



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**iHiLead**  
Indonesian Higher Education Leadership



PEMIMPIN  
Perkumpulan  
Pendidikan  
Kepemimpinan  
Perguruan Tinggi



DIREKTORAT JENDRAL  
PENDIDIKAN TINGGI  
Kementerian Pendidikan & Kebudayaan

# Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers Program

## Modul 1: Kepemimpinan otentik pada Perguruan Tinggi

## Pengembangan Kapasitas *Erasmus+* pada Perguruan Tinggi Program *Pelatihan untuk Trainers* Kepemimpinan Perguruan Tinggi Indonesia

### Modul 1: Kepemimpinan otentik pada Perguruan Tinggi

|   |  |
|---|--|
| <b>Deskripsi</b>                        | Modul ini berfokus pada pengertian dari sifat kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan otentik, pelayanan kepemimpinan, dan pembangunan integritas (kejujuran, kepercayaan, advokasi, dan kebijakan) dalam konteks perguruan tinggi.   |
| <b>Durasi</b>                           | 2 jam  |
| <b>Hasil pelatihan</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peserta diharapkan untuk mengerti dasar pengetahuan dari kepemimpinan otentik.</li> <li>▪ Peserta diharapkan untuk mengerti metode penyampaian dari pelatihan kepemimpinan otentik.</li> </ul>  |
| <b>Urutan</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentasi dan tanya jawab (30 menit)</li> <li>▪ Penilaian pribadi(15 menit)</li> <li>▪ Kerja kelompok (30 menit)</li> <li>▪ Diskusi kelompok (30 menit)</li> <li>▪ Pemetaan pribadi (10 menit)</li> <li>▪ Pengulangan (5 menit)</li> <li>▪ Refleksi pribadi/wawasan (tugas rumah)</li> <li>▪ Evaluasi/kuis berbasis pengetahuan (opsional, akhir dari sesi)</li> </ul> |
| <b>Pengujian pribadi<br/>(15 menit)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Tugas individual</li> <li>▪ Hasil <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai individual mengenai penilaian pribadi kepemimpinan otentik</li> </ul> </li> <li>▪ Bahan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulir <i>online</i> kuesioner mengenai kepemimpinan otentik (lihat <b>Lembar kerja 1</b>)</li> </ul> </li> </ul>                           |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- WLAN/koneksi internet</li> <li>- komputer/laptop/tablet/smartphone</li> <li>▪ Instruksi             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setiap peserta harus menyiapkan komputer/laptop/tablet/ smartphone masing-masing.</li> <li>- Setiap peserta harus terkoneksi pada WLAN.</li> <li>- Fasilitator akan menunjukkan tautan kuesioner <i>online</i> kepada setiap peserta lewat layar.</li> <li>- Setiap peserta harus <i>log in</i> dengan <i>email</i> pribadi untuk dapat mengakses kuesioner <i>online</i>.</li> <li>- Setiap peserta harus mengisi kuesioner <i>online</i> dan mengumpulkan ketika sudah selesai.</li> </ul> </li> <li>▪ Tugas             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Isi kuesioner <i>online</i> melalui tautan <a href="https://bit.ly/AL-Self-Assessment">https://bit.ly/AL-Self-Assessment</a></li> </ul> </li> </ul>  |
| <p><b>Studi kasus kepemimpinan otentik</b><br/>(30 menit)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Diskusi kelompok (4 kelompok)</li> <li>▪ Hasil             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ide mengenai sifat-sifat kepemimpinan otentik</li> <li>- Rencana untuk pengembangan hubungan kerja yang positif</li> </ul> </li> <li>▪ Bahan             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lembar kerja di Google Slide (lihat <b>Lembar kerja 2</b>)</li> <li>- WiFi/koneksi internet</li> <li>- Komputer/laptop/tablet/smartphone</li> </ul> </li> <li>▪ Instruksi             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setiap peserta akan dibagi menjadi 4 kelompok secara acak.</li> <li>- Setiap kelompok akan menunjuk satu anggota untuk mencatat hasil diskusi pada lembar kerja di <i>Google Slide</i>.</li> <li>- Setiap kelompok akan mendiskusikan tugas pada lembar kerja.</li> <li>- Fasilitator akan menghentikan semua diskusi kelompok sesuai waktu yang telah ditentukan.</li> </ul> </li> <li>▪ Tugas</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cari kasus kepemimpinan asli atau masalah di perguruan tinggi.</li> <li>- Fokus kepada satu kasus atau masalah untuk didiskusikan dalam kelompok.</li> <li>- Jelaskan mengenai masalah dan tantangan dari kasus nyata kepemimpinan pada perguruan tinggi.</li> <li>- Evaluasi kelemahan dan analisa penyebab dan bagaimana peningkatan dapat dilakukan berdasarkan konsep kepemimpinan otentik.</li> <li>- Simpulkan pembelajaran yang didapatkan dari kasusnya.</li> <li>- Jelaskan strategi/rencana untuk aplikasi dari kepemimpinan otentik pada pendidikan tinggi berdasarkan studi kasus.</li> </ul>   |
| <p><b>Penyebaran</b><br/>(30 menit)</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Presentasi kelompok (2 kelompok)</li> <li>▪ Hasil <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana untuk kepemimpinan otentik pada perguruan tinggi</li> </ul> </li> <li>▪ Bahan <ul style="list-style-type: none"> <li>- WiFi/koneksi internet</li> <li>- komputer/laptop/tablet/smartphone</li> <li>- Proyektor atau aplikasi pertemuan <i>online</i> lainnya</li> <li>- Lembar kerja 2 di <i>Google Slide</i></li> </ul> </li> <li>▪ Instruksi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setiap grup harus memilih satu representatif untuk mempresentasikan hasil dari diskusi kelompok kerja (10 menit)</li> <li>- Peserta lain atau fasilitator boleh memberi tanggapan atau <i>feedback</i> atau pertanyaan (5 menit)</li> </ul> </li> <li>▪ Tugas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentasikan hasil diskusi kelompok mengenai studi kasus kepemimpinan otentik</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Pemetaan pribadi</b><br/>(10 menit)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Tugas individual <i>online</i></li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hasil             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemetaan pribadi terhadap sifat-sifat kepemimpinan otentik</li> </ul> </li> <li>▪ Bahan             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentimeter (lihat <b>Lembar kerja 3</b>)</li> <li>- WLAN/koneksi internet</li> <li>- komputer/laptop/tablet/smartphone</li> </ul> </li> <li>▪ Instruksi             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setiap peserta harus menyiapkan komputer/laptop/tablet/smartphone and mengkoneksikan pada WiFi/WLAN.</li> <li>- Setiap peserta masuk melalui tautan <a href="https://www.menti.com">https://www.menti.com</a> dan mengisi kode <i>Mentimeter</i> yang telah disediakan fasilitator.</li> <li>- Setiap peserta menulis tanggapan berdasarkan pertanyaan yang muncul pada <i>Mentimeter</i> mereka.</li> </ul> </li> <li>▪ Tugas             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi kesadaran diri anda (apa kekuatan, kelemahan, dan nilai anda sendiri</li> <li>- Identifikasi kapasitas anda untuk memproses secara seimbang (bagaimana anda berkomitmen kepada pekerjaan anda, apa visi anda untuk pekerjaan dan hidup).</li> <li>- Identifikasi hubungan transparan anda (apa hal yang memiliki makna berarti dalam hidup anda).</li> <li>- Identifikasi perspektif moral internal anda (apa yang anda pelajari dari perilaku dan karakter orang lain).</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Refleksi pribadi</b><br/>(tugas rumah)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Tugas individual <i>online</i></li> <li>▪ Hasil             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jurnal reflektif berdasarkan <i>Gibb's reflective cycle</i></li> </ul> </li> <li>▪ Bahan             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lembar kerja di <i>Google Docs</i> (see <b>Lembar kerja 4</b>)</li> <li>- WiFi/koneksi internet</li> <li>- komputer/laptop/tablet/smartphone</li> </ul> </li> <li>▪ Instruksi</li> </ul>   |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setiap peserta akan disediakan dengan lembar kerja online dengan tautan yang spesifik.</li> <li>- Setiap peserta harus mengisi <i>Google Docs</i> dan mengganti nama menggunakan nama lengkap mereka dan institusi (misal: Nama Lengkap – Universitas Universal).</li> <li>- Selesaikan tugas pada akhir program.</li> <li>- Tugas yang selesai akan tersimpan secara otomatis di <i>Google Docs</i>.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tugas (Gibbs, 1988) <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Jelaskan</b> pengalaman kepemimpinan di pendidikan tinggi anda (jelaskan di deskripsi secara detil apakah anda merupakan pemimpin atau pengikut).</li> <li>- Jelaskan <b>perasaan</b> dan pikiran anda mengenai pengalaman tersebut.</li> <li>- <b>Evaluasi</b> pengalaman anda, baik ataupun tidak.</li> <li>- <b>Analisa</b> situasi agar anda memahami.</li> <li>- <b>Simpulkan</b> apa yang telah anda pelajari dan apa yang bisa dilakukan secara berbeda.</li> <li>- Buatlah sebuah <b>rencana</b> mengenai bagaimana anda bisa menangani situasi yang sama di masa depan, atau perubahan umum yang menurut anda sesuai.</li> </ul> </li> </ul> |
| Pengulangan<br>(5 menit) | Fasilitator akan membuat rangkuman pendek atau <i>highlight</i> dari proses pelatihan.   |
| Observasi                | Pengamat akan membuat beberapa catatan dan mengisi <i>checklist</i> observasi (lihat <b>Lembar Observasi</b> ).  |

## **Handout: Kepemimpinan Otentik**

**Durasi:** 30 menit, termasuk diskusi

### **Konsep dari Kepemimpinan Otentik**

Kepemimpinan otentik mendeskripsikan bentuk kepemimpinan dimana seorang pemimpin “jujur terhadap diri” (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, p. 357). Pemimpin otentik bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan mereka, menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan, dan mendapatkan level yang tinggi dalam kepercayaan dan performa dari pengikutnya (Avolio & Gardner, 2005). Kepemimpinan otentik lebih terkait dengan konsep umum yaitu fungsionalitas otentik, yang muncul dari “pengoperasian inti atau diri sejati dalam usaha sehari-hari” (Kernis, 2003, p. 13). Fungsionalitas otentik dimanifestasikan lewat kejujuran, kesadaran diri mengenai motivasi pribadi, dan “kesetiaan terhadap nilai pribadi lewat perilaku” (Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015, p. 1679). Berbeda dari fungsionalitas otentik, kepemimpinan otentik jauh melebihi pembahasan tentang otentisitas intra- dan interpersonal, karena berdasarkan pada bentuk pengaruh dimana kepemimpinan dan pengikut diwujudkan (Gardner et al., 2005).

### **Sifat Kepemimpinan Otentik**

Sebagaimana dikemukakan dalam konsep psikologis otentisitas, tampaknya untuk membina hubungan otentik antara pemimpin-pengikut; pemimpin otentik mengejar peningkatan level kesadaran diri, keseimbangan dalam pemrosesan, transparansi hubungan, dan perspektif moral internal untuk diri sendiri dan juga pengikut (see Kernis, 2003 and Kernis & Goldman, 2006).

Kesadaran diri mencerminkan sejauh apa seseorang mengenali dirinya sendiri; hal ini memberi dasar untuk otentisitas, oleh karena itu seseorang harus mengetahui dirinya dulu sebelum bisa menjadi jujur pada diri itu. Keseimbangan dalam pemrosesan menyiratkan keterbukaan untuk memproses informasi yang relevan terhadap diri sendiri baik positif dan negatif dengan minim pengaruh dari mekanisme pertahanan ego (Kernis, 2003). Transparansi hubungan merupakan sebuah kemampuan dan kemauan untuk berbagi informasi pribadi kepada orang yang dekat, menjadikan seseorang lebih rentan dan memupuk peningkatan level dalam kepercayaan interpersonal (Gardner et al., 2005). Perspektif moral yang internal melibatkan penalaran dan perilaku moral, yang dapat membuat keputusan etis dan keterlibatan dalam perilaku etis konsisten dengan nilai pribadi (Walumbwa et al., 2008). Dengan mengikuti model perilaku tersebut dan mempromosikan hubungan yang terbuka dan otentik, pemimpin otentik dapat mendorong pengembangan otentik pengikutnya. Mekanisme dimana pemimpin otentik mempengaruhi pengikut dalam tim termasuk model perilaku, identifikasi pribadi dan organisasi, penalaran emosi, dan dukungan untuk penguatan diri, dan pertukaran sosial (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

## Mengembangkan Hubungan Kerja Positif dengan Pegawai

Gardner et al. (2005) berpendapat bahwa anggota akan mengembangkan kepercayaan pada pemimpin yang membuat keputusan dengan sikap yang reflektif, transparan, dan berdasar pada perspektif moral. Pemimpin otentik berusaha menuju keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan dan terlibat dalam proses yang seimbang daripada memaksakan agenda pribadi (Ilies et al., 2005). Pengikut dapat mengandalkan pengalaman masa lalu untuk memprediksi reaksi pemimpin, dan kemudian, akan menjadi lebih bersedia untuk mempercayai pemimpin di masa depan (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009). Pemimpin yang semakin jujur dan transparan dalam pembuatan keputusan, akan memberikan lebih banyak wawasan kepada pengikut mengenai ekspektasi dan nilai pemimpin, mengkonsolidasi kepercayaan (Gardner et al., 2005).

Wang et al. (2014) mengemukakan bahwa kepercayaan tim muncul ketika anggota tim “bekerja menuju sebuah tujuan umum dan saling memimpin kepribadian satu sama lain” (p. 185). Boies, Lvina, and Martens (2010) berpendapat bahwa pembagian tanggung jawab mengenai pekerjaan dan satu sama lain memberikan dasar untuk kepercayaan. Drescher et al. (2014) mengemukakan bahwa tindakan yang saling mempengaruhi menyediakan kesempatan agar anggota dapat berinteraksi dan bertukar sumber daya. Pertukaran seperti itu menunjukkan kepercayaan, dan jika berhasil dan diulangi, membantu membangun kepercayaan (Bergman, Rentsch, Small, Davenport, & Bergman, 2012). Dengan demikian, anggota saling menerima pengaruh satu sama lain dengan cara berbagi tanggung jawab kepemimpinan, dan jika pengaruh tersebut digunakan secara bertanggung jawab, kepercayaan memiliki kemungkinan yang besar untuk muncul. Oleh karena itu, kami mengusulkan bahwa ketika anggota tim secara otentik berbagi tanggung jawab kepemimpinan, maka hasilnya sering kali positif.

Hal ini dikarenakan empat komponen dari SAL menimbulkan kepercayaan tim. Pemimpin yang sadar diri akan mengetahui kekuatan dan kelemahan dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi orang lain, yang membantu mereka untuk terhubung dan membangun kepercayaan dengan yang lain. Kedua, pemrosesan yang seimbang dapat menghasilkan kepercayaan di tingkat tim karena pemimpin memberikan sinyal bahwa mereka menghargai komunikasi terbuka. Dengan sinyal keterbukaan antara satu sama lain, anggota tim yang berbagi tanggung jawab kepemimpinan mempromosikan perasaan aman dan kepercayaan (untuk argument serupa, lihat Guenter et al., 2017). Ketiga, SAL menanamkan kepercayaan antara anggota tim melalui komunikasi transparan mengenai nilai dan preferensi masing-masing (misal, Ilies et al., 2005; Norman, Avolio, & Luthans, 2010). Keempat, dibimbing oleh standar moral yang dibagikan secara internal, anggota tim – yang menerima dan berbagi peran pemimpin – dapat membuat keputusan yang sesuai dengan nilai mereka. Semakin konsisten perkataan atau perbuatan seorang pemimpin, semakin banyak kepercayaan yang akan berkembang antar anggota tim (misal, Palanski, Kahai, & Yammarino, 2011).



**Sumber (artikel terlampir):**

Baron, L., & Parent, E. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53. Doi:10.1177/1548051813519501

**Lembar kerja 1: Kuesioner Penilaian Pribadi tentang Kepemimpinan Otentik**

**Durasi:** 15 menit

**Metode:** Penilaian pribadi

**Hasil:**

- Hasil dari sifat kepribadian kepemimpinan otentik

**Bahan:**

- Formulir *online* kuesioner penilaian pribadi tentang kepemimpinan otentik
- WLAN/koneksi internet
- komputer/laptop/tablet/smartphone

**Instruksi:**

- Setiap peserta harus menyiapkan perangkat pribadi berupa komputer/laptop/tablet/smartphone.
- Setiap peserta harus mengkoneksikan perangkat ke WLAN.
- Fasilitator akan menunjukkan tautan kuesioner *online* kepada peserta melalui layar.
- Setiap peserta harus *log in* dengan *email* pribadi untuk mengakses kuesioner *online*.
- Setiap peserta mengisi kuesioner *online* dan harus mengumpulkan ketika selesai.

**Tugas:** Isi kuesioner *online* melalui tautan berikut <https://bit.ly/AL-Self-Assessment>

## Lembar kerja 2: Studi Kasus Kepemimpinan Otentik

**Durasi:** 30 menit

**Metode:** Diskusi kelompok

**Hasil:**

- Ide mengenai sifat kepemimpinan otentik
- Rencana untuk mengembangkan hubungan kerja yang positif

**Bahan:**

- Lembar kerja pada *Google Slide*
- WiFi/koneksi internet
- komputer/laptop/tablet/smartphone

**Instruksi:**

- Masing-masing peserta akan dibagikan menjadi 4-6 kelompok secara acak
- Setiap kelompok akan memilih satu orang untuk mencatat diskusi pada lembar kerja di *Google Slide*.
- Setiap kelompok akan mendiskusikan tugas pada lembar kerja.
- Fasilitator akan memberhentikan diskusi setiap grup sesuai waktu yang ditentukan.
- Silahkan akses lembar kerja 2 melalui *Google Slide* untuk masing-masing kelompok lewat tautan berikut:
  - <https://bit.ly/AL-case-group1>
  - <https://bit.ly/AL-case-group2>
  - <https://bit.ly/AL-case-group3>
  - <https://bit.ly/AL-case-group4>
  - <https://bit.ly/AL-case-group5>
  - <https://bit.ly/AL-case-group6>

| Tugas   | Jawaban/Tanggapan |
|---|-------------------|
| Temukan kasus kepemimpinan asli atau masalah pada perguruan |                   |

|  |  |
|--|--|
| tinggi. Fokus kepada satu kasus atau masalah untuk didiskusikan oleh kelompok.                                     |  |
| Jelaskan mengenai masalah dan tantangan dari kasus kepemimpinan asli pada perguruan tinggi.                        |  |
| Evaluasi kelemahannya dan analisa alasan serta bagaimana cara improvisasi berdasarkan konsep kepemimpinan otentik. |  |
| Simpulkan pelajaran yang didapat lewat kasus.  |  |
| Deskripsikan strategi/rencana untuk menerapkan kepemimpinan otentik pada perguruan tinggi berdasarkan studi kasus. |  |

### Lembar kerja 3: Pemetaan Pribadi

**Metode:** Tugas individual *online*

**Hasil:** Pemetaan sifat kepemimpinan otentik individu

**Bahan:**

- Mentimeter
- WLAN/koneksi internet
- Komputer/laptop/tablet/smartphone

**Instruksi:**

- Setiap peserta harus mempersiapkan komputer/laptop/tablet/smartphone dan mengkoneksikan pada WiFi/WLAN.
- Setiap peserta harus bergabung lewat tautan <https://www.menti.com> dan mengisi kode *Mentimeter* yang telah disiapkan oleh fasilitator.
- Setiap peserta harus menuliskan tanggapan sesuai dengan pertanyaan yang muncul di *Mentimeter*.

| Tugas  | Jawaban/Tanggapan |
|--|-------------------|
| Identifikasi kesadaran diri anda (apa kekuatan, kelemahan, dan nilai Anda sendiri).  |                   |
| Identifikasi kapasitas anda untuk memproses secara seimbang (bagaimana anda berkomitmen kepada pekerjaan anda, apa visi anda untuk pekerjaan dan hidup). |                   |
| Identifikasi hubungan transparan anda (apa hal yang memiliki makna berarti dalam hidup Anda).  |                   |
| Identifikasi perspektif moral internal anda (apa yang anda pelajari dari perilaku dan karakter orang lain).  |                   |

## Lembar kerja 4: Pengujian Pribadi (tugas rumah)

**Durasi:** Hari pertama hingga terakhir dari pelatihan

**Metode:** Tugas individu *online*

**Hasil:** Jurnal reflektif berdasarkan Gibbs' *reflective cycle*

**Instruksi:**

- Masing-masing peserta akan diberikan lembar kerja *online* lewat tautan
- Masing-masing peserta mengisi *Google Docs* dan mengganti nama dokumen menggunakan nama lengkap dan institusi (ex: **Nama Lengkap – Universitas Universal**)
- Tugas yang telah selesai akan disimpan secara otomatis di *Google Docs*

| Tugas   | Jawaban/Tanggapan |
|---|-------------------|
| <p><b>Jelaskan</b> pengalaman kepemimpinan di pendidikan tinggi anda (Jelaskan di deskripsi secara detil apakah anda merupakan pemimpin atau pengikut).</p> |                   |
| <p><b>Perasaan:</b> Jelaskan perasaan dan pemikiran anda mengenai pengalaman tersebut.</p>  |                   |
| <p><b>Evaluasi</b> pengalaman anda, baik maupun tidak.</p>  |                   |
| <p><b>Analisa</b> situasi agar anda memahami.</p>   |                   |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Simpulkan</b> apa yang telah anda pelajari dan apa yang bisa dilakukan secara berbeda.</p>   |  |
| <p>Buatlah sebuah <b>rencana</b> mengenai bagaimana anda bisa menangani situasi yang sama di masa depan, atau perubahan umum yang menurut anda sesuai.</p> |  |