikan contoh.
- 3) Berdasarkan analisis situasi anggota tim di atas, gaya kepemimpinan apakah (*delegating/supporting/coaching/directing*) yang paling tepat untuk diterapkan?
- 4) Bagaimana cara Anda menerapkannya? Buatlah rencana perilaku kepemimpinan, implementasikan, evaluasi implementasinya, dan tingkatkan/sesuaikan jika perlu.

Pada sesi implementasi, peserta mendapat arahan dari Direktur BEC yang juga dilibatkan menjadi salah satu fasilitator pelatihan. Selama sesi implementasi, Direktur BEC melakukan dua kali pertemuan dengan seluruh peserta pelatihan. Pertemuan pertama dilakukan pada tanggal 6 maret 2023 untuk memberi penjelasan tentang penggunaan Form Implementasi SL II yang disiapkan sebagai panduan praktis dalam pelaksanaan empat langkah tugas implementasi di atas. Dalam pertemuan itu juga dilakukan tanya-jawab untuk meningkatkan pemahaman peserta. Pertemuan kedua dilangsungkan pada tanggal 12 April 2023 dan merupakan forum diskusi dan penyamaan persepsi. Di antara kedua pertemuan itu, secara personal setiap peserta dapat berkonsultasi terkait situasi dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi. Tabel 2 menunjukkan Form Implementasi SL II yang digunakan pada sesi implementasi.

Tabel 2. Form Implementasi SL II

Topik	Jawaban
Visi & Misi	...
Kekuatan	...
Nilai-Nilai	...
Capaian Misi	...

Nama anggota Tim & Tingkat Perkembangan	Mr./Ms. ... (D1/D2/D3/D4)
SOLUSI	Minggu ke- ...
Aktivitas Kunci	...
Sumber Daya Kunci	...
Persetujuan & Dukungan	...
Pernyataan Nilai	...
Penyebaran	...
EVALUASI	...

Sesi asesmen penutup dilakukan pada akhir minggu ke-enam, yaitu pada hari Sabtu, tanggal 15 April 2023 pukul 10:00-12:00 WIT melalui seminar daring menggunakan platform Zoom. Kegiatan ini diikuti oleh tiga fasilitator dan lima orang perwakilan peserta. Metode asesmen untuk mengukur ketercapaian kompetensi yang digunakan sepanjang proses pelatihan meliputi:

- 1) pertanyaan-pertanyaan asesmen yang diajukan secara langsung pada akhir setiap bagian pada sesi pembelajaran, ditujukan untuk mengukur capaian pembelajaran pertama;
- 2) presentasi hasil implementasi oleh lima orang perwakilan peserta pelatihan pada sesi asesmen penutup, ditujukan untuk mengukur capaian pembelajaran kedua;
- 3) refleksi tertulis peserta pelatihan tentang keseluruhan proses pembelajaran yang dialami selama pelatihan, ditujukan untuk mengukur capaian pembelajaran ketiga;
- 4) presentasi rangkuman hasil implementasi oleh Direktur BEC yang disampaikan pada sesi asesmen penutup, yang menunjukkan dampak program pada tingkat institusi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan sesi pembelajaran melalui seminar daring berlangsung dengan baik, interaktif, dan tepat waktu. Para peserta sangat antusias dan responsif dalam menanggapi pertanyaan ataupun mengajukan pertanyaan kepada para fasilitator. Hasil evaluasi peserta terhadap sesi pembelajaran diukur melalui kuesioner menggunakan Google Form dengan skala Likert. Ada lima akun peserta yang memberi tanggapan, karena kegiatan dilakukan secara *hybrid* dan ada beberapa peserta yang menggunakan satu akun yang sama untuk mengikuti pelatihan. Terdapat 20% responden yang menyatakan Setuju dan 80% responden menyatakan Sangat Setuju terhadap pernyataan-pernyataan tertutup dalam kuesioner yang dibagikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh responden (100%) setuju bahwa dalam pelatihan ini mereka belajar banyak konsep

baru yang membantu mereka untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Tabel 3 menunjukkan tanggapan responden.

Tabel 3. Tanggapan Peserta atas Pelaksanaan Seminar

Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Saya belajar banyak hal dari seminar ini.	0%	0%	0%	20%	80%
2. Melalui seminar ini, banyak konsep baru yang saya dapatkan.	0%	0%	0%	20%	80%
3. Saya lebih mudah mengamati gaya kepemimpinan yang saya miliki saat ini.	0%	0%	0%	20%	80%
4. Seminar ini menolong saya lebih mudah menilai anggota yang saya pimpin.	0%	0%	0%	20%	80%
5. Saya akan mempersiapkan berbagai strategi untuk memimpin anggota saya.	0%	0%	0%	20%	80%

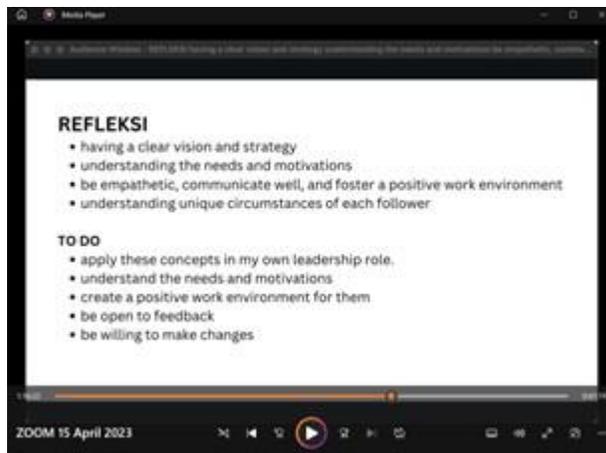
STS: Sangat Tidak Setuju; TS: Tidak Setuju; R: Ragu-ragu; S: Setuju; SS: Sangat Setuju

Selain pernyataan-pernyataan tertutup di atas, pada kuesioner juga ada satu pertanyaan terbuka, yaitu: “apa dan bagaimana strategi Anda ke depan dalam memimpin para anggota Anda?” Tema-tema yang didapati dalam jawaban para responden meliputi: mengenal tim, perilaku kepemimpinan yang tepat, perilaku komunikasi positif, dan mencapai tujuan bersama. Dari tema-tema yang muncul, dapat disimpulkan bahwa para responden memahami konsep-konsep utama kepemimpinan dan teori Kepemimpinan Situasional[®] II yang disampaikan, serta memiliki komitmen untuk menerapkan perilaku kepemimpinan yang tepat agar dapat mencapai tujuan bersama organisasi.

Hasil implementasi teori Kepemimpinan Situasional[®] II di BEC dipresentasikan oleh lima orang perwakilan peserta pada sesi asesmen penutup. Secara

umum para peserta pelatihan dapat menerapkan teori tersebut dengan menggunakan panduan pertanyaan dan instrumen pendukung yang ada. Mereka mampu menentukan tingkat perkembangan pengikut dan gaya kepemimpinan yang perlu diterapkan. Manfaat pelatihan yang dirasakan serta komitmen peserta juga tercermin dalam refleksi mereka atas keseluruhan proses pelatihan yang telah dilalui. Umumnya peserta pelatihan mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Situasional® II memudahkan mereka untuk lebih mengenal setiap anggota tim dan menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Tema-tema yang muncul terkait dampak pelatihan bagi para peserta adalah: lebih memahami tujuan tim, mampu mencari solusi, lebih memahami karakteristik guru, dan memudahkan dalam melakukan *mentoring* guru.

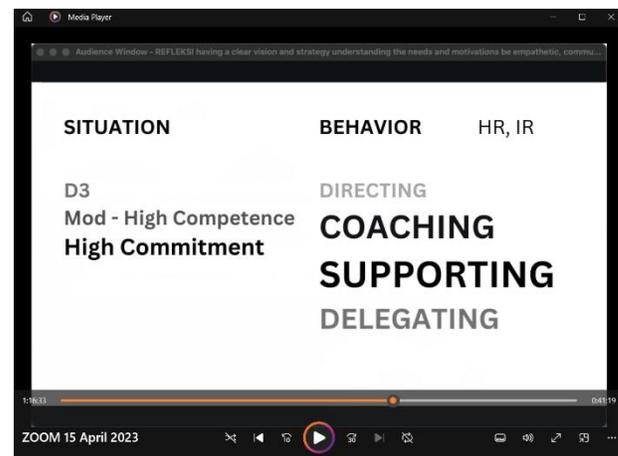
Para peserta juga berkomitmen untuk terus menerapkan konsep-konsep yang telah dipelajari dalam pelatihan ini dan terus berupaya untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka. Tema-tema yang muncul terkait komitmen peserta meliputi: melakukan observasi rutin, melakukan sesi berbagi (*sharing session*), memberi dan menerima umpan balik, komunikasi, dan kemauan untuk berubah. Contoh refleksi peserta ditunjukkan pada Gambar 2.



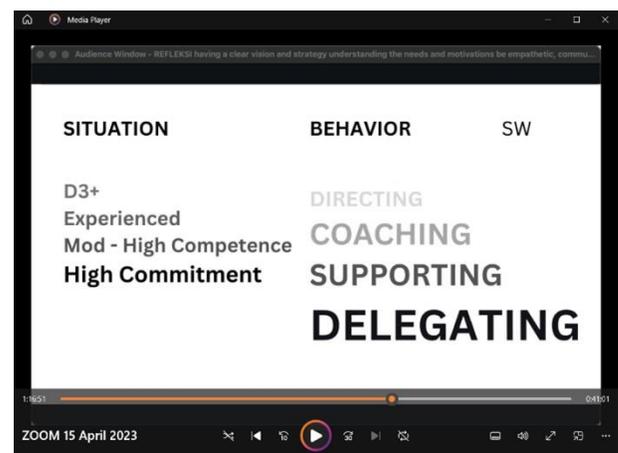
Gambar 2. Presentasi Refleksi dan Komitmen Salah Satu Peserta Pelatihan

Temuan yang menarik adalah adanya beberapa kasus dimana seorang pengikut dipandang berada di antara dua tingkat perkembangan tertentu sehingga tidak dapat begitu saja dimasukkan ke dalam salah satu kategori tingkat perkembangan. Untuk menyikapi hal ini, pemimpin perlu menggunakan hikmat dan intuisi dalam memutuskan kategori perkembangannya. Diskusi dengan pemimpin di atasnya juga dilakukan untuk meningkatkan objektivitas penilaian. Sebagai contoh, tiga orang anggota tim yaitu SW, HR, dan IR yang berada di bawah seorang

pemimpin yang sama, dinilai sama-sama memiliki komitmen tinggi dan kompetensi menengah sampai sedang, sehingga menurut teori mereka semua berada pada kategori D3. Namun si pemimpin menilai bahwa SW lebih memiliki konsistensi kinerja, berpengalaman, dan sudah dapat menerima delegasi dalam hal-hal tertentu, sehingga di satu sisi ia dipandang sudah berada di atas tingkat D3, akan tetapi masih perlu pengembangan lebih lanjut untuk masuk ke D4. Pemimpin kemudian memberikan penilaian D3+ serta lebih banyak menerapkan gaya kepemimpinan *Delegating* terhadap SW. Gambar 3a dan 3b di bawah ini menunjukkan perbandingan antara hasil analisis situasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap anggota timnya, HR, IR, dan SW.

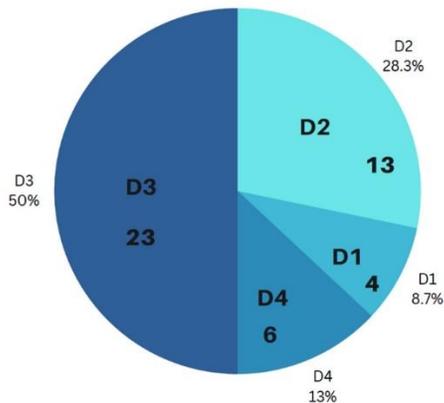


Gambar 3a. Presentasi Rangkuman Hasil Analisis Situasi HR dan IR



Gambar 3b. Presentasi Rangkuman Hasil Analisis Situasi SW

Hasil pemetaan tingkat perkembangan tim akademik BEC (yang mencakup para guru, penyelia, dan kepala bagian akademik) yang dipresentasikan oleh Direktur BEC pada sesi asesmen penutup menunjukkan bahwa sebanyak 13% (6 orang) karyawan berada pada tingkat perkembangan D4 (kompetensi tinggi, komitmen tinggi); 50% (23 orang) berada pada D3 (kompetensi sedang sampai tinggi, komitmen bervariasi); 28,3% (13 orang) berada di D2 (kompetensi rendah sampai sedang, komitmen rendah); dan 8,7% (4 orang) berada di D1 (kompetensi rendah, komitmen rendah). Pada diagram ini, masing-masing anggota tim yang berada di antara dua tingkat perkembangan dimasukkan ke salah satu kategori berdasarkan hasil diskusi antara Direktur dengan pemimpin tim. Hasil pemetaan situasi BEC itu ditampilkan pada Gambar 4 di bawah ini.



Gambar 4. Hasil Pemetaan Situasional BEC 2023

Terlihat bahwa sebagian besar anggota organisasi (63%) berada pada tingkat perkembangan D3 dan D4, atau dinilai sudah cukup dewasa secara kompetensi maupun komitmen, walaupun dalam beberapa hal masih perlu ditingkatkan konsisten komitmen mereka, khususnya yang pada saat ini berada di tingkat perkembangan D3. Dengan demikian, sesuai teori Kepemimpinan Situasional[®] II, pemimpin organisasi dapat menerapkan kombinasi antara gaya kepemimpinan *Supporting* dan *Delegating*. Penelitian Hardiyanti et al. (2023) di beberapa sekolah TK di wilayah Aceh juga mendukung bahwa gaya kepemimpinan suportif atau partisipatori sesuai dengan kebutuhan guru yang sudah kompeten dalam pelaksanaan tugasnya tapi masih perlu ditingkatkan fokus dan konsistensinya, sedangkan gaya kepemimpinan delegatif dipandang tepat untuk diterapkan pada area-area dimana guru sudah memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi untuk memegang kendali atas pelaksanaan tugasnya.

Di sisi lain, anggota organisasi yang masih berada pada tingkat perkembangan D1 dan D2 sebanyak 37%, rata-rata adalah para guru yang relatif baru bergabung dengan BEC. Di antara mereka juga ada yang berasal dari daerah lain dan baru pindah ke Papua untuk bekerja di BEC, sehingga masih mengalami berbagai tantangan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru. Bagi mereka, pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan kombinasi antara *Directing* dan *Coaching*, sesuai teori Kepemimpinan Situasional[®] II. Ini sesuai dengan temuan Hidayat et al. (2020) bahwa kontribusi kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja guru cukup kuat. Selain itu kepemimpinan situasional ditemukan memiliki dampak signifikan bagi produktivitas guru khususnya dalam hubungannya dengan kepribadian, motivasi, dan kecakapan guru (Shamaki, 2015 sebagaimana dikutip dalam (Hidayat et al., 2020).

Terdapat pula temuan lain yang cukup menarik dan dipandang perlu untuk dibahas, karena akan menambah pemahaman mengenai kepemimpinan yang berfokus pada pertumbuhan pengikut pada lembaga pendidikan nonformal, sesuai salah satu tujuan penelitian ini. Kasus yang terjadi di salah satu tim adalah adanya seorang guru yang memiliki keterampilan baik tapi mengalami masalah kinerja. Pemimpin tim melakukan analisis dan berkomunikasi dengan guru tersebut, sehingga diketahui bahwa guru tersebut mengalami kendala dalam hal fasilitas mengajar, yaitu *laptop* yang spesifikasinya tidak memadai. Si pemimpin segera berkonsultasi dengan para pemimpin di atasnya untuk mencari solusi masalah tersebut, dan diputuskan untuk menyediakan *laptop* baru bagi guru tersebut. Hal ini merupakan masalah teknis yang dapat langsung diatasi.

Namun dalam perkembangannya, si pemimpin melihat bahwa guru itu tidak segera menggunakan *laptop* baru tersebut. Setelah dilakukan pendekatan pribadi terhadap guru yang bersangkutan, ternyata ada masalah adaptif yang juga dihadapi oleh guru tersebut, yaitu rasa takut atau enggan menggunakan teknologi baru karena kurang memiliki kepercayaan diri atas kemampuannya (*self-efficacy*). Perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tim adalah memberi pendampingan dalam penggunaan teknologi baru itu secara bertahap sampai si guru merasa nyaman dan mampu menggunakannya.

Melalui kasus ini ditemukan bahwa masalah yang awalnya terlihat sebagai masalah teknis semata, ternyata dapat memiliki dimensi adaptif yang berkaitan dengan masalah manusia. Masalah seperti ini tidak akan dapat diselesaikan melulu dengan solusi teknis, melainkan harus disertai dengan solusi adaptif untuk membantu pengikut mengatasi masalah personalnya dan dapat melakukan penyesuaian diri dalam menghadapi perubahan. Dalam kepemimpinan adaptif, pemimpin harus bergerak keluar dari tantangan teknis menuju

perubahan adaptif, dan mau membuka diri terhadap adanya ketidak-seimbangan dan ketegangan, serta masukan dari berbagai tingkat organisasi (Lovett et al., 2023).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan atas hasil-hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan tujuan pelaksanaan program pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan implementasi teori Kepemimpinan Situasional® II ini telah tercapai. Program ini mampu memberikan solusi bagi BEC untuk mengatasi tantangan kepemimpinan yang dihadapi organisasi tersebut dalam masa pertumbuhannya yang cukup pesat. Para pemimpin muda mendapat keterampilan kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam memimpin timnya, dan Direktur memperoleh gambaran besar organisasi yang dapat dijadikan dasar bagi pengembangan BEC selanjutnya. Informasi ini berguna bagi penyusunan strategi pengembangan BEC, terutama dalam hal personalia. Salah satu contoh implementasinya dalam strategi adalah dengan teridentifikasinya anggota tim yang sudah berada pada tingkat perkembangan D4, pemimpin dapat menyiapkan mereka – misalnya melalui pelatihan atau pendelegasian tugas tertentu – sehingga pada saat dilakukan pengembangan usaha, mereka sudah siap untuk posisi baru dan tanggung-jawab yang lebih besar.

Para peserta pelatihan merasakan manfaat atas penggunaan panduan dan instrumen praktis yang membantu mereka dalam melakukan implementasi teori Kepemimpinan Situasional® II. Hal ini membangun komitmen mereka untuk terus mempelajari dan melanjutkan penerapannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pada gilirannya, kebiasaan untuk secara intensional memperhatikan potensi dan kebutuhan pengikut ini akan membentuk budaya kepemimpinan yang berfokus pada pertumbuhan pengikut, yang menjadi salah satu tujuan program pengembangan kepemimpinan ini.

Hasil-hasil evaluasi dan asesmen atas program pengembangan kepemimpinan ini juga menunjukkan bahwa implementasi teori Kepemimpinan Situasional® II pada lembaga pendidikan nonformal memberikan dampak positif serta meningkatkan kepercayaan diri para pemimpin dalam mengembangkan institusi agar menjadi lebih kokoh, stabil, dan bertumbuh pesat, serta berdampak bagi pembangunan komunitas. Ini didukung oleh pernyataan Direktur – yang juga pendiri – BEC dalam refleksi penutupnya, bahwa komitmennya untuk terus mengembangkan BEC semakin diteguhkan, agar dapat memberi dampak besar, bukan hanya bagi kalangan internal organisasinya saja, tapi sampai pada lingkungan eksternalnya, yaitu masyarakat di Papua.

Dalam pelaksanaan program ini ditemukan juga beberapa gagasan menarik yang perlu ditindak-lanjuti. Yang pertama adalah temuan bahwa dalam implementasi teori Kepemimpinan Situasional® II pada lembaga pendidikan nonformal seperti BEC, masih diperlukan penjabaran lebih lanjut tentang kriteria penentuan tingkat perkembangan pengikut. Gagasan lain yang perlu diteliti lebih dalam sehubungan dengan temuan mengenai adanya masalah adaptif di balik masalah teknis, adalah implementasi kepemimpinan situasional dalam perubahan organisasi. Hal-hal tersebut merupakan potensi pengembangan teori yang perlu ditindak-lanjuti dalam penelitian-penelitian berikutnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada Beyond Education Centre, Jayapura yang telah bekerja sama sebagai mitra aktif dalam program pengembangan kepemimpinan yang dilaksanakan. Terima kasih juga disampaikan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pelita Harapan yang telah memberikan dukungan untuk terlaksananya kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Awal, R., Wahyuni, S., & Sari, M. (2019). Pelatihan penggunaan aplikasi Edmodo bagi guru SMP dan SMA Smart Indonesia Pekanbaru. *Dinamisia*, 3(1), 69–75.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2015). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership® II* (New & updated edn). HarperThorsons.
- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. In *Leadership and Management Development in Education*. <https://doi.org/10.4135/9781446213605>
- Dewi, F., Anisah, Syahril, & Sulastri. (2022). The Effect of the Principal's Situational Leadership Style and the Teacher's Work Commitment to the Implementation of Teaching Tasks for Public Elementary School Teachers. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 2(3), 977–988. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v2i3.310>
- Efriandi, T., Couwenberg, O., & L. Holzhacker, R. (2020). Decentralization and public service provision: A case study of the education sector in Jayawijaya District, Papua, Indonesia. *Contemporary Southeast Asia*, 41(3), 364–389. <https://doi.org/10.1355/cs41-3b>

- Hardiyanti, S., Usman, N., & Yusrizal, Y. (2023). Situational leadership of the school principal in improving teacher's pedagogic competence in Kindergarten Gugus 2 UPTD 1 Johan Pahlawan, West Aceh District, Indonesia. *Path of Science*, 9(1), 2048–2056. <https://doi.org/10.22178/pos.89-19>
- Harrison, S. (2012). Leadership in private Christian schools: Perceptions of administrators. *International Christian Community of Teacher Educators Journal*, 8(1).
- Hidayat, R., Patras, Y. E., Hardhienata, S., & Agustin, R. R. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.23916/0020200525310>
- Kaplinsky, V., Voloshyn, S., Stakhiv, L., Oleksyuk, O., Ruskulis, L., & Haidarenko, I. (2022). Educational needs of society: Neuropedagogy as one of the main aspects of motivation in learning within formal and non-formal education. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 13(3), 225–235. <https://doi.org/10.18662/brain/13.3/364>
- Kominarets, T., Fomin, V., Bieloliptseva, O., Tkachenko, M., Malykhin, A., & Pryshliak, O. (2022). Strategic tasks of contemporary education: Formal, nonformal, informal. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 14(4), 394–407. <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4/647>
- Lovett, M., Hebert, D., & McAlister, K. (2023). Adaptive Leadership in Educator Preparation: A Statewide Case Study. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 4(1), 153–159. <https://doi.org/10.52547/johepal.4.1.153>
- Malia, I., Azmi, F., & Hadijaya, Y. (2023). The relationship between situational leadership and school culture on elementary school teachers' work discipline. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 894–904. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4695>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Rahabav, P., & Souisa, T. R. (2021). Evaluation of non-formal education management in Maluku Province, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1395–1408. <https://doi.org/10.11591/IJERE.V10I4.21116>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5). <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20*, (2003).
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th edn). Pearsons.