

## ASESMEN MBTI DAN KARAKTERISTIK GLICKMAN DALAM MANAGEMENT ORGANISASI

Ahmad Fikri Sabiq  
SD Plus Tahfizhul Quran (PTQ) Annida Salatiga  
[ahmadfikrisabiq@gmail.com](mailto:ahmadfikrisabiq@gmail.com)

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemetaan guru dan karyawan di SD PTQ Annida berdasarkan tipe indikator MBTI dan karakteristik Glickman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan angket dan observasi. Penerapan kedua teori ini adalah kepala sekolah memetakan guru berdasarkan kedua teori di atas. Untuk teori MBTI, pemetaan dilakukan dengan cara guru mengisi kuesioner yang dibuat oleh kepala sekolah. Adapun teori dari Glickman, kepala sekolah melakukan observasi ke guru secara langsung. Setelah kepala sekolah melakukan pemetaan, selanjutnya kepala sekolah dapat melakukan komunikasi dengan guru terkait dengan pengembangan sesuai dengan tipologi dan karakteristik masing-masing guru sehingga hasilnya lebih baik karena tepat sasaran dan pendekatan yang tepat. Kedua teori tersebut diterapkan secara bersamaan sesuai dengan kondisi satuan pendidikan yaitu SD Plus Tahfizhul Quran (PTQ) Annida.

Kata kunci : organisasi, tipe indikator myer brigss, karakteristik glickman

### Abstract

This study aims to determine the mapping of teachers and employees at SD PTQ Annida based on the type of MBTI indicator and the characteristics of Glickman. This study uses a quantitative approach. Data collection using questionnaires and observation. The application of these two theories is that the principal maps the teacher based on the two theories above. For the MBTI theory, mapping is done by means of the teacher filling out a questionnaire prepared by the school principal. As for the theory from Glickman, the principal made direct observations to the teacher. After the principal has carried out the mapping, then the principal can communicate with the teacher regarding the development in accordance with the typology and characteristics of each teacher so that the results are better because they are right on target and the right approach. The two theories are applied simultaneously in accordance with the conditions of the educational unit, namely SD Plus Tahfizhul Quran (PTQ) Annida.

Keywords: organization, myer brigss type indicator, glickman's characteristics

## 1. PENDAHULUAN

Masing-masing orang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Termasuknya para guru yang ada di sebuah satuan pendidikan. Oleh karenanya, karakteristik yang berbeda tersebut perlu disikapi dengan pendekatan yang berbeda-beda pula. Dinamika terkait dengan hal tersebut tentunya dialami oleh kepala sekolah selaku manajer dan penentu kebijakan di sebuah satuan pendidikan. Selain itu, tidak sedikit satuan pendidikan yang mengalami masalah internal, baik masalah yang berat ataupun yang ringan. Oleh karenanya, diperlukan rasa kebersamaan dan kekeluargaan serta rasa saling memahami antara satu dengan yang lainnya.

Dalam melakukan tugasnya sebagai seorang manajer, penulis menerapkan sebuah teori psikologi yang dikenalkan oleh Myer Briggs yang kemudian disebut dengan teori *Myer Briggs Type Indicator* (MBTI). Dirasa belum

cukup, penulis juga menerapkan teori pemetaan karakteristik guru yang dikenalkan oleh Carl D. Glickman (seorang pakar pendidikan).

Alhasil, pelan-pelan apa yang dilakukan oleh penulis dengan menerapkan dua teori di atas memberikan hasil positif. Dan dari pengalaman ini, penulis menuangkannya dalam sebuah dokumen laporan agar bisa diambil manfaat dan dikembangkan menjadi lebih baik sesuai dengan kondisi satuan pendidikan masing-masing.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Obyek dari penelitian ini adalah guru dan karyawan di SD Plus Tahfizhul Quran (PTQ) Annida sejumlah 42 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan observasi. Angket digunakan untuk memperoleh data mengenai tipe indikator Myer Briggs. Sedangkan observasi dilakukan untuk memperoleh data tentang teori karakteristik Glickman. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan langkah-langkah berupa penyajian data, reduksi data, dan menarik kesimpulan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

MBTI merupakan kepanjangan dari *Myer Briggs Type Indicator* yang merupakan teori tentang tipe kepribadian. Teori ini dimulai dari Carl Jung, pendiri psikologi analitis yang kemudian dikembangkan oleh Katherine Cook Briggs dan putrinya bernama Isabel Briggs Myer. Teori ini memiliki 4 pasang tipe manusia yang berlawanan, yaitu: *Pertama, Extrovert (E) vs Introvert (I)*. *Extrovert* adalah mereka yang memiliki naluri interaksi sosial yang bagus sehingga memiliki hubungan atau jaringan perkenalan yang luas. Orang dengan tipe ini sangat mudah bergaul dengan orang baru dan cenderung terbuka kepada orang lain. Sebaliknya, *introvert* adalah orang-orang yang senang hal yang tenang dan tidak terlalu suka mengenal dunia luas. Tipe ini lebih menyukai kesepian dan kesendirian karena susah bergaul dengan orang baru.

*Kedua, Sensing (S) vs Intuition (N)*. *Sensing* adalah mereka yang mengenal hal-hal secara konkret atau nyata. Ketika ada hal kecil tapi yakin bisa didapatkan, maka orang dengan tipe ini akan cenderung lebih memilih hal tersebut dari pada hal besar tapi memiliki peluang yang kecil. Sebaliknya, *intuition* adalah mereka yang membiacitakan hal-hal yang bersifat masa depan belum jelas atau abstrak.

*Ketiga, Thinking (T) vs Feeling (F)*. *Thinking* adalah mereka yang menilai dan berpikir sebelum bertindak dan sangat objektif. Sebaliknya, *feeling* adalah mereka yang memutuskan berbagai hal dengan perasaan dan menyangkut pribadi. *Keempat, Judging (J) vs Perceiving (P)*. *Judging* adalah mereka yang merencanakan berbagai hal sebelum bertindak. Sedangkan *perceiving* adalah pemikiran yang terbuka dan cenderung menunda keputusan demi kesepakatan.

**Tabel I.** Empat Pasang Tipe Kepribadian

<b>Tipe Kepribadian</b>		<b>Lawannya</b>
<i>Extrovert (E)</i>	vs	<i>Introvert (I)</i>
<i>Sensing (S)</i>	vs	<i>Intuition (N)</i>
<i>Thinking (T)</i>	vs	<i>Feeling (F)</i>
<i>Judging (J)</i>	vs	<i>Perceiving (P)</i>

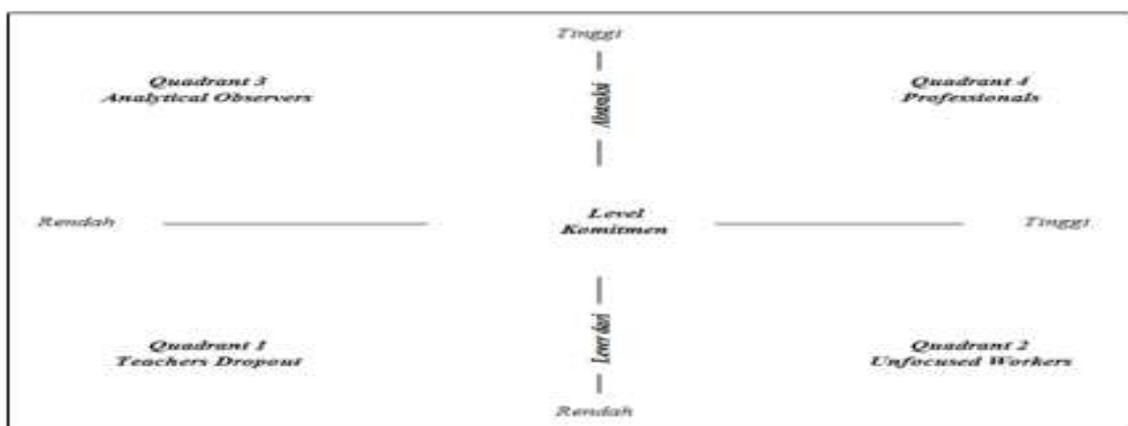
Dari keempat pasang tipe di atas kemudian terbagi menjadi 16 bagian tipe setiap manusia. Jadi, setiap manusia pasti memiliki 1 dari 16 kepribadian hasil kombinasi 4 pasang tipe di atas. Adapun 16 tipe kepribadian yang merupakan kombinasi dari 4 pasang tipe di atas adalah ENFJ, ENFP, ENTJ, ENTP, ESFJ, ESFP, ESTJ, ESTP, INTP, INTJ, INFP, INFJ, ISFJ, ISFP, ISTJ, dan ISTP.

Selanjutnya, teori karakteristik guru sebagaimana yang disebutkan oleh Carl D. Glickman adalah berkaitan dengan nilai abstraksi atau kecerdasan seorang guru dan komitmen atau loyalitasnya adalah sebuah lembaga pendidikan. Kecerdasan seorang guru tentunya sangat berpengaruh dalam menjalankan perannya sebagai seorang pengajar. Ketika seorang guru memiliki kepribadian yang cerdas, maka sangat mungkin dia akan melakukan inovasi-inovasi dalam hal pembelajaran agar anak didiknya tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik. Sebaliknya, ketika seorang guru kurang memiliki kecerdasan yang dibutuhkan oleh seorang pengajar, maka yang terjadi adalah dia akan monoton dalam pembelajaran serta tidak ada inovasi di kelas terkait dengan masalah-masalah yang terjadi.

Selain kecerdasan, komitmen atau loyalitas seseorang dalam sebuah lembaga pendidikan sangat berpengaruh dalam berbagai aktivitas dan sikap yang dilakukan di dalamnya. Ketika seorang guru memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi, maka dia akan mengupayakan sekuat tenaga agar apa yang menjadi visi-misi sekolah tersebut tercapai tanpa melihat materi yang didapatkan serta tanpa melihat waktu lagi dia akan bekerja. Dan sebaliknya, ketika komitmen atau loyalitas seorang guru rendah, maka dia bekerja tidak sepenuh hati dan cenderung asal-asalan.

Terkait dengan dua hal ini, Carl D. Glickman yang merupakan seorang pakar pendidikan menyusunnya menjadi empat kuadran karakteristik seorang guru sebagaimana gambar berikut:

**Gambar 1.** Empat Kuadran Karakteristik tentang Komitmen dan Abstraksi



Penjelasan dari tabel di atas tentang komitmen atau loyalitas dan nilai abstraksi atau kecerdasan guru adalah sebagai berikut: *Pertama, Quadrant 1*, yaitu *Teacher Dropout*. Di kuadran 1 dijelaskan tentang guru yang memiliki komitmen dan nilai abstraksi rendah. Glickman menyebutkan bahwa *they have little motivation for improving their competencies*. Salah satu ciri dari guru dalam kuadran 1 ini adalah datang ke sekolah telat dan selalu ingin pulang secepat mungkin.

*Kedua, Quadrant 2*, yaitu *Unfocused Workers*. Di kuadran 2 dijelaskan tentang guru yang memiliki komitmen yang tinggi tetapi memiliki nilai abstraksi yang rendah. Terkait dengan tipe ini, Glickman menyebutkan bahwa: *“They are*

*enthusiastic, energetic, and full of good intentions. They want to become better teachers and make their classes more exciting and relevant to students. They work very hard and usually leave school staggering under materials to be worked on at home.*"

*Ketiga, Quadrant 3, Analytical Observers.* Kebalikan dari kuadran 2, di kuadran 3 dijelaskan tentang guru yang memiliki komitmen yang rendah tetapi memiliki nilai abstraksi yang tinggi. Glickman menyebutkan bahwa: *"They know what needs to be done but are unwilling to commit the time, energy, and care necessary to carry out the plan."*

*Keempat, Quadrant 4, Professionals.* Di kuadran 4 dijelaskan tentang guru yang memiliki komitmen dan nilai abstraksi yang tinggi. Glickman menyebutkan bahwa: *"They are the true Professionals, committed to continually improving themselves, their students, and their fellow faculty members"*

Dalam sebuah sekolah tentunya memiliki guru yang berbeda-beda, baik secara kepribadian, loyalitas atau komitmen, serta nilai abstraksi atau kecerdasan. Dari karakter yang berbeda-beda ini tentunya dibutuhkan strategi yang berbeda-beda terkait dengan pengembangan guru untuk membuat pembelajaran menjadi lebih berkualitas. Oleh karenanya, kepala sekolah harus memahami karakter masing-masing anggotanya. Selain berdampak positif pada pembelajaran, memahami karakter masing-masing guru juga berdampak kepada kekeluargaan antar anggota sekolah sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan mengurangi ancaman konflik internal.

Peneliti mengamati adanya hal tersebut, yakni karakter guru yang berbeda-beda serta komitmen dan nilai abstraksinya yang beragam. Oleh karenanya, dirasa penting untuk melakukan pemetaan masing-masing guru dan memberikan pengarahan pengembangan sesuai tipe masing-masing mereka.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh penulis selaku kepala sekolah untuk melakukan pemetaan terkait dengan hal di atas adalah sebagai berikut: *Pertama*, pemetaan berdasarkan tipe kepribadian MBTI. Dari 4 pasang tipologi kepribadian dari teori MBTI di atas serta indikatornya masing-masing tipe, kemudian disebar kepada para guru dan karyawan untuk menentukan tipe mereka. Kepala sekolah memberikan pengarahan terkait dengan cara pengisiannya, kemudian para guru dan karyawan melakukan pengisian sesuai kondisi masing-masing tanpa intervensi.

Dalam kuesioner tersebut, guru atau karyawan yang mengisi sudah bisa menyimpulkan sendiri terkait bagaimana tipe karakter mereka masing-masing. Dari hasil pengisian tersebut, kepala sekolah jadi faham bagaimana karakter anggotanya sehingga bisa melakukan penyesuaian dalam tindakan keseharian. Misalnya, ketika mencari guru yang ditugaskan untuk menjadi penanggungjawab suatu kegiatan, maka kepala sekolah bisa mencari guru yang memiliki kepribadian *Extrovert, Sensing, Thinking, dan Judging* (ESTJ).

Selain tentang penugasan, pemetaan tipologi ini juga bermanfaat untuk memberikan pendekatan yang berbeda antara satu guru dengan guru yang lain. Ketika ada guru introvert yang memiliki masalah dalam proses pembelajaran atau masalah yang lainnya, maka pendekatan yang dilakukan untuk memperbaiki harus pendekatan personal, tidak bisa melakukan pendekatan dengan cara disampaikan di forum karena pasti akan merasa malu.

Kasus lainnya, ketika sekolah sedang membutuhkan sebuah tindakan yang cepat, maka guru yang ditugaskan untuk menjadi penanggungjawab pelaksana program adalah orang yang memiliki tipe *judging* karena tipe ini akan melakukan tindakan yang lebih cepat dan akurat dan tidak butuh berpikir panjang atau panjang angan.

*Kedua*, melakukan pemetaan guru berdasarkan teori Carl D. Glickman. Selain pemetaan kepribadian, kepala sekolah juga penting untuk melakukan

pemetaan sesuai teori dari Carl D. Glickman yang berkaitan dengan 4 kuadran antara dua variabel, yaitu komitmen dan nilai abstraksi. Hal tersebut sangat mungkin terjadi di setiap lembaga atau organisasi, termasuknya di SD PTQ Annida.

Guru yang memiliki komitmen tinggi kepada lembaga dan kepada tugasnya sebagai seorang pengajar, maka dia akan melakukan berbagai upaya untuk memaksimalkan perannya tersebut. Dan tidak jarang dia mendedikasikan waktu, tenaga, bahkan materi agar hasil dari kerjanya maksimal. Namun, tidak semua guru yang memiliki komitmen tinggi ini dibarengi dengan nilai abstraksi yang tinggi pula.

Begitupun sebaliknya, ada guru yang memiliki nilai abstraksi tinggi semisal bisa mengajar dengan baik, membuat perangkat pembelajaran sesuai aturan, kreatif dalam praktik mengajar, dan lain sebagainya. Namun, tidak semua guru yang memiliki nilai abstraksi tinggi ini juga dibarengi dengan komitmen dan loyalitas yang tinggi pula terhadap lembaga dan kepada tugasnya sebagai seorang pengajar.

Dari pengamatan yang dilakukan di SD PTQ Annida, penulis menemukan bermacam tipe guru sesuai dengan teori dari Glickman. Ada guru yang memiliki tipe di kuadran 1, kuadran 2, kuadran 3, serta kuadran 4. Dari beragam tipe tersebut, penulis selaku kepala sekolah melakukan pendekatan yang berbeda-beda dalam hal pengembangan guru dalam hal profesionalismenya.

Ketika berhadapan dengan guru yang memiliki komitmen dan nilai abstraksi tinggi, kepala sekolah cukup mendorong dan memberikan semangat terkait apa yang menjadi tugasnya. Kepada guru tersebut, kepala sekolah tidak melakukan arahan-arahan yang terlalu sering karena guru tersebut sudah tahu apa yang harus dia lakukan.

Selanjutnya, ketika berhadapan dengan guru yang memiliki komitmen tinggi namun nilai abstraksi rendah, kepala sekolah selalu melakukan pengarahan secara detail. Pengarahan secara detail dilakukan karena guru tersebut belum bisa fokus terkait dengan apa yang harus dilakukan. Akan tetapi, meskipun guru tersebut membutuhkan pengarahan secara detail, namun dia tidak membutuhkan motivasi secara terus menerus. Hal ini dikarenakan dia sudah memiliki komitmen yang tinggi kepada lembaga dan kepada tugasnya sebagai seorang pengajar.

Sebaliknya, ketika kepala sekolah berhadapan dengan orang yang memiliki nilai abstraksi tinggi namun memiliki komitmen rendah, hal pertama yang harus dilakukan adalah memberikan motivasi dan pemahaman tentang mulianya status seorang guru. Guru yang memiliki komitmen rendah tersebut perlu mendapatkan pengarahan terkait dengan orientasi dia dalam hal terjun ke dalam dunia pendidikan. Ini menjadi penting karena orientasi adalah niatan yang melatarbelakangi sikap dia ketika merespon banyak hal.

Dan terakhir, ketika kepala sekolah menghadapi guru yang memiliki komitmen dan nilai abstraksi rendah, itu artinya kepala sekolah memiliki tugas yang cukup berat. Dia harus memberikan pengarahan secara detail dan juga memberikan motivasi secara terus menerus kepada guru tersebut.

*Ketiga*, kombinasi dua teori di atas. Dari pembahasan dua teori di atas, perlu adanya kombinasi aplikatif dari keduanya. Misalnya, ketika kepala sekolah memberikan pengarahan secara detail kepada guru yang memiliki nilai abstraksi rendah dan guru yang dihadapinya tersebut memiliki tipologi *introvert* atau *feeling*, maka kepala sekolah harus bisa menyesuaikan pendekatannya dengan cara tidak menyinggung perasaan, tidak *to the point*, tapi dengan pendekatan personal dari hati dan ke hati.

Misal lainnya, ketika guru memberikan motivasi kepada guru yang rendah komitmen dan memiliki tipologi *sensing* atau *thinking*, maka kepala sekolah

harus bisa melakukan pendekatan secara bijak. Pendekatan yang bisa dilakukannya adalah dengan cara memberikan motivasi secara konkret dan tidak berlama-lama.

#### **4. KESIMPULAN**

Teori MBTI adalah teori tentang tipologi kepribadian manusia yang terdiri dari 4 pasang tipologi yang saling berlawanan, yaitu Extrovert (E) vs Introvert (I), Sensing (S) vs Intuition (N), Thinking (T) vs Feeling (F), Judging (J) vs Perceiving (P). Dari 4 pasang yang saling berlawanan ini kemudian dikombinasikan menjadi 16 tipe kepribadian, yaitu ENFJ, ENFP, ENTJ, ENTP, ESFJ, ESFP, ESTJ, ESTP, INTP, INTJ, INFP, INFJ, ISFJ, ISFP, ISTJ, dan ISTP. Teori karakteristik guru dari Carl D. Glickman adalah teori pemetaan guru berdasarkan variabel nilai komitmen dan nilai abstraksi. Dari nilai dua variabel tersebut, kemudian dikombinasikan menjadi empat kriteria guru, yaitu guru dengan komitmen dan nilai abstraksi tinggi, guru dengan komitmen tinggi tapi nilai abstraksi rendah, guru dengan komitmen rendah tapi nilai abstraksi tinggi, serta guru dengan komitmen dan nilai abstraksi rendah. Implementasi dari 2 teori tersebut adalah kepala sekolah melakukan pemetaan guru berdasarkan 2 teori di atas. Untuk teori MBTI, pemetaan dilakukan dengan cara guru mengisi kuesioner yang dibuat oleh kepala sekolah. Sedangkan untuk teori dari Glickman, kepala sekolah melakukan pengamatan kepada guru secara langsung. Setelah kepala sekolah melakukan pemetaan, maka selanjutnya kepala sekolah bisa melakukan pengembangan guru sesuai dengan tipologi dan karakteristik masing-masing guru sehingga hasilnya menjadi lebih baik karena tepat sasaran dan pendekatannya sesuai.

#### **REFERENSI**

- Bush, T., & Coleman, M. (2000). *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Glathorn, A. A. (1990). *Supervisory Leadership*. USA: Harper Collins Publisher.
- Glickman, C. D. (2002). *Leadership for Learning : How to Help Teachers Succeed*. Virginia USA: ASCD Product.
- Sabiq, A. F. (2019). *Profil SD Plus Tahfizhul Quran (PTQ) Annida*. Salatiga: Annida Press.
- Sagala, S. (2004). *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Setiawati, F. A. (2015). Implementasi MbtI untuk Pengembangan Karir Mahasiswa: Studi Perbedaan Tipe Kepribadian pada Mahasiswa Bimbingan Konseling. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Vol. 8, No. 2*.
- Wandrial, S. (2014). Tipe Kepribadian pada Mahasiswa Kelas Manajemen Universitas Bina Nusantara dengan Menggunakan MBTI. *Binus Business Review Vol. 5, No. 1*.
- Zepeda, S. J. (2003). *Instructional Supervision*. Larchmont: Eye on Education.