

Dr. Andi Hermawan, S.E, Ak, S.Si, M.Pd.



PENGUATAN RESILIENSI SEKOLAH SWASTA

DI ERA VUCA DAN
SOCIETY 5.0

Editor :
Yunia Setianingsih, SE., Gr.
Rahmad Pribadi, S.Kom., Gr.

Penguatan Resiliensi Sekolah Swasta di era VUCA dan Society 5.0

Dr. Andi Hermawan, S.E, Ak, S.Si, M.Pd.

PENERBIT



2025

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Penguatan Resiliensi Sekolah Swasta di era *VUCA* dan *Society 5.0*

Ukuran unesco : (15,5 x 23 cm)
Halaman : vi + 168
Isbn : 978-634-7107-11-4

Penulis : Dr. Andi Hermawan, S.E, Ak, S.Si, M.Pd.

Editor : Yunia Setianingsih, SE., Gr.
Rahmad Pribadi, S.Kom., Gr.

Layout & Desain Cover :Tim Creative Rizmedia

RIZMEDIA PUSTAKA INDONESIA

Redaksi :

Jl. Affandi /Griya Astra
(Yogyakarta/Makassar)
Telp/Wa:085242065812

Email:rizmediapustaka@gmail.com

Website : rizmediapustakaindonesia.com

Cetakan Pertama, Maret 2025

Hak Cipta 2025@Rizmedia Pustaka Indonesia

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan rahmat-Nya, buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir dengan tujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya penguatan Resiliensi Sekolah dalam menghadapi tantangan di era VUCA dan Society 5.0.

Pendidikan di Indonesia, khususnya sekolah swasta, dihadapkan pada tantangan besar, baik dari sisi regulasi pemerintah maupun dinamika sosial yang terus berkembang. Di tengah perubahan yang cepat dan ketidakpastian yang tinggi, penting bagi sekolah untuk memiliki ketahanan organisasi yang kuat. Melalui buku ini, penulis berusaha memberikan strategi, cara, dan solusi yang dapat membantu sekolah dalam membangun resiliensi, baik dari segi kepemimpinan, budaya organisasi, maupun pemberdayaan seluruh sumber daya yang ada.

Buku ini mengajak pembaca untuk lebih memahami konsep ketahanan sekolah dan bagaimana hal ini dapat diterapkan di sekolah-sekolah swasta. Dengan fokus pada kepemimpinan visioner, kreativitas, pemberdayaan, dan komunikasi interpersonal, buku ini memberikan gambaran

lengkap tentang cara-cara mengatasi tantangan dan menjadikan sekolah swasta lebih tangguh dalam menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian.

Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para pendidik, kepala sekolah, serta pihak terkait lainnya dalam menciptakan sekolah yang tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan maju, bahkan di tengah perubahan yang cepat. Penulis berharap buku ini dapat menginspirasi banyak pihak untuk terus berinovasi dan beradaptasi demi masa depan pendidikan yang lebih baik.

Terima kasih atas perhatian dan dukungannya.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 RESILIENSI SEKOLAH	23
BAB 3 KEPEMIMPINAN VISIONER	36
BAB 4 KREATIVITAS	57
BAB 5 PEMBERDAYAAN.....	84
BAB 6 KOMUNIKASI INTERPERSONAL.....	92
BAB 7 BUDAYA ORGANISASI	108
BAB 8 <i>ENGAGEMENT</i>	121
BAB 9 STRATEGI DAN CARA PENINGKATAN RESILIENSI SEKOLAH.....	141
A. Penguatan kepemimpinan visioner	144
B. Penguatan pemberdayaan.....	144
C. Penguatan komunikasi interpersonal	145
D. Penguatan budaya organisasi.....	146
E. Penguatan kreativitas	147
F. Penguatan <i>Engagement</i>	147
PENUTUP.....	149
DAFTAR PUSTAKA	156
PROFIL PENULIS	168



BAB 1

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan memiliki peran penting dalam proses tumbuh - kembang setiap individu, yaitu sebagai elemen pendukung perkembangan kognitif, intelektual, dan mental manusia. Pendidikan berfungsi menstimulasi kemampuan intelektual seseorang, mendukung proses perkembangan otak dari satu fase ke fase berikutnya, dan menambah kecakapan kepribadian seseorang. Oleh karena itu sebagai pendidik, guru harus menyadari bahwa setiap jenjang usia pertumbuhan anak membutuhkan pendekatan yang berbeda-beda dalam proses pendidikannya. Maka penting bagi guru untuk memahami berbagai metode mendidik dan mengajar yang kreatif sesuai dengan usia peserta didik demi tercapainya tujuan pendidikan.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang memiliki peran yang vital dalam dunia pendidikan saat ini menjadi fokus atau perhatian masyarakat. Sekolah dianggap sebagai satu-satunya lembaga yang dipercaya untuk mendidik, membimbing, dan mengembangkan anak yang dititipkan orang tua kepada sekolah. Sekolah memikul banyak tanggung jawab dan beban. Di antaranya menata kelola administrasi, akademik, sampai tanggung jawab membentengi sistem nilai, sikap, moral spiritual dan hal-hal yang terlingkupi oleh definisi tentang budaya/kebudayaan, serta kearifan lokal.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) merilis hasil studi PISA 2022 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, 2023). Hasil PISA 2022 menunjukkan peringkat hasil belajar literasi Indonesia naik 5 sampai 6 posisi dibanding PISA 2018. Peningkatan ini merupakan capaian paling tinggi secara peringkat (persentil) sepanjang sejarah Indonesia mengikuti PISA. PISA diselenggarakan setiap tiga tahun oleh OECD untuk mengukur literasi membaca, matematika, dan sains pada murid berusia 15 tahun. Pada 2022, PISA diikuti oleh 81 negara, yang terdiri dari 37 negara OECD dan 44 negara mitra. Selain menggunakan PISA, sejak 2021 Indonesia telah melaksanakan Asesmen Nasional (AN) untuk memetakan kualitas pendidikan di setiap sekolah dan daerah secara lebih komprehensif.

Pendidikan sangat penting untuk memastikan keberlangsungan suatu bangsa dan negara. Pendekatan pendidikan saat ini ditentukan oleh aturan Pemerintah yang menyatakan bahwa pendidikan di Indonesia harus menghasilkan individu yang dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan teknologi, serta memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif, inovatif, kritis, dan kompetitif di tingkat global. Dalam aturan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dengan Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah, diatur tentang cara belajar yang mengikuti kebutuhan dan minat peserta didik serta mengembangkan kemampuan sosial, emosional, berpikir, dan spiritual peserta didik. Hal ini mengubah cara berpikir tentang tujuan pendidikan nasional. Dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pendidikan sekarang lebih berfokus pada pengembangan kemampuan hidup dan keterampilan yang tidak terlalu teknis.

Sekolah swasta adalah lembaga pendidikan yang dikelola oleh yayasan, organisasi masyarakat, atau perorangan. Sekolah swasta tidak dikelola atau didanai oleh pemerintah. Akibat regulasi dan kebijakan pemerintah. Misalnya, kebijakan ketentuan zonasi sesuai ketentuan Permendikbud Nomor 17 Tahun 2018 sebagai penyempurnaan Permendikbud Nomor 14 Tahun 2017 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Tetapi juga bisa saja karena kelemahan sekolah swasta itu

sendiri, kalau dianggap tidak berkualitas. Hadirnya sekolah swasta dengan biaya rendah yang menyediakan akses terhadap pendidikan untuk keluarga berpenghasilan rendah di negara-negara berkembang telah menarik minat penelitian khusus untuk mengukur kehadiran sekolah tersebut di Indonesia. Biaya pendidikan yang terjangkau dan juga kualitas yang memuaskan tentu saja menjadi alternatif yang lebih baik bagi keluarga terpinggirkan untuk mendapatkan akses terhadap pendidikan formal karena inisiatif pemerintah untuk pendidikan kurang berhasil dalam menyediakan pendidikan berkualitas yang terjangkau. Ketatnya persaingan sekolah swasta dan negeri menjadikan kepercayaan masyarakat adalah keniscayaan yang tidak harus diraih. Resikonya adalah robohnya sekolah swasta yang tidak mendapatkan kepercayaan masyarakat.

Ketahanan sekolah swasta di Indonesia merupakan topik yang cukup kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti pendanaan, kebijakan pemerintah, serta persepsi masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Sekolah swasta di Indonesia sangat bergantung pada biaya yang dibayarkan oleh siswa, seperti uang SPP, karena tidak mendapat dukungan penuh dari pemerintah seperti sekolah negeri yang menerima dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Meskipun ada alokasi dana BOS untuk sekolah swasta, jumlahnya sering kali terbatas dan tidak selalu mencukupi untuk operasional penuh, terutama bagi sekolah swasta menengah ke bawah. Hal ini menyebabkan banyak sekolah swasta menghadapi tantangan finansial,

terutama jika banyak siswa menunggak pembayaran. Dampaknya, gaji guru sering tertunda atau bahkan hanya sebatas "seikhlasnya," yang dapat memengaruhi stabilitas tenaga pengajar dan kualitas pendidikan.

Di sisi lain, sekolah swasta memiliki fleksibilitas dalam menentukan kurikulum dan metode pengajaran, yang sering menjadi daya tarik bagi orang tua yang menginginkan pendidikan lebih personal atau berbasis nilai tertentu, seperti agama atau pendekatan internasional. Data menunjukkan bahwa sekolah swasta menyumbang akses pendidikan yang signifikan, dengan sekitar sepertiga siswa di Indonesia bersekolah di lembaga swasta, terutama pada jenjang SD hingga SMK. Namun, ketahanan mereka rentan terguncang jika tidak ada dukungan subsidi yang memadai dari pemerintah atau jika terjadi penurunan jumlah siswa akibat persaingan dengan sekolah negeri yang gratis atau lebih terjangkau.

Era VUCA adalah era yang ditandai dengan perubahan yang cepat dan sulit diprediksi, Tren terbaru juga menunjukkan pergeseran preferensi masyarakat. Banyak orang tua kini memilih sekolah swasta karena fasilitas yang lebih baik, jumlah siswa per kelas yang lebih sedikit, atau reputasi yang kuat. Namun, di beberapa daerah, sekolah swasta justru kesulitan bertahan karena kalah bersaing dengan sekolah negeri yang didukung kebijakan seperti sistem zonasi atau program pendidikan gratis.

Salah satu pengembangan strategi pendidikan yaitu dengan menyelenggarakan pendidikan vokasi. Pendidikan vokasi merupakan bagian dari sistem pendidikan yang bertujuan agar seseorang dapat bekerja pada satu kelompok pekerjaan atau satu bidang pekerjaan tertentu. SMK adalah pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan sekolah menengah yang mengajarkan keterampilan khusus agar peserta didik siap bekerja di bidang keahlian tertentu. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) mempersiapkan peserta didik agar dapat langsung memasuki dunia kerja, dipekerjakan, atau menjadi pengusaha yang dapat menciptakan pekerjaan baru, memiliki sikap yang profesional dan keterampilan *soft skill*. SMK adalah jenjang pendidikan tingkat menengah yang memiliki tujuan membekali peserta didik dengan keterampilan khusus sehingga dapat meningkatkan kompetensinya dan dapat beradaptasi dalam lingkungan kerja. SMK memiliki tujuan tersedianya lulusan yang kompeten dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan Dunia Usaha / Dunia Industri (DU/DI).

Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 3 tahun 2017 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis Kompetensi yang *Link and Match* dengan industri, berupaya dengan adanya pendidikan dan pelatihan vokasi diharapkan tercipta tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan DuDi. Pendidikan Kejuruan idealnya memiliki keselarasan dengan

DuDi sehingga dapat menciptakan lulusan yang mampu menjadi tenaga kerja terampil. Implementasi secara maksimal dari Permen Perindustrian tersebut masih menemukan beberapa kendala, seperti yang teridentifikasi pada gambar berikut.

Gambar 1.1 Permasalahan Pendidikan Vokasi di Indonesia



Sumber : Kajian Lembaga Demografi FEB UI, 2019

Untuk mengatasi permasalahan pendidikan vokasi yang dihadapi saat ini diperlukan berbagai solusi dan tindakan yang dapat meningkatkan kualitas, relevansi dan aksesibilitas pendidikan vokasi, antara lain: 1) Peningkatan kualitas guru dan instruktur, menyelenggarakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan bagi guru vokasi agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang keahlian yang diampu; 2) Revisi dan peningkatan kurikulum, menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan dunia usaha dunia industri, serta mengintegrasikan keterampilan digital dan teknologi informasi; 3) Investasi dalam prasarana, meningkatkan fasilitas, peralatan dan sarana pendukung yang menjadi media pembelajaran

praktis dan eksperimental; 4) Pengembangan kompetensi peserta didik, mendorong semangat kewirausahaan kepada peserta didik agar mampu menciptakan lapangan pekerjaan sendiri dan memastikan program program vokasi terakreditasi sehingga kualifikasi lulusan dapat diakui baik secara nasional dan internasional.

Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Vokasi Nomor 05 tahun 2020 Tentang Petunjuk Teknis Bantuan Pemerintah Fasilitas Kemitraan dan Penyelarasan Sekolah Menengah Kejuruan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI), berupaya untuk membangun pemahaman yang sama dalam menilai standar mutu kompetensi kebutuhan DU/DI yang disiapkan oleh SMK, merupakan media untuk mewujudkan adanya penyelarasan antara SMK dengan DU/DI. Diharapkan kemitraan yang terjalin akan berkelanjutan baik dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum, penyelenggaraan pembelajaran, pelaksanaan praktik kerja lapangan hingga pada proses perekrutan lulusan.

Hasil yang diharapkan dari Peraturan Dirjen Vokasi tersebut adalah: 1) Penyelarasan kurikulum berbasis Industri (termasuk penerapan *Project Based Learning*); 2) Pelaksanaan pembelajaran dengan kurikulum berbasis industri (termasuk termasuk penerapan *Project Based Learning*); 3) Pelaksanaan pembelajaran dengan menghadirkan Guru Industri disekolah; 4) Penyusunan kebutuhan standar sarana dan prasarana

berbasis industri; 5) Pelaksanaan praktik kerja lapangan (PKL); 6) Proses penyerapan lulusan di industri.

SMK berperan dalam penyusunan kurikulum yang mengacu pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dengan melibatkan asosiasi industri. Menyediakan sarana dan prasarana kebutuhan praktikum seperti laboratorium dan *workshop* serta pemenuhan terpenuhinya guru produktif yang sesuai dengan bidang keahlian yang diselenggarakan dimasing masing sekolah. Selain SMK, industri memiliki peranan yang sama pentingnya di antaranya memberikan masukan untuk penyelarasan kurikulum di SMK, memfasilitasi praktek kerja bagi peserta didik dan magang industri bagi guru sesuai dengan program keahlian, menyediakan instruktur sebagai pembimbing pada kegiatan praktek kerja dan magang industri serta mengeluarkan sertifikat industri bagi peserta didik dan juga guru yang telah menyelesaikan kegiatan praktek kerja dan magang industri.

Hasil yang diharapkan dari kolaborasi dunia pendidikan vokasi dengan DuDi adalah tersedianya lulusan yang siap menjadi tenaga kerja dan telah memiliki pengetahuan, pengalaman, keterampilan, serta perilaku yang sesuai dengan kebutuhan industri. Peserta didik lulusan dari pendidikan vokasi akan memiliki peluang bekerja yang lebih banyak dibandingkan peserta didik yang berasal dari sekolah umum (Hamf & Woessmann, 2017), hal tersebut selaras dengan Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi

Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi, yang bertujuan sebagai upaya untuk peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan vokasi dengan kebutuhan DU/DI.

Perkembangan teknologi, komunikasi, dan transportasi akan berdampak besar pada cara bisnis beroperasi. Hal-hal tersebut merupakan salah satu elemen yang menyebabkan perubahan pada lingkungan strategis nasional dan dunia. Organisasi, khususnya institusi pendidikan tinggi, menghadapi beberapa perubahan tuntutan. Perkembangan teknologi, komunikasi, dan transportasi pada dasarnya akan mempengaruhi aktivitas kehidupan organisasi. Mereka adalah salah satu faktor perubahan lingkungan strategis internasional dan nasional. Banyak perubahan kebutuhan yang dihadapi oleh organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi. Dampak baik maupun dampak negatif terjadi bersamaan dengan dinamika perubahan lingkungan strategis nasional dan internasional, dan dampak tersebut dapat berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap pembangunan nasional. Implikasi positifnya antara lain mendukung kepentingan, tujuan, dan cita-cita nasional; implikasi negatifnya, di sisi lain, meningkatkan potensi ancaman terhadap lingkungan strategis nasional dan internasional.

Oleh karena itu, selalu ada dampak positif dan negatif yang hadir secara bersamaan, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pembangunan nasional. Konsekuensi negatif meningkatkan kemungkinan bahaya terhadap

kelangsungan hidup bangsa, sedangkan konsekuensi positif membantu memajukan kepentingan, prinsip, dan aspirasi nasional. Saat ini, peran organisasi berkembang dengan cara yang semakin inovatif (Karpova & Proskurina, 2021), dan epidemi COVID-19 telah mempercepat proses ini (Polanco-Lahoz & Cross, 2023). Society 5.0 (Sá dkk., 2021) menggambarkan bagaimana peran manusia dalam organisasi berkembang. Melalui Society 5.0, hubungan antara potensi pribadi dan teknologi meningkatkan kualitas hidup organisasi masyarakat. Perguruan tinggi yang merupakan penggerak sumber daya suatu bangsa menghadapi permasalahan dalam mendukung lingkungan strategis yang semakin berkembang seiring dengan perkembangan sistem informasi dan teknologi. Hal ini memerlukan pengembangan Ketahananmalangan. Akademisi sering kali mengeksplorasi ketahananmalangan sebagai sebuah fenomena (Chen dkk., 2021). Namun penelitian tentang Ketahananmalangan secara umum masih sangat terbatas (Bartusevičienė dkk., 2021). Konsep ketahananmalangan sebagai variabel kompleks belum direalisasikan (Chen dkk., 2021), dan literatur dalam konteks pendidikan tinggi yang membahas dampak transisi mendadak ke mode online terhadap kelangsungan bisnis dan Ketahananmalangan masih belum memadai (Bartusevičienė dkk., 2021)

Ketahanan organisasi digambarkan sebagai kemampuan organisasi untuk meramalkan potensi risiko, bereaksi dengan baik terhadap kejadian yang tidak terduga, dan belajar serta

beradaptasi terhadap perubahan keadaan untuk mendorong perubahan organisasi (Duchek, 2020). Literatur menunjukkan bahwa ketika COVID-19 menyebar, fungsi rasional pemerintah, organisasi, dan masyarakat dalam jangka panjang akan berubah secara dramatis (Abdullah, 2021). Ketahananmalangan adalah konsep psikologis positif yang menekankan kekuatan dan kebajikan organisasi dan individu dalam menghadapi krisis (Ojo dkk., 2021) yang sangat penting dalam pandemi saat ini (Shaya dkk., 2023). Akibatnya, entitas yang terganggu dapat memperburuk kompleksitasnya, sehingga menempatkan orang-orang yang sebelumnya belum ditemukan di ambang kepunahan (Abdullah, 2021). Organisasi harus mengoperasionalkan gagasan Ketahananmalangan agar dapat bertahan. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan baik terhadap kejadian atau gangguan yang tidak direncanakan, serta memanfaatkan kejadian yang dapat merugikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang).

Ketahanan organisasi memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks manajemen pendidikan. Yang melatar belakangi mengapa pentingnya Ketahananmalangan dalam manajemen pendidikan antara lain:

1. Lingkungan Pendidikan yang Dinamis: Sistem pendidikan berada dalam lingkungan yang terus berubah dengan adanya perkembangan teknologi, perubahan kebijakan pendidikan, dan tuntutan masyarakat yang berkembang. Ketahananmalangan

membantu lembaga pendidikan untuk menghadapi perubahan ini secara efektif, merespons perubahan kebutuhan siswa dan masyarakat, dan mengadaptasi strategi pembelajaran yang relevan (Duchek, 2020)

2. Mengatasi Krisis dan Tantangan: Lembaga pendidikan juga dapat menghadapi krisis atau tantangan yang mengganggu operasional normal, seperti bencana alam, kekerasan sekolah, perubahan kepemimpinan, manajemen resiko, atau penurunan anggaran. Ketahananmalangan membantu lembaga pendidikan untuk memiliki keunggulan dalam menghadapi krisis tersebut, merespons dengan cepat, dan menjaga kelangsungan proses pembelajaran (Shaya dkk., 2023)
3. Peningkatan Kualitas Pendidikan: Ketahananmalangan berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan membangun sistem yang tangguh dan adaptif. Lembaga pendidikan yang memiliki keuletan dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan akan mampu memberikan pengalaman pembelajaran yang berkualitas, mengembangkan kurikulum yang relevan, serta meningkatkan keterlibatan siswa dan guru. (Rewa, 2021).
4. Pengembangan Kemampuan Adaptasi:
Ketahananmalangan membantu lembaga pendidikan dalam mengembangkan kemampuan adaptasi dan

inovasi. Dalam menghadapi perubahan kebutuhan dan tuntutan pendidikan, lembaga pendidikan perlu mampu mengubah praktik pembelajaran, mengimplementasikan teknologi pendidikan, dan mengembangkan strategi yang relevan untuk memenuhi harapan siswa, orang tua, dan masyarakat (Ilseven & Puranam, 2021).

5. Pemberdayaan Guru dan Karyawan: Ketahananmalangan melibatkan pengembangan sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya saing. Lembaga pendidikan yang mampu mengatasi tantangan dan perubahan akan memberikan dukungan yang diperlukan bagi guru dan karyawan agar dapat berkembang secara profesional, mengelola stres, dan beradaptasi dengan lingkungan pendidikan yang berubah-ubah (Leflar & Siegel, 2019).

Selain itu, pentingnya Ketahanan organisasi terhadap keberlanjutan suatu organisasi/peguruan tinggi adalah organisasi harus mampu mengatasi berbagai masalah yang mungkin terjadi, seperti krisis ekonomi, bencana alam, perubahan kebijakan politik, atau perubahan teknologi, agar dapat tetap bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Ketahanan organisasi juga menjadi penting karena dapat meningkatkan daya tahan organisasi dalam menghadapi kondisi yang tidak pasti dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ketahanan organisasi dalam manajemen pendidikan sangatlah penting dalam memastikan kontinuitas proses belajar mengajar dan dapat meningkatkan daya tahan organisasi dalam menghadapi kondisi yang tidak pasti serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketahanan organisasi dapat diterapkan untuk meningkatkan kapasitas lembaga pendidikan dalam mengatasi masalah yang mungkin terjadi dan memastikan kontinuitas proses belajar mengajar/sustainability proses belajar mengajar (Shaya dkk., 2023). Tahapan-tahapan yang dapat diambil meliputi:

1. Pembuatan rencana krisis: Membuat rencana pengelolaan krisis suatu lembaga pendidikan yang akan digunakan dalam situasi darurat, seperti krisis ekonomi, bencana alam, perubahan kebijakan politik, perubahan teknologi atau pandemi, untuk memastikan keselamatan sivitas akademika serta menjaga kontinuitas proses belajar mengajar.
2. Peningkatan kesadaran risiko: Menyadarkan sivitas akademika tentang risiko yang mungkin terjadi dan memberi mereka kesempatan untuk mempersiapkan diri.
3. Peningkatan kapasitas manajemen krisis: Memberikan pelatihan dan dukungan untuk staf dan pimpinan Universitas dalam mengelola krisis dan mengambil keputusan yang tepat.

4. Peningkatan kapasitas dukungan sosial dan Finansial: Memastikan bahwa sivitas akademika memiliki akses ke dukungan mental, emosional dan finansial yang dibutuhkan saat menghadapi situasi yang menantang.
5. Peningkatan komunikasi: Memastikan bahwa manajemen lembaga pendidikan dapat berkomunikasi dengan baik dengan staf, orang tua, dan pihak luar untuk mengatasi masalah yang mungkin terjadi. *Organisasional Resilience* dalam manajemen pendidikan akan membantu lembaga pendidikan untuk tetap berfungsi dengan baik dalam situasi yang tidak pasti dan memastikan kontinuitas proses belajar mengajar untuk siswa.
6. Mengakomodir kearifan lokal: Dalam suatu suku atau komunitas memiliki suatu kearifan lokal yang dimana kearifan lokal merupakan suatu ungkapan budaya yang khas yang didalamnya terkandung tata nilai, etika, norma, aturan, dan keterampilan. Bahkan tak jarang yang tau bahwa kearifan lokal memiliki peranan penting dalam setiap aktivitas bermasyarakat.

Membangun Ketahanan organisasi sangat penting karena organisasi yang melakukan hal ini akan lebih siap mengantisipasi, merespons, dan beradaptasi terhadap kejadian, gangguan, dan krisis yang tidak terduga sambil mempertahankan operasional yang berkelanjutan. Membangun

Ketahanan organisasi harus menjadi prioritas penting bagi organisasi dari semua ukuran dan sektor. Ketahanan memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memitigasi potensi risiko sebelum berubah menjadi krisis, sehingga mengurangi kemungkinan gangguan bisnis dan biaya terkait. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang mampu melakukan proses identifikasi, organisasi, penyimpanan, dan penyebaran informasi atau pengetahuan (*knowledge*) dalam sebuah organisasi. Pengetahuan perlu dikelola dengan baik sehingga bisa diakses oleh semua orang dalam organisasi. Manajemen pengetahuan perlu keberadaannya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam penyimpanan informasi-informasi penting sekolah.

Dengan pengelolaan informasi penting tersebut, organisasi bisa mendukung para anggotanya untuk meningkatkan kualitas dan jadi lebih maksimal dalam bekerja. Pengetahuan manajemen adalah suatu hal yang penting untuk jadi perhatian organisasi. Pengelolaan informasi atau pengetahuan yang kurang efektif akan berdampak pada finansial organisasi dan juga kepuasan anggota organisasi. Kerugian yang dialami perusahaan dari pengelolaan pengetahuan dan informasi yang tidak efektif bisa membahayakan finansial organisasi. Selain itu, tentunya akan ada banyak waktu yang terbuang oleh anggota organisasi hanya untuk mencari informasi tertentu. Tidak hanya

memengaruhi produktivitas pribadi, produktivitas perusahaan pun akan merasakan dampaknya.

Selain manajemen, keterlibatan anggota organisasi merupakan salah satu bagian penting dari ketahanan organisasi. Organisasi yang tangguh adalah organisasi yang menumbuhkan budaya kesiapan, kepercayaan, dan transparansi, yang dapat meningkatkan semangat, motivasi, dan retensi karyawan. Manusia adalah aset paling berharga dalam organisasi mana pun. Organisasi yang tangguh adalah organisasi yang memiliki tenaga kerja yang terlibat, berdaya, dan mampu memecahkan masalah. Oktary dkk., (2023) dalam bukunya mengutip pernyataan Carlson dan Macauley yang menjelaskan bahwa pemberdayaan manusia diartikan sebagai: “membebaskan seseorang dari kendali yang kaku, dan memberi orang kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya, keputusan-keputusannya dan tindakan-tidaknya.” Pemberdayaan sebagai terjemahan dari “*empowerment*” pada intinya diartikan sebagai suatu kegiatan membantu klien memperoleh daya untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan dilakukan yang terkait dengan diri mereka, termasuk mengurangi efek hambatan pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan. Hal ini dilakukan melalui peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri untuk menggunakan daya yang dimiliki, antara lain transfer daya dari lingkungan.”

Untuk menyatukan manajemen dan anggota organisasi diperlukan budaya organisasi yang kuat dan tangguh. Budaya organisasi yang tangguh adalah budaya yang menyatukan orang-orang, menginspirasi produktivitas, dan mendorong ketahanan. Mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong untuk belajar dari kesalahan dan pengakuan atas keberhasilan mereka, serta mendorong kolaborasi di antara semua tim dan tingkat senioritas, adalah awal yang baik. Membangun budaya organisasi yang tangguh juga berarti menyatukan orang-orang dalam tujuan dan nilai-nilai yang sama. Dengan memupuk budaya yang kuat, bisnis dapat menciptakan rasa kebersamaan dan kepemilikan yang membantu karyawan merasa berkomitmen terhadap organisasi.

Dalam meningkatkan ketahanan organisasi, manajemen, anggota organisasi dan organisasi perlu didukung dengan pengembangan inovasi. Tingkatan seseorang di dalam mengadopsi ide-ide baru relatif tidak sama antara individu atau masyarakat yang satu dengan individu atau masyarakat yang lainnya. Hal itu bergantung pada situasi dan kondisi serta kualitas personal individu atau masyarakat tersebut. Apa yang dikatakan (Ristiani, 2020) bahwa "Sesuatu yang baru dicoba oleh seseorang, tidak serta merta menjadi yang pertama, begitu pula jika dia mengesampingkan yang sudah lama, belum tentu hal itu telah usang". Pernyataan ini menunjukkan kepada kita, bahwa sesuatu bisa dianggap sebagai sebuah

inovasi bagi seseorang atau masyarakat tertentu, sementara bagi individu atau masyarakat lainnya, bisa jadi sesuatu itu merupakan hal biasa atau sudah umum.

Memiliki teknologi yang tepat di sisi ketahanan organisasi adalah komponen kunci dalam membangun organisasi yang tangguh. Ini mungkin rumit; namun, karena lebih banyak tidak lebih baik, tidak ada pendekatan terpadu dalam memilih solusi yang akan digunakan. Teknologi yang mendorong ketahanan harus membangun efisiensi sekaligus dapat diperluas untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di tahun-tahun mendatang. Memiliki tumpukan teknologi yang meningkatkan kelangsungan bisnis, pemulihan bencana, dan manajemen risiko adalah awal yang baik. Alat-alat ini harus bekerja sama secara lancar, jika tidak seluruhnya dalam platform yang sama, dan cukup intuitif sehingga ketika terjadi bencana, siapa pun dapat menggunakannya. Dengan teknologi yang tepat, organisasi juga dapat mengoptimalkan operasinya, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi biaya. Dengan berinvestasi pada solusi yang mampu membangun organisasi yang tangguh, bisnis dapat lebih tahan terhadap gangguan dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar.

Organisasi yang memiliki ketahanan lebih besar kemungkinannya untuk bereksperimen dengan model bisnis, produk, atau layanan baru, karena mereka cukup tangkas untuk beradaptasi terhadap tantangan dan peluang yang tidak terduga. Hal ini berarti lebih banyak waktu yang dihabiskan

untuk mengembangkan produk baru, atau menyempurnakan produk yang sudah ada, dibandingkan waktu yang terbuang untuk mitigasi risiko. Dengan memprioritaskan upaya membangun ketahananmalangan, organisasi dapat melindungi karyawannya, menjaga bisnis tetap berjalan lancar, dan bersiap menghadapi hal-hal tak terduga.

Luasnya pembahasan tentang ketahanan sekolah, maka dari itu penulis tertarik menulis sebuah buku yang membahas strategi, cara dan solusi optimal penguatan ketahanan sekolah.



BAB 2

RESILIENSI

SEKOLAH

Resiliensi sekolah (ketahanan sekolah) merupakan suatu bentuk kekuatan, daya tahan, kemampuan, keteguhan hati, dan berupaya tetap kukuh menjalankan visi, misi, atau tugas peran fungsinya dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk kepribadian anak-anak bangsa yang memiliki peradaban dan martabat, memiliki kecerdasan intelektual, emosional, sosial, nilai moral, ekonomikal, kultural, dan spiritual. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang memiliki peran yang vital dalam dunia pendidikan saat ini menjadi fokus atau perhatian masyarakat. Sekolah dianggap sebagai satu-satunya lembaga yang dipercaya untuk mendidik, membimbing, dan mengembangkan anak yang dititipkan orang tua kepada sekolah. Sekolah memikul banyak tanggung jawab dan beban. Di antaranya menata kelola administrasi, akademik, sampai tanggung jawab membentengi sistem nilai, sikap, moral spiritual dan hal-hal yang terlingkupi oleh definisi tentang budaya/kebudayaan, serta kearifan lokal.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Dalam mewujudkan sistem ketahanan sekolah ini, semua warga sekolah harus bergerak bersama-sama, menjalin kerja sama dengan pihak luar sekaligus dengan orang tua murid. Kepala sekolah juga perlu menyusun kerangka kerja dan program baik jangka pendek maupun jangka menengah. Hal-hal krusial yang perlu dibenahi pada awalnya adalah sistem pembelajaran di dalam kelas. Semua guru dan warga sekolah lainnya perlu membuat komitmen tentang strategi, model, ataupun metode pembelajaran yang berpihak pada murid. Komitmen ini disusun dalam bentuk kurikulum sekolah. Proses penyusunan kurikulum ajar ini sebaiknya dilakukan di awal semester sebelum pembelajaran dimulai. Sehingga, pada saat pembelajaran dimulai, guru tidak lagi mengerjakan administrasi, tetapi fokus pada pendampingan karakter siswa. Tahap berikutnya adalah menyusun rancangan program pengembangan siswa, terutama untuk pengembangan karakter siswa. Hal ini sangat penting dilakukan, mengingat kondisi saat

ini, siswa masih memerlukan pendampingan secara khusus terkait dengan karakter.

Berbagai program yang dapat mendukung pengembangan karakter siswa disusun dan disampaikan kepada komite sekolah dan juga orang tua, apakah bisa disetujui atau tidak. Berbagai masukan dan evaluasi akan menyempurnakan suatu program atau rancangan. Guru dan warga sekolah lainnya menentukan penilaian yang akan dilakukan. Kepala sekolah terus mengingatkan bahwa sistem penilaian yang dilakukan sebaiknya tetap berpihak pada murid.

Tahap berikutnya sekolah bisa melihat potensi sekitar sekolah yang bisa dijadikan sumber daya sekolah untuk menguatkan sistem ketahanan sekolah. Misalnya peranan alumni, orang tua siswa, dan juga masyarakat sekitar. Pihak-pihak di luar sekolah ini memiliki kekuatan yang besar, tinggal bagaimana sekolah bisa menggunakan peluang tersebut. Kepala sekolah bisa mengundang pihak-pihak tersebut untuk diskusi dan meminta pendapat dan saran mereka demi kemajuan sekolah. Jika ketiga hal tersebut dapat dijalankan dengan baik, saling menjaga dengan cara menjalin komunikasi positif dan rutin, maka sistem ketahanan sekolah akan terbangun dengan baik. Hasilnya bisa dirasakan oleh seluruh warga sekolah. Hanya saja memang untuk mencapai titik ini, diperlukan suatu proses yang tidak mudah. Banyak batu sandungan yang akan dihadapi sekolah, tetapi kepala sekolahnya tangguh, maka rintangan ataupun kesulitan yang

dihadapi akan menjadi kekuatan untuk terus melangkah dan maju.

Shaya dkk, (2023), mendeskripsikan bahwa ketahanan organisasi dikonseptualisasikan sebagai proses yang terdiri dari tiga tahap berturut-turut yakni antisipasi, coping, dan adaptasi. Kata Kunci: Ketahanan Organisasi. Pendidikan yang lebih tinggi. Antisipasi. Kerjasama. Adaptasi. Adapun faktor-faktor ketahanan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Ketahanan Organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi, berhasil mengatasi kejadian yang tidak terduga, dan belajar serta beradaptasi terhadap perubahan situasi yang bertujuan untuk mendorong transformasi organisasi.
2. Ketahanan adalah konsep psikologis positif yang menekankan kekuatan dan kebajikan organisasi dan individu dalam menghadapi krisis.
3. Organisasi harus mempunyai kemampuan untuk merespons kejadian atau gangguan yang tidak terduga secara efektif, serta memanfaatkan kejadian yang mungkin membahayakan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.
4. Tahap resiliensi: tahap antisipasi, menggambarkan periode sebelum terjadinya krisis atau kejadian yang tidak diharapkan;
5. Tahap Coping, yang muncul pada saat krisis;

6. Tahap adaptasi yang mencakup periode pasca krisis. Antisipasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengamati perubahan internal dan eksternal, mengenali risiko yang mungkin terjadi, dan bersiap menghadapi kejadian yang tidak terduga hingga tingkat yang mungkin terjadi.
7. Tahap antisipasi mencakup dua kemampuan utama: observasi dan identifikasi, yaitu kemampuan memindai lingkungan untuk membuat penilaian, mengambil tindakan, dan berpotensi menghindari gangguan di masa depan, serta persiapan untuk pembangunan di masa depan seiring dengan mulai berlangsungnya krisis.

Bento dkk., (2021), menjelaskan bahwa ketahanan organisasi adalah kapasitas adaptif suatu sistem untuk mengatur ulang struktur dan praktik sebagai respons terhadap kegagalan internal atau perubahan lingkungan. Adapun indikator ketahanan organisasi adalah sebagai berikut

1. Ketahanan emosional mengacu pada pengalaman positif di mana subjek akan menemukan solusi terhadap masalah, mengetahui cara menghadapi perubahan dan adaptasi, selain menunjukkan perasaan - kemanjuran, harga diri, dan otonomi
2. Ketahanan sosial meliputi aspek yang berkaitan dengan perasaan memiliki, hubungan pribadi, dan pengawasan teman dekat, orang tua, dan keluarga.

3. Ketahanan akademik melibatkan sekolah, menjadi wadah di mana kemampuan memecahkan masalah dapat diperoleh melalui kerjasama agen pendidikan.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Sarmiento dkk., (2021), mendefinisikan ketahanan organisasi merupakan hasil interaksi faktor protektif terhadap situasi traumatis, berbeda dengan penelitian lain yang mendefinisikan resiliensi sebagai proses yang tumbuh dalam menghadapi kesulitan. Adapun faktor-faktor ketahanan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Resiliensi sebagai suatu proses yang dikonstruksikan berdasarkan keterampilan yang dipraktikkan individu untuk mengatasi suatu trauma.

2. Resiliensi sebagai kemampuan mengatasi situasi traumatis yang didasarkan pada interaksi antara subjek dan strategi copingnya
3. Konsep resiliensi sebagai kemampuan seseorang untuk melawan kemungkinan trauma psikologis yang disebabkan oleh lingkungan yang bermasalah dan merugikan
4. Ketahanan di kalangan generasi muda coping aktif (melakukan sesuatu untuk keluar dari keadaan sulit) dan pembiasaan ulang yang positif (mencari hal-hal positif dan menguntungkan dalam keadaan sulit) berkorelasi positif dengan pembangunan ketahanan
5. Kuantitas dan kualitas ikatan fisik dan jaringan sosial (modal kehidupan) seseorang merupakan faktor protektif, karena keberhasilan coping lebih berhubungan positif dengan modal sosial offline (hubungan fisik) dibandingkan dengan modal sosial online (hubungan virtual)

Selanjutnya Connor dkk., (2018) menegaskan bahwa ketahanan organisasi sebagai suatu proses yang dibangun berdasarkan keterampilan yang dipraktikkan individu untuk mengatasi suatu trauma. Adapun indikator ketahanan organisasi adalah sebagai berikut : 1) Proses perbaikan, 2) Kemampuan Praktis Perorangan, dan 3) Antisipasi Trauma. *Astorga, M. C. Et.all (2019)*. ketahanan organisasi sebagai active coping (melakukan sesuatu untuk keluar dari keadaan sulit) dan positif reframing (mencari hal positif dan menguntungkan dalam keadaan sulit) berkorelasi positif dengan

pembangunan ketahanan. Adapun indikator ketahanan organisasi adalah sebagai berikut: 1) Aktif mengatasi keadaan sulit, 2) Merumuskan kembali, dan 3) Ketahanan.

Denyer (2017), mendefinisikan ketahanan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, mempersiapkan, merespons, dan beradaptasi terhadap perubahan bertahap dan gangguan mendadak agar dapat bertahan dan sejahtera. Adapun ketahanan organisasi, yakni Kemampuan Antisipasi, Respon terhadap perubahan dan Kemampuan Bertahan. Sedangkan, Walker, D., Hamel, G., Välikangas, L., (2018) menegaskan bahwa ketahanan organisasi berarti integrasi yang harmonis dari seluruh fungsi bisnis untuk memungkinkan pengambilan keputusan organisasi yang proaktif. Oleh karena itu, penting bagi fungsi Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan yang terpisah untuk diintegrasikan ke dalam tujuan bisnis organisasi Anda melalui perangkat lunak. Adapun indikator ketahanan organisasi adalah Proaktif, Harmonisasi dan Integrasi fungsi-fungsi bisnis.

Posey & Shoss (2022), mendefinisikan ketahanan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mengantisipasi masalah sejak dini dan mengembangkan rencana untuk menangani masalah yang teridentifikasi. Adapun faktor-faktor ketahanan organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) *Foresight* (mengantisipasi masalah)
- 2) Wawasan (menafsirkan situasi dan meresponsnya dengan tepat)

- 3) Pengawasan (menilai tindakan yang telah dilakukan)
- 4) Melihat ke belakang (belajar dari pengalaman)

Herrington & Aldrich (2017), menjelaskan bahwa ketahanan dan kemampuan untuk menangani kejadian. "Ketahanan didefinisikan sebagai suatu sikap yang memungkinkan individu untuk memeriksa, meningkatkan dan memanfaatkan kekuatan, karakteristik dan sumber daya lain yang tersedia baginya.". Adapun faktor-faktor ketahanan organisasi adalah Kemampuan mengatasi tekanan, Pemanfaatan kekuatan dan Penggunaan Sumberdaya yang tersedia. Selanjutnya Holling (2019). Mendeskripsikan Ketahanan sebagai "ukuran kegigihan suatu sistem dan kemampuannya dalam menyerap perubahan dan gangguan serta tetap mempertahankan hubungan yang sama antara variabel populasi atau negara". Faktor – faktor ketahanan yakni ukuran kekuatan system, kemampuan sistem mengatasi perubahan dan komunikasi efektif.

Lutfiah (2022), memaparkan bahwa faktor utama dalam mengembangkan resiliensi berkaitan dengan kecerdasan dan karakter seseorang, dan menyatakan bahwa organisasi resilien mempunyai kecerdasan di atas rata-rata. Faktor kedua dalam mengembangkan ketahanan adalah dukungan organisasi untuk membantu dalam kondisi sulit. Faktor umum ketiga dalam ketahanan organisasi adalah dukungan eksternal dari institusi. Adapun faktor- faktor pendukung resiliensi adalah kemampuan anggota, karakter organisasi dan dukungan institusi. Siregar

dkk., (2023), menegaskan bahwa Ketahanan, yang berarti melompat atau bangkit kembali, berkaitan dengan kemampuan suatu sistem untuk pulih dan, dalam kasus yang sama, bertransformasi dari keterpurukan. Adapun indikator ketahanan adalah kemampuan bangkit dan kemampuan sistem.

National Infrastructure Advisory Council (2020), mendeskripsikan bahwa Ketahanan Infrastruktur Penting sebagai: kemampuan untuk mengurangi besaran dan/atau durasi kejadian yang mengganggu. Efektivitas infrastruktur atau perusahaan yang tangguh bergantung pada kemampuannya dalam mengantisipasi, menyerap, beradaptasi, dan/atau pulih dengan cepat dari peristiwa yang berpotensi menimbulkan gangguan. Adapun faktor-faktor Resiliensi organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Ketahanan infrastruktur
- 2) Kemampuan untuk mengurangi besaran dan/atau durasi peristiwa yang mengganggu
- 3) Efektivitas infrastruktur
- 4) Kemampuan mengantisipasi,
- 5) Kemampuan beradaptasi



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Wulansari (2022), mendeskripsikan bahwa resiliensi sekolah adalah fungsi dari seluruh kerentanan (*vulnerability*), kesadaran akan situasi dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis dan saling bergantung. Indikator ketahanan organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) hak memutuskan, kinerja suatu organisasi secara keseluruhan merupakan jumlah total dari seluruh tindakan dan keputusan yang dibuat orang-orang di dalamnya setiap hari
- 2) kelancaran aliran informasi, adalah darah kehidupan setiap organisasi. Informasi adalah semua data, ukuran, pengetahuan, dan mekanisme koordinasi dalam berbagai sudut organisasi
- 3) motivator, dalam membentuk resiliensi organisasi, serta bagaimana agar organisasi berada di depan diantara para

kompetitor jawabnya adalah memotivasi sumber daya manusia

- 4) kerampingan struktur organisasi, adalah hal yang paling jelas dalam proses perubahan organisasi dan dalam menciptakan resiliensi organisasi, disamping itu merupakan tempat dimulainya sebagian besar perubahan.

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa Resiliensi Sekolah adalah proses yang dijalankan oleh pimpinan sekolah dalam mengatasi keadaan sulit dengan mengeluarkan kebijakan yang tepat dan menggerakkan seluruh komponen sekolah serta merumuskan kembali langkah-langkah positif yang konkrit dalam waktu yang singkat sehingga sekolah tersebut tidak mengalami guncangan dan kegiatan operasional sekolah dapat berjalan sebagaimana mestinya, dengan indikator resiliensi sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Pemahaman terhadap situasi,
- 2) Perumusan Kebijakan,
- 3) Pelaksanaan Kebijakan,
- 4) Pelibatan Komponen Organisasi,
- 5) Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan, dan
- 6) Perumusan Ulang Kebijakan yang kurang sesuai.



BAB 3

KEPEMIMPINAN

VISIONER

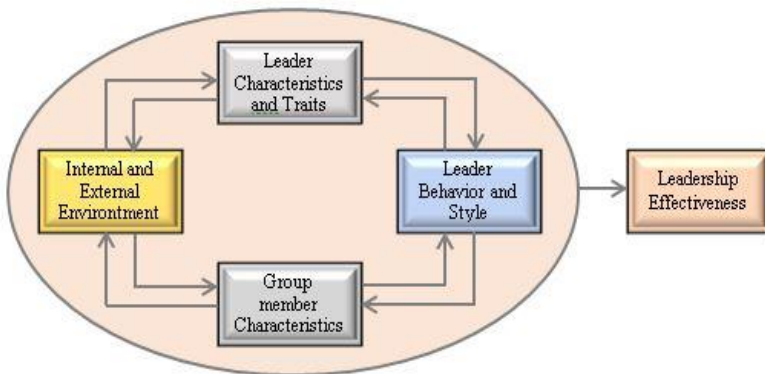
Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seesorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menmpatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan pra syarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapapun akan menampilkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada orang lain. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri – ciri kepemimpinan.

Gambar 3.1 . Kerangka kerja memahami kepemimpinan
(*A Framework for Understanding Leadership*)

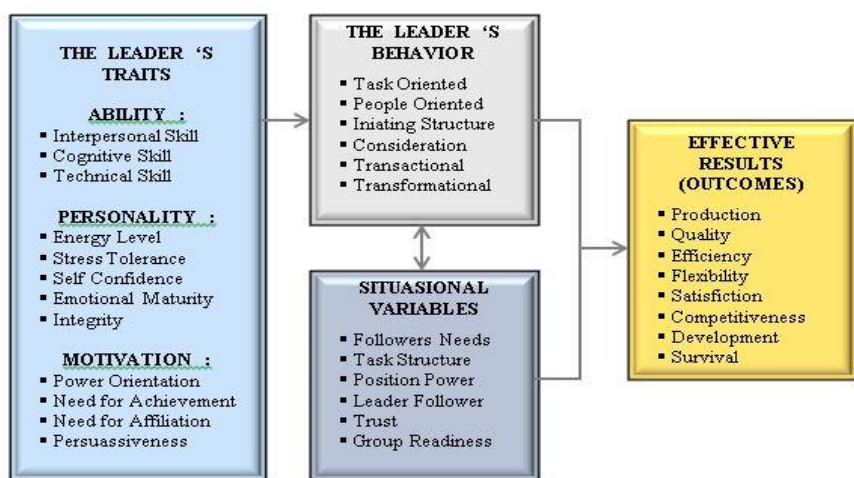


Sumber : Managing Today by Stephen P. Robbins @2018.

Kepemimpinan merupakan interaksi setiap anggota dalam sebuah kelompok. Pimpinan merupakan seorang agen perubahan, dimana tindakan seseorang akan mempengaruhi orang lain. Selanjutnya kepemimpinan juga melibatkan pencapaian tujuan. Seorang pimpinan yang efektif tentunya

adalah manakala mampu mensinergikan tujuan individu, kelompok dan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Kepemimpinan itu dalam rangka meyakinkan orang lain sehingga ia fokus dan berupaya mencapai tujuan organisasi.

Gambar 3.2 Kerangka untuk mempelajari efektifitas kepemimpinan
(A framework for studying leadership effectiveness)

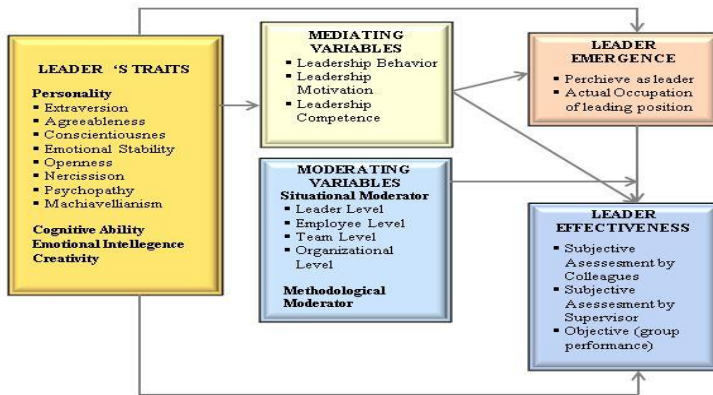


Source : J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr. and R. Konopaske. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York : McGraw-Hill, 2018, pp. 314 – 325

Model efektifitas yang diilustrasikan pada gambar 2.4 di atas, memperlihatkan efektivitas kepemimpinan secara holistik. Diperlukan beberapa faktor dan aspek pendukung guna menjadi pimpinan yang efektif. Hal ini bermula dari diri pimpinan itu sendiri. Hal ini terkait dengan kemampuan, personaliti serta motivasi. Kemudian sikap pimpinan juga menjadi aspek penting, baik berorientasi kepada tugas, individu, kepemimpinan transformatif. Tidak berhenti disitu, menjadi pimpinan yang efektif memerlukan dukungan dari anggota, baik berupa rasa percaya, kewenangan atasan dan pembagian tugas yang terstruktur dan jelas.

Kehebatan pimpinan juga kemudian dihubungkan dengan kehebatan anggotanya. Kepemimpinan kemudian juga merupakan interaksi setiap anggota dalam sebuah kelompok. Pimpinan juga merupakan seorang agen perubahan, dimana tindakan seseorang akan mempengaruhi orang lain. Kemudian bahwa kepemimpinan kemudian juga melibatkan pencapaian tujuan. Seorang pimpinan yang efektif tentunya adalah manakala mampu mensinergikan tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Gambar 3.3 Perbedaan Individu dan Efektifitas Kepemimpinan
(*Individual differences and leadership effectiveness*)



Sumber : K.Beycioglu and P. Parshiadris (2018). Multidimensional Perspective on Principal Leadership Effectiveness, Hershey, Pa, USA : The IGI Global

Berdasarkan model efektivitas kepemimpinan pada gambar 2.5 di atas, ada lima komponen penting dari teori efektivitas kepemimpinan yaitu *Leader's Traits*, *Mediating Variable*, *Moderating Variable*, *Leader Emergence* dan *Leader Effectiveness*. Model tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Artinya kepemimpinan tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. (K.Beycioglu and P. Parshiadris : 2018)

Kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan menginspirasi orang lain untuk bekerja ke arah itu. Ini adalah gaya yang menekankan inovasi, kreativitas, dan transformasi. Di dunia yang serba cepat saat ini, pemimpin harus lebih dari sekadar penentu tujuan dan pendelegasi. Mereka harus menginspirasi tim mereka untuk mencapai ketinggian baru dan membuat dampak yang lebih besar. Dengan demikian, sebuah konsep baru disebut kepemimpinan visioner lahir, dan itu menjadi alat yang ampuh yang dapat mengubah organisasi dan membentuk masa depan.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Purwanto (2021), mendeskripsikan Kepemimpinan visioner adalah gaya seorang pemimpin yang memiliki visi yang tepat sebagai pedoman bagi staf untuk bekerja sesuai arahan, termasuk kapasitas untuk memiliki inovasi yang mengarah pada perubahan di masa depan. Adapun indikator kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut :

- 1) Visi komunikasi.
- 2) Berpikiran terbuka yang mampu menyelesaikan masa depan.
- 3) Kompetensi dalam menciptakan jaringan serta kerja tim, dan mengembangkan budaya untuk dukungan kerja yang sangat baik.
- 4) Kompetensi dalam mengembangkan interaksi dengan orang-orang melalui komunikasi dua arah.
- 5) Pengembangan kebiasaan pribadi yang andal.

Nanus (2017), mendeskripsikan kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang kuat merumuskan visi dan mengartikulasikan pandangan masa depan yang realistis, kredibel, menarik bagi organisasi, sebuah hubungan yang lebih baik dalam beberapa hal penting dari apa yang ada sekarang. Kepemimpinan visioner berlandaskan pada tuntutan perubahan zaman yang menuntut dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai komparatif dan kompetitif peserta didik

sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah. Seorang pemimpin visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci, yaitu:

- 1) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Kemampuan berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin, sebab untuk mengetahui segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi perlu adanya proses komunikasi. Selain itu seorang pemimpin yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik akan menumbuhkan iklim organisasi yang baik pula.
- 2) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Lingkungan luar merupakan pihak yang akan menikmati hasil dari kerja organisasi, sehingga seorang pemimpin visioner dituntut untuk paham dan segera bertindak untuk mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi dengan harapan produk atau servis yang akan diberikan akan sesuai dengan perubahan yang terjadi.
- 3) Seorang pemimpin visioner memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Kompetensi yang dimaksud dalam hal ini adalah keterlibatan secara langsung seorang

pemimpin dalam segala proses pelaksanaan kegiatan organisasi, sehingga pemimpin mengetahui sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

- 4) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan pengalaman masa lalu untuk mengantisipasi masa depan. Pemimpin pasti memiliki pengalaman yang lebih banyak dibandingkan anggota organisasi yang Lain, diharapkan dengan adanya kelebihan itu pemimpin mampu menjadi evaluator rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan sebagai program kerja sesuai dengan pengalaman pemimpin.

Sedangkan Herni (2019), Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

- 1) Berwawasan ke masa depan : pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin dicapai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dicapai.
- 2) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko.
- 3) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan.

- 4) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional, dan menggugah, mengelola 'mimpi menjadi kenyataan : pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi diembannya, dia ingin mewujudkan visinya ke dalam suatu organisasi yang dia masuki.
- 5) Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi ke dalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi.
- 6) Berpegang erat pada nilai-nilai spiritual yang diyakininya : pemimpin visioner sangatlah Profesiitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai luhur yang ada di bangsa ini
- 7) Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif.
- 8) Innovative dan proaktif: dalam berpikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berpikir konvensional menjadi paradigma baru, sosok pemimpin yang kreatif dan aktif, yang mengamati langkah-langkah ke depan dengan isu-isu terbaru tentang organisasi/instant.

Covey (2020), mendeskripsikan Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangatlah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan

semua komponen yang ada Adapun Ciri-ciri pemimpin visioner yaitu:

- 1) Belajar terus menerus.
- 2) Berorientasi pada pelayanan.
- 3) Memancarkan energy positif.
- 4) Mempercayai orang lain
- 5) Hidup seimbang.
- 6) Memandang hidup sebagai petualangan.
- 7) Bersinergi.
- 8) Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.

Supratikno (2020), memaparkan bahwa Pemimpin bisa diibaratkan sebagai pemegang kemudi yang menentukan arah dan tujuan organisasi sekaligus eksistensinya pada masa yang akan datang. Adapun Ciri-ciri pemimpin visioner adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi visi, didorong oleh pemahaman organisasi, staf organisasi, dan lingkungan.
- 2) Berpikiran terbuka yang mampu merengkuh masa depan.
- 3) Kompetensi dalam menciptakan jaringan serta kerja tim, dan mengembangkan budaya untuk dukungan kerja yang sangat baik.
- 4) Kompetensi dalam mengembangkan interaksi dengan orang melalui komunikasi dua arah, mengenali signifikansi orang dan partisipasi.

- 5) Pengembangan kebiasaan pribadi yang dapat diandalkan, misalnya, kejelasan komunikatif, kepercayaan diri, belajar kegagalan sebagai pengalaman dalam membangun peluang, memahami titik lemah pengikut dan menggunakan rekomendasi yang meningkatkan poin kekuatan lembaga.

Barbara (2018), Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas. Pemimpin visioner memiliki 10 Kompetensi:

- 1) *Visualizing*, Visualiasasi. Pemimpin visioner memiliki visi yang jelas tentang apa yang harus dilakukan buat dan kapan akan tercapai.
- 2) *Futuristic Thinking*, berpikir Futuristik. Seorang pemimpin visioner tidak hanya memikirkannya bisnis saat ini, tetapi juga bisnis di masa depan.
- 3) *Showing Foresight*, Menunjukkan Pandangan Ke Depan. Pemimpin visioner adalah perencana yang bisa memprediksi masa depan. Dalam membuat rencana, pemimpin visioner tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dia lakukan, tetapi juga mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor-faktor lain itu mungkin mempengaruhi rencana.

- 4) *Proactive Planning*; Perencanaan Proaktif. Pemimpin visioner menentukan sebuah target dan strategi yang spesifik untuk mengarahkan target. Dia bisa mengantisipasi atau mempertimbangkan hambatan potensial dan mengembangkan urgensi berencana untuk mengatasinya.
- 5) *Creative Thinking*; Berpikir Kreatif. Dalam menghadapi tantangan, pemimpin visioner mencoba mencari solusi alternatif dengan berfokus pada isu-isu yang berkembang, peluang dan masalah.
- 6) *Taking Risks*; Mengambil Risiko. Pemimpin visioner berani mengambil risiko menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
- 7) *Process Alignment*; Proses Penyelarasan. Seorang pemimpin visioner tahu bagaimana caranya menghubungkan target dengan organisasi. Dia bisa seimbang tugas dan pekerjaan masing-masing departemen secara keseluruhan organisasi.
- 8) *Coalition building*; Pembangunan Koalisi. Pemimpin visioner menyadari hal itu secara berurutan untuk mencapai target, dia harus membuat yang harmonis hubungan di dalam atau di luar organisasi. Dia secara aktif mencari peluang untuk bekerja sama berbagai individu, departemen dan kelompok tertentu.
- 9) *Continuous Learning*; Pembelajaran Berkelanjutan. Seorang pemimpin visioner harus mampu ambil bagian dalam pelatihan dan segala jenis pengembangan lainnya di dalam

atau di luar organisasi. Ia mampu melakukannya kaji setiap interaksi negatif atau positif, demikianlah adanya dapat mempelajari suatu situasi. Pemimpin visioner dapat mengejar kesempatan untuk bekerja sama dan mengambil proyek yang dapat memperbesar kesadaran, memberi tantangan Berpikir, dan berkembang imajinasi.

- 10) *Embracing Change*; Merangkul Perubahan. Pemimpin visioner tahu itu perubahan merupakan bagian penting dari pertumbuhan dan perkembangan. Ketika sebuah perubahan yang tidak diinginkan atau tidak terduga ditemukan, seorang visioner pemimpin secara aktif menyelidiki cara yang dapat memberikan manfaat perubahan.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Triatna & Komariah (2019: 81-82), menyatakan bahwa kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan "*school based management*" dan didambakan bagi produktivitas pendidikan

adalah kepemimpinan yang memiliki visi atau *visionary leadership*, yaitu kepemimpinan yang difokuskan pada rekayasa masa depan penuh tantangan. Sebuah visi tercipta dari kreativitas berpikir pemimpin sebagai refleksi Profesiisme dan pengalaman atau hasil elobarasi dan pemikiran mendalam dengan personil lain, yaitu berupa ide-ide tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mentranformasika dan mengimplementasi pemikiran-pemikiran ideal yang bersal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen secara personal. Adapun Ciri-ciri pemimpin visioner yaitu:

- 1) Fokus ke masa depan yang penuh tantangan dan mampu menyisiatinya.
- 2) Menjadi agen perubahan yang unggul.
- 3) Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas.
- 4) Menjadi pelatih Profesi.
- 5) Membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Duignan (2017), memaparkan bahwa salah satu karakteristik yang membedakan pemimpin pendidikan yang sukses adalah kapasitas untuk memberikan visi masa depan dan memberikan harapan bagi yang dipimpinnya. Mereka

membakar semangat anggota dan membantu anggota menterjemahkan visi ke dalam praktik kerja sehari-hari. Pemimpin membantu memasukan makna kedalam tugas harian, memberi arah dan tujuan. Niat/tujuan dan isi dari visi memotivasi seluruh warga sekolah. Visi ini sangat penting dan wajib menjadi bagian dari keseharian operasional sekolah. Mengaitkan visi ke praktik harian menjadi komponen penting dalam hubungan pimpinan dengan anggota. Dalam mengartikulasi visi, pimpinan berbagi harapan, keinginan dan ekspektasi kepada warga sekolah, dan membangun landasan budaya sekolah yang mendukung aspirasi seluruh pemangku kepentingan. Pimpinan menggambarkan sesuatu yang lebih dari sekedar tugas harian rutihn, melibatkan anggota membentuk masa depan yang diharapkan akan membuat sekolah menjadi tempat lebih bermakna dan menginspirasi bagi warga sekolah. Pimpinan mengajak tim untuk bergerak maju, lebih memikirkan tantangan masa depan, dibandingkan terjebak pada mengutamakan respon pada hal-hal mendesak saat ini.

Mukti (2018), mendeskripsikan bahwa Kepemimpinan visioner adalah tindakan pemimpin dalam menjalankan aktivitas organisasi untuk mencapai visi organisasi dan menekankan pada pentingnya visi yang telah ditetapkan bersama. Pola kepemimpinan ini ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota berdasarkan visi yang jelas. Adapun indikator kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut :

- 1) Berkomunikasi secara terarah,
- 2) Memahami lingkungan luar dan perilaku berkreasi
- 3) Peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa,
- 4) Mengembangkan ceruk untuk mengantisipasi masa depan

Fiandi & Ilmi (2022), memaparkan bahwa kepemimpinan merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan cara mencipta, merumuskan mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan sebuah visi yang ada disebuah organisasi. Adapun indikator kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut:

- 1) *Visualizing* (Visualisasi):
- 2) *Futuristic Thinking* (Berfikir Futuristik):
- 3) *Showing Foresight*
- 4) *Proactive Planning* (Perencanaan Proaktif)
- 5) *Creative Thinking* (Berpikir Kreatif)
- 6) *Taking Risks* (Mengambil resiko)
- 7) *Process alignment* (Proses penyelarasan)
- 8) *Coalition building* (Pembangunan koalisi)
- 9) *Continuous Learning* (Pembelajaran Berkelanjutan)
- 10) *Embracing Change* (Merangkul Perubahan):

Elmi dkk., (2017), Kemimpin yang visioner adalah mereka yang mampu bekerja dengan intuisi dan imajinasi yang berasal dari dirinya atau hasil dari interaksi serta pemimpin yang memiliki kemampuan menggerakkan anggotanya untuk

mencapai visi dari sebuah organisasi. Adapun indikator kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan mampu menenangkan
- 2) suasana kerja
- 3) Memberikan dukungan dalam bekerja
- 4) Melakukan sikap tenang dalam situasi kritis
- 5) Melakukan pengambilan keputusan dengan tepat
- 6) Melakukan partisipasi atau dorongan untuk mencapai tujuan
- 7) Memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik

Rostikawati (2021), Kepemimpinan Visioner diartikan sebagai tindakan pimpinan dalam memperkenalkan sesuatu yang baru seperti ide, metode, teknik, proses, produk, layanan atau penemuan untuk memecahkan masalah saat ini dan memenuhi kebutuhan orang saat ini dan di masa depan. Adapun indikator kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen terhadap nilai spiritual sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa integritas pribadi, dan memancarkan rasa energi, vitalitas dan kehendak.
- 2) Memiliki inspirasi visi yang bersih dalam mewujudkan visi dasar yang telah direncanakan, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan

- 3) Menghormati hubungan baik diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah aset terbesar dalam suatu organisasi
- 4) Berani mengambil langkah inovatif, melalui gaya ini pemimpin dapat mengubah paradigma lama

Chumaidah dkk., (2023), Kepemimpinan Visioner adalah suatu perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Adapun indikator kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut:

- 1) Seorang pemimpin visioner harus memiliki keterampilan berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi
- 2) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki keterampilan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang
- 3) Seorang pemimpin visioner harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa.
- 4) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan ceruk untuk mengantisipasi masa depan.

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan visioner adalah perilaku pimpinan yang memiliki visi, ide-ide, yang berusaha melakukan perubahan di masa depan, dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat guna mencapai cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Adapun indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut: 1) Keterbukaan dan kreativitas berpikir, 2) Kejelasan perumusan visi ke depan, 3) Penyelarasan visi dengan target organisasi, 4) Keberanian bertindak dalam meraih tujuan, 5) Belajar berkelanjutan, 6) Pengarahan anggota mencapai kemajuan di masa depan, dan 7) Pengembangan koalisi untuk kemajuan masa depan organisasi.



BAB 4

KREATIVITAS

Dalam konteks pendidikan, kreativitas sangat diperlukan dalam proses belajar mengajar. Guru perlu kreatif dalam mengajar untuk mendapatkan dan mempertahankan perhatian siswa, dan agar mereka tetap termotivasi di kelas. Pengajaran kreatif juga dapat membuat pembelajaran menjadi menyegarkan, bermakna, dan realistis. Hennessey & Amabile (2016) Kreativitas adalah sesuatu yang baru dan menyesuaikan dengan tugas atau bidang yang sedang ditekuninya. Dimensi: 1) Orisinalitas, 2) Sesuai dengan bidang yang ditekuninya, 3) Imajinasi, 4) Pengalaman, dan 5) Pemikiran.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Menurut Kreitner & Kinicki, (2020) kreativitas adalah aktivitas mengembangkan sesuatu yang baru atau unik. Ide-ide unik artinya berbeda dari yang sudah ada, dapat berupa verbal (saran-saran), proses, (metode), atau produk jadi yang

bermanfaat bagi lingkungan (organisasi). Indikator kreativitas adalah sebagai berikut: 1) Timbul dari dorongan dalam diri (intrinsik motivation), 2) Menggunakan pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki, dan 3) Menyenangi aktivitas yang menantang atau *problem solving*.

Sternberg & Kaufman (2019) mendeskripsikan kreativitas merupakan fenomena, dimana seseorang (*person*) mengkomunikasikan sebuah konsep baru (*product*) yang diperoleh sebagai hasil dari proses mental (*process*) dalam menghasilkan ide, yang merupakan upaya untuk memenuhi adanya kebutuhan (*press*) yang dipengaruhi tekanan ekologis. Indikator kreativitas adalah sebagai berikut: 1) Faktor individu, 2) Produk baru, 3) Sebuah Proses, 4) Dipengaruhi oleh, dan 5) lingkungan.

Menurut Simonton (2017) kreativitas melibatkan proses mengamati, melihat kemungkinan-kemungkinan, menemukan masalah, mengambil risiko, membuat kesalahan, gagal, lalu berpikir, memikirkan kembali, mencoba hal-hal baru, memecahkan masalah, dan berbagi proses dan produk. Teori 4C, yaitu: 1) *Big-c creativity*: kreativitas yang luar biasa (hasil karya maestro), 2) *Profesional creativity*: kreativitas sesuai profesinya, 3) *Little-c creativity*: kreativitas kehidupan sehari-hari, dan 4) *Mini-c creativity*: kreativitas yang dialami oleh peserta didik.

Sternberg & Kaufman (2019) mendeskripsikan kreativitas sebagai perilaku berinvestasi (*the Investment*

Theory of Creativity): Orang-orang kreatif akan memiliki ide-ide untuk menjual atau menuai keuntungan dari ide mereka. Kreativitas dipandang sebagai keputusan yang sama seperti berinvestasi. Ciri orang kreatif: Mampu mendefinisikan masalah, Berani mengambil resiko, Menjual ide-ide yang pada awalnya mungkin tidak diterima oleh orang lain, Bertahan dalam menghadapi rintangan, dan Memeriksa kembali proses kreatif mereka. Kreativitas dipengaruhi: Kemampuan intelektual, Pengetahuan, Gaya berpikir, Personality, Motivasi, terutama motivasi insrinsik, dan Lingkungan.

Farmer & Tierney (2017: 277-293) mendeskripsikan kreativitas sebagai hasil konsep diri kreatif (*creative self concept*): Orang-orang yang memiliki kemandirian diri yang tinggi akan lebih mudah mengekspresikan ide-ide mereka. Dimesi *self concept* : keyakinan, persepsi, evaluasi terhadap diri sendiri. Konsep diri kreatif terdiri dari: Kemandirian diri kreatif; Identitas peran kreatif; dan Harga diri kreatif.

Anderson et al., (2014) mendeskripsikan kreativitas adalah proses yang mengacu pada pembuatan ide. Sedangkan inovasi adalah mengimplementasikan ide-ide menuju prosedur kerja dan produk yang lebih baik. Dimensi : afektif, kognitif, dan motivasi. Menurut Loveless (2019) kreativitas adalah usaha untuk mengembangkan potensi seseorang dengan menggunakan imajinasi untuk mengekspresikan diri dan membuat pilihan. Dengan Indikator : Keterampilan berimajinasi,

Berani membuat suatu karya, dan Kemampuan menggunakan teknologi komputer.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Runco & Pritzker (2020: 103-108), mendeskripsikan kreativitas adalah suatu hal yang kompleks, bersifat interdisipliner. Kreativitas merupakan keseimbangan antara orisinalitas dan keefektifan Dimensi : perspektif perilaku, klinis, kognitif, perkembangan, ekonomi, pendidikan, evolusioner, historis, organisasi, kepribadian dan sosial. Menurut Gibson (2019) mendeskripsikan kreativitas adalah sebuah generasi ide-ide baru yang dapat dikonversi menjadi peluang komersial atau usaha. Dengan indikator Memiliki keunggulan ego, dan Cerdas (*smart*) Setiap orang bisa menjadi kreatif.

Colquitt et al., (2019), Pemikiran kreatif adalah menghasilkan ide-ide baru, menciptakan pendekatan baru untuk penyelesaian masalah, menyarankan inovasi baru yang

dapat membantu meningkatkan kinerja di tempat kerja. Perilaku kreatif merupakan kegiatan yang difokuskan untuk menghasilkan ide dan solusi baru yang berguna. Dengan indikator sebagai berikut: 1) Senang mempelajari hal-hal baru, 2) Berupaya menemukan peluang atau cara baru, 3) Keyakinan dalam bekerja, dan 4) Keterbukaan menerima ide-ide baru.

Kinicki & Fugate (2016) mendeskripsikan kreativitas adalah proses menghasilkan ide-ide baru dan berguna berupa produk, layana proses, dan prosedur. Efektivitas dari kreatifitas didefinisikan sebagai kebaruan dan kegunaan (kualitas) bersama dari suatu produk atau layanan yang dapat dinilai oleh orang lain. Dipengaruhi oleh: faktor kepribadian dan faktor lingkungan.

Sawyer (2019) mendeskripsikan kreativitas adalah keyakinan yang dihasilkan dari pikiran sadar, penuh pertimbangan, cerdas, dan rasional. Kreativitas adalah ekspresi unik dari beberapa kekuatan batin individu. Kreativitas merupakan alat bagi si pencipta untuk berkomunikasi dan menyampaikan maksudnya melalui sebuah karya. Kreativitas adalah pekerjaan menghasilkan ide dan merupakan kombinasi dari beberapa pemikiran serta sikap/mental yang dipengaruhi oleh lingkup sosialnya. Kreativitas adalah kombinasi mental baru yang diekspresikan ke dalam dunia nyata. Dengan indikator adalah sebagai berikut: 1) Membutuhkan upaya/ usaha, 2) Membutuhkan kerja keras/ kegigihan, 3) Orisinil atau

asli, 4) Kombinasi 2 atau lebih pemikiran/ konsep secara nyata, dan 5) Ide baru yang diakui oleh masyarakat

Menurut McShane & Glinow (2018) mendeskripsikan kreativitas adalah pengembangan ide-ide asli yang memberikan kontribusi yang diakui secara sosial berpikir kreatif: divergen dan logis Ciri individu kreatif: Cerdas kognitif, Kegigihan, Kaya akan pengetahuan dan pengalaman, Imajinasi independen, dan Keterbukaan.

Sallis (2017) mendeskripsikan kreativitas adalah suatu kebaruan (*novelty*) dan bagaimana mengubah situasi serta mengembangkan ide-ide baru. Kreativitas adalah kemampuan menerapkan pengetahuan untuk memecahkan masalah dan berinovasi yang dilakukan secara konsisten. Dengan indikator sebagai berikut: 1). Individu kreatif dapat menerima kesalahan-kesalahan pada proses kreativitasnya, dan 2) Suatu ide dapat dihasilkan secara mandiri (individu) dan kelompok.

Menurut Hermawan et al., (2022), kreativitas Guru adalah perilaku guru di dalam sekolah yang dinilai oleh guru sendiri terhadap usahanya dalam merumuskan ide, pemikiran, konsep, produk, layanan, atau metode baru yang bertujuan untuk memecahkan masalah dan mengembangkan bidang pendidikan dan pengajaran sehingga memberikan manfaat untuk mencapai keberhasilan pendidikan, yang diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket dengan indikator: (1) *Habit* : Kebiasaan berperilaku dalam menyelesaikan masalah; (2) *Interest* : Perilaku tertarik pada hal-hal yang kompleks; (3)

Openness : Perilaku terbuka dalam menerima ide dan gagasan baru; (4) *Smart* : Bertindak cerdas dalam mencari peluang; (5) *Persistent* : Bertindak gigih dalam berusaha; (6) *Original* : orisinalitas dalam mengembangkan sesuatu yang baru atau berbeda.

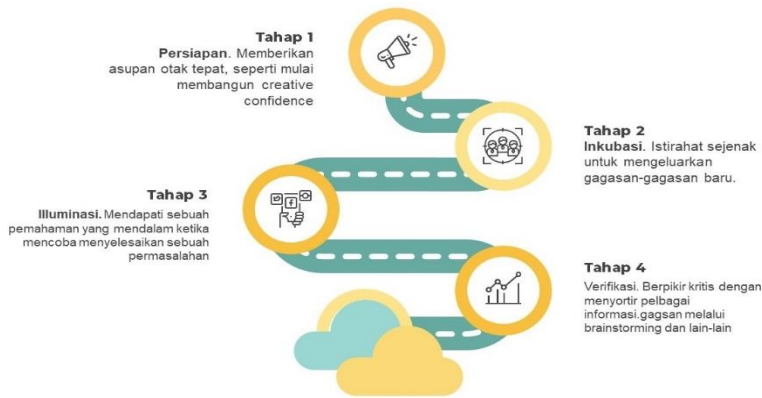
Menurut Sternberg & Kaufman (2019:9), *we are all creative, at least potentially. To create means to bring new ideas or things into existence. Being creative is not a luxury but a necessity in today's changing world. Creativity is the key to success in almost all areas of life, personal and professional. Creativity can and should be educated.* Bahwa semua orang berpotensi untuk menjadi kreatif. Kreativitas sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan zaman yang berlangsung secara terus-menerus sebagai kunci dari keberhasilan di semua bidang kehidupan. Kreativitas harus dapat diajarkan. Karenanya sangat dibutuhkan guru-guru kreatif untuk menghasilkan peserta didik yang kreatif juga, sehingga mereka menjadi tidak mudah menyerah, cerdas dalam berpikir, dan terbuka terhadap hal-hal yang baru.

Definisi kreativitas adalah sesuatu yang baru dan menyesuaikan dengan tugas atau bidang yang sedang dikembangkannya (Amabile et al., 2002; Hennessey, 2010; Simonton, 2012; Sternberg & Kaufman, 2019; Weiner, 2000). Kreativitas merupakan tindakan atau proses yang menjadi elemen kunci dari sebuah kebaruan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing. Pengembangan

keaktivitas melibatkan pendekatan keaslian atau orisinalitas yang dikombinasikan dengan suatu penemuan untuk menemukan solusi, pemecahan masalah atau menghasilkan sesuatu yang baru. Dalam proses kreatif, sebuah kebaruan akan mencerminkan imajinasi, pengalaman, dan pemikiran seseorang. Orang-orang kreatif tidak hanya mampu secara intelektual menghasilkan ide-idebaru, mereka juga orang yang memiliki sikap kreatif terhadap kehidupan dan mendekati masalah secara mendalam. Mereka termotivasi untuk memecahkan masalah dengan cara yang kreatif. Meskipun tingkat rata-rata kreativitas dapat bervariasi dari satu waktu atau tempat ke tempat lain. Variabel utama dalam kreativitas adalah pola pikir terhadap pemikiran dalam menemukan cara-cara baru, mengejutkan dan menarik, serta pola pikir ini dapat diajarkan kepada pesertadidik (Sternberg & Kaufman, 2019:110).

Definisi yang hampir sama dari Kreitner & Kinicki (2010), bahwa kreativitas adalah aktivitas mengembangkan sesuatu yang baru atau unik. Lebih lanjut dijelaskan bahwa mengembangkan ide-ide unik artinya berbeda dari yang sudah ada, dapat berupa verbal (saran-saran), proses, (metode), atau produk jadi yang bermanfaat bagi lingkungannya (organisasi). Dimensi kreativitas adalah timbul dari dorongan dalam diri (motivasi intrinsik), menggunakan pengetahuan dan kompetensi diri, dan menyenangkan aktivitas yang menantang atau *problem solving* (Kreitner & Kinicki, 2010:361-362).

Gambar 4.1 Proses Kreatif

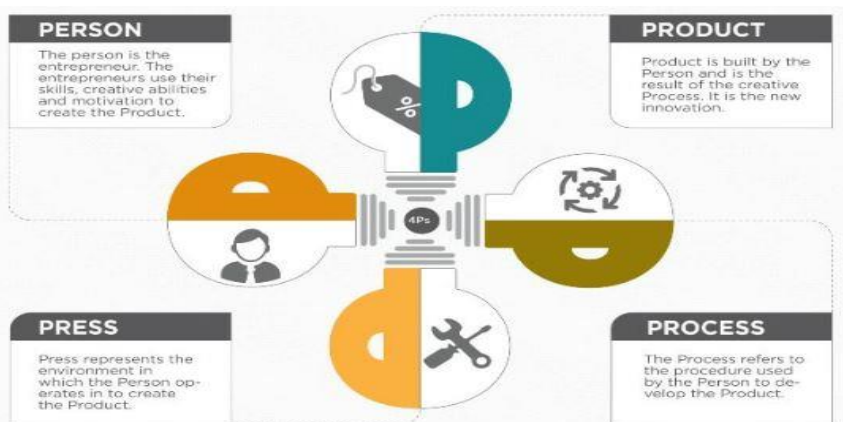


Sumber : Sternberg & Kaufman (2019:9)

Menurut Sternberg & Kaufman (2019:9): *We are all creative, at least potentially. To create means to bring new ideas or things into existence. Being creative is not a luxury but a necessity in today's changing world. Creativity is the key to success in almost all areas of life, personal and professional. Creativity can and should be educated.* Bahwa semua orang berpotensi untuk menjadi kreatif. Kreativitas sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan zaman yang berlangsung secara terus-menerus sebagai kunci dari keberhasilan di semua bidang kehidupan. Kreativitas harus dapat diajarkan. Karenanya sangat dibutuhkan guru-guru kreatif untuk menghasilkan peserta didik yang kreatif juga, sehingga mereka menjadi tidak mudah menyerah, cerdas dalam berpikir, dan terbuka terhadap hal-hal yang baru.

Salah satu dasar penelitian kreativitas adalah kerangka *Four P* (4P) yang diusulkan oleh Rhodes (1961) dalam Sternberg & Kaufman (2019), yaitu *Person* (pribadi), *Product* (produk), *Process* (proses), dan *Press* (pendorong). Bahwa kreativitas merupakan fenomena, dimana seseorang (*person*) mengkomunikasikan sebuah konsep baru (*product*) yang diperoleh sebagai hasil dari proses mental (*process*) dalam menghasilkan ide, yang merupakan upaya untuk memenuhi adanya kebutuhan (*press*) yang dipengaruhi tekanan ekologis. Empat P mewakili empat kemungkinan pertanyaan, yaitu: Tipe orang seperti apa yang kreatif? Apa yang dianggap kreatif? Bagaimana kita membuat sebuah kreativitas? Dan bagaimana lingkungan membentuk kreativitas? (Sternberg & Kaufman, 2019:28).

Gambar 4.2 Kerangka Four P (4P) Rhode



Sumber : Sternberg & Kaufman, 2019:28.

James (2015), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kreativitas melibatkan proses mengamati, melihat kemungkinan-kemungkinan, menemukan masalah, mengambil risiko, membuat kesalahan, gagal, lalu berpikir, memikirkan kembali, mencoba hal-hal baru, memecahkan masalah, dan berbagi proses dan produk. Dalam risetnya James membagi peta kreativitas dalam bentuk 4C, yaitu *Big-c creativity*: kreativitas yang luar biasa yang pemikirannya berdampak pada bidang keahlian; *Profesional creativity*: kreativitas yang terjadi dalam profesi; *Little-c creativity*: kreativitas kehidupan sehari-hari; dan *Mini-c creativity*: kreativitas yang dialami oleh peserta didik saat mereka berinteraksi dengan informasi dan pengalaman baru.

Selanjutnya model Kreativitas Komponensial (Amabile, 1983, 1988, 1996; Amabile & Pratt, 2016) mengusulkan bahwa tiga variabel yang saling berhubungan yang merupakan variabel kunci kreativitas individu dan organisasi yaitu: (1) keterampilan yang relevan dengan domain, yaitu keterampilan teknis dan bakat serta pengetahuan khusus; (2) Proses yang relevan dengan kreativitas yang lebih luas, seperti: toleran terhadap ambiguitas dan bersedia mengambil risiko; (3) Motivasi, terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik, motivasi intrinsik hadir dari dorongan dalam diri, seperti rasa menyenangkan atau bermakna; sedangkan motivasi ekstrinsik sebaliknya, merupakan dorongan yang hadir dari luar diri seperti uang, nilai, pujian/ apresiasi yang menjadi dorongan seseorang

untuk berkreasi.

Teori Investasi Kreativitas (*The Investment Theory of Creativity*) yang diusulkan oleh Sternberg dan Lubart pada tahun 1999 menjelaskan bahwa kreativitas merupakan perilaku berinvestasi, dimana orang-orang kreatif akan memiliki ide-ide untuk menjual atau menuai keuntungan dari ide mereka. Kreativitas disini dipandang sebagai keputusan yang sama seperti berinvestasi. Ciri orang kreatif tersebut adalah (1) mampu mendefinisikan masalah, (2) mengambil resiko, (3) menjual ide-ide yang pada awalnya mungkin tidak diterima oleh orang lain, (4) bertahan dalam menghadapi rintangan dan (5) memeriksa kembali proses kreatif mereka. Selain itu kreativitas dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu : (1) Kemampuan intelektual; (2) Pengetahuan; (3) Gaya berpikir; (4) Personality; (5) Motivasi, terutama motivasi insrinsik; dan (6) Lingkungan (Sternberg, 2006).

Kreativitas juga dapat dipandang sebagai hasil konsep diri kreatif (*creative self concept*). Orang-orang yang memiliki kemanjuran diri yang tinggi akan lebih mudah mengekspresikan ide-ide mereka. Dimensi *self concept* adalah (1) keyakinan, (2) cara pandang atau persepsi, dan (3) evaluasi terhadap dirinya sendiri. Konsep diri kreatif terdiri itu sendiri terdiri dari (1) kemanjuran diri kreatif; (2) identitas peran kreatif; (3) harga diri kreatif (Farmer & Tierney, 2017).

Kreativitas merupakan kemampuan mengintrepretasikan konteks masalah yang dihadapi kedalam

suatu ide baru, perilaku baru, atau produk baru. Maka dimensi kreativitas adalah: (1) ide-ide baru, (2) perilaku baru, (3) pemikiran individu; dan (4) sosial budaya (Kim et al., 2016). Sementara menurut Anderson dkk. (2014) suatu tahapan kreativitas dimulai dari proses yang mengacu pada pembuatan ide. Sedangkan tahap inovasi mengimplementasikan ide-ide menuju prosedur kerja dan produk yang lebih baik. Dimensi kreativitas adalah afektif, kognitif, dan motivasi (Anderson et al., 2014).

Selanjutnya Adair (2007) menjelaskan bahwa kreativitas merupakan kemampuan pikiran dan jiwa yang diberdayakan untuk mewujudkan sesuatu yang seolah-olah tidak ada. Proses kreativitas melibatkan adalah: (1) Kemampuan mengubah materi, (2) Menggabungkan persepsi, ide dan perasaan dalam sebuah konsep, (3) Mengkombinasikan ide atau elemen-elemen yang sudah ada, dan (4) berpikir kreatif. Dan oleh Loveless et al., (2006), kreativitas didefinisikan sebagai usaha untuk mengembangkan potensi seseorang dengan menggunakan imajinasi untuk mengekspresikan diri dan membuat pilihan. Proses kreativitas melibatkan: (1) Keterampilan berimajinasi, (2) Berani membuat suatu karya, (3) Kemampuan menggunakan teknologi komputer.

Beghetto (2019) menjelaskan bahwa pengajaran kreatif terdiri dari tiga komponen yang saling berhubungan: (1) mengajar tentang kreativitas, (2) mengajar untuk

keaktivitas, dan (3) mengajar dengan kreativitas. Pengajaran tentang kreativitas ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan tentang kreativitas, dan bidang studi kreativitas. Sedangkan pengajaran untuk kreativitas ditujukan untuk menumbuhkan pemikiran kreatif dan tindakan kreatif pada siswa. Akhirnya, mengajar dengan kreativitas ditujukan untuk mengajarkan materi pelajaran apa pun secara kreatif.

Runco (2014) menjelaskan bahwa studi kreatif bersifat interdisipliner, karena didalamnya terdapat perspektif perilaku, klinis, kognitif, perkembangan, ekonomi, pendidikan, evolusioner, historis, organisasi, kepribadian, dan sosial. Sehingga definisi kreativitas dapat dinyatakan dalam berbagai cara, seperti dalam seni atau sains, serta dapat melibatkan proses yang berbeda, seperti kognitif atau sosial. Hal ini juga dipengaruhi oleh berbagai hal, termasuk kepribadian, genetik, peraturan sosial dan lingkungan, serta budaya. Sehingga kreativitas adalah suatu hal yang kompleks merupakan pandangan yang paling banyak diterima oleh semua pihak hingga saat ini. Selanjutnya, Runco menjelaskan dalam *The Originality to Effectiveness Balance Theory* bahwa kreativitas merupakan keseimbangan antara orisinalitas dan keefektifan, dimana keduanya menjadi prasyarat yang harus dipenuhi untuk setiap upaya kreatif. Sesuatu yang orisinal (baru) tetapi tidak efektif (tidak memiliki unsur kemanfaatan) tidak dapat disebut sebagai sesuatu yang kreatif. Tiga faktor utama pembentuk kreativitas adalah (1) pengetahuan deklaratif

dan prosedural; (2) keahlian menemukan masalah, ide, dan evaluasi; (3) motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

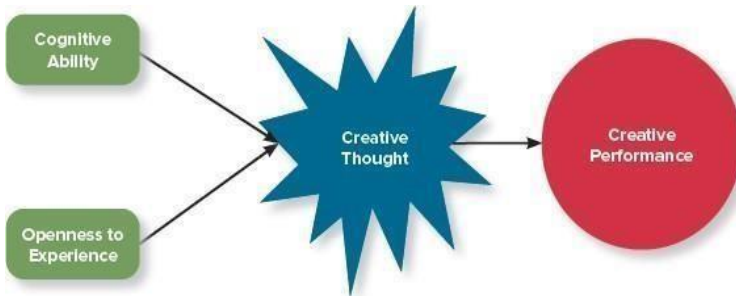
Guilford, penemu model *Structure of Intellegence* (SOI) dalam teorinya menyatakan bahwa kreativitas merupakan kapasitas individu dalam memunculkan ide berdasarkan cara berpikir divergen daripada cara berpikir konvergen. Ciri berpikir kreatif adalah (1) *Fluency*, kelancaran berpikir; (2) *Flexibility*, keluwesan berpikir; (3) *Originality*; keaslian ide/ gagasan baru; (4) *Erabolation*, kemampuan mengembangkan ide dan merinci secara detail ide- ide tersebut. Dari banyak penelitian menunjukkan bahwa kreativitas merupakan bagian dari proses berpikir, sebagai variabel kepribadian, dan tercermin oleh ide- ide atau kreasi individu. Ciri orang kreatif adalah (1) Sensitivitas terhadap masalah; (2) Kefasihan, yang mencakup identifikasi, asosiasi dan eksrasional; (3) Fleksibilitas, yang mencakup fleksibilitas spontan dan fleksibilitas adaptif (Sternberg & Grigorenko, 2001; Taylor & Callahan, 2005).

Selanjutnya Gibson et al., (2012:115-116) menjelaskan bahwa kreativitas adalah sebuah generasi ide-ide baru yang dapat dikonversi menjadi peluang komersial atau manfaat. Orang-orang kreatif memiliki kekuatan ego yang unggul dalam menangani masalah secara konstruktif. Orang kreatif bukan berarti hanya dari bidang kesenian, tetapi kreativitas dihasilkan oleh seseorang yang cerdas. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa beberapa orang tetap kreatif walaupun

tidak cerdas. Sehingga dapat disimpulkan kreativitas sebagai sebuah peluang terbuka untuk setiap orang, yaitu sebagai ekspresi kepribadian yang dapat dikembangkan. Kepribadian atau perilaku kreatif ini selanjutnya mencerminkan kegiatan-kegiatan yang akan menghasilkan ide dan solusi baru yang berguna.

Menurut Colquitt et al., (2019:276-277), orang yang terbuka terhadap pengalaman baru (*openness to experience*) cenderung mudah mempelajari hal-hal baru, hal ini sesuai dengan profesi sebagai pengajar (guru). Bersama dengan kemampuan kognitif (*cognitive ability*), berpikir cerdas, dan keterbukaan terhadap pengalaman adalah pendorong utama dari pemikiran kreatif (*creative thought*) yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja kreatif (*creative performance*). Dari pemikiran kreatif akan menghasilkan ide-ide baru, menciptakan pendekatan baru untuk penyelesaian masalah, atau menyarankan inovasi baru yang dapat membantu meningkatkan kinerja di tempat kerja. Maka dapat disimpulkan perilaku kreatif merupakan kegiatan yang difokuskan untuk menghasilkan ide dan solusi baru yang berguna.

Gambar 4.3 *Openness to Experience and Creativity*



Sumber : (Colquitt et al., 2019:277)

Sementara kreativitas menurut Kinicki & Fugate (2016:394-395) adalah proses menghasilkan ide-ide baru dan berguna berupa produk, layanan, proses, dan prosedur. Selanjutnya dijelaskan bahwa efektivitas dari kreatifitas didefinisikan sebagai kebaruan dan kegunaan (kualitas) bersama dari suatu produk atau layanan yang dapat dinilai oleh orang lain. Pada Gambar 4.3. berikut ini dijelaskan bahwa perilaku kreatif (*create performance behavior*) sangat dipengaruhi oleh faktor kepribadian (*person factor*) dan karakteristik lingkungan(*environmental characteristics*). Faktor kepribadian yang mendorong kreativitas seseorang adalah motivasi dan pengetahuan yang relevan dengan bidangnya. Dengan kata lain, seseorang perlu termotivasi untuk menerapkan pengetahuandan kemampuan yang dimiliki untuk menciptakan ide-ide baru, produk baru, dan solusi untuk segala macam masalah.

Kreativitas oleh Kinicki & Fugate (2016:398) didefinisikan sebagai proses menggunakan imajinasi dan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan produk, objek, proses, atau pemikiran baru atau unik. Ada empat perilaku kinerja kreatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kreativitas seseorang, yaitu: (1) perumusan atau pendefinisian masalah; (2) persiapan atau pengumpulan informasi; (3) menggenerasikan ide; dan (4) evaluasi atau validasi ide.

Dalam kenyataannya, perilaku kreatif dipengaruhi oleh sejumlah faktor individu dan karakteristik lingkungan. Dimensi kepribadian yang berperan adalah gaya berpikir kognitif inovatif, efikasi diri, kesediaan untuk mentolerir ambiguitas, dan kepribadian yang proaktif. Karakteristik lingkungan juga mempengaruhi kreativitas seseorang, yaitu tentang bagaimana kemantapan diri seseorang terhadap profesi yang dikerjakannya, apakah baginya pekerjaannya memberi makna dalam kehidupannya, hubungan positif dengan supervisor dan rekan kerja, bagaimana kelancaran informasi dua arah, dan konfigurasi spasial pengaturan kerja semuanya memiliki dampak pada perilaku kinerja kreatif. Secara garis besar iklim organisasi dan budaya organisasi sangat memberikan kontribusi bagi perilaku kreatif. Seorang manajer atau pimpinan organisasi sangat berperan dalam menciptakan sistem manajerial, kebijakan-kebijakan, serta prosedur organisasi sehingga tercipta iklim dan budaya organisasi yang

kondusif (Kinicki & Fugate, 2016:395).

Sawyer (2012:15-16) dalam bukunya *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*, menjabarkan bahwa konsep kreativitas berdasarkan aliran rasionalisme adalah keyakinan yang dihasilkan dari pikiran sadar, penuh pertimbangan, cerdas, dan rasional. Kreativitas tidak muncul secara tiba-tiba, sebaliknya kreativitas adalah sebuah usaha sadar dan kerja keras. Kreativitas adalah ekspresi unik dari beberapa kekuatan batin individu. Kreativitas merupakan alat bagi si pencipta untuk berkomunikasi dan menyampaikan maksudnya melalui sebuah karya.

Selanjutnya Sawyer (2012:27-29) menjelaskan bahwa konsep kreativitas berfokus pada orisinalitas. Kreativitas dapat berupa apa pun yang dilakukan dengan melibatkan berbagai unsur dan jenis kreativitas. Kreativitas adalah pekerjaan menghasilkan ide dan merupakan kombinasi dari beberapa pemikiran serta sikap/mental yang dipengaruhi oleh lingkup sosialnya. Kreativitas adalah kombinasi mental baru yang diekspresikan ke dalam dunia nyata. Tiga ciri kreativitas, adalah (1) kreativitas harus menjadi sesuatu yang baru, orisinal, atau asli; (2) kreativitas melibatkan kombinasi dua pemikiran atau konsep, atau dua konsep atau lebih yang belum pernah digabungkan sebelumnya oleh individu; (3) kreativitas harus diekspresikan dengan cara tertentu secara nyata. Selanjutnya, terdapat 3 faktor yang membentuk kreativitas seseorang, yaitu personalitas, kognitif dan sosial

budaya. Perkembangan selanjutnya mensyaratkan kebaruan (*novelty*) dari kreativitas harus merupakan sebuah ide yang sesuai dan diakui sebagai sesuatu yang bernilai secara sosial-masyarakat.

Menurut McShane & Von Glinow (2018:196-199), kreativitas adalah pengembangan ide-ide asli yang memberikan kontribusi yang diakui secara sosial. Proses kreatif terjadi dalam pemikiran yang divergen, yaitu merekap ulang masalah dengan cara yang unik dan menghasilkan pendekatan yang berbeda untuk tiap masalah. Terdapat evaluasi logis dan eksperimental terperinci dari ide-ide yang ditemukan. Selanjutnya terdapat empat karakteristik utama individu yang berpotensi kreatif, yaitu:

- 1) Kecerdasan kognitif dan praktis: Orang-orang kreatif memiliki kecerdasan di atas rata-rata untuk mensintesis informasi, menganalisis ide, dan menerapkan ide-ide mereka.
- 2) Kegigihan: Orang-orang kreatif memiliki kegigihan, yang didasarkan pada kebutuhan prestasi yang lebih tinggi, motivasi yang kuat dari tugas itu sendiri, dan tingkat harga diri yang moderat atau tinggi.
- 3) Pengetahuan dan pengalaman: Orang-orang kreatif membutuhkan dasar pengetahuan dan pengalaman untuk menemukan atau memperoleh pengetahuan baru.
- 4) Imajinasi independen: Orang-orang kreatif memiliki sekelompok sifat dan nilai kepribadian yang mendukung

imajinasi independen, keterbukaan tinggi terhadap pengalaman, kebutuhan afiliasi yang cukup rendah, dan nilai-nilai kuat seputar arah diri dan stimulasi.

Menurut Sallis & Jones (2012:88-89), kreativitas adalah tentang novel atau kebaruan, dan bagaimana mengubah situasi serta mengembangkan ide- ide baru. Kreativitas adalah kemampuan menerapkan pengetahuan untuk memecahkan masalah dan berinovasi yang dilakukan secara konsisten. Kreativitas tidak selalu melibatkan ide-ide baru. Namun juga dapat diperoleh dari mentransfer pengetahuan yang ada ke situasi baru dan memasukkannya ke dalam konteks yang berbeda. Atau dengan membuat koneksi dengan cara yang belum pernah dicoba sebelumnya. Suatu ide kreatif tidak selalu benar atau dapat langsung dikerjakan, maka salah satu karakteristik orang kreatif adalah kemampuan mereka untuk mentolerir kesalahan, baik yang dibuat oleh dirinya sendiri ataupun oleh orang lain. Karena kreativitas tidak selalu merupakan hasil kegiatan individu; kreativitas juga dieksplorasi dalam kelompok sosial dan organisasi dengan cara bersinergi, yaitu menempatkan pikiran-pikiran kolektif mereka untuk memecahkan masalah organisasi.

Selanjutnya Sallis & Jones (2012:88-89) menjelaskan bahwa orang kreatif adalah orang-orang yang aktif, mereka secara positif ingin memecahkan masalah dan memiliki keinginan yang luar biasa untuk datang dengan pemikiran baru. Mereka memotivasi dengan senang hati untuk berkreasi.

Orang kreatif biasanya tidak menunggu orang lain untuk mendefinisikan masalah bagi mereka. Menjadi kreatif membutuhkan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi karena individu kreatif memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, keterampilan interpersonal yang baik, keterampilan berpikir lateral yang kuat, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, dan memberi serta menerima kritikan. Menjadi kreatif tidak harus jenius, kenyataannya menjadi kreatif dapat merupakan kejadian sehari-hari. Kreativitas tidak memerlukan tingkat pendidikan tertentu atau kecerdasan super. Apa yang dibutuhkannya adalah konteks di mana ia dapat berkembang. Tergantung pada kondisi sosialnya, kreativitas dapat dipupuk atau terhenti. Kreatifitas adalah proses aktif, di mana orang-orang kreatif membangun makna baru yang sebagian besar sangat dipengaruhi oleh situasi di mana individu berada.

Implikasi kreativitas dalam bidang pendidikan yang dibutuhkan saat ini adalah pendidikan yang berbasis pada pengetahuan baru (Sallis & Jones, 2012:96-67; Seltzer & Bentley, 2001). Mereka mengkategorikan sejumlah karakteristik yang harus dimiliki oleh peserta didik kreatif, yaitu : (1) kemampuan untuk mengidentifikasi masalah; (2) kemampuan mentransfer pengetahuan yang diperoleh dalam satu konteks untuk memecahkan masalah di bidang lain; (3) kapasitas untuk memusatkan perhatian pada tujuan, atau serangkaian tujuan; (4) keyakinan dalam belajar sebagai

proses inkremental, di mana dibutuhkan upaya berulang yang pada akhirnya akan mengarah pada kesuksesan. Selanjutnya, terdapat sejumlah karakteristik kunci dari lingkungan belajar yang mendorong kreativitas yang berlaku untuk lingkungan pendidikan dan perusahaan, yaitu: (1) kepercayaan, yaitu hubungan yang aman dan saling percaya; (2) kebebasan bertindak, yaitu aplikasi pengetahuan kreatif hanyamungkin terjadi dimana orang dapat membuat pilihan nyata atas apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka mampu melakukannya; (3) variasi konteks, yaitu pengalaman yang dibutuhkan peserta didik ketika menerapkan keterampilan mereka dalam berbagai konteks pengetahuan dan membuat koneksi antar konteks pengetahuan tersebut; (4) keseimbangan yang tepat antara keterampilan dan tantangan, yaitu kreativitas muncul di lingkungan di mana orang terlibat dalam kegiatan yang menantang dan memiliki tingkat keterampilan yang tepat untuk memenuhinya; (5) pertukaran pengetahuan dan ide interaktif, yaitu kreativitas dipupuk di lingkungan di mana ide, umpan balik, dan evaluasi terus dipertukarkan dan di mana peserta didik dapat memanfaatkan beragam sumber informasi dan keahlian; (6) hasil dunia nyata, yaitu kemampuan dan motivasi kreatif diperkuat oleh pengalaman membuat dampak, pencapaian hasil, dan perubahan cara atau metode yang dilakukan.

Selanjutnya di dalam proses belajar guru harus menyediakan lingkungan bagi murid untuk memupuk

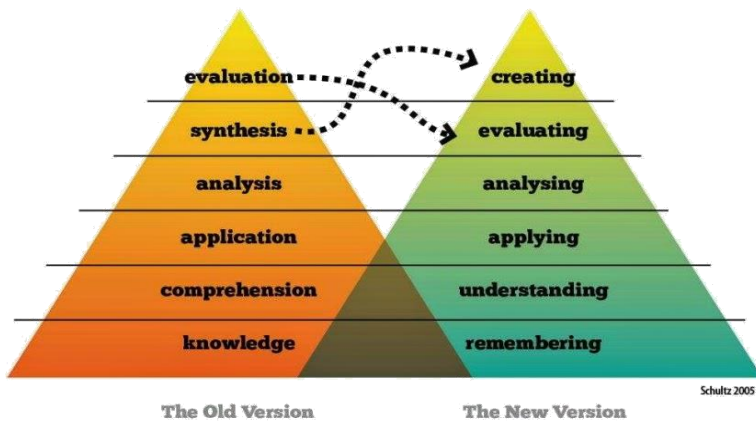
keaktivitas. Yang paling menarik bagaimana cara guru untuk menumbuhkan kreativitas pada siswa adalah dengan mencontoh kreativitas. Bagi siswa cara terbaik mengembangkan kreativitas bukan ketika mereka hanya disuruh menjadi kreatif tetapi ketika mereka ditunjukkan bagaimana menjadi kreatif (Amabile, 1996; Amabile & Kramer, 2011; Sternberg & Kaufman, 2019:98).

Dalam jurnal *Anderson and Krathwohl Bloom's Taxonomy Revised* (Wilson, 2016) merevisi penemuan Benjamin S. Bloom yang mengidentifikasi domain kognitif dalam taksonomi tujuan pendidikan, yaitu terdiri dari tahapan pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi; yang kemudian direvisi menjadi tahapan berkarya (*create*) pada bagian sintesis dan diletakkan pada posisi puncak diagram domain kognitif (dapat dilihat pada Gambar 2.8.), hal ini disebabkan karena: *Creating is Putting elements together to form a coherent or functional whole; reorganizing elements into a new pattern or structure through generating, planning, or producing. Creating requires users to put parts together in a new way, or synthesize parts into something new and different creating a new form or product. This process is the most difficult mental function in the new taxonomy.*

Proses mencipta atau berkarya (keaktivitas) merupakan fungsi mental yang paling sulit karena mengharuskan pengguna untuk menempatkan secara bersama-sama elemen-elemen kognitif dan mensintesiskannya menjadi sesuatu yang baru

dan berbeda. Sehingga kreativitas merupakan urutan pemikiran tertinggi yang dibutuhkan dari sebuah lingkungan belajar untuk mencapai tujuan akhir.

Gambar 4.4 Revisi Taksonomi Bloom



Sumber : (Schultz, 2005).

Untuk mengembangkan berpikir kreatif dibutuhkan *action learning* (tindakan/ perilaku pembelajaran). Hal ini sangat penting dalam organisasi yang ingin mengembangkan gaya manajemen yang inovatif dan menemukan cara-cara baru dan kreatif untuk bekerja. Kata kuncinya adalah kreativitas. Menjadi kreatif adalah keterampilan kunci di era pengetahuan saat ini dan sebagai salah satu sumber inspirasi (Sallis & Jones, 2012:88-89).

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kreativitas adalah Perilaku individu di dalam organisasinya untuk merumuskan ide, pemikiran, konsep, produk, layanan, atau metode baru yang bertujuan untuk memecahkan masalah dan mengembangkan bidang tertentu sehingga memberikan manfaat untuk mencapai keberhasilan organisasi. Adapun indikator kreativitas adalah sebagai berikut:

- 1) Kebiasaan berperilaku dalam menyelesaikan masalah;
- 2) Perilaku tertarik pada hal-hal yang kompleks;
- 3) Perilaku terbuka dalam menerima ide dan gagasan baru;
- 4) Bertindak cerdas dalam mencari peluang;
- 5) Bertindak gigih dalam berusaha;
- dan 6) Orisinalitas dalam mengembangkan sesuatu yang baru atau berbeda.

A photograph of a bright, modern classroom. The room features wooden desks and chairs arranged in rows. At the front, there is a large blackboard and a whiteboard. A clock is mounted on the wall above the blackboard. To the left, there are large windows with light-colored curtains. A white storage cabinet is visible near the windows. The overall atmosphere is clean and professional.

BAB 5

PEMBERDAYAAN

Pemberdayaan merupakan konsep di dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada memberikan kekuatan, otoritas, dan tanggung jawab kepada anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan mengambil tindakan terkait pekerjaan mereka. pemberdayaan bisa diartikan sebagai suatu proses atau tindakan dalam memberikan kekuasaan, pengetahuan, dan keterampilan kepada individu atau kelompok untuk meningkatkan kontrol dan tanggung jawab dalam kehidupan mereka.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Shafira (2019), mendeskripsikan bahwa pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas “mampu berkarya” (*a positive "can do" mentality*) yang bersumber dari keyakinan akan kemampuan sendiri untuk dapat berkarya pada pekerjaan yang dihadapi. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) Pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja,
- 2) Peningkatan "*Self-Efficacy*" (keyakinan akan berhasil menyelesaikan pekerjaannya),
- 3) *Modelling* (keteladanan),
- 4) *Competency Building* (peningkatan kompetensi individu),
- 5) *Emotional Support* (dukungan dari pimpinan dalam pengambilan keputusan).

Sedangkan Colquitt dkk., (2019: 198-199), mendeskripsikan bahwa pemberdayaan merupakan upaya yang bertolak dari keyakinan bahwa seseorang dapat memberikan kontribusi dalam mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pribadinya. Pemberdayaan mempresentasikan bentuk motivasi intrinsik dimana pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan itu sendiri pada dasarnya mengandung imbalan dan kepuasan. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) *Determinasi diri* (menumbuhkan kemampuan individu untuk menentukan pilihan, wewenang, keleluasaan, kemerdekaan, dan tanggung jawab untuk melakukan tindakan dalam pekerjaannya,
- 2) *Meaning* (Pemaknaan pekerjaan dimana seseorang merasa berhasarat, bersemangat dan ingin terus berkontribusi, berpartisipasi, berperan dalam kegiatan organisasi,
- 3) *Kompeten* (Menumbuhkan rasa percaya diri pada

kemampuan untuk dapat bekerja dengan baik dan mahir dalam menyelesaikan tugasnya),

- 4) *Impact* (dampak atas hasil kerja yang dicapai). Menumbuhkan keyakinan pada seseorang bahwa partisipasi aktifnya berupa pemikiran, pengambilan keputusan dan tindakan-tindakannya membawa dampak yang baik bagi organisasi.

McShane & Glinow (2020: 182-183), mendeskripsikan bahwa pemberdayaan merupakan kondisi psikologis individu dimana individu merasa lebih memiliki determinasi diri, merasa berarti, kompeten dan hasil kerjanya memiliki dampak terhadap organisasi. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) *Determinasi diri* (merasa memiliki kebebasan, kemandirian, keleluasaan dalam bekerja),
- 2) *Meaning* (Peduli pada pekerjaannya, yakin bahwa mereka penting),
- 3) *Kompeten* (percaya atas kemampuannya untuk menampilkan pekerjaannya dengan baik dan mempunyai kapasitas untuk berkembang dengan tantangan baru),
- 4) *Impact* (memandang dirinya sebagai partisipan aktif dalam organisasi, keputusan-keputusan dan tindakannya berdampak terhadap kesuksesan organisasi).

Daft (2019), memaparkan pemberdayaan adalah pembagian kekuasaan, delegasi dari kekuasaan atau

kewenangan untuk bawahan dalam organisasi. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) Peningkatan "*Self-Efficacy*" Keyakinan mampu menyelesaikan pekerjaannya),
- 2) Peningkatan capaian hasil kerja (efektifitas),
- 3) Keleluasaan bekerja menggunakan kreatifitas yang dimiliki,
- 4) Pemberian informasi, pengetahuan, kewenangan, dan imbalan, dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahannya untuk meningkatkan kompetensi dan bekerja sesuai dengan kreatifitas yang dimiliki.

Sedangkan Hermawan dkk., (2022), pemberdayaan adalah aktivitas pendelegasian tugas yang didalamnya memuat pemberian kepercayaan, wewenang dan kontrol guna membuat keputusan yang efektif. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengakuan bahwa anggota mampu berkinerja lebih baik dari sebelumnya,
- 2) Membuat anggota merasa dipercaya sehingga dapat melakukan pekerjaan tanpa terus menerus diperiksa,
- 3) Memberikan anggota kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan,
- 4) Memberikan rasa percaya diri kepada anggota,
- 5) Mengembangkan lingkungan yang memotivasi dan membangkitkan minat anggota.

Schermerhorn Jr dkk., (2019), pemberdayaan merupakan proses melalui seseorang manajer membantu anggota memperoleh dan menggunakan kekuasaan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang berdampak pada diri dan pekerjaannya. Dapat dikatakan juga pemberdayaan merupakan pendelegasian pemimpin kepada anggota untuk menggunakan kekuasaannya membuat keputusan untuk tujuan organisasi. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan yang berarti bagi dirinya dan konsisten dengan nilai-nilai yang dianut,
- 2) Kompeten, Kemampuan yang dimiliki,
- 3) Leluasa memilih cara melaksanakan pekerjaannya,
- 4) Kinerjanya berdampak terhadap organisasi.

Sedarmayanti (2020), mendeskripsikan pemberdayaan adalah Suatu usaha/ upaya untuk lebih memberdayakan “daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi / perusahaan. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) Kompetensi (*competency*),
- 2) Wewenang (*authority*)
- 3) Tanggungjawab (*responsibility*)

Tjiptono (2019), mendeskripsikan bahwa pemberdayaan adalah upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin. Pegawai diberi

keleluasaan untuk mengambil tindakan-tindakan yang dipandang tepat dalam rangka melayani pelanggan, termasuk menangani keluhan mereka. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab sesuai dengan keahlian,
- 2) Keleluasaan dalam penyelesaian tugas,
- 3) kewenangan dalam pengambilan keputusan,
- 4) Kreativitas dan inovasi dalam merespons perubahan,
- 5) Komunikasi terbuka antara pegawai dan pimpinan.

Kadarisman (2019), menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah adalah upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) Keinginan (*Desire*)
- 2) Kepercayaan (*Trust*)
- 3) Percaya diri (*Confident*)
- 4) Kredibilitas (*Credibility*)
- 5) Dapat dipertanggungjawabkan (*Accountability*)
- 6) Komunikasi (*Communication*)

Selanjutnya Mukhtar & Pinto (2023), menjelaskan bahwa pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berkelanjutan yang menumbuhkan rasa saling percaya antara pegawai dan pimpinan. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) Pemberian tanggung jawab sesuai dengan keahlian,

- 2) Keleluasaan dalam penyelesaian tugas,
- 3) Kewenangan dalam pengambilan keputusan,
- 4) Kreativitas dan inovasi dalam merespons perubahan, dan
- 5) Komunikasi terbuka antara pegawai dan pimpinan.

Suryana & Familiana (2019), pemberdayaan merupakan suatu proses pembentukan lingkungan dan struktur yang baik sehingga seseorang yang dapat memberikan kontribusi secara penuh melalui keterampilan terbaiknya. Adapun faktor-faktor pemberdayaan adalah sebagai berikut :

- 1) *Desire* (keinginan)
- 2) *Trust*, (Kepercayaan)
- 3) *Confident* (Kepercayaan Diri)
- 4) *Credibility* (Kredibilitas)
- 5) *Accountability* (Akuntabilitas)
- 6) *Communication* (Komunikasi)

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah tindakan untuk memampukan individu melalui pendelegasian wewenang pengambilan keputusan sehingga individu merasa lebih memiliki determinasi diri, merasa berarti, kompeten dan hasil kerjanya memiliki dampak terhadap organisasi. Adapun indikator pemberdayaan adalah sebagai berikut: 1) Pendelegasian wewenang, 2) Keteladanan dari atasan individu, 3) Peningkatan Kompetensi Individu, 4) Dukungan dari pimpinan, dan 5) Keyakinan berhasil dalam tugas.

A photograph of a bright, modern classroom. The room features rows of wooden desks with metal frames. In the background, there is a large blackboard mounted on a light-colored wall. To the left of the blackboard, there is a white storage cabinet and a large window with light-colored curtains. A round clock is visible on the wall above the blackboard. The overall atmosphere is clean and professional.

BAB 6

KOMUNIKASI

INTERPERSONAL

Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Perubahan tersebut melalui interaksi dalam komunikasi, saling memberi inspirasi, semangat dan dorongan sehingga mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan sikap seseorang sesuai dengan topik yang dikaji bersama. Komunikasi interpersonal adalah fondasi yang penting dalam membangun hubungan yang sehat dan kuat. Hal ini melibatkan pertukaran informasi dan pemahaman antara dua individu atau lebih. Seiring dengan perkembangan teknologi, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif semakin penting bagi kesuksesan hubungan personal.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Menurut DeVito, (2016) mengartikan komunikasi interpersonal sebagai komunikasi yang berlangsung diantara dua orang atau lebih yang mempunyai hubungan yang mantap dan jelas. Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh

para pelaku komunikasi interpersonal tersebut yaitu: a) Keterbukaan (*openness*), yaitu sebagai kemampuan untuk menghilangkan sikap tertutup terhadap masukan-masukan yang datang dari orang lain dan membuka diri pada orang lain, dan mengakui perasaan dan pikiran yang diungkapkan adalah milik sendiri dan bertanggung jawab atasnya; b) Empaty (*empathy*) empati yaitu kemampuan untuk menempatkan dirinya pada posisi atau peranan orang lain. Kemampuan untuk mampu memahami yang dirasakan dan dipikirkan dari sudut pandang orang lain secara emosional maupun intelektual, yaitu; c) Sikap mendukung (*supprtiveness*) yaitu sikap yang bertolak belakang dengan sikap *defensif* (bertahan). Orang yang *defensif* cenderung lebih banyak melindungi diri dari ancaman dalam situasi komunikasi. Menciptakan suasana yang bersifat mendukung dapat dilakukan dengan menggunakan isyarat-isyarat non verbal. Dalam sikap mendukung, seseorang berpikiran terbuka, bersedia mendengarkan pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah pendapat dan keyakinan apabila keadaan mengharuskan; d) Sikap Positif (*positiveness*) yaitu komunikasi interpersonal dapat menghargai dirinya sendiri dan orang lain secara positif begitupun yang mempunyai perasaan negatif terhadap dirinya sendiri maupun orang lain. oleh karena itu, sikap positif muncul dengan diawali dari adanya penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain; e) Kesetaraan (*equality*) yaitu komunikasi interpersonal akan berlangsung secara efektif apabila suasananya setara, yaitu

adanya pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan memiliki sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Jadi kesetaraan adalah kesamaan pikiran, ide, pandangan, dan gagasan. Pada kesetaraan, seseorang menerima orang lain apa adanya tanpa harus ada syarat-syarat tertentu.

Ada 3 dimensi konteks komunikasi interpersonal menurut West dan Lynn (2018), menjelaskan komunikasi interpersonal tidak menguntungkan atau sulit dengan demikian cenderung menghindari situasi di mana komunikasi diperlukan. Ada 3 dimensi konteks dalam proses komunikasi antarpribadi, yaitu: dimensi fisik, sosial, psikologis dan temporal. a. Dimensi fisik mencakup tempat di mana komunikasi berlangsung, misalnya 2 orang mahasiswa sedang ngobrol di kelas. Kelas di sini merupakan dimensi fisik. b. Dimensi sosial psikologis mencakup misalnya status hubungan diantara orang yang terlibat dalam komunikasi, peranan yang dimainkan, norma, dan budaya masyarakat dimana mereka berkomunikasi, situasi akrab atau tidak akrab, formal atau informal, serius atau tidak serius. c. Dimensi temporal menunjukkan adanya suatu pesan khusus yang sesuai dengan rangkaian kejadian-kejadian komunikasi.

Menurut Wood (2017) mengatakan komunikasi interpersonal secara umum terjadi di antara dua orang. Seluruh proses komunikasi terjadi di antara beberapa orang, namun banyak interaksi tidak melibatkan seluruh orang di dalamnya secara akrab. Faktornya adalah sebagai berikut: a) Selektif,

yaitu kita tidak mungkin berkomunikasi secara akrab dengan semua orang yang dijumpai dalam kehidupan sehari-hari dan kita berusaha untuk membuka diri seutuhnya hanya dengan beberapa orang yang dikenal baik; b) Sistemis, Dikatakan bersifat sistemis karena ia terjadi dalam sistem yang bervariasi. Komunikasi terjadi dalam konteks yang mempengaruhi peristiwa dan makna yang melekat terhadapnya. Terdapat banyak sistem yang melekat pada proses komunikasi interpersonal. Setiap sistem mempengaruhi apa yang kita harapkan dari orang lain. Cara manusia berkomunikasi sangat beragam dan bervariasi; c) Unik, Pada tingkatan yang paling dalam komunikasi interpersonal sangat unik, pada interaksi yang melampaui peran sosial, setiap orang menjadi unik dan oleh karena itu menjadi tidak tergantikan; d) *Processual*, Komunikasi interpersonal adalah proses yang berkelanjutan. Hal ini berarti komunikasi senantiasa berkembang dan menjadi lebih personal dari masa ke masa. Hubungan persahabatan dan hubungan romantis dapat tumbuh lebih dalam atau lebih renggang seiring berjalannya waktu. Hubungan dalam lingkungan kerja juga dapat berkembang dari masa ke masa; e) *Transaksional*, Pada dasarnya, komunikasi interpersonal adalah proses transaksi antara beberapa orang. Ketika bercerita sesuatu yang menarik pada seorang teman, ia tertawa. Ketika atasan anda di kantor menjelaskan sebuah gagasan, anda mengangguk sebagai tanda kalau anda paham. Ketika anda dimarahin orangtua, bisa jadi kepala anda tertunduk sebagai

tanda rasa bersalah; f) Individual, Kita mengetahui bahwa bagian terdalam dari komunikasi interpersonal melibatkan manusia sebagai individu yang unik dan berbeda dengan orang lain; g) Pengetahuan personal, Komunikasi interpersonal membantu perkembangan pengetahuan personal dan wawasan kita terhadap interaksi manusia. Agar dapat memahami keunikan individu, kita harus memahami pikiran dan perasaan orang lain secara personal; h) Menciptakan makna, Komunikasi interpersonal adalah berbagi makna dan informasi antara dua belah pihak. Kita tidak hanya bertukar kalimat, tetapi juga saling berkomunikasi. Kita menciptakan makna seperti kita memahami tujuan setiap kata dan perilaku yang ditampilkan oleh orang lain.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Braithwaite, Schrod, dan Phillips (2018), mendefinisikan bahwa komunikasi interpersonal adalah kegiatan memproduksi dan memproses pesan, baik itu verbal maupun non verbal di antara dua orang atau lebih. Ciri-cirinya adalah a) Pembuatan dan pemrosesan pesan; b) komunikasi verbal maupun non verbal antar seseorang dan yang lain; c) baik itu dua orang atau lebih. Selanjutnya Sarmiati. (2019), komunikasi antarpribadi merupakan komunikasi antara dua orang atau lebih secara bertatap muka, yang memiliki kemungkinan setiap pesertanya menangkap reaksi dari pesan yang disampaikan sang komunikator secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) Pesan dikirim dan diterima secara simultan dan spontan, relatif kurang terstruktur; b) Umpan balik segera (*immediately feedback*); c) Komunikasi berlangsung secara sirkuler; d) Kedudukan keduanya adalah setara (*dialogis*); e) Mempunyai efek yang paling kuat dibanding konteks komunikasi lainnya. Melibatkan paling sedikit dua orang yang menjalin hubungan komunikasi. Pasangan memiliki daya secara bersamaan yang saling mempengaruhi satu sama lain melalui perilaku, baik itu positif maupun negatif. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) *Transactional*; b) *Irreversible*; c) *On going process*; d) *Inevitable*. (Lane (2016).

Menuurut Beebe, Beebe, dan Redmond (2020), mengatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah bentuk komunikasi transaksional khas manusia yang melibatkan

pengaruh timbal balik, biasanya untuk tujuan mengelola hubungan. Elemennya adalah sebagai berikut: a) *Source*, Penggagas pikiran atau emosi, yang memasukkannya ke dalam kode yang dapat dipahami oleh penerima; b) *Encode*, Untuk menerjemahkan ide, perasaan, dan pikiran ke dalam kode; c) *Decode*, Menafsirkan ide, perasaan, dan pikiran yang telah diterjemahkan ke dalam kode; d) *Message*, Tertulis, terucap, dan tak terucap elemen komunikasi yang orang berikan makna; e) *Channel*, Jalur melalui mana pesan dikirim; f) *Receiver*, Orang yang memecahkan kode pesan dan mencoba memahami apa yang telah dikodekan oleh sumber; g) *Noise*, Segala sesuatu yang eksternal (fisiologis) atau internal (psikologis) yang mengganggu penerimaan pesan yang akurat; h) *Feedback*, Respon terhadap sebuah pesan. Komunikasi interpersonal adalah interaksi yang dicirikan oleh kualitas keunikan, tak tergantikan, saling ketergantungan, pengungkapan, dan penghargaan intrinsik. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) *Transactional*; b) *Intentional or Unintentional*; c) *Has a Content and a Relational Dimension*; d) *Irreversible*, e. *Unrepeatable*. (Siregar dan Hermawan (2023) [69]

Menurut Singh (2017: p. 36), komunikasi interpersonal adalah proses transmisi informasi dan pemahaman umum antara satu orang dengan lainnya. Dimensi komunikasi interpersonal:

- a. Keterbukaan (*openess*), yaitu kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan interpersonal;
- b. Empati (*empathy*), yaitu merasakan apa yang dirasakan orang lain.
- c. Dukungan (*supportiveness*), yaitu situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif.
- d. Rasa positif (*positiveness*), seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk interaksi yang efektif.
- e. Kesetaraan atau kesamaan (*equality*), yaitu pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Schermerhorn (2017; p 406). Komunikasi adalah proses interpersonal dari Pengiriman dan penerimaan simbol - simbol berupa pesan yang dicapai oleh mereka. Jadi komunikasi ini bertujuan menyampaikan pesan secara cepat dan singkat melalui simbol secara pribadi. Dimensi komunikasi interpersonal

- 1) Citra diri (*self-image*). Setiap manusia mempunyai gambaran tertentu mengenai dirinya, status sosialnya, kelebihan dan kekurangannya.
- 2) Citra pihak lain (*The image of the others*). Selain citra diri, citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang berkomunikasi.

- 3) Lingkungan fisik. Faktor ini punya pengaruh pada komunikasi. Bagaimanapun orang yang suka berteriak pada waktu berada di rumah sendiri, ia lebih banyak berbisik di tempat beribadah.
- 4) Lingkungan sosial. Lingkungan sosial merupakan proses komunikasi yang terjadi pada situasi ataupun orangnya bila situasi atau orangnya berbeda akan menyebabkan terjadinya proses komunikasi yang berbeda pula.

Ivancevich, Matteson, dan Konopaske (2018), Komunikasi interpersonal merupakan penyampaian dan penerimaan informasi dan pemahaman yang mengalir dari individu ke individu yang lain dengan cara yang beragam secara tatap muka dan dalam suatu kelompok tertentu dalam penyampaian pesan dengan cepat. Adapun indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut :

- 1) Percaya (trust) Bila seseorang punya perasaan bahwa dirinya tidak akan dirugikan, tidak akan dikhianati, maka orang itu pasti akan lebih mudah membuka dirinya.
- 2) Perilaku suportif akan meningkatkan kualitas komunikasi.
- 3) Sikap terbuka, kemampuan menilai secara obyektif, kemampuan membedakan dengan mudah, kemampuan melihat nuansa, orientasi ke isi, pencarian informasi dari berbagai sumber, kesediaan mengubah keyakinannya, profesional dan lain-lain.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Menurut Luthans (2016 : p.254-356), Komunikasi interpersonal adalah komunikasi tatap muka antara dua orang yang menekankan transfer informasi dari satu orang ke orang lain untuk mempengaruhi perubahan perilaku, dan menggabungkan proses psikologis (persepsi, pembelajaran, dan motivasi) di satu sisi dan bahasa di sisi lain. Komunikasi interpersonal terdiri dari indikator-indikator:

- (1) cara berbicara, yaitu dalam komunikasi antar pribadi, mengetahui cara berbicara dengan orang lain bisa sangat berguna. Seorang pakar komunikasi mencatat bahwa ketika berkomunikasi dengan bos, penting untuk memahami gaya komunikasi yang disukai.
- (2) umpan balik, yaitu salah satu bentuk komunikasi interpersonal yang dapat digunakan untuk secara efektif

mengelola perilaku dan meningkatkan kinerja. Bahkan, umpan balik mungkin lebih dihargai oleh sebagian karyawan daripada uang.

- (3) kepercayaan, yaitu Jika karyawan tidak mempercayai pimpinan, maka akan ada komunikasi yang tidak efektif.
- (4) harapan, yaitu orang hanya mempersepsi apa yang mereka harapkan, yang tak terduga mungkin tidak dirasakan sama sekali.
- (5) status, yaitu mengenali perbedaan usia dapat mempengaruhi komunikasi yang efektif dan tidak efektif. kesenjangan generasi yang sedang tumbuh dapat memainkan malapetaka dengan komunikasi interpersonal.

Hermawan dan Susanti (2022), Mendeskripsikan bahwa komunikasi interpersonal merupakan suatu kegiatan saling mengirim dan menerima pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh individu yang mempunyai hubungan erat untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam organisasi dengan indikator 1) Faktor teknis, 2) Keterbukaan, 3) Kepercayaan, 4) Sikap positif, dan 5) Status sosial.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Hellriegel dan Slocum (2016), mendeskripsikan Komunikasi interpersonal merujuk kepada jumlah partisipan yang terbatas: a) biasanya karena kedekatan satu sama lain, b) menggunakan banyak saluran sensorik, dan c) mampu memberikan umpan balik dengan segera. Komunikasi antara manajer dengan pegawainya dalam sebuah organisasi termasuk komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal terdiri dari indikator-indikator:

- (1) keterbukaan komunikasi, yaitu keterbukaan komunikasi biasanya lebih merupakan masalah derajat. Keterbukaan komunikasi dapat dilihat sebagai sebuah rangkaian mulai dari tertutup, dijaga, dan defensif hingga terbuka, jujur, dan mendukung. Pesan ditafsirkan melalui kepercayaan tinggi, agenda bersama, dan tujuan yang terungkap.

- (2) umpan balik yang konstruktif, yaitu dalam memberikan umpan balik, orang-orang membagikan pemikiran dan perasaan mereka tentang orang lain. Umpan balik dapat melibatkan perasaan atau reaksi pribadi terhadap ide atau proposal orang lain. Dampak emosional dari umpan balik bervariasi sesuai dengan seberapa pribadi hal itu difokuskan. Ketika seseorang berusaha untuk mencapai komunikasi terbuka, umpan balik harus mendukung (memperkuat perilaku berkelanjutan) atau korektif (menunjukkan bahwa perubahan perilaku sesuai).
- (3) keterbukaan diri yang tepat, yaitu pengungkapan diri adalah segala informasi yang dikomunikasikan individu (secara verbal atau nonverbal) tentang diri mereka kepada orang lain. Orang sering secara tidak sadar mengungkapkan banyak hal tentang diri mereka sendiri dengan apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka menampilkan diri kepada orang lain.
- (4) mendengarkan aktif, yaitu mendengarkan secara aktif diperlukan untuk mendorong tingkat umpan balik etis dan keterbukaan yang sesuai. Mendengarkan aktif melibatkan memperhatikan, menahan penilaian, merefleksikan, mengklarifikasi, meringkas, dan berbagi. Mendengarkan efektif ketika penerima memahami pesan pengirim sebagaimana dimaksud.

Narula (2016), mendeskripsikan Komunikasi antarpribadi (*Interpersonal communication*) didefinisikan sebagai hubungan antara diri dan orang lain "*the self and other*" dan koordinasi antara keduanya. indikator-indikator:

- (1) Keterbukaan, yaitu kesediaan untuk mengungkapkan informasi tentang diri sendiri yang relevan dalam pertemuan antarpribadi
- (2) Empati, yaitu perilaku merasakan sebagaimana dirasakan oleh yang lain dan yang satu mengidentifikasi dengan yang lain. Ini membantu dalam memahami sikap dan perilaku orang lain
- (3) Supportiveness, yaitu lingkungan yang mendukung memfasilitasi komunikasi empatik yang terbuka dan menjadi efektif
- (4) positiveness, yaitu seseorang harus menghargai diri sendiri.
- (5) Equality, yaitu pentingnya kesamaan adalah memiliki perasaan positif tentang orang lain. Ini mendorong partisipasi dan interaksi yang aktif dan bermakna.

Menurut Hermawan, Ghozali, dan Sayuti (2023), Komunikasi interpersonal merupakan kegiatan saling mengirim dan menerima pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh individu yang mempunyai hubungan yang erat untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam organisasi dengan indikator: 1) keterbukaan, 2) kesetaraan, 3) empati, 4) sikap positif dan 5) saling mendukung.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Interpersonal adalah kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh individu yang memiliki hubungan dekat melalui interaksi verbal dan non verbal untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut: 1) Keterbukaan diri untuk menerima masukan-masukan dari orang lain; 2) Kemampuan memahami orang lain; 3) Memberikan dukungan pada orang lain; 4) Bersikap positif pada diri sendiri dan orang lain; 5) Memberikan pandangan, ide, dan gagasan untuk kemajuan organisasi; dan 6) Kemampuan menginterpretasikan setiap kata, kalimat, informasi dan perilaku orang lain.

A photograph of a bright, modern classroom. The room features wooden desks and chairs arranged in rows. A large blackboard is mounted on the wall, and a clock is visible in the upper right corner. Large windows on the left side of the room provide natural light. The background is partially obscured by a large, dark blue geometric shape that frames the text.

BAB 7

BUDAYA

ORGANISASI

Setiap organisasi pasti memiliki sistem atau ciri khas masing-masing yang disebut budaya organisasi. Hal ini tentu berkaitan dengan citra sebuah perusahaan atau organisasi di lingkungan luar. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini dan diterapkan oleh suatu kelompok. Sedangkan, organisasi adalah suatu kelompok orang dari berbagai latar belakang berbeda bersatu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Robbins & Judge (2019), mendeskripsikan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan dengan organisasi lainnya. Adapun indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
- 3) Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya
- 4) Orientasi pada individu. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang didalam organisasi.
- 5) Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.
- 6) Keagresifan. Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
- 7) Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Schein, (2019), memaparkan bahwa Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai akumulasi pembelajaran bersama dari sebuah organisasi dalam memecahkan masalah yang berasal dari adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang mana telah divalidasi untuk selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Adapun indikator budaya organisasi adalah

sebagai berikut:

1) Artefak

- Struktur dan proses yang terlihat dan dapat dirasakan
- Perilaku yang diamati
- Sulit untuk diuraikan

2) Keyakinan dan Nilai yang Dianut

- Ideal, tujuan, nilai, aspirasi
- Ideologi
- Rasionalisasi — Mungkin atau mungkin tidak sesuai dengan perilaku dan artefak lainnya

3) Asumsi Dasar yang Mendasari

- Keyakinan dan nilai yang tidak disadari dan diterima begitu saja
- Menentukan perilaku, persepsi, pemikiran, dan perasaan

Hermawan dkk., (2023), Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai, kepercayaan, dan prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, serta seperangkat praktek dan perilaku manajemen yang membantu dan memperkuat prinsip dasar tersebut. Budaya organisasi terdiri atas empat aspek:

- 1) *Involvement* (keterlibatan) yaitu para anggota organisasi adalah di mana organisasi-organisasi memberdayakan para anggotanya, membangun tim dalam organisasi, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di semua level. Keterlibatan dapat berjalan secara informal maupun secara formal dan terstruktur.

- 2) *Consistency* (konsistensi) yakni di mana organisasi memiliki aturanaturan main yang konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegras dengan baik. Sistem kepercayaan bersama, nilai-nilai, dan simbol-simbol merupakan dasar yang efektif untuk menyamakan konsensus dan mencapai aksi yang terkoordinasi.
- 3) *Adaptability* (adaptasi) adalah di mana organisasi memiliki orientasi kepada pelanggan, mengambil resiko, dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan pengalaman menciptakan perubahan.
- 4) *Mission* (misi) adalah di mana fungsi dan tujuan bersama organisasi yang tertuang dalam misi organisasi menyebabkan para karyawan dengan alasan non-ekonomi bersedia menginvestasikan upaya mereka demi kebaikan organisasi.

Putri (2020), Budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola kepercayaan, nilai, dan harapan. Dengan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut : sebagai

- 1) Artefak dan kreasi : Teknologi, seni, pola perilaku yang terlihat dan terdengar
- 2) Nilai : Dapat diuji, dalam lingkungan fisik
- 3) Asumsi Dasar : Hubungan dengan lingkungan, - Alam kreativitas, waktu, dan ruang, Sifat alami manusia, Sifat alami aktivitas manusia dan Sifat hubungan manusia

Balaji dkk., (2020), Budaya organisasi adalah system sosial yang meluas di sebuah organisasi yang memandu pilihan hasil strategis dan cara untuk mencapainya. Adapun indikator budaya organisasi yaitu Nilai – nilai dan Asumsi dalam organisasi yang mempengaruhi bagaimana anggota berinteraksi satu sama lain, serta dengan lingkungan. budaya, yang efektif dalam suatu organisasi dapat mengkomunikasikan nilai – nilai dan standarnya kepada anggotanya.

Bauer & Erdogan (2019), Budaya Organisasi mengacu pada sebuah system yang membagikan asumsi, nilai, dan kepercayaan yang menunjukkan kepada karyawan kepada tindakan yang diperlukan ataupun tidak diperlukan. Adapun indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Asumsi : sesuatu yang diterima begitu saja dengan apa adanya, dan merekam mencerminkan kepercayaan tentang sifat asli manusia dan realitanya,
- 2) Nilai : nilai adalah pembagian atas prinsip, standar, dan tujuan,
- 3) Artefak : aspek budaya organisasi yang dapat dilihat secara fisik

George & Jones (2019), Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma bersama yang memengaruhi cara karyawan berpikir, merasakan, dan berperilaku terhadap satu sama lain dan terhadap orang-

orang di luar organisasi. Ada 2 (dua) indikator dari budaya organisasi,

- 1) Nilai, adalah kriteria umum, standar, atau prinsip panduan yang digunakan orang untuk menentukan jenis perilaku, peristiwa, situasi, dan hasil mana yang diinginkan atau tidak diinginkan,
 - Nilai Terminal; kualitas, tanggung jawab, inovasi, keunggulan, ekonomi, moralitas, dan profitabilitas,
 - Nilai Instrumental; bekerja keras, menghormati tradisi dan otoritas, bersikap konservatif dan berhati-hati, hemat, kreatif dan berani, jujur, berani mengambil risiko, dan mempertahankan standar tinggi,
- 2) Norma, adalah aturan perilaku informal yang muncul seiring waktu untuk mendorong karyawan untuk memupuk sikap dan perilaku kerja yang penting bagi organisasi; bersikap sopan, menjaga area kerja tetap bersih, kerja tim, membantu, kerja keras, kooperatif.

Menurut Faizah dkk., (2020), Budaya Organisasi disimpulkan sebagai sejumlah jaringan dari asumsi dasar, nilai-nilai dan artefak yang menjelaskan identitas suatu organisasi. Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Asumsi, tidak dapat diamati secara langsung, mereka adalah tingkat budaya serebral dan disimpulkan dari nilai – nilai dan artefak organisasi. Asumsi adalah model mental

yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk memahami lingkungan.

- 2) Nilai adalah prinsip yang dibangun secara sosial yang memandu perilaku dan tercermin melalui tujuan, filosofi, dan strategi yang diucapkan dan didengar, dan
- 3) Artefak adalah lapisan budaya visual dan berwujud dan terdiri dari papan nama, branding, dan pengaturan fisik pendirian.

Sutarman dkk., (2023), Budaya Organisasi secara ringkas dapat didefinisikan sebagai perilaku atau interaksi antara anggota didalam suatu organisasi. Mengadaptasi model budaya organisasi milik hofstede, Adapun memiliki indikator, yaitu

- 1) Symbols, yaitu suatu objek yang memperlihatkan hal - hal yang berbeda namun tetap memiliki makna bagian anggota organisasi;
- 2) Heroes, yaitu merupakan anggota organisasi yang berhasil mendapatkan pencapaian tertinggi dan dapat memotivasi anggota lainnya,
- 3) Rituals yaitu adalah kegiatan yang dilakukan organisasi guna meningkatkan hubungan antara anggota didalam organisasi sehingga tercipta hubungan yang baik,
- 4) Value adalah merupakan nilai - nilai yang diakui secara bersama – sama di dalam organisasi yang kerap dihubungkan dengan etika dan identitas moral.

Haryono (2021), mendeskripsikan bahwa Budaya organisasi adalah adanya kesamaan pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi terhadap aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku setiap anggotanya. Dengan indikator , sebagai

- 1) Kebiasaankebiasaan
- 2) Norma-norma kelompok).
- 3) Prinsip-prinsip
- 4) Filosofi formal
- 5) Aturan-aturan
- 6) Iklim Organisasi
- 7) *Embedded skills*
- 8) *Habit of thinkings, mental models, and/or linguistic paradigms.*
- 9) Saling pengertian, *Root metaphors or integrating symbols.*

Melati dkk., (2022), memaparkan bahwa budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun faktor-faktor budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Norma, yaitu Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat

memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

- 2) Nilai Dominan, Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.
- 3) Aturan, Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.
- 4) Iklim Organisasi, Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan

agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

Ganyang (2019), memaparkan bahwa Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menunjukkan karakteristik, sikap, dan perilaku sehari-hari baik disadari maupun tidak disadari, ditunjukkan oleh seluruh anggota organisasi, dan menjadi identitas yang membedakannya dari organisasi lainnya. Adapun faktor-faktor budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai-nilai, Nilai-nilai ini menjadi kebiasaan yang ada di dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun-tahun menjadi nilai-nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut.
- 2) Sikap, Sikap yang sama yang ditunjukkan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam organisasi.
- 3) Perilaku, Perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada.
- 4) Identitas, Karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi.
- 5) Pembeda, Nilai-nilai, sikap, perilaku dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang beda.

Kinicki & Fugate (2019), Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi implisit bersama yang telah diterima dan dianut oleh suatu organisasi yang menentukan bagaimana persepsi, pemikiran, dan reaksinya terhadap berbagai lingkungannya. Adapun faktor-faktor budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai-nilai pendiri
- 2) Lingkungan industri dan bisnis
- 3) Budaya nasional
- 4) Visi dan strategi organisasi
- 5) Perilaku pimpinan

Selanjutnya Buchanan & Huczynski (2019), Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan dan norma norma yang dianut dimana mempengaruhi cara karyawan berpikir, merasa dan bertindak terhadap orang lain di dalam dan di luar organisasi. Adapun faktor-faktor budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Berbagi: berada dalam perilaku, nilai, dan asumsi bersama kelompok dan dialami melalui norma dan harapan mereka yang merupakan aturan tidak tertulis mereka.
- 2) Pervasif: menembus organisasi dan dimanifestasikan dalam manifestasi permukaan seperti perilaku kolektif, lingkungan fisik, ritual kelompok, simbol fisik, cerita dan legenda.
 - a. Bertahan: mengarahkan pikiran dan tindakan karyawan dari waktu ke waktu. Budaya menjadi self-reinforcing karena individu tertarik pada karakteristik

yang mirip dengan mereka, dan perusahaan memilih pelamar yang akan 'cocok'. Budaya menjadi self-reinforcing dan resisten terhadap perubahan.

- b. Implisit: terlepas dari sifat bawah sadarnya, individu terprogram untuk mengenali dan merespons budaya secara naluriah karena budaya itu bertindak seperti bahasa yang sunyi

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma yang dibentuk dan diterapkan oleh organisasi yang harus dipatuhi oleh anggota dan pimpinan dalam organisasi guna membentuk karakter dalam bersikap, berperilaku dalam mengerjakan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator dukungan organisasi adalah sebagai berikut: 1) Inovasi dalam bekerja, 2) Orientasi pada hasil pekerjaan, 3) Orientasi kerja tim, 4) Pemanfaatan sumber daya manusia, 5) Konsistensi pada aturan, dan 6) Adaptasi terhadap perubahan.



BAB 8

ENGAGEMENT

Engagement merupakan salah satu aspek yang penting bagi guru dalam menyelesaikan pekerjaan yang mampu meningkatkan kinerja. Pada hakekatnya guru yang berkualitas adalah guru yang memiliki kinerja yang baik dan memiliki keterikatan terhadap institusi atau lembaga, serta memiliki dedikasi dan pengabdian, sosok guru seperti ini adalah guru yang memiliki *Engagement* yang baik.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Zondo (2020), menyatakan *Engagement* adalah tingkat komitmen dan *Engagement* yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan indikator ; 1) perceived social support yaitu sebuah keyakinan yang dimiliki seorang individu bahwa ada sumber dukungan yang tersedia ketika

mereka membutuhkan dukungan pada situasi-situasi tertentu, 2) job characteristic yaitu kondisi pekerjaan yang dapat menentukan kesesuaian seseorang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dikerjakan, 3) value congruence yaitu keselarasan antara nilai perusahaan dengan nilai pribadi pekerja, dan 4) komunikasi internal yaitu komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Mufarrikhah et al. (2020) mendefinisikan *Engagement* adalah sikap yang menggambarkan individu secara penuh terlibat dengan pekerjaannya, baik secara emosi maupun fisik dengan menunjukkan perilaku yang penuh semangat, penuh dedikasi, dan penghayatan dalam menunaikan pekerjaan. Faktor penyebab *Engagement* bervariasi dan secara umum terbagi menjadi dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor eksternal yang dianggap berkontribusi adalah organizational citizenship behavior, organizational culture, dan dukungan sosial. Sedangkan pada faktor internal adalah self efficacy, dan self esteem.

Atthohiri & Wijayati (2021) menyatakan perasaan terlibat (engaged) mencakup perasaan keterhubungan, komitmen, kesetiaan, rasa memiliki terhadap perusahaan, keinginan untuk berkontribusi kepada perusahaan, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hal ini diukur

melalui tiga faktor: 1) semangat (vigor), 2) dedikasi dalam bekerja, dan 3) tingkat keterlibatan saat bekerja. Ketiga aspek ini dianggap sebagai pandangan positif dalam kehidupan dan sikap terhadap hubungan kerja. Sebagai akibatnya, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung merasakan perasaan positif dan kepuasan.

Diana & Frianto (2021) mengemukakan bahwa keterlibatan (*Engagement*) adalah sebuah hubungan yang mencerminkan sejauh mana karyawan terkait dengan nilai-nilai dan komitmen terhadap organisasi. Terdapat tiga indikator keterlibatan karyawan, yaitu 1) semangat karyawan yang tercermin dalam energi yang mereka investasikan dalam pekerjaan (vigor), 2) dedikasi karyawan yang mencakup hasrat dan minat mereka dalam menjalani tugas pekerjaan (dedication), serta 3) penyerapan yang menunjukkan tingkat fokus dan keterlibatan karyawan dalam tugas pekerjaan mereka (absorption).

Firnanda & Wijayati (2021) menyatakan *Employee Engagement* merupakan suatu sikap psikologis yang positif bagi karyawan untuk memberdayakan kondisi kerja agar perusahaan dapat merasakan efektivitas kerja yang lebih besar serta dapat berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Alkasim & Prahara (2019) mengemukakan keterlibatan karyawan (*employee Engagement*) didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan serta tingkat kepuasan dan antusiasme yang dirasakannya saat menjalankan tugas

pekerjaan. Ini tercermin dalam beberapa indikator, yaitu 1) karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, 2) dukungan organisasi dan atasan yang dirasakan, 3) dukungan organisasi yang dirasakan, serta 4) keadilan distribusi dan prosedural.

Dhumal et al. (2021) menggambarkan *Engagement* karyawan sebagai keinginan karyawan untuk secara positif mendukung organisasi, tetap berkeinginan untuk menjadi anggota organisasi, dan berupaya melebihi harapan yang diberikan oleh organisasi. Terdapat beberapa indikator yang mencakup 1) *Engagement* dalam organisasi untuk memahami individu dan kebutuhan uniknya, 2) menciptakan energi positif sebagai lawan dari stres dalam pekerjaan, 3) kepuasan dalam *Engagement* pekerjaan, dan 4) keterbukaan dalam pengalaman.

Yano et al. (2021) menyatakan *Engagement* merupakan hubungan positif yang mencakup *Engagement* emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dengan tujuan mencapai kesejahteraan. Ini diukur melalui tiga indikator: 1) vigor, yang menunjukkan semangat dalam menjalankan pekerjaan, 2) dedication, yang mencakup tingkat *Engagement* yang tinggi terhadap pekerjaan dengan pengalaman yang bermakna, serta antusiasme yang ditandai dengan keterikatan kuat terhadap pekerjaan dan kebanggaan terhadap pekerjaan, dan 3) absorption, yang mencerminkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka hingga mereka

terbenam dalam pekerjaan tersebut, sehingga waktu terasa cepat berlalu saat melakukannya.

Agarwal & Mewafarosh (2021) menjelaskan bahwa *Engagement* adalah tujuan yang kompleks dan menantang bagi sebuah organisasi. Ini dapat diukur melalui beberapa indikator, termasuk: 1) Pengembangan karir: Pembangunan karir dapat meningkatkan keterikatan karyawan. 2) Karakteristik pekerjaan: Faktor-faktor psikologis yang berkaitan dengan pekerjaan berpengaruh pada *Engagement* dalam organisasi, dengan konsekuensi yang bervariasi. 3) Kesetiaan: Keterikatan kerja yang kuat berdampak positif pada loyalitas karyawan. 4) Produktivitas: Produktivitas karyawan yang tinggi seringkali hasil dari keterikatan kerja yang baik. Dengan memahami dan mengukur faktor-faktor ini, organisasi dapat bekerja menuju mencapai tingkat *Engagement* yang lebih tinggi di antara karyawannya.

Ridgely et al. (2020) menyatakan *Engagement* merupakan keadaan kebahagiaan yang menjadi dorongan bagi individu untuk mencapai kepuasan internal dengan mengaplikasikan kekuatan mereka di lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat melalui beberapa indikator, termasuk: 1) Keterlibatan individu dalam pekerjaan. 2) Komitmen terhadap organisasi. 3) Hasrat terhadap pekerjaan. 4) Rasa memiliki terhadap perusahaan. Ketika individu merasa terlibat dalam pekerjaan dengan mengacu pada indikator-indikator ini, ini menciptakan dedikasi dan antusiasme positif di tempat kerja.

Nienaber (2019) menjelaskan *Engagement* merupakan salah satu cara untuk membangun dukungan karyawan, terutama karena karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka. Ini berarti karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menunjukkan kompetensi mereka, menggambarkan apa yang penting bagi mereka, mencerminkan otonomi dalam pekerjaan, menunjukkan arti dari hubungan mereka dengan organisasi, dan menciptakan keterhubungan. Indikator-indikator yang mengukur *Engagement* meliputi: 1) Komitmen manajemen untuk mengarahkan perhatian karyawan pada upaya meningkatkan komitmen terhadap organisasi. 2) Kesetiaan (*loyalty*), di mana keterikatan yang kuat dengan pekerjaan berdampak positif pada loyalitas karyawan. 3) Perhatian terhadap produktivitas, yang mendorong keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. 4) Rasa memiliki (*ownership*) terhadap tempat kerja, yang dapat meningkatkan keterikatan kerja. Dengan memahami dan mengukur indikator-indikator ini, organisasi dapat mendorong tingkat *Engagement* yang lebih tinggi di antara karyawan mereka.

Ababneh (2021) mendefinisikan *employee Engagement* sebagai konstruk psikologis yang terdiri dari: 1) emosi dan aktivasi (*energi, antusiasme, gairah, kebanggaan, dan kepositifan emosional*), 2) *absorption* (*kehadiran psikologis, perhatian, dan kewaspadaan*), 3) usaha sukarela (*upaya pencapaian dan usaha ekstra*), 4) kinerja tugas (*pemenuhan*

tugas dan memenuhi harapan peran), dan 5) identifikasi tujuan (orientasi tujuan dan kesadaran bisnis).

Pincus (2022) menjelaskan bahwa *Engagement* merupakan konstruk yang melibatkan aspek kognitif, emosional, dan perilaku. Dengan indikator 1). Vigor (penuh energi) lebih bersifat perilaku, 2). Dedication : Mengacu pada *Engagement* seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan, dan 3). Absorption (keterlarutan): menggambarkan keterlibatan yang intens dalam peran seseorang.

Menurut Ahlowalia et al., (2014), *Engagement* adalah kondisi kebahagiaan yang diinginkan yang diinginkan individu untuk mengejar kepuasan internal dengan menerapkan kekuatan mereka di tempat kerja mereka. dengan Indikator: 1) *Engagement* individu terhadap pekerjaan, 2) Komitmen kepada organisasi, 3) Hasrat kerja, dan 4) *Ownership* : rasa memiliki terhadap perusahaan dapat menciptakan dedikasi terhadap pekerjaan Antusiasme di tempat kerja.

Agrawal (2016), mendeskripsikan bahwa *Engagement* adalah tujuan yang kompleks dan menantang untuk sebuah organisasi. Dengan Indikator: 1) *Career Development*: Pembinaan karir dapat meningkatkan keterikatan karyawan, 2) *Job Characteristics*: Menunjukkan bahwa kondisi psikologis yang menyebabkan pekerjaan dan *Engagement* organisasi serta konsekuensi yang tidak sama, 3) *Loyalty*: keterikatan kerja yang baik maka akan berdampak positif dalam loyalitas

karyawan, dan 4) *Productivity* : Produktifitas karyawan yang baik dihasilkan oleh keterikatan kerja yang baik pula.

Chairiza et al., (2018), mendeskripsikan bahwa *Engagement* adalah seberapa sering pekerja bersedia menunjukkan kontribusi dan keterikatan secara mental dan fisik kepada pekerjaannya serta perusahaannya, sehingga tampak dari perilaku aktualnya dalam bekerja. Dengan Indikator: 1) *vigor* yaitu bersemangat dalam melakukan pekerjaan, 2) *dedication* yaitu *Engagement* tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan, dan 3) *absorption* yaitu menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa berlalu ketika melakukan pekerjaan.

Menurut Chandani et al., (2016), *Engagement* adalah kondisi keterikatan karyawan pada pekerjaan dan organisasi yang tercipta dalam jangka panjang, Dengan Indikator: 1) *career development* yaitu kesempatan pengembangan karir di tempat bekerja, 2) *effective management of talent* yaitu penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat sesuai dengan bakat, kemampuan, keterampilan dan kepribadiannya, 3) *empowerment* yaitu memberdayakan karyawan sesuai dengan bakat yang dimiliki dalam pekerjaan, dan 4)

productivity goal yaitu pencapaian produktifitas karyawan yang baik akan menumbuhkan keterikatan kerja yang baik.

Crozier (2016) mendeskripsikan bahwa *Engagement* adalah kondisi *Engagement* bekerja yang dirasakan karyawan yang menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Dengan Indikator: 1) komitmen manajemen untuk mengarahkan perhatian karyawan pada upaya bagaimana meningkatkan komitmen terhadap organisasi, 2) *loyalty* yaitu dengan keterikatan kerja yang baik maka akan berdampak positif dalam loyalitas karyawan, 3) *concern for productivity* yaitu perhatian pada produktifitas yang tinggi akan mendorong keterikatan karyawan pada pekerjaannya, dan 4) *ownership* yaitu rasa memiliki terhadap tempat bekerja dapat meningkatkan keterikatan kerja.

Dar et al., (2016: pp. 235-247), mendeskripsikan bahwa *Engagement* merupakan proses dimana seorang karyawan memiliki pekerjaan yang berkaitan dengan keadaan pikiran. Dengan indikator: 1) *vigor* yaitu bersemangat dalam melakukan pekerjaan, 2) *dedication* yaitu *Engagement* tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan, dan 3) *absorption* yaitu menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka sertatenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa berlalu ketika melakukan pekerjaan.

Daft (2016), mendeskripsikan bahwa *Engagement* adalah sejauhmana karyawan menikmati pekerjaannya, merasa puas dengan kondisi pekerjaannya, antusias untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan-tujuan tim dan organisasi, merasa memiliki dan berkomitmen terhadap organisasi. Dengan Indikator: 1) tempat kerja yang membuat karyawan dapat belajar, berkontribusi dan tumbuh, 2) kesempatan bagi karyawan aktualisasi bakat, keterampilan, minat, sikap dan kebutuhan yang unik, 3) penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat (*right job*), dan 4) pemberian imbalan yang bersifat intrinsik yang ditunjukkan kepada individu setiap hari.

Dar et al., (2016: pp. 235-247), *Engagement* merupakan proses dimana seorang karyawan memiliki pekerjaan yang berkaitan dengan keadaan pikiran. Dengan Indikator: 1) *vigor* yaitu bersemangat dalam melakukan pekerjaan, 2) *dedication* yaitu *Engagement* tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan, dan 3) *absorption* yaitu menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka sertatenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa berlalu ketika melakukan pekerjaan.

Dami et al., (2022) Menjelaskan bahwa *Engagement* karyawan sebagai "keinginan karyawan untuk mengatakan

secara positif mendukung organisasi, tetap keinginan untuk menjadi anggota organisasi dan berusaha melampaui yang diharapkan untuk organisasi. Dengan Indikator: 1) *Engagement* dalam organisasi untuk memahami individu dan kebutuhan uniknya, 2) Menciptakan energi positif sebagai lawan dari stress dalam pekerjaan, 3) Kepuasan dalam *Engagement* pekerjaan, dan 4) Keterbukaan dalam pengalaman.

Menurut Macey (2021), *Engagement* adalah keterikatan karyawan dengan perusahaan/tempatnya bekerja itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya. Dengan Indikator: 1) *Vigor* : dapat dinilai dari semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja, 2) *Dedication* : Mengacu pada *Engagement* seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan, dan 3) *Absorption* (keterlarutan) : Mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Menurut McShane et al., (2018), *Engagement* didefinisikan sebagai motivasi emosional dan kognitif (logis)

individu, terutama upaya yang terfokus, intens, gigih, dan bertujuan untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan. Dengan Indikator: 1) *goal setting* yaitu menetapkan tujuan secara spesifik dengan umpan balik, 2) *employee involvement*, 3) *organizational justice* yaitu membandingkan beban kerja dengan hasil yang didapatkan karyawan, 4) *organizational comprehension* yaitu pemahaman karyawan terhadap organisasi, dan 5) *employee development opportunities*.

Nurlaila (2017), mendeskripsikan bahwa *Engagement* adalah hubungan yang positif yang memiliki *Engagement* emosional, komitmen antara karyawan dengan pekerjaan untuk mencapai kesejahteraan. Dengan Indikator: 1) *vigor* yaitu bersemangat dalam melakukan pekerjaan, 2) *dedication* yaitu *Engagement* tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan, dan 3) *absorption* yaitu menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa berlalu ketika melakukan pekerjaan.

Menurut Robbins & Judge (2018), *Engagement* adalah individu dengan kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan Indikator: 1) kepemimpinan yang menginspirasi, 2) *perceived social support* yaitu sebuah keyakinan yang dimiliki individu bahwa ada sumber dukungan

yang tersedia ketika mereka membutuhkan dukungan pada situasi-situasi tertentu, 3) *job characteristic* yaitu kondisi pekerjaan yang dapat menentukan kesesuaian seseorang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dikerjakan, dan 4) *value congruence* yaitu keselarasan antara nilai perusahaan dengan nilai pribadi pekerja.

Menurut Zondo (2020), *Engagement* adalah tingkat komitmen dan *Engagement* yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan Indikator: 1) *perceived social support* yaitu sebuah keyakinan yang dimiliki seorang individu bahwa ada sumber dukungan yang tersedia ketika mereka membutuhkan dukungan pada situasi-situasi tertentu, 2) *job characteristic* yaitu kondisi pekerjaan yang dapat menentukan kesesuaian seseorang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dikerjakan, 3) *value congruence* yaitu keselarasan antara nilai perusahaan dengan nilai pribadi pekerja, dan 4) komunikasi internal yaitu komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Hermawan, et al., (2023), mendeskripsikan bahwa *Engagement* guru adalah kesenyawaan guru dengan organisasi

tempat nya bekerja dimana guru merasa memiliki organisasi serta menikmati kondisi organisasi dan pekerjaannya bukan hanya secara fisik tetapi juga secara rasional, emosional dan normatif, sehingga guru tersebut merasa puas dan setia bekerja dalam organisasinya disebut dengan *Engagement* guru. Dengan indikator sebagai berikut : 1) *career development* yaitu pengembangan karir di tempat bekerja, 2) *concern for productivity* yaitu perhatian terhadap produktifitas yang tinggi akan mendorong keterikatan pekerja pada pekerjaannya, 3) *Ownership* yaitu rasa memiliki terhadap tempat bekerja dapat meningkatkan keterikatan kerja, 4) *loyalty* yaitu dengan keterikatan kerja yang baik maka akan berdampak positif dalam loyalitas karyawan, 5) *vigor* yaitu bersemangat dalam melakukan pekerjaan, 6) *dedication* yaitu keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan, dan 7) *absorption* yaitu menunjukkan individu yang bahagia dan menikmati pekerjaan serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu berlalu dengan cepat ketika melakukan pekerjaan.

Mufarrihah et al. (2020) mendefinisikan *Engagement* adalah sikap yang menggambarkan individu secara penuh terlibat dengan pekerjaannya, baik secara emosi maupun fisik dengan menunjukkan perilaku yang penuh semangat, penuh dedikasi, dan penghayatan dalam menunaikan pekerjaan.

Faktor penyebab *Engagement* bervariasi dan secara umum terbagi menjadi dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor eksternal yang dianggap berkontribusi adalah organizational citizenship behavior, organizational culture, dan dukungan sosial. Sedangkan pada faktor internal adalah self efficacy, dan self esteem.

Atthohiri & Wijayati (2021) menyatakan perasaan terlibat (engaged) mencakup perasaan keterhubungan, komitmen, kesetiaan, rasa memiliki terhadap perusahaan, keinginan untuk berkontribusi kepada perusahaan, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hal ini diukur melalui tiga faktor: 1) semangat (vigor), 2) dedikasi dalam bekerja, dan 3) tingkat keterlibatan saat bekerja. Ketiga aspek ini dianggap sebagai pandangan positif dalam kehidupan dan sikap terhadap hubungan kerja. Sebagai akibatnya, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung merasakan perasaan positif dan kepuasan.

Diana & Frianto (2021) mengemukakan bahwa keterlibatan (*Engagement*) adalah sebuah hubungan yang mencerminkan sejauh mana karyawan terkait dengan nilai-nilai dan komitmen terhadap organisasi. Terdapat tiga indikator keterlibatan karyawan, yaitu 1) semangat karyawan yang tercermin dalam energi yang mereka investasikan dalam pekerjaan (vigor), 2) dedikasi karyawan yang mencakup hasrat dan minat mereka dalam menjalani tugas pekerjaan (dedication), serta 3) penyerapan yang menunjukkan tingkat

fokus dan keterlibatan karyawan dalam tugas pekerjaan mereka (absorption).

Firnanda & Wijayati (2021) menyatakan *Employee Engagement* merupakan suatu sikap psikologis yang positif bagi karyawan untuk memberdayakan kondisi kerja agar perusahaan dapat merasakan efektivitas kerja yang lebih besar serta dapat berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Alkasim & Prahara (2019) mengemukakan keterlibatan karyawan (*employee Engagement*) didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan serta tingkat kepuasan dan antusiasme yang dirasakannya saat menjalankan tugas pekerjaan. Ini tercermin dalam beberapa indikator, yaitu 1) karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, 2) dukungan organisasi dan atasan yang dirasakan, 3) dukungan organisasi yang dirasakan, serta 4) keadilan distribusi dan prosedural.

Dhumal et al. (2021) menggambarkan *Engagement* karyawan sebagai keinginan karyawan untuk secara positif mendukung organisasi, tetap berkeinginan untuk menjadi anggota organisasi, dan berupaya melebihi harapan yang diberikan oleh organisasi. Terdapat beberapa indikator yang mencakup 1) *Engagement* dalam organisasi untuk memahami individu dan kebutuhan uniknya, 2) menciptakan energi positif sebagai lawan dari stres dalam pekerjaan, 3) kepuasan dalam *Engagement* pekerjaan, dan 4) keterbukaan dalam pengalaman.

Agarwal & Mewafarosh (2021) menjelaskan bahwa *Engagement* adalah tujuan yang kompleks dan menantang bagi sebuah organisasi. Ini dapat diukur melalui beberapa indikator, termasuk: 1) Pengembangan karir: Pembangunan karir dapat meningkatkan keterikatan karyawan. 2) Karakteristik pekerjaan: Faktor-faktor psikologis yang berkaitan dengan pekerjaan berpengaruh pada *Engagement* dalam organisasi, dengan konsekuensi yang bervariasi. 3) Kesetiaan: Keterikatan kerja yang kuat berdampak positif pada loyalitas karyawan. 4) Produktivitas: Produktivitas karyawan yang tinggi seringkali hasil dari keterikatan kerja yang baik. Dengan memahami dan mengukur faktor-faktor ini, organisasi dapat bekerja menuju mencapai tingkat *Engagement* yang lebih tinggi di antara karyawannya.

Ridgely et al. (2020) menyatakan *Engagement* merupakan keadaan kebahagiaan yang menjadi dorongan bagi individu untuk mencapai kepuasan internal dengan mengaplikasikan kekuatan mereka di lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat melalui beberapa indikator, termasuk: 1) Keterlibatan individu dalam pekerjaan. 2) Komitmen terhadap organisasi. 3) Hasrat terhadap pekerjaan. 4) Rasa memiliki terhadap perusahaan. Ketika individu merasa terlibat dalam pekerjaan dengan mengacu pada indikator-indikator ini, ini menciptakan dedikasi dan antusiasme positif di tempat kerja.

Nienaber (2019) menjelaskan *Engagement* merupakan salah satu cara untuk membangun dukungan karyawan,

terutama karena karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka. Ini berarti karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menunjukkan kompetensi mereka, menggambarkan apa yang penting bagi mereka, mencerminkan otonomi dalam pekerjaan, menunjukkan arti dari hubungan mereka dengan organisasi, dan menciptakan keterhubungan. Indikator-indikator yang mengukur *Engagement* meliputi: 1) Komitmen manajemen untuk mengarahkan perhatian karyawan pada upaya meningkatkan komitmen terhadap organisasi. 2) Kesetiaan (*loyalty*), di mana keterikatan yang kuat dengan pekerjaan berdampak positif pada loyalitas karyawan. 3) Perhatian terhadap produktivitas, yang mendorong keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. 4) Rasa memiliki (*ownership*) terhadap tempat kerja, yang dapat meningkatkan keterikatan kerja. Dengan memahami dan mengukur indikator-indikator ini, organisasi dapat mendorong tingkat *Engagement* yang lebih tinggi di antara karyawan mereka.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Engagement* adalah kesenyawaan guru dengan organisasi tempatnya bekerja dimana guru merasa memiliki organisasi serta menikmati kondisi organisasi dan pekerjaannya bukan hanya secara fisik tetapi juga secara rasional, emosional dan normatif, sehingga guru tersebut merasa puas dan setia bekerja dalam organisasinya, dengan indikator adalah sebagai berikut: 1) Pengembangan Karir (*career development*), 2) Perhatian terhadap Produktivitas (*concern for productivity*), 3) Rasa Memiliki (*Ownership*), 4) Keterikatan Kerja (*Loyalty*), 5) Semangat kerja (*vigor*), 6) Dedikasi (*dedication*), dan 7) Menikmati Pekerjaan (*absorption*).

The background of the page is a photograph of a bright, modern classroom. It features rows of wooden desks and chairs. A large window on the left side allows natural light to enter. In the background, there is a blackboard, a clock on the wall, and some storage units. The text is overlaid on a light blue geometric shape on the left side of the image.

BAB 9

STRATEGI DAN CARA PENINGKATAN RESILIENSI SEKOLAH

Dalam buku Manajemen Strategik-Pengetahuan yang dikutip oleh Kusumadmo (2013), kata strategi secara etimologis berasal dari kata Strategos dalam bahasa Yunani yang terbentuk dari kata stratos atau tentara dan kata ego atau pemimpin. Dalam *Oxford Learner's Pocket Dictionaries* (2010), *Strategy (noun) : a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim*. Jika diartikan kedalam bahasa Indonesia berarti rencana aksi yang dirancang untuk mencapai jangka panjang atau tujuan secara keseluruhan.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

Menurut buku Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2007, Strategi: (1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijakan tertentu di perang dan perdamaian; (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam

perang, untuk mendapatkan kondisi yang menguntungkan; (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; (4) tempat yang baik menurut siasat perang.

Berdasarkan beberapa definisi strategi menurut arti bahasa yang digunakan maka dapat disimpulkan. Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yang disusun untuk menghantarkan pada suatu pencapaian akan tujuan dan sasaran tertentu.

Menurut Jauch dan Glueck (2000) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip Rangkuti (2002) "Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya". Berdasarkan berbagai definisi tentang strategi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rumusan perencanaan untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui pengintegrasian keunggulan dan alokasi sumber daya yang ada di organisasi.

Strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan resiliensi sekolah adalah melalui penguatan kepemimpinan visioner, penguatan pemberdayaan, penguatan komunikasi interpersonal, penguatan budaya organisasi, penguatan

kreativitas dan penguatan *Engagement*. Adapun cara peningkatan resiliensi sekolah adalah dengan melakukan perbaikan terhadap indikator-indikator yang masih rendah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator-indikator yang sudah baik.

A. Penguatan kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah perilaku pimpinan yang memiliki visi, ide-ide, yang berusaha melakukan perubahan di masa depan, dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat guna mencapai cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Cara penguatan kepemimpinan visioner, yakni dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Pengembangan koalisi untuk kemajuan masa depan organisasi, Keberanian bertindak dalam meraih tujuan, Keterbukaan dan kreativitas berpikir, dan Kejelasan perumusan visi ke depan. Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni: Penyelarasan visi dengan target organisasi, Pengarahan anggota mencapai kemajuan di masa depan, dan Belajar berkelanjutan.

B. Penguatan pemberdayaan

Pemberdayaan adalah tindakan untuk memampukan individu melalui pendelegasian wewenang pengambilan keputusan sehingga individu merasa lebih memiliki

determinasi diri, merasa berarti, kompeten dan hasil kerjanya memiliki dampak terhadap organisasi. Cara penguatan pemberdayaan, yakni dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Pendelegasian wewenang, dan Peningkatan Kompetensi Individu. Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni : Keteladanan dari atasan individu, Dukungan dari pimpinan, dan Keyakinan berhasil dalam tugas.

C. Penguatan komunikasi interpersonal

Komunikasi Interpersonal adalah kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh individu yang memiliki hubungan dekat melalui interaksi verbal dan non verbal untuk mencapai tujuan organisasi. Cara penguatan komunikasi interpersonal, yakni dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Keterbukaan diri untuk menerima masukan-masukan dari orang lain, Memberikan pandangan, ide, dan gagasan untuk kemajuan organisasi, dan Bersikap positif pada diri sendiri dan orang lain. Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni : Kemampuan menginterpretasikan setiap kata, kalimat, informasi dan perilaku orang lain, Kemampuan memahami orang lain, dan Memberikan dukungan pada orang lain.

D. Penguatan budaya organisasi

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma yang dibentuk dan diterapkan oleh organisasi yang harus dipatuhi oleh anggota dan pimpinan dalam organisasi guna membentuk karakter dalam bersikap, berperilaku dalam mengerjakan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Cara penguatan budaya organisasi, yakni dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Inovasi dalam bekerja, Adaptasi terhadap perubahan, dan Orientasi pada hasil pekerjaan. Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni: Konsistensi pada aturan, Orientasi kerja tim, dan Pemanfaatan sumber daya manusia.



Dokumentasi SMK PGRI 2 Cibinong

E. Penguatan kreativitas

Kreativitas adalah Perilaku individu di dalam organisasinya untuk merumuskan ide, pemikiran, konsep, produk, layanan, atau metode baru yang bertujuan untuk memecahkan masalah dan mengembangkan bidang tertentu sehingga memberikan manfaat untuk mencapai keberhasilan organisasi. Cara penguatan kreativitas, yakni dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Kebiasaan berperilaku dalam menyelesaikan masalah, Perilaku terbuka dalam menerima ide dan gagasan baru, dan Orisinalitas dalam mengembangkan sesuatu yang baru atau berbeda. Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni: Perilaku tertarik pada hal-hal yang kompleks, Bertindak gigih dalam berusaha, dan Bertindak cerdas dalam mencari peluang

F. Penguatan *Engagement*

Engagement adalah kesenyawaan guru dengan organisasi tempatnya bekerja dimana guru merasa memiliki organisasi serta menikmati kondisi organisasi dan pekerjaannya bukan hanya secara fisik tetapi juga secara rasional, emosional dan normatif, sehingga guru tersebut merasa puas dan setia bekerja dalam organisasinya. Cara penguatan *Engagement*, yakni dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Perhatian terhadap Produktivitas (*concern for productivity*), Semangat kerja (*vigor*), Dedikasi

(dedication), dan Menikmati Pekerjaan *(absorption)*. Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni : Pengembangan Karir *(career development)*, Rasa Memiliki *(Ownership)*, dan Keterikatan Kerja *(Loyalty)*.

A photograph of a classroom interior. In the foreground, there are several rows of wooden desks with metal frames and orange seats. In the background, there is a large blackboard mounted on a wooden wall. To the left of the blackboard is a white storage cabinet with multiple compartments. Above the blackboard, a small round clock is visible on the wall. A large window with a wooden frame is on the left side of the room, letting in natural light. The room is decorated with geometric shapes in dark blue and light grey, which are overlaid on the photograph. The word "PENUTUP" is written in bold, black, uppercase letters on a light blue geometric shape in the lower-left area of the image.

PENUTUP

1. Kreativitas adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk menciptakan sesuatu yang baru atau kombinasi dari unsur-unsur yang telah ada sebelumnya menjadi suatu karya baru yang dilakukan melalui interaksi dengan lingkungan untuk menciptakan suatu hal seperti ide, langkah, maupun produk sebagai alternatif pemecahan masalah atau persoalan. Kreativitas guru dalam menyesuaikan diri dengan perubahan - perubahan yang terjadi akan memengaruhi kemauan atau inisiatif guru untuk melakukan perubahan dan perbaikan dalam proses pembelajaran sehingga diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.
2. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah suatu sistem dan proses yang terformat dan terarah yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mencari, mengumpulkan, memilih, mengorganisir, mendokumentasikan, menyimpan, memelihara dan menyebarkan informasi dan pengetahuan dalam rangka mendukung kebutuhan masing-masing individu di dalam perusahaan sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang baik untuk mendukung strategi bisnis. Knowledge management digunakan dalam pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. *Knowledge management* atau manajemen pengetahuan yang tidak optimal diduga

dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.

3. Budaya organisasi sebagai karakteristik pada suatu organisasi untuk kemudian menjadi pedoman bagi organisasi dengan cara yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi sendiri berfungsi sebagai norma perilaku serta nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi dan yang digunakan sebagai dasar tata tertib organisasi. Budaya organisasi yang tidak baik diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.
4. Dukungan Organisasi adalah keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli dengan kesejahteraan anggota organisasi. Kurangnya dukungan organisasi dengan tidak memberikan rasa keadilan kepada semua dosen, kurang menghargai kontribusi dosen sebagai aset utama perguruan tinggi, kurang peduli terhadap kesejahteraan, kurang memberikan peluang promosi serta kurang memfasilitasi agar kondisi kerja kondusif dapat berpengaruh terhadap motivasi dan kenyamanan bekerja, sehingga diduga berpengaruh terhadap ketahanan sekolah.
5. Pemberdayaan adalah proses ketika leader berusaha membantu bawahan untuk mendapatkan dan menggunakan power yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal yang memengaruhi kondisi kerja dan keadaan diri bawahan. Pemberdayaan juga

merupakan konsep di dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada memberikan kekuatan, otoritas, dan tanggung jawab kepada anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan mengambil tindakan terkait pekerjaan mereka. pemberdayaan yang tidak optimal, diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.

6. Perilaku inovatif merupakan perilaku individu yang memiliki tujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Perilaku inovatif juga dapat dipahami sebagai pembuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja dari individu, kelompok, atau organisasi tersebut. Perilaku inovatif yang rendah diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah
7. Kecerdasan adversitas adalah Kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk dapat bertahan dalam menghadapi berbagai macam kesulitan-kesulitan dan mampu mengatasi tantangan hidupnya. Orang yang memiliki kecerdasan adversitas yang tinggi ketika mengalami kesulitan dalam satu bidang kehidupan tidak akan mempengaruhi bidang yang lain. Endurance yakni daya tahan, kecepatan, dan ketepatan dalam menyelesaikan masalah. Orang dengan kecerdasan adversitas yang tinggi akan menghadapi kesulitan dalam

waktu yang cepat dan lebih efektif. Rendahnya kecerdasan adversitas diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah

8. Komunikasi interpersonal atau disebut juga dengan komunikasi antar personal atau komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi yang dilakukan oleh individu untuk saling bertukar gagasan ataupun pemikiran kepada individu lainnya. Atau dengan kata lain, komunikasi interpersonal adalah salah satu konteks komunikasi dimana setiap individu mengkomunikasikan perasaan, gagasan, emosi, serta informasi lainnya secara tatap muka kepada individu lainnya. proses komunikasi antara dua orang atau lebih secara tatap muka, yang memungkinkan komunikator menyampaikan pesan secara langsung, dan komunikan menanggapi pada saat yang bersamaan. Komunikasi interpersonal yang tidak optimal, diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.
9. Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*) dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*), penggerak dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Motivasi berprestasi yang rendah,

diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.

10. *Emotional intelligence* adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan dan memahami emosi (baik emosi orang lain maupun emosi diri sendiri) dengan tujuan meningkatkan kesehatan fisik dan mental. Kemampuan yang dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain, serta mengetahui bagaimana emosi diri sendiri terekspresikan untuk meningkatkan maksimal etis sebagai kekuatan pribadi. Kecerdasan emosional yang tidak bagus, diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.
11. *Kepemimpinan visioner* adalah perilaku pimpinan yang memiliki visi, ide-ide, yang berusaha melakukan perubahan di masa depan, dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat guna mencapai cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Kepemimpinan visioner yang bagus, diduga dapat mempengaruhi ketahanan sekolah.

Resiliensi organisasi memberikan kemampuan pada organisasi untuk tetap beroperasi, dan hal tersebut bisa mempengaruhi pemulihan komunitas dalam jangka panjang. Resiliensi organisasi penting karena memungkinkan organisasi bertahan, beradaptasi, dan berkembang setelah mengalami krisis atau gangguan. Resiliensi organisasi juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Manfaat resiliensi

organisasi: Membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan, Membantu organisasi bertahan dan berkembang setelah mengalami krisis, Membantu organisasi bertransformasi dan berkembang melalui disrupsi, Membantu organisasi mengatasi tantangan dan perubahan hidup dengan lebih baik, Membantu organisasi menjalani kehidupan yang lebih positif dan sukses.

Cara membangun resiliensi organisasi: Melakukan manajemen sumber daya manusia (MSDM), Mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia baru, Melakukan analisis pekerjaan, Melakukan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan mobilitas internal, Melakukan pelatihan dan persiapan untuk peran baru, Melakukan pengembangan prospek manajemen, Melakukan pengelolaan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan, Melakukan praktik MSDM yang transparan, dan Melakukan praktik MSDM yang mendorong pengembangan pengetahuan dan pelatihan guru dan tenaga kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Rusnadi, S; Sumiati; Hermawan, A, (2023), *Optimal Strategy to Improve the Quality of Vocational Teacher Services through Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. International Journal of Social Science And Human Research ISSN (print): 2644-0679, ISSN (online): 2644-0695. DOI: 10.47191/ijsshr/v6-i11-42, Impact factor- 6.686. <https://ijsshr.in/v6i11/42.php> P. 6888 – 6899
- Hermawan, A; Ghozali, AF; Sayuti, MA (2023), *Modeling Strengthening Teacher Creativity*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) DOI. 10.9790/487X-2510044252 e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 25, Issue 10. Ser. 4 (October. 2023), PP 42-52 www.iosrjournals.org
- Hermawan, A (2025), *Enhancing Quality Of Teacher Services Through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support And Job Satisfaction*, Asian Business Research Journal. Vol. 10, No.1, 11-22, 2025 ISSN: 2576-6759. DOI: <https://doi.org/10.55220/25766759.245>. <https://ecsenet.com/index.php/2576-6759/article/view/245>
- Hermawan, A; Sintesa, N; Wardani, AK (2025), *Improving the Quality of Vocational School Teacher Services through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. American International Journal of Business

Management (AIJBM) ISSN- 2379-106X,
www.aijbm.com Volume 08, Issue 02 (February- 2025),
P. 37-51.

Hermawan, A; Wardani, AK; Satriyo, B; (2025), *Enhancing the Quality of Teacher Services through Strengthening Personality and Organizational Justice*. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. ISSN (online): 2582-7138 Vol.6 Issue 01. P.397- 406

Hermawan, A (2025), *Enhancing Quality Of Teacher Services Through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support And Job Satisfaction*, Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin. LPPM. Vol. 9 (1) Maret 2025 p-ISSN: 2549-3310 e-ISSN: 2623-2901 DOI: <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2460> P.1-18

Siregar, UR; Hermawan, A (2024), *Strategies to Improve Teacher Engagement through strengthening Self-Efficacy, Interpersonal Communication, Organizational Culture and Job Satisfaction*, Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS) ISSN 2226-1184 http://rjoas.com/issue-2024-12/article_05.pdf. P. 38-50.

Hermawan, A, (2024), *Improving quality of Teacher Services through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. International Journal of Social Science and Economics Invention (IJSSEI) ISSN: 2455-6289 Vol. 10 No. 04 (2024) | 2024-12-25 <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol10-i04/374>. P. 43-54

Hanum, U; Hermawan, A, (2024), *Optimizing Teacher Engagement: The Role of Self-Efficacy, Interpersonal Communication, Organizational Culture, and Job Satisfaction Using Path and SITOREM Analysis*, Bulletin

- of Social Studies and Community Development. 3 (1), 2024, 19-33.
<https://imrecsjournal.com/journals/index.php/bsscd>
- Wardani, AK; Hermawan, A; Setyaningsih, S, (2024), *Optimization of improving teacher organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy*, International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation (IJMRGE) ISSN (online): 2582-7138 DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.6.P.1348-1355>.
- Siregar, UR; Hermawan, A, (2024), *Strategies to Improve Teachers' Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Transformational Leadership and Self-Efficacy*. International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) E-ISSN: 2469-6501 VOL: 10, ISSUE: 11 November/2024 DOI: <http://dx.doi.org/10.33642/ijbass.v10n11p4> P.35-43
- Hermawan, A; Wardani, AK, (2024), *Strategy to Improve Organizational Image Throughing Personality, Servant Leadership, Organizational Culture and Service Quality*. PPSPD International Journal of Education Volume 3 (2) (Special Issue) 22 October 2024, 718-730 2 nd PPSPD International Conference on Educational Sciences (IConEds 2024) E-ISSN 2829-5196, P-ISSN 2830-3229. <https://ejournal.ppsdp.org/index.php/pijed/issue/view/13>
- Wardani, AK; Hermawan, A, (2024), *Strategy to Improve the Quality of Teacher Services through Strengthening Personality and Organizational Justice*. International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS). Eternal Scientific Publications ISSN: 2583 – 5238 / Volume 3 Issue 11 November 2024 / Pg.

- Hermawan, A; Wardani, AK; Susilowati, E; Hanum, U, (2024), *Strategies for Optimizing Teacher Service Quality through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support, and Job Satisfaction*. Pedagogy Review. 3 (1), 2024, 01-19. **DOI:** <http://dx.doi.org/10.61436/pedrev>
<https://imrecsjournal.com/journals/index.php/pedrev>
- Hermawan, A, (2024), *A Combined Path-SITOREM Analysis to Investigate Effective Islamic Instructional Strategies through Transformational Leaderships, Motivation, and Cooperative Learning Method*. Research in Education, Technology, and Multiculture. 3 (1), 2024, 01-17
DOI: <http://dx.doi.org/10.61436/rietm>
<https://imrecsjournal.com/journals/index.php/rietm>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2021). *Exploratory Sequential Analysis Of Servant Leadership Reviewing From Adversity Intelligence, Proactive Personality, Team Work, Organizational Commitment And Work Motivation*. Journal of Positive Psychology and Wellbeing, 5(4),969–986. Scopus Q2. ISSN 2587-0130.
<https://journalppw.com/index.php/jppw/article/view/477>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). *Servant Leadership Strengthening Modeling*, IJMIE: international Journal of Management, Innovation and Education, Vol. 1 No.1 April 2022 Page 42-50 e_ISSN : 2829-5005.
<https://journal.unpak.ac.id/index.php/IJMIE>
- Hermawan, A., Muhammadi, AM., Indrati, B.(2023) *Modeling and Optimization of Service Investigation Services: Empirical Study Using POP-SDM Approach at Head of Private Smk School in Bogor District, Indonesia,*

- International Journal of Business and Social Science Research 4 (9), 15-28 Vol: 4, Issue: 9 September/2023.
DOI: <http://dx.doi.org/10.47742/ijbsr.v4n9p2>
- Hermawan, A., Ghozali, AF., Sayuti, MA. (2023) *Optimization for Increasing Teacher Performance through Strengthening Teamwork, Interpersonal Communication, Adversity Intelligence, and Work Motivation*. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM). Vol.11 Issue 10 Pages 5239-5248. ISSN (e): 2321-3418 DOI: 10.18535/ijrm/v11i10.em06. <https://ijrm.net>
- Radnawati, D., Hermawan, A (2023). *The Optimal Solution for Strengthening the Quality of Teacher Services Through Personality Development and Organizational Justice*. D Radnawati, A Hermawan . International Journal of Social Science Research and Review 6 (12), 161-173 ISSN 2700-2497 <http://dx.doi.org/10.47814/ijssr.v6i12.1749>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., Hardhienata, S, (2022) *Optimal Solution For OCB Improvement Through Strengthening Of Servant Leadership, Creativity, And Empowerment*. IJMIE: international Journal of Management, Innovation and education, Vol. 1 No.1 Page 17-30 e_ISSN : 2829-5005. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie>
- Siregar, UR., Hermawan, A,. (2024) *Optimization to Increase Work Productivity Through Strengthening rganizational Culture, Interpersonal Communication, Task Interdependence, Job Satisfaction And Work Motivation*, Quest Journals Journal of Research in Business and Management 12 (2024), 59-76 ISSN(Online):2347-3002 www.questjournals.org
- Edowai, Y., Hermawan, A., Hardhienata, S. (2024) *Optimization of Increasing Teacher Engagement through Strengthening Self-Efficacy, Interpersonal*

Communication, Organizational Culture and Job Satisfaction, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science 5 (2), 94-106. ISSN: 2721-3838, DOI: 10.30596/ijems.v5i2.19029.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS>

Siregar, UR., Hermawan, A,. (2024) *Strategies and Ways to Improve Organizational Culture through Strengthening Management Knowledge, Pedagogical Competence, Work Ethic, Organizational Commitment and Work Motivation*. International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis (IJMRA) ISSN(print): 2643-9840, ISSN(online): 2643-9875. DOI: 10.47191/ijmra/v7-i02-38. www.ijmra.in

Rusnadi, S,. Sumiati, Hermawan, A. (2023) *Optimal Strategy to Improve the Quality of Vocational Teacher Services through Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. International Journal of Social Science And Human Research 6 (2023), 6888 – 6899, DOI: 10.47191/ijsshr/v6-i11-42, Impact factor- 6.686. www.ijsshr.in

Koro, B., Hermawan, A., Hardhienata, S. (2023) *Organizational culture through the development of management knowledge, pedagogical competence, work ethics, organizational commitment and work motivation*, International Journal of Management, Innovation, and Education. Vol.2 No. 1 April 2023. Page 123-138. ISSN: 2829-5005. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/IJMIE>

Siregar, UR., Hermawan, A. (2023) *Optimization for Reducing Work Stress through Strengthening Adversity Intelligence, Interpersonal Communication, Tasks Interdependence and Service Quality*, International journal of multidisciplinary research and analysis. ISSN(print): 2643-9840, ISSN(online): 2643-9875

Volume Volume 07 Issue 02 February 2024. DOI: 10.47191/ijmra/v7-i02-38, Impact Factor: 8.22 Page No. 716-732. www.ijmra.in

- Hermawan, A., Indrati, B., Rohmah, MS. (2023) *Optimizing organizational citizenship behavior (OCB) of vocational high school teachers through strengthening knowledge management, adversity intelligence, self-efficacy, organizational culture and work motivation*, International Journal of Education, Business and Economics Research. (IJEBER). ISSN: 2583-3006 Vol. 3, Issue.6, Nov – Dec 2023, pp. 40-64. <https://ijeber.com>
<https://doi.org/10.59822/IJEBER.2023.3605>
- Hermawan, A., Susanti, E. (2022) *Optimization of Improving Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through Personality Strengthening, Interpersonal Communication, and Organizational Justice*, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2022 Vol. 3, No. 3, pp. 118–125 ISSN(e): 2715-985x DOI : <http://dx.doi.org/10.30596%2Fijems.v3i3.12105>.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS>
- Hermawan, A., Indrati, B., Susanti, E (2023) *Optimal Solutions to Improve Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) by Strengthening Personality, Interpersonal Communication and Organizational Justice*, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2023. Vol. 4, No. 3, September 2023, pp. 159-69. ISSN: 2721-3838, DOI: 10.30596/ijems.v4i3.16840
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS>
- Hermawan, A., Indrati, B., Susanti, E (2023) *Teacher Performance Improvement Optimization through Teamwork Strengthening, Interpersonal Communication, Adversity Quotient and Work Motivation*, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2023.

- Vol. 4, No. 1, pp. 18-26. ISSN(e): 2715-985x. DOI :
<http://dx.doi.org/10.30596%2Fijems.v4i1.13305>
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2023). *Optimal Solution for OCB Improvement Through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment*. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 5(1Sp), 11–25. DOI: <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.307>
- Hermawan, A., Susanti, E. (2023) *Pemodelan dan Optimasi Penguatan Kepemimpinan Melayani*, Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 2023. Vol. 4 No. 3, November 2023, pp. 232-250 ISSN: 2721-7795. DOI:10.30596/jppp.v4i3.16828.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JPPG>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., Hardhienata, S. (2022) *Pemodelan Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah*, Jurnal Pendidikan Tambusai, ISSN: 2614-6754 (print) ISSN: 2614-3097(online) Volume 6 Nomor 1 Tahun 2022 Halaman 1008-1016
<https://doi.org/10.31004/jptam.v6i1.3050>.
<https://jptam.org/index.php/jptam>
- Rusnadi, S., Hermawan, A.(2023) *Strategi Optimal Peningkatan Kualitas Layanan Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Melalui Penguatan Knowledge Management, Komunikasi Interpersonal, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 11, November 2023. p-ISSN 2722-7782 e-ISSN 2722-5356 DOI: <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.778>
<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>

- Hermawan, A., Indrati, B., Rohmah, MS. (2023) *Optimasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Melalui Penguatan Knowledge Management, Kecerdasan Adversitas, Efikasi Diri, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 11, November 2023 p-ISSN 2722-7782 | e-ISSN 2722-5356 DOI : <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.777>
<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Hermawan, A., Indrati, B., Susanti, E (2024) *Improving The Quality Of Mathematics Learning Through Strengthening Pedagogical Competencies, Effectiveness Of Project Based Learning, Creativity And Achievement Motivation*, Education Journal of Indonesia, 2024. Vol 5 Nomor 1 May 2024, hal: 09-23. ISSN: 2774-4949
<https://doi.org/10.30596/eji.v5i1.4104>
<https://publication.umsu.ac.id/index.php/ej>
- Hermawan, A., et. all (2024) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Olahsan Makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, IHSAN: JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT, 2024. Vol 6 (1)
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IHSAN>
- Hermawan, A., et. all (2024) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Revitalisasi Kegiatan Kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 2024. Vol. 5 No. 1, April 2024, pp. 68-77. ISSN: 2721-7795. DOI: 10.30596/jppp.v5i1.18449
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JPPG>
- Hermawan, A., et. all (2023) *Strategi dan Cara Peningkatan Kualitas Pembelajaran Mata Pelajaran Matematika*, Syntax Idea, 2023. p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398. Vol. 5, No. 10, Oktober 2023.

- <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.3011>.
<https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>
- Hermawan, A., et. all (2023) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Olahsan Makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, Syntax Idea, 2023. p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398. Vol. 5, No. 10, Oktober 2023. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.2890> <https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>
- Hermawan, A., et. all (2023) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Revitalisasi Kegiatan Kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, Syntax Idea, 2023 p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398. Vol. 5, No. 10, Oktober 2023. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.2890> <https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>
- Hermawan, A., Muhammadi, AM., Gozali, AF (2023) *Optimasi Peningkatan Engagement Guru Melalui Penguatan Efikasi Diri, Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 10 Oktober 2023 p-ISSN 2722-7782 | e-ISSN 2722-5356 DOI: 10.46799/jsa.v4i10.943. <https://journalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Hermawan, A., Elsaudi, F., Alwi, M. (2023) *Optimasi Peningkatan Efektivitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jurnal Syntax Idea, 2023. p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 5, No. 9, September 2023 DOI: <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i9.3010> <https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>
- Hermawan, A., Gozali, AF., Muhammadi, AM. (2023) *Optimasi Penguatan Komitmen Profesi Guru Melalui Pengembangan Kecerdasan Adversitas, Komunikasi Interpersonal, Interdependensi Tugas dan Kepuasan*

- Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 9 September 2023. p-ISSN 2722-7782 | e-ISSN 2722-5356. DOI: 10.46799/jsa.v4i9.944. <https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Alwi, M., Hermawan, A. (2023) *Optimasi Penguatan Kualitas Layanan Guru Melalui Pengembangan Kepribadian dan Keadilan Organisasi*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 7 Juli 2023 . p-ISSN 2722-7782 e-ISSN 2722-5356. DOI: 10.46799/jsa.v4i7.914 <https://jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Subandi, Hermawan, A. (2023) *Strategi dan Cara Menurunkan Stres Kerja Melalui Penguatan Kecerdasan Adversitas, Komunikasi Interpersonal, Interdependensi Tugas dan Kualitas Layanan*, Jurnal Syntax Admiration, 2023 Volume 4, No. 7 Juli 2023 p-ISSN 2722-7782 e-ISSN 2722-5356 DOI: 10.46799/jsa.v4i7.915 <https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., Hardhienata, S. (2022). *Modeling and of Strengthening Servant Leadership*, Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan 1 (03) November, 2022 p- ISSN 2963-3648- e-ISSN 2964-8653 DOI: <https://doi.org/10.57096/edunity.v1i03.12>. <https://edunity.publikasikupublisher.com/index.php/Edunity>
- Hermawan, A., et. all (2021) *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan*. Archives. Vol 1 No 1 (2021): semnas MP 2021. Universitas Pakuan Press P-ISSN : 28278003 hal : 1-391. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:_FxGoFyzp5QC

Hermawan, A. (2022) *Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru*. Penerbit : Bukit Mas Mulia ISBN : 978-623-5812-12-0 HAKI : 000301002.

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:eQOLeE2rZwMC

Hermawan, A (2023) *Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah*. Penerbit Deepublish Anggota IKAPI (076/DIY/2012) HAKI : 000301002.

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:WF5omc3nYNoC

Hermawan, A (2023) *Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah*. Penerbit : Bukit Mas Mulia Offset ISBN : 978-623-5812-08-3, HAKI : 000281310,

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:Tyk-4Ss8FVUC

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002025037079, 9 April 2025

Pencipta

Nama : **Dr. Andi Hermawan, M.Pd**

Alamat : LINGKUNGAN 02 CITATAH DALAM, RT/001/ RW/005, KEL : CIRIUNG, KEC.CIBINONG, Cibinong, Kab. Bogor, Jawa Barat, 16918

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Andi Hermawan, M.Pd**

Alamat : LINGKUNGAN 02 CITATAH DALAM, RT/001/ RW/005, KEL : CIRIUNG, KEC.CIBINONG, Cibinong, Kab. Bogor, Jawa Barat, 16918

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Penguatan Resiliensi Sekolah Swasta di era VUCA dan Society 5.0**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 24 Maret 2025, di Kab. Bogor

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan : 000877340

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko,SH.,MH.
NIP. 196912261994031001

Certificate

OF APPRECIATION

No : 189/RIZMEDIAPUSTAKA/SP/ III /2025

DIBERIKAN KEPADA

Dr. Andi Hermawan, S.E, Ak, S.Si, M.Pd.

PENULIS BUKU

Penguatan *Resiliensi* Sekolah Swasta
di era *VUCA* dan *Society 5.0*

TERBIT MARET 2025

DIREKTUR



RISNAWATI



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

035/SSL/2022

ISBN 978-634-7107-11-4



9

786347

107114

Certificate

OF APPRECIATION

No :190 RIZMEDIAPUSTAKA/S.E/ III /2025

DIBERIKAN KEPADA

Yunia Setianingsih, SE., Gr.

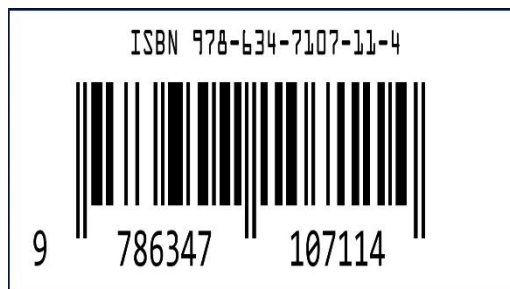
EDITOR BUKU

Penguatan *Resiliensi* Sekolah Swasta di era *VUCA* dan *Society 5.0*



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA
035/SSL/2022

TERBIT MARET 2025



DIREKTUR



RISNAWATI

Certificate

OF APPRECIATION

No :190 RIZMEDIAPUSTAKA/S.E/ III /2025

DIBERIKAN KEPADA

Rahmad Pribadi, S.Kom., Gr.

EDITOR BUKU

Penguatan *Resiliensi* Sekolah Swasta di era *VUCA* dan *Society 5.0*



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA
035/SSL/2022

TERBIT MARET 2025



DIREKTUR



RISNAWATI

PROFIL PENULIS

Dr. Andi Hermawan, S.E, Ak, S.Si, M.Pd.

Penulis lahir di Malang pada tanggal 29 April 1977 sebagai anak pertama dari tiga bersaudara. Menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai satu orang anak : Azizah Luckyana Mawadda. Menamatkan pendidikan SMA Negeri 1 Dampit Kabupaten Malang tahun 1995,



Sarjana Akuntansi FE Universitas Gajahyana Malang pada tahun 1999, Sarjana Matematika FMIPA Universitas Timbul Nusantara – IBEK Jakarta pada tahun 2014, menyelesaikan Pendidikan Magister Program Studi Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Univeritas Pakuan Bogor tahun 2019, dan lulus Doktor Program Studi Manajemen Pendidikan Sekolah Pascasarjana Univeritas Pakuan Bogor pada tahun 2022. Saat ini bekerja sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong Kabupaten Bogor dan Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor.

Pendidikan di Indonesia, khususnya sekolah swasta, dihadapkan pada tantangan besar, baik dari sisi regulasi pemerintah maupun dinamika sosial yang terus berkembang. Di tengah perubahan yang cepat dan ketidakpastian yang tinggi, penting bagi sekolah untuk memiliki ketahanan organisasi yang kuat. Melalui buku ini, penulis berusaha memberikan strategi, cara, dan solusi yang dapat membantu sekolah dalam membangun resiliensi, baik dari segi kepemimpinan, budaya organisasi, maupun pemberdayaan seluruh sumber daya yang ada. Buku ini mengajak pembaca untuk lebih memahami konsep ketahanan sekolah dan bagaimana hal ini dapat diterapkan di sekolah-sekolah swasta. Dengan fokus pada kepemimpinan visioner, kreativitas, pemberdayaan, dan komunikasi interpersonal, buku ini memberikan gambaran lengkap tentang cara-cara mengatasi tantangan dan menjadikan sekolah swasta lebih tangguh dalam menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian.

Tentang Penulis



Dr. Andi Hermawan, S.E, Ak, S.Si, M.Pd.

Penulis lahir di Malang pada tanggal 29 April 1977 sebagai anak pertama dari tiga bersaudara. Menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai satu orang anak : Azizah Luckyana Mawadda. Menamatkan pendidikan SMA Negeri 1 Dampit Kabupaten Malang tahun 1995, Sarjana Akuntansi FE Universitas Gajahyana Malang pada tahun 1999, Sarjana Matematika FMIPA Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta pada tahun 2014, menyelesaikan Pendidikan Magister Program Studi Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor tahun 2019, dan lulus Doktor Program Studi Manajemen Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2022. Saat ini bekerja sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong Kabupaten Bogor dan Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor.



PENERBIT

CV RIZMEDIA PUSTAKA INDONESIA

Jl. Afandi/Griya Astra Blok C. No.18

(Yogyakarta/Makassar)

Telp/Wa:085242065812

Email: rizmediapustaka@gmail.com

Website: rizmediapustakaindonesia.com



035/SSL/2022