



BUKU PERKULIAHAN

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Paket 1 s/d 12

Prof. Dr. Abd. Haris. M.Ag.



*Supported by:
Government of Indonesia (GoI) and Islamic Development Bank (IDB)*

BUKU PERKULIAHAN

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Paket 1 s/d 12

Prof. Dr. Abd. Haris. M.Ag.

Supported by:

Government of Indonesia (GoI) and Islamic Development Bank (IDB)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah semata yang telah memberikan sekian banyak nikmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis tidak mampu menghitungnya. Berkat nikmat dan karunia-Nya itu penulis dapat melakukan kegiatannya dalam kehidupan ini dengan sebaik-baiknya. Syukur juga penulis sampaikan secara khusus kepada Allah atas kekuatan dan kemampuan yang telah diberikan oleh-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan sebuah buku yang menurut penulis sangat diperlukan bagi para mahasiswa, terutama mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam di lingkungan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel (UINSA) sebagaimana tujuan utama penyusunan buku modul ini. Selain itu, buku ini juga bisa menjadi referensi bagi para pemimpin pendidikan tinggi, baik sebagai ketua program studi, ketua jurusan, pembantu dekan, dekan, pembantu rektor, dan rektor.

Buku yang berjudul Kepemimpinan Pendidikan ini telah disesuaikan dengan Satuan Acuan Perkuliahan (SAP) mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan untuk jurusan/program Manajemen Pendidikan Islam, terdiri dari 12 paket yang tiap paketnya telah disusun lengkap dengan Rencana Pelaksanaan Perkuliahan (RPP). Hal ini bertujuan untuk mempermudah para dosen dan mahasiswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar. Setiap materi dalam paket 1 sampai paket 12 telah disajikan pula, kegiatan mahasiswa, rangkuman dan latihan, sehingga dapat mempermudah pelaksanaan kegiatan belajar mahasiswa dalam mempersiapkan media belajar yang diperlukan.

Buku ini adalah salah satu buku yang diterbitkan sebagai amanah bantuan penulisan buku ajar oleh Islamic Development Bank (IDB) untuk menerbitkan buku modul ajar mata kuliah. Sebagaimana surat edaran untuk Penerima Bantuan Penulisan Buku Ajar yang dikeluarkan oleh IDB dengan nomor: In.02/I/PMU-IDB/32/P/2013.

Oleh karena itu atas semua bantuan yang telah diberikan IDB serta beberapa kolega lain yang turut membantu menyiapkan materi, desain, dan editing dalam penyelesaian buku ini, penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Surabaya, 4 Oktober 2013

Penulis,

DAFTAR ISI

PENDAHULU

Halaman Judul	2
Kata Pengantar	3
Daftar Isi	4
Satuan Acuan Perkuliahan	6

ISI PAKET

Paket 1	11
Paket 2	19
Paket 3	27
Paket 4	36
Paket 5	45
Paket 6	56
Paket 7	67
Paket 8	78
Paket 9	87
Paket 10	97
Paket 11	107
Paket 12	118

PENUTUP

Daftar Pustaka	129
Curriculum Vitae	132

SATUAN ACARA PERKULIAHAN

A. Identitas

Nama Mata Kuliah	: Kepemimpinan Pendidikan
Jurusan/Program	: Manajemen Pendidikan Islam
Bobot	: 2 SKS
Waktu	: 2 x 50 Menit
Kelompok Mata kuliah	: MKB

B. Deskripsi

Kepemimpinan pendidikan adalah sebuah matakuliah yang memberikan pemahaman pada mahasiswa tentang kepemimpinan di lingkungan lembaga pendidikan. Matakuliah yang mempunyai bobot 2 SKS ini mempunyai kompetensi mata kuliah “memiliki keterampilan kepemimpinan dan menjadi pemimpin yang dinamis, kreatif, inovatif, dan produktif”. Sangat dibutuhkan oleh mahasiswa manajemen pendidikan untuk pembekalan sebagai pemimpin saat terjun pada dunia pendidikan. Adapun materi dalam matakuliah kepemimpinan pendidikan dapat dilihat daftar table dibawah.

C. Urgensi

Matakuliah ini penting diikuti oleh mahasiswa karena matakuliah ini sebagai bekal pemimpin dalam mendasari tindakan sesuai dengan prinsip-prinsip pemimpin dalam menjalankan aktivitasnya. Aktivitas pemimpin tentu selalu berkaitan dengan yang dipimpinnya baik dalam sebuah organisasi formal atau pun non formal dalam lembaga pendidikan.

D. Kompetensi Dasar, Indikator, dan Materi

1. Memiliki keterampilan kepemimpinan
2. Menjadi pemimpin yang dinamis, kreatif, inovatif, dan produktif”

No	KD	Indikator	Materi
1	Memahami konsep umum tentang kepemimpinan pendidikan	<ol style="list-style-type: none">1. Menjelaskan konsep kepemimpinan2. Menjelaskan definisi kepemimpinan3. Membandingkan antara pemimpin formal dan non formal	<ol style="list-style-type: none">1. Konsep kepemimpinan2. Definisi kepemimpinan3. Pemimpin dan manajer4. Posisi dan tugas pemimpin dalam organisasi, administrasi dan manajemen5. Perkembangan teori kepemimpinan

		<p>4. Menjelaskan posisi dan tugas kepemimpinan dalam organisasi, administrasi dan manajemen</p> <p>5. Menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan</p>	
2	Memahami pendekatan model dan model kepemimpinan	<p>1. Menjelaskan dan membandingkan antara pendekatan sifat, perilaku, dan situasional</p> <p>2. Memahami aplikasi jenis-jenis pendekatan kepemimpinan dalam pendidikan</p>	<p>1. Pendekatan dan model kepemimpinan sifat</p> <p>2. Pendekatan dan model kepemimpinan perilaku</p> <p>3. Pendekatan dan model kepemimpinan situasional</p> <p>4. Aplikasi pendekatan kepemimpinan dalam pendidikan</p>
3	Memahami tipe dan gaya kepemimpinan	Menjelaskan dan membandingkan berbagai tipe dan gaya kepemimpinan	<p>1. Mengidentifikasi kepemimpinan otokrasi</p> <p>2. Mengidentifikasi kepemimpinan kharismatik</p> <p>3. Mengidentifikasi kepemimpinan yang paternalistis dan maternalistis</p> <p>4. Mengidentifikasi kepemimpinan yang meliteristis</p> <p>5. Mengidentifikasi kepemimpinan yang <i>laissez faire</i></p> <p>6. Mengidentifikasi kepemimpinan demokratis</p> <p>7. Mengidentifikasi kepemimpinan administratif</p>
4	Memahami peranan kepemimpinan dalam dinamika kelompok	Mengidentifikasi tugas dan fungsi pemimpin dalam kelompok	Dinamika kelompok Fungsi kelompok bagi individu dan fungsi pemimpin

5	Memahami peranan pemimpin dalam mengelola konflik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi tugas pemimpin dalam manajemen konflik 2. Menjelaskan manajemen konflik 3. Menjelaskan dan membandingkan berbagai strategi manajemen konflik 	<p>Masyarakat modern dan konflik</p> <p>Manajemen konflik</p> <p>Strategi manajemen konflik</p>
6	Memahami hubungan pemimpin dan komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan tipe dan prasyarat komunikasi 2. Menjelaskan proses komunikasi 3. Menjelaskan fungsi komunikasi dalam pengambilan keputusan 4. Menjelaskan peranan pemimpin dalam komunikasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipe dan persyaratan komunikasi 2. Proses komunikasi 3. Komunikasi dan pengambilan keputusan 4. Peranan pemimpin dan komunikasi
7	Memahami peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian pengambilan keputusan 2. Menjelaskan tipe pengambilan keputusan 3. Menjelaskan proses pengambilan keputusan 4. Menjelaskan gaya pengambilan keputusan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Pengambilan Keputusan 2. Tipe Pengambilan Keputusan 3. Proses Pengambilan Keputusan 4. Gaya Pengambilan Keputusan
8	Memahami peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian dan lingkup budaya organisasi; 2. Mengidentifikasi karakter budaya organisasi; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian dan Lingkup Budaya Organisasi 2. Karakter Budaya Organisasi 3. Fungsi dan Dilema Budaya Organisasi 4. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Memahami fungsi dan dilema budaya organisasi; 4. Menjelaskan kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi. 	
9	Memahami masalah kepemimpinan dalam perilaku organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami pengertian perilaku organisasi 2. Mengidentifikasi kontribusi ilmu lain dalam perkembangan perilaku organisasi 3. Menjelaskan tujuan dalam memahami perilaku organisasi 4. Menjelaskan peran kepemimpinan dalam perilaku organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Perilaku Organisasi 2. Kontribusi Ilmu Lain dalam Perkembangan Perilaku Organisasi 3. Tujuan dalam Memahami Perilaku Organisasi 4. Peran Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi
10	Memahami peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian dan tujuan pengembangan organisasi 2. Mengidentifikasi dasar-dasar pengembangan organisasi 3. Menjelaskan strategi pengembangan organisasi 4. Menjelaskan peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Organisasi 2. Dasar-dasar Pengembangan Organisasi 3. Strategi Pengembangan Organisasi 4. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi
11	Memahami hubungan pemimpin dan komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian dan ruang lingkup humas 2. Menjelaskan prinsip dan model hubungan sekolah dan masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian dan Ruang Lingkup Humas 2. Prinsip dan Model Hubungan Sekolah dan Masyarakat 3. Komite Sekolah dan Upaya Pengembangan Humas 4. Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Humas

		<ul style="list-style-type: none"> 3. Memahami komite sekolah dan upaya pengembangan humas 4. Menjelaskan peran kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan humas 	
12	Memahami kepemimpinan pendidikan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).	<ul style="list-style-type: none"> 1. Memahami MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) 2. Menjelaskan kerangka pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) 3. Menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan MBS 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tinjauan Global tentang MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) 2. Kerangka Pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS

Paket 1

KONSEPSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi konsepsi kepemimpinan pendidikan. Materi pada paket ini meliputi masalah-masalah mengenai konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan, pemimpin dan manajer, posisi dan tugas pemimpin dalam organisasi, administrasi dan manajemen, dan perkembangan teori kepemimpinan.

Dalam Paket 1 ini, mahasiswa akan mengkaji tentang konsep kepemimpinan secara umum. Mahasiswa diajak untuk dapat mengidentifikasi hal-hal yang berhubungan dengan maksud pemimpin dan manajer untuk kemudian pada akhirnya dapat menyimpulkan secara mandiri mengenai konsepsi kepemimpinan pendidikan.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show mengenai gambaran umum tentang kepemimpinan dan kepemimpinan pendidikan. Penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi konsepsi materi kepemimpinan pendidikan.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami konsep umum tentang kepemimpinan pendidikan

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep kepemimpinan
2. Menjelaskan definisi kepemimpinan
3. Membandingkan antara pemimpin formal dan non formal
4. Menjelaskan posisi dan tugas kepemimpinan dalam organisasi, administrasi dan manajemen
5. Menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Konsep kepemimpinan
2. Definisi kepemimpinan
3. Pemimpin dan manajer
4. Posisi dan tugas pemimpin dalam organisasi, administrasi dan manajemen
5. Perkembangan teori kepemimpinan

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide *success story* kepemimpinan
3. Menjelaskan urgensi materi pada paket 1

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Pengertian Kepemimpinan
2. Kepemimpinan dan Manajemen
3. Dimensi-dimensi Kepemimpinan
4. Kepemimpinan Pendidikan

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan.
2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan.

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya.

Lembar Kegiatan

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

KONSEPSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

a. Pengertian Kepemimpinan

Terminologi kepemimpinan memiliki ruang lingkup dan sudut pandang yang cukup luas, sehingga muncul beragam definisi dari para ahli. Tidak ada definisi baku tentang arti kepemimpinan, bahkan Stogdill mengatakan “terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan

jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut”.¹ Meski demikian bukan berarti tidak ada acuan umum dalam menguraikan pengertian kepemimpinan.

Memimpin berarti mempengaruhi para bawahan agar mereka mau bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur dan metode kerja yang telah ditetapkan. Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* mengemukakan bahwa: *Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable.* (Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerjasama yang mana mereka mewujudkan kerjasamanya itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan).

Hemhill & Coons (1957) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). Sementara menurut Herold Koontz, “*Leadership is the art coordinating and motivating individuals and group to achieve desired ends*”. (Kepemimpinan adalah seni/kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan).²

Dari penjabaran di atas, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerjasama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seringkali kepemimpinan disamakan dengan pemimpin, padahal keduanya memiliki perbedaan makna. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki tugas memimpin, sementara kepemimpinan merupakan bakat atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan kerjasama antar personalia, dan kedudukan antar jabatan. Seorang pemimpin harus memiliki bakat kepemimpinan, dalam arti kapasitas kepemimpinan tersebut diperlukan oleh tiap pemimpin agar berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan memiliki dua komponen pemahaman, pertama, kepemimpinan menyangkut fenomena kelompok yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih. Kedua, kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi, yakni pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin

¹ RM. Stogdill. *Hand Book of Leadership: A Survey of Theory and Research.*(3rd Ed. New York: Free Press, 1990), hal. 58

² C.A. Hunt, J.G. & Hosking, *Leaders and Managers: An International Perspective on Managerial Behavior and Leadership.* (New York: Pergamon Press. 1988.) hal. 92

kepada bawahannya. Keefektifan kepemimpinan menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan para anggota sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, meskipun keduanya memiliki hubungan yang sangat erat. Barangkali tidak ada yang mengatakan bahwa mengelola (managing) dan memimpin (leading) adalah sama, namun tumpang tindih penggunaan kedua konsepsi tersebut cukup menimbulkan masalah tersendiri.

Pelaksana tugas kepemimpinan adalah pemimpin (leader) sementara pelaksana tugas manajemen adalah manajer (manager). Jika kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi para bawahan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan dan prosedur yang ada, sedangkan manajemen merupakan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, untuk menjalankan tugas-tugas manajemen secara baik, diperlukan pola kepemimpinan yang baik pula.

Kedua hal tersebut secara kualitatif berbeda, bahkan masing-masing berdiri sendiri (mutually exclusive). Manajer lebih berorientasi pada stabilitas, sedangkan pemimpin berorientasi pada inovasi. Para manajer membuat orang melakukan hal-hal secara efisien, sedangkan para pemimpin membuat agar orang bersedia melakukan sesuatu hal. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu dengan baik, sedangkan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang baik.³

Dari perspektif tersebut, kepemimpinan (leadership) dan pengelolaan (management) perlu dilihat sebagai proses yang berbeda, namun bukan untuk memandang para pemimpin dan manajer sebagai individu yang berbeda. Stereotype kepemimpinan dan manajemen merupakan proses-proses yang terpisah, keduanya dapat lebih mengaburkan pengertian jika kedua proses tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri.

Manajemen merupakan proses yang mengarahkan langkah-langkah anggota kelompok menuju tujuan tertentu. Proses ini melibatkan teknik-teknik yang digunakan oleh sekelompok orang untuk mengkoordinasikan aktivitas orang lain. Kemampuan memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya organisasi merupakan langkah-langkah manajemen, sehingga seorang

³ Gery Yukl, *Leadership in Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994),

manajer tidak harus terjun langsung memberikan instruksi kepada bawahan, tetapi bagaimana ia dapat mengkoordinasikan sesuai prosedur. Pada tahap ini, seorang manajer perlu dilengkapi dengan kemampuan leadership yang baik agar langkah-langkah manajemen dapat terealisasi secara optimal.

c. Dimensi-dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah sistem yang melibatkan berbagai komponen pelaksanaan. Paling tidak kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain:

1. Tujuan kepemimpinan
2. Individu yang mempengaruhi kelompok/organisasi/lembaga (pemimpin).
3. Individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasi dan digerakkan (yang dipimpin).
4. Proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mempengaruhi, mengkoordinasikan dan menggerakkan.
5. Situasi berlangsungnya kepemimpinan.⁴

Keefektifan dan keberhasilan kepemimpinan bukan hanya tergantung dari kemampuan seorang pemimpin, tetapi juga partisipasi dan komitmen bawahan serta dukungan iklim organisasi yang kondusif. Tujuan organisasi merupakan pemahaman, kesepakatan dan komitmen untuk dilaksanakan secara bersama, tanpa ada koordinasi antar bagian, terutama melalui pola kepemimpinan yang baik, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal.

d. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu-individu dalam organisasi/ lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Seperti halnya kepemimpinan kepala sekolah, maka ia memiliki peran dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk beraktivitas/ berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Charles W. Boardman dalam bukunya “Democratic Supervision in Secondary School” menguraikan bahwa:

As the educational leader of the school he must have the ability to organize and assist the faculty in formulating a program for the improvement

⁴ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hal. 35

of instruction in school. He must inspire confidence in teachers, secure cooperation in developing the supervision program, and stimulate them into active participation in the effort to attain its objectives.⁵

Uraian Charles W. Boardman tersebut menekankan bahwa seorang pemimpin pendidikan (sekolah) harus memiliki beberapa keterampilan. Pertama, ia harus memiliki kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan program pembelajaran. Kedua, kemampuan memupuk kepercayaan diri guru-guru dan anggota staf sekolah. Ketiga, kemampuan membangun kerjasama dalam pengembangan program supervisi. Keempat, kemampuan mendorong para personalia sekolah agar turut berpartisipasi dalam usaha-usaha mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan.

Kepemimpinan pendidikan memiliki orientasi agar sumber daya manusia dalam ruang lingkup pendidikan dapat dikoordinasikan untuk berkerja secara optimal dalam mencapai tujuan yang ada. Tujuan ini meliputi tujuan baik dalam lingkup aktifitas kelas (pembelajaran), satuan pendidikan, maupun departemental.

Rangkuman

1. Kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerjasama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, namun memiliki hubungan erat. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi bawahan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur, sedangkan manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Untuk menjalankan tugas-tugas manajemen secara baik, diperlukan pola kepemimpinan yang baik pula.
3. Kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain: tujuan kepemimpinan; individu yang memimpin; pihak yang dipimpin; proses interaksi antara pemimpin dan bawahan, serta situasi berlangsungnya kepemimpinan.
4. Kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu-individu dalam

⁵ Stephen R Covey, *Kepemimpinan Berprinsip*, (Jakarta: Binapura Aksara, 1997), Hal. 28

- organisasi/ lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.
5. Pemimpin pendidikan (sekolah) harus memiliki beberapa keterampilan. Pertama, kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan program pembelajaran. Kedua, kemampuan memupuk kepercayaan diri guru dan staf. Ketiga, kemampuan membangun kerjasama dalam pengembangan program supervisi. Keempat, kemampuan mendorong partisipasi staf dalam usaha mencapai tujuan sekolah.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan anda terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini, sekaligus kembangkan sebagai bahan diskusi:

1. Apa pengertian singkat pemimpin dan kepemimpinan?
2. Apa saja dimensi-dimensi dalam kepemimpinan?
3. Apa perbedaan antara pemimpin, manajemen dan administrasi?
4. Apa pengertian kepemimpinan pendidikan?
5. Siapa yang berperan sebagai pemimpin, manajer dan administrator sekolah?
6. Apa tugas dan tanggung jawab pemimpin pendidikan



Paket 2

PENDEKATAN DAN MODEL KEPEMIMPINAN

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi pendekatan dan model kepemimpinan. Materi pada paket ini meliputi masalah-masalah mengenai pendekatan dan model kepemimpinan sifat, pendekatan dan model kepemimpinan perilaku, pendekatan dan model kepemimpinan situasional, serta aplikasi pendekatan kepemimpinan dalam pendidikan.

Dalam Paket 2 ini, mahasiswa akan mengkaji tentang jenis pendekatan dan model kepemimpinan. Mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami perbedaan model kepemimpinan sifat, perilaku, dan situasional. Selanjutnya, mahasiswa melalui identifikasi jenis model kepemimpinan tersebut dapat menyimpulkan dan melakukan aplikasi pendekatan kepemimpinan pendidikan secara tepat.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai perbedaan pendekatan dan model kepemimpinan. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi jenis pendekatan dan model kepemimpinan pendidikan.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami jenis-jenis pendekatan dan model kepemimpinan

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan dan membandingkan antara pendekatan sifat, perilaku, dan situasional
2. Memahami aplikasi jenis-jenis pendekatan kepemimpinan dalam pendidikan

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pendekatan dan model kepemimpinan sifat
2. Pendekatan dan model kepemimpinan perilaku
3. Pendekatan dan model kepemimpinan situasional
4. Aplikasi pendekatan kepemimpinan dalam pendidikan

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide model dan karakter kepemimpinan
3. Menjelaskan urgensi materi

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Pendekatan dan model kepemimpinan sifat
2. Pendekatan dan model kepemimpinan perilaku
3. Pendekatan dan model kepemimpinan situasional
4. Aplikasi pendekatan kepemimpinan dalam pendidikan

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan

2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

PENDEKATAN DAN MODEL KEPEMIMPINAN

Kajian utama dalam studi kepemimpinan pada dasarnya tidak terlepas dari sumber-sumber, perilaku dan strategi kepemimpinan. Fiedler dan Chomers dalam bukunya *Leadership and Effective Management* mengemukakan tiga pertanyaan pokok tentang studi kepemimpinan. Pertama, *how one become a leader* (bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin). Kedua, *how leader behave* (bagaimana para pemimpin itu berperilaku), dan ketiga *what*

makes the leader effective (apa yang membuat pemimpin berhasil).⁶

Ketiga hal tersebut menjadi pijakan dalam mengkaji tentang pendekatan dan model kepemimpinan. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan muncul guna menjawab pertanyaan mendasar terkait dengan studi kepemimpinan. Paling tidak ada empat pendekatan kepemimpinan yang menjadi tinjauan utama, antara lain: pendekatan sifat (*trait approach*), pendekatan perilaku (*behavior approach*), pendekatan pengaruh kekuasaan (*power influence approach*) serta pendekatan situasional (*situational approach*).

1. Pendekatan Sifat (*trait approach*)

Berawal dari teori Great Man yang melihat bahwa seseorang dilahirkan dengan membawa atau tidak membawa ciri-ciri (*traits*) yang diperlukan dalam kesuksesan kepemimpinan. Pendekatan ini lebih menekankan pada atribut-atribut pribadi dari pemimpin. Dasar dari pendekatan berasumsi bahwa sebagian orang secara alamiah dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain. Pendekatan sifat melihat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dilihat dari kecakapan dan sifat yang dimiliki.

Dari hasil studi menunjukkan tiga macam sifat pribadi yang mesti melekat pada diri pemimpin:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*), seperti: penampilan, tinggi badan.
- b. Kepribadian (*personality*), seperti: moralitas, emosional.
- c. Kemampuan/ kecakapan (*ability*), seperti: kecerdasan, kreatifitas.

Pendekatan ini secara global melihat bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh sifat-sifat personal, di samping keterampilan dan kecakapan yang harus dimiliki. Ciri-ciri pribadi ini dapat menjadi garansi dalam keberhasilan pola kepemimpinan seseorang. Tanpa adanya kualitas individu pemimpin yang baik, maka kepemimpinan tidak akan berjalan secara optimal.

2. Pendekatan Perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan ini muncul sekitar tahun 1950, ketika peneliti mulai kurang tertarik dengan pendekatan ciri (*trait*), mereka mulai memperhatikan secara serius apa yang sebetulnya dilakukan oleh para pemimpin dalam menjalankan aktivitas mereka (perilaku).

⁶ Fiedler, F.E dan Chemers, M.M, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, 2nd* (New York: John Wiley, 1982),

Dari sudut pandang pendekatan perilaku, akan dilihat perilaku yang dapat diamati oleh seorang pemimpin melalui kecenderungan sifat-sifat pribadi dan kewenangan yang dimiliki. Tentunya pendekatan ini lebih mempergunakan acuan *trait approach* dan *power approach*. Kecenderungan perilaku pemimpin akan dilihat dari aktivitas kerja dan pola manajerial yang dikembangkan dalam sebuah organisasi.

Salah satu studi tentang pendekatan perilaku telah ditunjukkan dalam studi kepemimpinan Ohio State tentang perbandingan tingkat *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* adalah perilaku pemimpin dengan sikap ramah, perhatian pada bawahan, serta senantiasa memperhatikan kesejahteraan bawahan. Sementara *initiating structure* merupakan pola kepemimpinan yang lebih memfokuskan pada penataan struktur peran antar bagian guna mencapai tujuan. Dengan demikian, keberhasilan perilaku pemimpin dilihat dari perbandingan yang cukup tinggi antara *consideration* dan *initiating structure* atau antara nilai humanitas dengan tingkat produktifitas.

Selain itu studi kepemimpinan dari Michigan juga memberikan gambaran dalam melihat pola perilaku pemimpin. Studi-studi Michigan menemukan tiga buah jenis perilaku kepemimpinan, yaitu:

- a. Perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*).
- b. Perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*).
- c. Perilaku yang berorientasi pada keefektifan (*effectiveness oriented*).

3. Pendekatan Pengaruh Kekuasaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain disebabkan adanya kekuasaan dari pemimpin tersebut. Karena memiliki kekuasaan, orang lain bersedia berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan seorang pemimpin. Hal ini sering disebut dengan istilah wewenang.

Terdapat lima sumber munculnya *power* (kekuasaan) dari seorang pemimpin, yaitu:

a. *Legitimate Power*

Kekuasaan muncul karena pemimpin memiliki wewenang yang bersifat sah (*formal*). Biasanya wewenang ini diperoleh melalui jalan kesepakatan formal atau konstitusional.

b. *Expert Power*

Kekuasaan/ kewenangan yang muncul pada seseorang karena ia memiliki keahlian dalam bidang tertentu. Biasanya *power*/kewenangan

ini muncul karena orang lain tidak memiliki keahlian tersebut.

c. *Coersive Power*

Seseorang dapat tunduk dan patuh kepada orang lain (pemimpin) karena paksaan, intimidasi atau hegemoni. Kewenangan dengan *coercive power* ini biasanya tidak langgeng, sebab tidak ada komitmen yang kuat dari bawahan.

d. *Referent Power*

Dapat dikatakan sebagai kekuasaan kharisma, sebab dengan kharisma yang dimiliki seorang pemimpin, ia dapat menggerakkan dan mengendalikan orang lain.

e. *Reward Power*

Pemimpin memiliki kekuasaannya karena ia sering memberikan imbalan/ hadiah kepada bawahan. Dengan imbalan yang diberikan, orang lain akan tunduk dan patuh pada perintahnya.

4. Pendekatan Situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional ini pertama kali diperkenalkan oleh Fred Fiedler, yang sering disebut juga dengan *contingency model of leadership effectiveness*. Pendekatan ini menekankan pada ciri pribadi pemimpin dan situasi, mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri pribadi, dan membantu pemimpin dengan pedoman perilaku yang bermanfaat berdasarkan kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional tersebut oleh Fiedler dibagi dalam tiga dimensi:

- a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan
- b. Tingkatan dalam struktur tugas
- c. Posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal.

Pendekatan situasional pada dasarnya memiliki beberapa pandangan dasar. *Pertama*, pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti: jenis pekerjaan, iklim organisasi, karakter individu. *Kedua*, keefektifan perilaku pemimpin dilihat dari kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan kondisi bawahan. *Ketiga*, perilaku kepemimpinan dari seorang pemimpin cenderung berbeda-beda antar situasi.

Mengingat kepemimpinan dengan pendekatan ini selalu melihat kondisi bawahan yang beragam, maka muncul beberapa kategori tipe kepemimpinan:

a. *Tipe Instruksi*

Pemimpin dengan tipe ini lebih banyak memberikan perintah dan doktrin sebab kemampuan dan motivasi kerja bawahan sangat

rendah.

b. Tipe Konsultasi

Pemimpin dituntut lebih banyak memberikan arahan dan bimbingan sebab kemampuan/skill bawahan rendah, sementara komitmen dan semangat kerja mereka cukup tinggi.

c. Tipe Motivasi

Tipe ini diprioritaskan bagi bawahan yang semangat kerjanya rendah, meskipun kemampuan kerjanya cukup baik.

d. Tipe Delegasi

Dalam kondisi ini, pemimpin cukup memberikan pelimpahan kewenangan tugas, sebab kemauan dan kemampuan bawahan cukup besar dalam pekerjaan.

Dalam konteks pendidikan, pendekatan-pendekatan ini menjadi pijakan dalam melihat dan mengkaji pola-pola kepemimpinan pendidikan. Melalui pendekatan pengaruh kekuasaan, maka kepemimpinan pendidikan dipandang sebagai pola *legitimated power*, di samping juga harus dilengkapi dengan *expert* (keahlian) tertentu.

Melalui pendekatan sifat maupun perilaku, pemimpin pendidikan dituntut memiliki karakter sikap dan sifat pribadi yang positif, memiliki perilaku dan kinerja yang tinggi. Sifat dan perilaku yang baik akan berpengaruh pada keberhasilan kepemimpinan dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan harus senantiasa menjunjung nilai profesionalisme guna pencapaian tujuan yang ada.

Melalui pendekatan situasional, pemimpin pendidikan harus bisa mengerti dan memahami kondisi anggota. Guru dan staff sekolah yang masih memiliki motivasi dan kemampuan kerja rendah, harus senantiasa didorong dan diarahkan. Sehingga pola kepemimpinan dalam menggerakkan dan mengkoordinasikan stakeholders pendidikan harus disesuaikan dengan kesadaran, motivasi serta kemampuan anggota.

Rangkuman

1. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan muncul guna menjawab pertanyaan mendasar tentang studi kepemimpinan. Pertama, *how one become a leader* (bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin). Kedua, *how leader behave* (bagaimana para pemimpin itu berperilaku). Ketiga, *what makes the leader effective* (apa yang membuat pemimpin berhasil).

2. Paling tidak ada empat pendekatan kepemimpinan, antara lain: pendekatan sifat (*trait approach*), pendekatan perilaku (*behavior approach*), pendekatan pengaruh kekuasaan (*power influence approach*), pendekatan situasional (*situational approach*).
3. Pendekatan sifat (*trait approach*) lebih menekankan pada atribut pribadi dari pemimpin. Dasar dari pendekatan ini berasumsi bahwa sebagian orang secara alamiah dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain. Pendekatan sifat melihat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dilihat dari kecakapan dan sifat yang dimiliki.
4. Sudut pandang pendekatan perilaku (*behavior approach*), melihat bahwa perilaku seorang pemimpin diamati melalui kecenderungan sifat-sifat pribadi dan kewenangan yang dimiliki. Pendekatan pengaruh kekuasaan (*power influence approach*) memandang bahwa keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain disebabkan adanya kekuasaan dari pemimpin tersebut.
5. Sementara pendekatan situasional (*situational approach*) menekankan pada ciri pribadi pemimpin ketika berhadapan dengan situasi tertentu, terutama kondisi bawahan. Berbagai ragam kondisi anggota ini akan memunculkan beberapa tipe kepemimpinan, yaitu: tipe instruksi, tipe konsultasi, tipe motivasi dan tipe delegasi.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan anda terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini, sekaligus kembangkan sebagai bahan diskusi:

1. Mengapa ketiga pertanyaan dari Fiedler dan Changers menjadi pijakan dalam mengkaji pendekatan dan model kepemimpinan?
2. Sebutkan dan jelaskan pendekatan-pendekatan kepemimpinan?
3. Sumber kekuasaan mana yang paling cocok dalam konteks pendidikan jika ditilik dari Pendekatan Pengaruh Kekuasaan (*power influence approach*)?
4. Apa kelebihan dan kekurangan model kepemimpinan situasional?
5. Bagaimana pendekatan-pendekatan kepemimpinan tersebut digunakan untuk menelaah kepemimpinan dalam pendidikan?



Paket 3

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi tipe dan gaya kepemimpinan. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan identifikasi tipe dan gaya kepemimpinan seperti; kepemimpinan otokrasi, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan yang paternalistik dan maternalistik, kepemimpinan yang meliteristik, kepemimpinan yang *laissez faire*, kepemimpinan demokratis, Mengidentifikasi kepemimpinan administratif.

Dalam Paket 3 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami perbedaan tipe dan gaya kepemimpinan. Melalui identifikasi tipe dan gaya kepemimpinan tersebut, mahasiswa dapat memilah dan menentukan tipe dan gaya kepemimpinan ideal yang dapat diaplikasikan dalam kepemimpinan pendidikan secara tepat.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai perbedaan tipe dan gaya kepemimpinan. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi tipe dan gaya kepemimpinan dan membuat simpulan mengenai tipe dan gaya kepemimpinan yang tepat untuk pendidikan.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami tipe dan gaya kepemimpinan

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan dan membandingkan berbagai tipe dan gaya kepemimpinan

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Mengidentifikasi kepemimpinan otokrasi
2. Mengidentifikasi kepemimpinan kharismatik
3. Mengidentifikasi kepemimpinan yang paternalistis dan maternalistis
4. Mengidentifikasi kepemimpinan yang meliteristis
5. Mengidentifikasi kepemimpinan yang *laissez faire*
6. Mengidentifikasi kepemimpinan demokratis
7. Mengidentifikasi kepemimpinan administratif

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide model dan karakter kepemimpinan
3. Menjelaskan urgensi materi

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 7 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Mengidentifikasi kepemimpinan otokrasi
2. Mengidentifikasi kepemimpinan kharismatik
3. Mengidentifikasi kepemimpinan yang paternalistis dan maternalistis
4. Mengidentifikasi kepemimpinan yang meliteristis
5. Mengidentifikasi kepemimpinan yang *laissez faire*
6. Mengidentifikasi kepemimpinan demokratis
7. Mengidentifikasi kepemimpinan administratif

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan
2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai Tipe dan Gaya Kepemimpinan melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Tipe kepemimpinan merupakan bentuk atau pola kepemimpinan dari seorang pemimpin, yang didalamnya diimplementasikan beberapa perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sementara gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggotanya.

Gaya kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard menyatakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu: sistem nilai, rasa yakin terhadap bawahan, inklinasi (kecenderungan) kepemimpinan dan perasaan aman dalam situasi tertentu. Dengan demikian, tipe kepemimpinan terpolo dari gaya kepemimpinan yang dimunculkan dari seorang pemimpin.⁷

Dalam ruang lingkup kajian kepemimpinan, paling tidak ada tiga tipe dan gaya kepemimpinan yang paling mendasar, antara lain: kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*), kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*), dan kepemimpinan bebas (*laissezfaire leadership*). Di samping itu juga masih ada beberapa tipe dan gaya kepemimpinan, seperti: kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan ahli (*expert*), dan sebagainya.

1. Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya partisipasi dalam penentuan tujuan serta perpaduan berbagai pendapat atau pikiran untuk menentukan cara-cara terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan. Tipe kepemimpinan ini mendorong timbulnya inisiatif bawahan, di samping juga bersifat terbuka ditandai dengan adanya proses pengawasan. Tipe kepemimpinan demokratis ini hanya akan dapat diterapkan dalam lembaga yang menerapkan sistem *open management* yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Adanya partisipasi bawahan dalam proses kelembagaan (*social participation*)
- b. Adanya pertanggungjawaban dari pemimpin terhadap bawahan (*social responsibility*)
- c. Adanya dukungan terhadap pemimpin (*social support*)
- d. Adanya pengawasan oleh bawahan terhadap pemimpinnya (*social control*).

2. Kepemimpinan Otoriter

Seorang pemimpin yang mempunyai tipe otoriter ini selalu menganggap bahwa kekuasaan yang sah adalah miliknya, sehingga ia menganggap bahwa hak untuk memerintah dan mengendalikan orang lain berada di tangannya. Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku yang cenderung terpusat pada pemimpin sebagai penentu kebijakan dalam melaksanakan

⁷ James Lewis Jr., *School Management by Objective*, (New York : Parkers Publisher Company Inc. 1974.) hal. 39

tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pemimpin yang otoriter menganggap bahwa tidak perlu mengadakan konsultasi terlebih dahulu dengan orang lain, melainkan langsung memerintahkan apa yang dikehendaki. Dengan demikian, tidak ada kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Kebutuhan akan kekuasaan menjadi dominan pada seorang pemimpin, kewenangan bawahan sangat kecil dalam menentukan kebijakan organisasi.

Tipe kepemimpinan otoriter cenderung menggunakan wewenang untuk melakukan doktrin dan intimidasi pada bawahan, diikuti dengan mekanisme kontrol yang sangat ketat. Dalam konteks ini, kondisi bawahan serta dinamika organisasi berada di bawah kendali pemimpin. Pemimpin memiliki kekuasaan yang sangat besar, tidak ada alternatif bagi bawahan selain tunduk pada otoritas pemimpin.

2. Kepemimpinan Bebas (*laissez faire leadership*).

Tipe kepemimpinan ini berpandangan bahwa bawahan/anggota sebuah organisasi dapat membuat keputusan secara mandiri, serta dapat mengurus dirinya sendiri dengan sesedikit mungkin adanya pengarahan dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hubungan antara pemimpin dan bawahan sebatas penyampaian informasi dalam rangka menyempurnakan tugas-tugas organisasi.

Seringkali dalam tipe kepemimpinan *laissez faire* ini, anggota diberikan kebebasan sepenuhnya dalam menjalankan aktivitas, tanpa mekanisme kontrol yang ketat. Pengawasan dari pimpinan diberikan jika dipandang perlu, sehingga pemimpin sering berposisi sebagai penasehat. Kepemimpinan dijalankan sebagai upaya intensif dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku anggota. Tipe kepemimpinan ini sangat bertolak belakang dengan tipe kepemimpinan otoriter.

3. Kepemimpinan Kharismatik (*charismatic leadership*)

Tipe dan gaya kepemimpinan kharismatik ini menekankan pada karakteristik dari kualitas pemimpin yang cukup istimewa, sehingga mampu menciptakan kepatuhan dari para pengikutnya. Kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang memiliki kekuasaan yang kuat, serta dipercayai oleh pengikutnya berdasarkan wibawa dan daya tarik yang dimiliki seorang pemimpin.

Menurut House (1997) seorang pemimpin kharismatik mempunyai

dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap pengikutnya, mereka merasakan bahwa keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpinnya dan terlibat secara emosional dalam misi organisasi, mereka percaya bahwa dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan misi, dan mereka memiliki tujuan-tujuan kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan kharismatik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dengan mendayagunakan keistimewaan dan kelebihan melalui sifat pribadi pemimpin. Perilaku pemimpin kharismatik memunculkan rasa hormat, segan dan patuh yang sangat besar dari para pengikutnya. Karena pengaruh kepribadiannya, pemimpin diterima sebagai orang yang patut diikuti dalam mewujudkan tujuan organisasi.

4. Kepemimpinan Kebapakan (paternalistic leadership)

Paternalistik berarti kebabakan, maka tipe kepemimpinan ini merupakan tipe kepemimpinan yang perannya diwarnai oleh sikap kebabakan, dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin menjadi tempat bertumpu bagi para bawahannya dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada.

Pemimpin yang memiliki tipe ini akan selalu berusaha melindungi dan meningkatkan kesejahteraan bawahan atau pengikutnya. Kepemimpinan paternalistik lebih cenderung mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi seorang pemimpin. Namun tipe ini hanya bisa diterapkan dalam organisasi tertentu dengan kondisi tertentu pula, sebab dalam tipe atau gaya kepemimpinan paternalistik ini terdapat kelemahan, yakni akan menghambat kepercayaan diri sendiri pemimpin tersebut serta anggota atau bawahannya.

Tipe kepemimpinan ini banyak terjadi pada masyarakat agraris-tradisional. Menurut Siagian popularitas seorang pemimpin ini banyak dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain:

- a. Kuatnya ikatan primordial
- b. *Extended family system*
- c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik
- d. Peran adat istiadat yang sangat kuat dalam masyarakat
- e. Hubungan pribadi dan rasa hormat yang tinggi pada orang tua.⁸

⁸ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993)

5. Kepemimpinan Ahli (expert leadership)

Tipe dan gaya kepemimpinan ini didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang tugas yang dijalankan. Dalam konteks ini, pemimpin harus memiliki profesionalisme yang diperoleh baik dari jenjang pendidikan tertentu maupun dari pengalaman pribadi seorang pemimpin. Keahlian tersebut dalam realitasnya dapat digunakan dalam membimbing dan mengarahkan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan serta memecahkan masalah-masalah.

Pertanyaan Bahan Diskusi

Setelah membaca uraian teoritik di atas, sekarang coba kaji lebih jauh kerangka implementasi tipe dan gaya kepemimpinan dalam konteks dunia pendidikan.

1. Setiap pemimpin dalam lembaga pendidikan/sekolah memiliki tipe dan gaya kepemimpinan masing-masing. Hal ini sangat dipengaruhi oleh sifat/karakter individu seorang pemimpin, di samping pengaruh lingkungan yang ikut merubah karakter.
 - ▶ Pertanyaannya! Tipe dan gaya kepemimpinan mana yang paling cocok diterapkan dalam dunia pendidikan? Apakah gaya kepemimpinan tersebut dapat berubah secara kondisional?
 2. Seorang pemimpin pendidikan memiliki kecenderungan yang sangat kuat dalam gaya kepemimpinannya. Di sisi lain budaya organisasi memiliki batasan dan aturan yang harus diikuti oleh seluruh anggota, termasuk pemimpin. Seringkali terjadi pertentangan antara karakter pemimpin dengan budaya organisasi yang harus dikembangkan.
 - ▶ Pertanyaannya! Apakah pemimpin pendidikan tersebut harus mengikuti budaya organisasi meskipun memiliki perbedaan prinsip, ataukah seorang pemimpin memiliki otoritas penuh dalam merubah budaya organisasi?
 3. Dalam kasus tertentu, sebuah sekolah mengalami kemandegan (kondisi statis), dalam arti personalia tidak memiliki inisiatif dan kesadaran dalam melaksanakan program-program kerja. Selama ini pemimpin sekolah tersebut cenderung memakai gaya kepemimpinan demokratis.
 - ▶ Pertanyaannya! Apakah pemimpin tersebut harus tetap memakai tipe atau gaya kepemimpinan demokratis? Bagaimana strategi yang tepat untuk menumbuhkan kondisi dinamis?
 4. Di sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki gaya
-

kepemimpinan otoriter. Seluruh guru dan staff berada dalam kondisi tertekan, dan takut memberikan kritik, meskipun mereka memiliki kesamaan pandangan.

- ▶ Pertanyaannya! Bagaimana langkah anggota (guru dan staff) untuk merubah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sangat otoriter sehingga program sekolah sapat berjalan dengan baik.

Rangkuman

Tipe kepemimpinan merupakan bentuk atau pola kepemimpinan dari seorang pemimpin, yang di dalamnya diimplementasikan beberapa perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sementara gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggotanya.

Paling tidak ada tiga tipe dan gaya kepemimpinan yang paling mendasar, yaitu: kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*), kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*), dan kepemimpinan bebas (*laissez faire leadership*). Di samping itu tipe dan gaya kepemimpinan lainnya, seperti: kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan paternalistik, dan kepemimpinan ahli (*expert*).

1. Tipe kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya partisipasi dalam penentuan tujuan serta perpaduan berbagai pendapat atau pikiran untuk menentukan cara-cara terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Tipe kepemimpinan otoriter menghimpun sejumlah perilaku yang cenderung terpusat pada pemimpin sebagai penentu kebijakan dan tujuan organisasi.
3. Tipe kepemimpinan *laissez faire* berpandangan bahwa bawahan dapat membuat keputusan secara mandiri, serta dapat mengurus dirinya sendiri dengan sesedikit mungkin adanya pengarahan dari pemimpin dalam melaksanakan tugasnya.
4. Tipe kepemimpinan kharismatik menekankan pada karakteristik pemimpin yang cukup istimewa, sehingga mampu menciptakan kepatuhan dari para pengikutnya.
5. Tipe kepemimpinan paternalistik diwarnai oleh sikap kebapakan, dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinya.
6. Tipe kepemimpinan ahlian (*expert*) didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin sesuai dengan

bidang tugasnya.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Apa saja kelebihan dan kekurangan dari masing-masing tipe dan gaya kepemimpinan?
2. Apakah semua tipe dan gaya kepemimpinan tersebut cocok diterapkan dalam dunia pendidikan?
3. Kapan masing-masing tipe kepemimpinan tersebut seharusnya diterapkan?
4. Bagaimana caranya agar tipe dan gaya kepemimpinan dapat menunjang pencapaian tujuan pendidikan secara optimal?



Paket 4

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM DINAMIKA KELOMPOK

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi peran kepemimpinan dalam dinamika kelompok. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan konsep dan definisi tentang dinamika kelompok, memahami fungsi kelompok bagi individu, dan fungsi pemimpin dalam sebuah kelompok.

Dalam Paket 3 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami kompleksitas masalah dalam sebuah kelompok. Melalui beberapa studi kasus yang telah disiapkan, mahasiswa dapat berdiskusi dan memecahkan masalah yang ada, sehingga mahasiswa dapat mengetahui dan mengidentifikasi masalah berdasarkan kasus-kasus tersebut. Dengan memahami kompleksitas dinamika kelompok, mahasiswa akan mudah mengidentifikasi masalah yang akan muncul dan dapat mengaplikasikan model kepemimpinan pendidikan.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai peran pemimpin dan masalah-masalah dalam dinamika kelompok. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah dan dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah kelompok secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami peranan kepemimpinan dalam dinamika kelompok

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat mengidentifikasi tugas dan fungsi pemimpin dalam kelompok

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Dinamika kelompok
2. Fungsi kelompok bagi individu dan fungsi pemimpin

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide model dan karakter kepemimpinan
3. Menjelaskan urgensi materi

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan *studi kasus* yang telah disiapkan sebagai berikut:

1. Setiap guru dalam sebuah sekolah memiliki karakter/sifat yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat menumbuhkan kerjasama atau justru memunculkan konflik, tergantung pada gaya kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah.
► Pertanyaannya! Bagaimana strategi kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah) agar dapat menumbuhkan kerjasama dan interaksi yang baik antar individu maupun kelompok?
2. “Studi kasus”: Dalam sebuah kelompok MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) terjadi perbedaan pendapat dari para anggota dalam merumuskan program kerja, bahkan memicu timbulnya konflik. Perbedaan tersebut telah menurunkan kinerja kelompok, akibatnya tujuan MGMP

tidak tercapai.

► Pertanyaannya! Apa yang harus dilakukan ketua MGMP agar perbedaan atau konflik tersebut dapat dikendalikan, sehingga tujuan kelompok MGMP dapat tercapai dengan baik?

3. Setiap individu dalam sebuah sekolah secara informal (alamiah) memiliki kecenderungan untuk membentuk kelompok-kelompok. Biasanya kelompok-kelompok tersebut didorong oleh persamaan yang dimiliki, seperti: usia, jabatan, jenis kelamin, atau sifat-sifat pribadi.

► Pertanyaannya! Apakah terbentuknya kelompok-kelompok informal tersebut menurut saudara berdampak baik dalam mewujudkan iklim organisasi yang kondusif? Ataukah justru menghambat kinerja organisasi?

4. Pada suatu sekolah, perilaku seorang pemimpin cenderung berorientasi pada tugas (task-oriented behavior), dan dia kurang menekankan pada hubungan (relationship-oriented behavior). Akibatnya ia tidak mampu mengendalikan dinamika kelompok secara baik.

► Pertanyaannya! Bagaimana pendapat saudara dalam menyikapi kondisi tersebut? Apakah menurut anda sikap pemimpin tersebut salah? Apa yang harus dilakukan pemimpin tersebut agar dinamika organisasi dapat diarahkan dan dikendalikan dengan baik?

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan
2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep Peran Kepemimpinan dalam Dinamika Kelompok.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai Tipe dan Gaya Kepemimpinan melalui diskusi kelompok dan

penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk *main map* pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM DINAMIKA KELOMPOK

Mengkaji dan memahami dinamika kelompok (*group dynamics*) merupakan modal penting untuk dapat memahami perilaku organisasi (*organizational behavior*). Eksistensi sebuah organisasi dapat dilihat dari sejauhmana kedinamisan kinerja individu/kelompok dalam menjalankan program kerja, serta sejauhmana pola interaksi dan kerjasama antar anggota sesuai dengan *job discription* masing-masing.

Dinamika kelompok merupakan realitas organisasi, sebagai refleksi dari pergeseran perilaku individu-individu maupun kelompok-kelompok. Dinamika kelompok dapat berubah setiap saat tergantung pengaruh yang dimunculkan, dalam hal ini peran pemimpin cukup signifikan untuk mengarahkan dinamika kelompok kepada tujuan organisasi yang benar-benar konstruktif.

1. Kelompok

Kelompok dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau kinerja (*performance*) seseorang dipengaruhi oleh perilaku/kinerja anggota yang lain⁹. Kehidupan kelompok tercermin dari individu yang ada di dalamnya, jika individu mampu beraktualisasi secara baik sesuai dengan kesepakatan, maka kelompok akan dapat berkembang dengan

⁹ Gery Yukl, *Leadership in organization*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Hall Inc, 1994), hal .78.

baik.

Individu-individu terdorong untuk membentuk sebuah kelompok biasanya disebabkan oleh beberapa hal:

- a. Status dan harga diri
- b. Kesamaan visi dan emosional
- c. Afiliasi dan interaksi sosial
- d. Pendapatan dan penghasilan
- e. Perlindungan dan Keamanan
- f. Pencapaian tujuan tertentu

Individu dapat memperoleh beberapa manfaat ketika masuk dalam sebuah kelompok, misalnya status, keamanan maupun kebutuhan tertentu. Dengan demikian seorang pemimpin perlu memahami alasan masing-masing individu ketika masuk dalam kelompok, sehingga dapat mempermudah prediksi dan alternatif langkah dalam mengendalikan anggota.

Pada dasarnya kelompok dapat dibedakan dalam dua hal, yaitu *kelompok formal* dan *kelompok informal*. Kelompok formal merupakan kelompok yang terbentuk berdasarkan ketentuan organisasi, baik dalam bentuk struktur organisasi maupun pembagian kerja kelompok. Sementara kelompok informal terbentuk bukan atas dasar ketentuan organisasi, melainkan terbentuk secara alamiah melalui interaksi antar individu.

Terbentuknya kelompok merupakan rangkaian proses dinamis yang meliputi beberapa tahap¹⁰

- a. *Forming* (pembentukan)
Merupakan tahap awal dimana keadaan ketidakpastian tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok dihadapi.
- b. *Storming* (merebut hati)
Tahap ini dicirikan oleh adanya konflik intra kelompok, dan berakhir ketika didapatkan hirarki kepemimpinan yang relatif jelas di dalam kelompok.
- c. *Norming* (pengaturan norma)
Menggambarkan adanya perkembangan hubungan, dan kelompok menunjukkan adanya kohesi (kepaduan).
- d. *Performing* (melaksanakan)
Tahap ini menunjukkan fungsi kelompok berjalan dan diterima oleh anggota. Kelompok sudah saling mengenal dan mengerti pelaksanaan tugas yang ada.

¹⁰ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : CV. Citra Media, 1999). Hal. 57

e. *Adjourning* (pengakhiran)

Merupakan fase terakhir yang bersifat temporer, di dalamnya tidak lagi berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas, tetapi dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

2. *Dinamika Kelompok*

Ruang lingkup perilaku organisasi dapat ditilik dari tiga tingkatan, yaitu: *individu*, *kelompok* dan *organisasi*. Masing-masing memiliki kecenderungan dan karakteristik yang berbeda-beda. Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok, demikian juga perilaku kelompok sangat mempengaruhi perilaku organisasi. Di samping itu, organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dinamika individu. Kelompok merupakan bagian sentral dalam kehidupan manusia, dan pada waktu-waktu tertentu tiap orang dapat menjadi bagian dari kelompok yang berbeda.

Pentingnya pemahaman tentang dinamika kelompok paling tidak didasari oleh dua hal. *Pertama*, kelompok dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap individu. *Kedua*, kelompok juga dapat memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap kelompok lain maupun organisasi. Seringkali upaya untuk mempengaruhi perilaku individu atau perilaku organisasi dilakukan dengan cara pengendalian kelompok terlebih dahulu. Ketika kelompok-kelompok dapat dikendalikan, maka individu maupun organisasi dapat dikendalikan pula.

Ada tiga kecenderungan yang mempengaruhi perkembangan dinamika kelompok, antara lain:

- a. Ciri-ciri pribadi para anggota kelompok, dalam arti kekuatan dan kelemahannya.
- b. Sifat-sifat situasi yang dihadapi baik di dalam maupun di luar organisasi.
- c. Struktur kelompok yang diciptakan secara formal di dalam organisasi yang bersangkutan.

Ketiga hal tersebut sangat mempengaruhi proses interaksi antar kelompok, sehingga turut memperbesar kinerja kelompok sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Memahami dinamika kelompok tidak dapat dilepaskan dari pemahaman tentang perilaku individu dan perilaku kelompok. Ketika pengelola organisasi dapat memahami karakter masing-masing individu dan kelompok, maka ia akan dapat mengendalikan perilaku organisasi secara keseluruhan.

Karakter perilaku individu dicirikan oleh beberapa hal. *Pertama*, ciri biografis yang menyangkut umur, jenis kelamin, status perkawinan, masa

kerja dan lain-lain. *Kedua*, ciri kepribadian individu, yaitu keseluruhan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian seseorang banyak ditentukan oleh faktor pembawaan, lingkungan, serta situasi yang berubah-ubah. *Ketiga*, persepsi, yakni proses dimana individu menafsirkan kesan untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya. Misalnya, suatu pekerjaan tertentu akan dipersepsikan berbeda-beda oleh anggota, sehingga kinerja anggota dalam melaksanakan tugas juga berbeda. *Keempat*, sikap, dimana sikap merupakan salah satu faktor penting untuk dipahami agar pemimpin dapat mengelola perilaku organisasi secara efektif.

Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok dalam sebuah organisasi. Ketika sikap, kepribadian, dan persepsi individu berbeda-beda dalam merespon realitas, maka akan membentuk karakter tertentu pada sebuah kelompok. Karakter kelompok sebagai perwujudan perilaku kelompok dipengaruhi oleh kesepakatan dan aturan bersama yang ada dalam sebuah kelompok.

Kesamaan persepsi kelompok dalam melaksanakan tujuan akan melahirkan dinamika kelompok yang harmonis. Sementara perbedaan dan perselisihan sikap dan persepsi akan memicu sebuah konflik dalam kelompok. Dalam konteks ini pemimpin memiliki peran besar dalam mempengaruhi individu, kelompok serta organisasi sebagai upaya mewujudkan iklim organisasi yang kondusif.

3. *Kepemimpinan dalam Dinamika Kelompok*

Kepemimpinan merupakan masalah strategis dalam menggerakkan dinamika kelompok. Penentuan proses kepemimpinan cukup kompleks, mulai dari mencari pemimpin yang cocok, dapat diterima dan mampu dalam mengendalikan organisasi. Pemimpin sangat berperan dalam mempengaruhi dan menggerakkan individu-individu, termasuk mempengaruhi perilaku kelompok atau organisasi.

Perilaku kelompok harus dikelola dengan baik, meskipun muncul perbedaan pandangan, sikap dan perilaku antar kelompok. Pemimpin organisasi memegang posisi sentral dalam tugas organisasi, sebab pemimpin merupakan orang yang memiliki tanggung jawab mempengaruhi orang lain/kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam mengelola dinamika kelompok, pemimpin perlu memperhitungkan beberapa hal:

- a. Berbagai pengaruh inter-personal
- b. Struktur kelompok yang menarik
- c. Komposisi kelompok

- d. Tingkat interdependensi antara individu/kelompok
- e. Kesamaan tujuan dari para anggota kelompok.¹¹

Agar dinamika kelompok menjadi efektif dengan perilaku yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan semangat dan jiwa kebersamaan dan tekad untuk berkerja keras. Perlu adanya kejelasan dalam pembagian tugas dari masing-masing individu atau kelompok, sehingga ketercapaian tujuan organisasi dapat lebih mudah dikoordinasikan.

Menurut Yukl pemimpin perlu mengembangkan beberapa langkah guna mewujudkan dinamika kelompok yang baik:

- a. Pemimpin harus mendengarkan dengan penuh perhatian dan mengamati isyarat-isyarat non-verbal agar dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan, perasaan, interaksi, serta konflik anggota.
- b. Peran pemimpin diarahkan untuk memberi pelayanan sebagai konsultan, penasihat, guru dan fasilitator dari suatu kelompok.
- c. Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dan mampu mendorong para anggota agar melaksanakan perilaku yang baik.
- d. Pemimpin harus menetapkan sebuah suasana persetujuan untuk mengekspresikan baik perasaan maupun gagasan.
- e. Pemimpin harus mendorong kelompok untuk menangani kebutuhan dalam menjaga dinamika organisasi, termasuk proses penyelesaian masalah.
- f. Pemimpin harus memberikan kontrol kepada kelompok sesuai dengan tujuan organisasi.¹²

Rangkuman

1. Kelompok dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau kinerja (*performance*) dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku/ kinerja anggota yang lain. Kelompok dapat terbentuk secara formal (ketentuan organisasi) maupun informal (alamiah). Individu-individu terdorong untuk membentuk sebuah kelompok biasanya disebabkan oleh beberapa hal: status dan harga diri, kesamaan visi dan emosional, afiliasi dan interaksi social, pendapatan dan penghasilan, perlindungan

¹¹ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993),

¹² Gery Yukl, *Leadership in Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994),

- dan keamanan, dan pencapaian tujuan tertentu.
2. Mengkaji dinamika kelompok (*group dynamics*) cukup penting untuk dapat memahami perilaku organisasi (*organizational behavior*). Ruang lingkup perilaku organisasi dapat ditilik dari tiga tingkatan, yaitu: individu, kelompok dan organisasi. Masing-masing memiliki kecenderungan dan karakteristik yang berbeda. Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok, perilaku kelompok sangat mempengaruhi perilaku organisasi. Di samping itu, organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dinamika individu.
 3. Memahami dinamika kelompok tidak dapat dilepaskan dari pemahaman tentang perilaku individu dan perilaku kelompok. Ketika pengelola organisasi dapat memahami karakter masing-masing individu dan kelompok, maka ia akan dapat mengendalikan perilaku organisasi secara keseluruhan.
 4. Kepemimpinan merupakan masalah strategis dalam menggerakkan dinamika kelompok. Penentuan proses kepemimpinan cukup kompleks, mulai dari mencari pemimpin yang cocok, dapat diterima dan mampu dalam mengendalikan organisasi. Pemimpin sangat berperan dalam mempengaruhi dan menggerakkan individu-individu, termasuk mempengaruhi perilaku kelompok atau organisasi.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Apa pengaruh karakter individu dalam menunjang dan menghambat pencapaian tujuan organisasi kependidikan?
2. Jelaskan keterkaitan antara dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika organisasi?
3. Bagaimana peran pemimpin pendidikan dalam mengelola dinamika organisasi menuju proses kerjasama yang baik?
4. Apakah individu yang bergabung dalam kelompok karena alasan memperoleh pendapatan dan penghasilan merupakan hal yang wajar? Alasannya?



Paket 5

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi peran kepemimpinan dalam manajemen konflik. Materi pada paket ini meliputi hal-hal tentang hubungan masyarakat modern dan konflik, manajemen konflik, dan strategi manajemen konflik.

Dalam Paket 5 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami gejala-gejala konflik yang ada dalam masyarakat modern saat ini, bagaimana manajemen konflik, serta analisis masalah untuk menentukan strategi yang tepat dalam manajemen konflik. Mahasiswa akan diajak pula untuk dapat mengidentifikasi tugas pimpinan dalam manajemen konflik, serta mampu untuk menjelaskan dan membandingkan berbagai strategi manajemen konflik.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai peran pemimpin, gejala-gejala konflik dalam masyarakat, serta analisis strategi pemecahan masalah. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah dan dapat membuat simpulan untuk menentukan strategi manajemen konflik secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami peranan pemimpin dalam mengelola konflik

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Mengidentifikasi tugas pemimpin dalam manajemen konflik
2. Menjelaskan manajemen konflik
3. Menjelaskan dan membandingkan berbagai strategi manajemen konflik

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Masyarakat modern dan konflik
2. Manajemen konflik
3. Strategi manajemen konflik

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide model dan karakter kepemimpinan
3. Menjelaskan urgensi materi

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 3 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Masyarakat modern dan konflik
2. Manajemen konflik
3. Strategi manajemen konflik

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan
2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep mengenai peran kepemimpinan dalam manajemen konflik.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK

Organisasi merupakan salah satu bentuk unit sosial yang cukup kompleks, terdiri atas beragam karakteristik individu yang membentuk suatu budaya organisasi. Tiap individu memiliki tujuan, kebutuhan, persepsi, atau tindakan yang berbeda dalam merespon aturan organisasi. Tidak selalu individu (anggota) setuju dengan kebijakan-kebijakan organisasi, atau tidak setiap individu memiliki persepsi yang sama dalam merefleksikan suatu hal tertentu. Terkadang, meskipun memiliki tujuan sama, belum tentu cara yang dipakai tiap individu juga sama¹³.

13 Hadari Nawawi & M. Martini.. Kepemimpinan yang Efektif, (Yogyakarta: Gajah Mada

Perbedaan persepsi, ide, maupun tindakan yang dibawa oleh tiap individu merupakan sebuah kewajaran. Organisasi cukup potensial bagi munculnya ketidakcocokan maupun pertentangan intra individu, antar individu, intra kelompok, atau antar kelompok yang mengarah pada terjadinya konflik. Konsekuensi konflik terhadap organisasi bisa destruktif (negatif) dan bisa juga konstruktif (positif) tergantung bagaimana konflik tersebut dikendalikan.

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Konflik

Konflik berarti pertentangan atau ketidakcocokan. Secara umum konflik merupakan pertentangan, perkecokan yang diakibatkan oleh adanya perbedaan pendapat, pemaksaan interpretasi, persepsi serta kepentingan individu dan kelompok/team dalam sebuah organisasi atau institusi. Oleh karena itu, munculnya konflik lebih dikarenakan keberadaan manusia yang pluralis. Pertentangan (konflik) dapat diklasifikasi pada beberapa hal:

- a. *Tujuan*, dimana maksud atau tujuan yang diinginkan ternyata tidak cocok atau bertentangan.
- b. *Kognitif*, dimana muncul ketidakcocokan ide-ide atau pemikiran, dipahami tidak cocok atau berbeda.
- c. *Prosedural*, dimana terdapat perbedaan dalam proses yang digunakan untuk memutuskan sesuatu yang dirasakan sebagai pertentangan.

Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang:

a. Pandangan Tradisional

Pandangan ini beranggapan bahwa semua konflik adalah buruk dan negatif, disinonimkan dengan istilah kekerasan (*violence*) yang merugikan, harus dihindari dan diatasi.

b. Pandangan Behavioral/ Hubungan Manusia

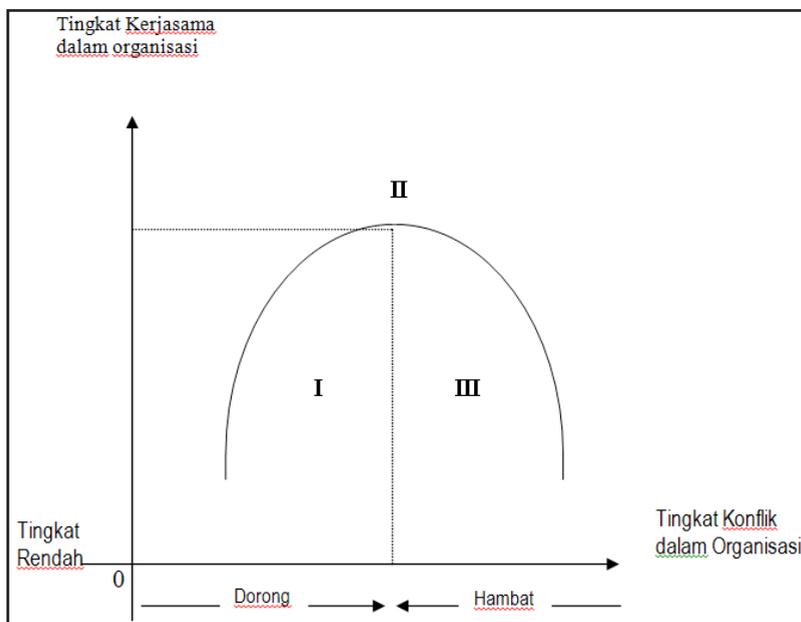
Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tak terelakkan dalam setiap kelompok.

c. Pandangan Interaksional

Berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif, melainkan juga mutlak untuk semua kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Dalam organisasi, sebenarnya konflik sebagai proses dinamis yang

dapat dilihat, diuraikan dan dianalisis. Konflik bisa berkonotasi negatif dan positif tergantung cara memandangnya dan pengaruhnya terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Gambaran tentang konflik dan pengaruhnya terhadap kinerja (kerjasama) organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Keterangan:

- I : Tingkat konflik mendorong peningkatan kerjasama dalam organisasi.
- II : Tingkat optimal yang bisa dicapai oleh tingkat konflik tertentu.
- III: Tingkat konflik yang menghambat atau menurunkan tingkat kerjasama dalam organisasi.

Uraian untuk melihat sejauhmana konflik dapat mempengaruhi atau bahkan menghambat prestasi¹⁴ dapat dilihat pada tabel berikut:

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prastasi
I	Rendah atau tidak ada	- Apatis - Stagnasi -Tdk responsive terhadap perubahan - Kurangnya ide-ide baru	Disfungsional	Rendah

¹⁴ Veithzal Rivai., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta; RT. Raja Grafindo Persada. 2004), hal. 45

II	Optimal	- Bersemangat - Inovasi - Dorongan perubahan - Mencari masalah	melakukn pemecahan	Fungsional	Tinggi
III	Tinggi	- Kekacauan - Tidak adanya kerjasama - Tidak adanya koordinasi		Disfungsional	Rendah

Sumber: Viethzal Rivai, 2004

2. Penyebab dan Jenis Konflik

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa penyebab terjadinya konflik antara lain:¹⁵

1. *Komunikasi*, yakni terjadinya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu pemimpin yang tidak konsisten.
2. *Struktur*, yakni pertarungan kekuasaan antar bidang atau staf dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk merebut dan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. *Pribadi*, yakni ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi anggota organisasi (karyawan) dengan perilaku yang diperankan para manajer atau pejabat mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Masing-masing memiliki kecenderungan dan karakteristik yang berbeda-beda. Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok, demikian juga perilaku kelompok sangat mempengaruhi perilaku organisasi. Di samping itu, organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dinamika individu. Kelompok merupakan bagian sentral dalam kehidupan manusia, dan pada waktu-waktu tertentu tiap orang dapat menjadi bagian dari kelompok yang berbeda.

Jenis konflik dalam kehidupan organisasi dapat dikelompokkan ke dalam 5 hal yaitu :

- 1) Konflik dalam diri individu.

¹⁵ *Ibid*, hal. 45

Konflik ini terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

- 2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama.
Dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan kepribadiannya. Konflik ini juga berada dari adanya konflik antar peranan (seperti antar manajer/pemimpin dan bawahan).
- 3) Konflik antar individu dan kelompok.
Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama.
Konflik ini terjadi karena terjadinya pertentangan kepentingan antar kelompok.
- 5) Konflik antar organisasi.
Konflik ini timbul sebagai akibat untuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga – harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Kepemimpinan dalam Pengelolaan Konflik

Dalam kerangka pengelolaan atau manajemen konflik, paling tidak dapat dibedakan ¹⁶dalam tiga hal:

- a. Menstimulasi konflik pada unit organisasi karena kondisi organisasi yang statis, biasanya konflik yang terjadi terlampaui rendah sehingga hasil pekerjaan mereka tertinggal.
- b. Mengurangi atau menekan konflik sewaktu tingkat konflik tersebut terlampaui tinggi, atau tidak produktif.
- c. Menyelesaikan konflik.

Ada beberapa teknik yang dapat dijadikan alternatif oleh pemimpin dalam upaya mengelola konflik. Kesemuanya disesuaikan dengan tingkat konflik serta kondisi organisasi:

- a. Penyelesaian masalah secara kreatif

¹⁶ Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, terj: Hadyana Pudjaatmaka, (Jakarta: PT. Perhallindo, 1996). hal. 87

Kedua pihak yang terlibat dalam konflik saling berhadapan, berdiskusi secara terbuka. Tujuannya untuk mengidentifikasi masalah dan mencari alternatif penyelesaiannya. Hal ini sebagai uaha memuaskan kebutuhan kedua belah pihak.

- b. Mengacu ke tujuan yang sama
Yaitu memikirkan dan membangun suatu tujuan bersama yang tidak mungkin bisa dicapai tanpa kerjasama dengan pihak yang terlibat konflik.
- c. Menghindar
Menghindari diri dari konflik, atau bersikap seolah-olah tidak ada konflik dengan cara menutup-nutupi realitas yang tidak menyenangkan, masalahnya tidak terselesaikan tapi tertunda. Orang yang menggunakan teknik ini ingin kelihta netral atau ingin menundanya hingga merasa cukup mampu untuk menghadapinya.
- d. Akomodasi
Yaitu sifat mengalah, perilakunya tidak asertif tetapi kooperatif, dalam arti memperhatikan kepentingan pihak yang lain. kondisi ini menciptakan situasi dimana ada yang menang dan ada yang kalah.
- e. Smoothing
Memfokuskan perhatian pada kesamaan-kesamaan yang ada pada kedua belah pihak, dan bukan pada perbedaannya. Maksudnya mengarahkan kedua belah pihak yang berkonflik pada tujuan yang sama.
- f. Kompromi
Masing-masing pihak diminta kesediannya untuk mengalah dalam hal-hal tertentu. Penekanannya lebih pada memberi dan menerima, tingkat asertif dan kooperatifnya cukup moderat.
- g. Otoriter
Bersikap dominan, perilaku memaksa sangat menonjol. Satu pihak lebih memikirkan kepentingan dan berusaha dengan cara-cara yang ditetapkan secara sepihak tanpa memikirkan akibat pada pihak lain.
- h. Persaingan
Merupakan suatu pendekatan menang-kalah, namun ada aturan-aturan yang harus diikuti oleh pihak-pihak yang berkonflik.
- i. Mengubah variabel-variabel manusia
Menggunakan teknik perubahan perilaku, misalnya mengikutsertakan pihak yang berselisih dalam pelatihan tentang hubungan manusia untuk mengubah sikap dan peilaku yang menyebabkan terjadinya

konflik.

j. Mengubah variabel-variabel konflik

Mengubah struktur organisasi yang formal dan pola interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik melalui alih tugas, menciptakan posisi-posisi untuk koordinasi, dan sebagainya.

Pemimpin memiliki peran yang strategis dalam mengelola konflik menuju iklim organisasi yang kondusif. Ketidakmampuan pemimpin dalam *manage* konflik akan berpengaruh pada buruknya kinerja anggota, sehingga berdampak lebih lanjut pada disfungsi organisasi. Pemimpin dalam hal ini harus intens membangun dan memperbaiki komunikasi, mengefektifkan wewenang formal, serta meningkatkan motivasi anggota.

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah membaca uraian di atas, sekarang coba diskusikan beberapa pertanyaan dan studi kasus berikut:

1. Pemimpin merupakan pihak yang berperan penting dalam menyelesaikan konflik organisasi. Namun justru pemimpin yang seringkali terlibat konflik dengan anggota, sehingga dapat menghambat kinerja organisasi.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa yang seharusnya dilakukan pemimpin maupun anggota yang terlibat konflik agar konflik dapat segera diatasi? Sebagai pihak netral, apa yang dapat saudara lakukan untuk meminimalisir konflik tersebut?
2. Di beberapa lembaga pendidikan, konflik dapat menimbulkan dualisme kepemimpinan. Misalnya di lingkungan perguruan tinggi pernah terjadi di UNDAR (Universitas Darul Ulum) Jombang, ITATS (Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya) dan UNITOMO (Universitas Dokter Soetomo) Surabaya.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa penyebab terjadinya dualisme kepemimpinan tersebut? Bagaimana cara yang efektif dalam menyelesaikannya?
3. Aktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh perbedaan kepentingan (konflik) baik antar pribadi maupun kelompok. Perbedaan kepentingan tersebut sering menghambat pelaksanaan program kerja dan tujuan organisasi.
 - ▶ Pertanyaannya! Bagaimana langkah pemimpin dalam mengkoordinasikan perbedaan kepentingan individu, kelompok dan organisasi secara proporsional, sehingga tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik?

4. Pemimpin pendidikan terkadang memberikan perhatian/perlakuan yang berbeda antara anggota satu dengan anggota lain. Hal tersebut akan menimbulkan perbedaan persepsi dan sikap antar anggota, bahkan dapat memicu konflik.
 - ▶ Pertanyaannya! apa yang biasanya menyebabkan pemimpin berlaku “tidak adil” terhadap anggotanya? Apa yang dapat dilakukan anggota untuk dapat merubah sikap pemimpin yang “tidak adil” tersebut?

Rangkuman

Konflik berarti pertentangan atau ketidakcocokan. Secara umum konflik merupakan pertentangan, percekocokan yang diakibatkan oleh adanya perbedaan pendapat, pemaksaan interpretasi, persepsi serta kepentingan individu dan kelompok/team dalam sebuah organisasi atau institusi. Konflik dapat diklasifikasi pada beberapa hal, antara lain: konflik tujuan, konflik kognitif, dan konflik prosedural.

Ada tiga pandangan dalam melihat konflik. *Pertama*, pandangan tradisional, bahwa semua konflik adalah buruk, disinonimkan dengan istilah kekerasan (*violence*) yang merugikan, harus dihindari dan diatasi. *Kedua*, pandangan behavioral/ hubungan manusia, bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tak terelakkan dalam setiap kelompok. *Ketiga*, pandangan interaksional, bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif, melainkan juga mutlak untuk semua kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Secara umum konflik disebabkan oleh problem komunikasi, struktur, dan pribadi. Sementara jenis-jenis konflik dapat dibedakan pada lima hal, antara lain:

1. Konflik dalam diri individu.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama.
3. Konflik antar individu dan kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama.
5. Konflik antar organisasi.

Dalam upaya mengelola dan mengendalikan konflik, pemimpin dapat mengambil beberapa alternatif langkah, antara lain:

Penyelesaian masalah secara kreatif	Kompromi
Mengacu ke tujuan yang sama	Otoriter
Menghindar	Persaingan
Akomodasi	Mengubah variabel manusia
Smoothing	Mengubah variabel konflik

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Kapan saatnya suatu konflik harus dimunculkan, dihindari dan bahkan dipecahkan atau diselesaikan?
2. Apa peran pemimpin pendidikan dalam mengendalikan konflik antar guru dan karyawan? Teknik apa yang tepat digunakan untuk mengelola konflik tersebut?
3. Apa hubungan dan pengaruh tipe dan gaya kepemimpinan seseorang dengan teknik pengelolaan konflik yang dijalankan?
4. Konflik yang terjadi antar sekolah termasuk kategori konflik yang mana? Apakah ada hubungannya dengan konflik individu?



Paket 6

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN KOMUNIKASI

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan komunikasi serta pentingnya pemimpin memahami masalah komunikasi.

Dalam Paket 3 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami tipe dan persyaratan komunikasi, bagaimana proses komunikasi berlangsung, penentuan cara berkomunikasi dan bagaimana mengambil keputusan, serta peran pemimpin dalam membangun komunikasi. Melalui beberapa studi kasus yang telah disiapkan, mahasiswa dapat berdiskusi dan memecahkan masalah yang ada, sehingga mahasiswa dapat mengetahui dan mengidentifikasi masalah komunikasi berdasarkan kasus-kasus tersebut. Dengan memahami jenis dan fungsi komunikasi, mahasiswa akan mudah mengidentifikasi masalah yang akan muncul dan dapat mengaplikasikan pola komunikasi strategis dalam kepemimpinan pendidikan.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai pentingnya membangun komunikasi dan masalah-masalah yang muncul akibat tidak terbangunnya komunikasi dan kesalahan dalam berkomunikasi. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah dan dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah komunikasi secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami hubungan pemimpin dan komunikasi

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Mengidentifikasi tipe dan prasyarat komunikasi
2. Menjelaskan proses komunikasi
3. Menjelaskan fungsi komunikasi dalam pengambilan keputusan
4. Menjelaskan peranan pemimpin dalam komunikasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Tipe dan persyaratan komunikasi
2. Proses komunikasi
3. Komunikasi dan pengambilan keputusan
4. Peranan pemimpin dan komunikasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.
3. Menjelaskan urgensi materi.

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Tipe dan persyaratan komunikasi
2. Proses komunikasi
3. Komunikasi dan pengambilan keputusan
4. Peranan pemimpin dan komunikasi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan

2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan.

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep mengenai peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN KOMUNIKASI

Dinamika hubungan antar manusia (*humans relation*) dalam sebuah organisasi sangat ditentukan oleh pola komunikasi yang terbangun. Komunikasi yang baik akan menciptakan kerjasama yang baik, sebaliknya komunikasi yang kurang baik dapat memicu kesalahpahaman bahkan konflik. Dalam hal ini, pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun komunikasi, baik antar pribadi maupun kelompok, baik secara formal maupun informal,

sehingga iklim organisasi akan berjalan secara kondusif dan dinamis.

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Komunikasi

Secara sederhana komunikasi berarti perhubungan; pengkabaran; atau hubungan timbal balik antara sesama manusia (Partanto:1994). Komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.¹⁷

Menurut Carl I. Hovland,¹⁸ komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain. Dengan demikian komunikasi adalah proses interaksi antara individu atau kelompok dalam menyampaikan informasi serta untuk mempengaruhi pihak lain.

Dalam organisasi, komunikasi memegang peranan penting dalam menciptakan kerjasama serta meningkatkan kinerja anggota. Tidak ada organisasi tanpa kerjasama, serta tidak ada kerjasama tanpa komunikasi. Dengan komunikasi yang baik, akan dapat menyampaikan informasi secara benar, memperjelas pembagian tugas, serta dapat mengendalikan pelaksanaan program kerja organisasi secara lebih baik.

Ruang lingkup komunikasi dalam organisasi meliputi beberapa komponen, antara lain:

- a. **Komunikator:**
adalah orang yang memiliki ide untuk mengadakan komunikasi (subyek utama komunikasi).
- b. **Komunikan:**
yaitu individu yang menerima atau menanggapi pesan dari komunikator/ pengirim (sebagai subyek kedua komunikasi).
- c. **Tujuan:**
yaitu maksud yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.
- d. **Message (pesan)**
materi atau isi pokok yang dikomunikasikan baik berupa informasi, ide atau gagasan, perintah, dan sebagainya.

¹⁷ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RT. Raja Grafindo Persada, 2004),

¹⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2001). hal. 146

- e. *Channel* (saluran)
adalah media komunikasi yang berfungsi sebagai penghubung atau penyalur isi pokok komunikasi (*message*).
- f. Respons:
balikan (*feedback*) atau tanggapan yang diberikan oleh komunikan kepada pengirim pesan.
- g. Situasi;
yaitu suatu kondisi yang terjadi saat komunikasi dilakukan.

Ruang lingkup jaringan (*network*) komunikasi pada umumnya meliputi dua hal, yaitu; komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal biasanya mengikuti rantai wewenang, dan terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas.¹⁹ Sementara jaringan komunikasi informal biasanya sebagai komunikasi alamiah di luar tugas organisasi, bergerak ke segala arah, melewati tingkatan wewenang, dan kemungkinan memenuhi kebutuhan sosial anggota kelompok karena mempermudah penyelesaian tugas.²⁰

Untuk menciptakan kondisi yang lebih fleksibel dan rileks biasanya penting menerapkan pola komunikasi informal, sebab model komunikasi ini akan menciptakan suasana *friendship*, penuh persahabatan dan keakraban, bahkan akan membangkitkan secara tidak langsung partisipasi anggota dalam aktivitas organisasi. Komunikasi yang hanya bersifat formal justru akan menciptakan kondisi yang kaku dan tidak leluasa. Untuk itu, agar komunikasi organisasi dapat berjalan dengan baik, pemimpin harus mampu menempatkan secara proporsional antara komunikasi formal dan komunikasi informal.

2. Fungsi Komunikasi

Seseorang melakukan komunikasi karena ia memiliki suatu ide, gagasan atau informasi yang perlu disampaikan kepada orang lain. Karena itu dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan faktor penting untuk menyampaikan informasi dan gagasan organisasi kepada seluruh anggota. Jika saluran komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan kesalahan persepsi atau ketidakjelasan pembagian kerja.

Pada dasarnya komunikasi memiliki empat fungsi utama, antara lain: pengontrol/pengawas, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Sebagai pengontrol, komunikasi dapat memantau sejauhmana kinerja anggota sesuai dengan aturan yang ada. Komunikasi dapat membantu memotivasi

¹⁹ Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: Rajawali, 1995), hal. 96 .

²⁰ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, ter. Hadyana Pudjaatmika (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 97

anggota yang memiliki kendala kinerja. Komunikasi juga dapat menjadi media untuk mengetahui keluhan dan masalah yang dihadapi anggota, serta komunikasi dapat berfungsi menyampaikan informasi sebagai bahan dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, dalam pengembangan organisasi, komunikasi memiliki fungsi signifikan, sebab merefleksikan keterlibatan dari seluruh komponen²¹:

- a. Komunikasi dan pencapaian tujuan organisasi.
Setiap organisasi memiliki tujuan organisasi yang telah dirumuskan, oleh karena itu, agar tujuan dapat tercapai dengan baik, pemimpin perlu menumbuhkan dan memelihara komunikasi secara efektif dengan seluruh anggota organisasi.
- b. Komunikasi dan perumusan kebijakan
Setelah tujuan organisasi terumuskan, langkah selanjutnya adalah proses penentuan berbagai kebijakan yang hendak ditempuh. Dalam seluruh proses perumusan kebijakan tersebut, komunikasi sangat diperlukan. Dalam arti perlu akumulasi ide, pemikiran, pendapat dan saran dari para anggota, dimana hal tersebut dapat dicapai jika komunikasi dijalankan dengan baik.
- c. Komunikasi dan pengambilan keputusan
Dalam situasi bagaimanapun, komunikasi yang efektif amat diperlukan untuk menunjang proses pengambilan keputusan yang cermat, cepat dan tepat. Melalui komunikasi secara intensif, informasi dapat diperoleh secara lebih lengkap, sehingga keputusan yang diambil dapat lebih tepat, terarah dan dipahami landasannya. Dengan demikian keputusan akan menjadi kesepakatan bersama dan untuk dilaksanakan secara bersama.
- d. Komunikasi dan proses perencanaan
Perencanaan merupakan tahapan penting dalam menejemen organisasi. Melalui komunikasi dengan berbagai komponen, proses perencanaan dapat dilaksanakan secara terpadu dan lebih terbuka, sebab mendapat dukungan yang diperlukan sebagai jaminan penting dalam keberhasilan pelaksanaannya.
- e. Komunikasi dan pengorganisasian
Perencanaan organisasi tentu membutuhkan penyesuaian-penyesuaian ketika diterapkan di lapangan. Dalam kondisi demikian, komunikasi dengan seluruh anggota sebagai pelaksana program sangat diperlukan,

²¹ A.Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: STIA LAN Press), hal, 23

terutama agar pelaksanaannya dapat dikoordinasikan dengan baik.

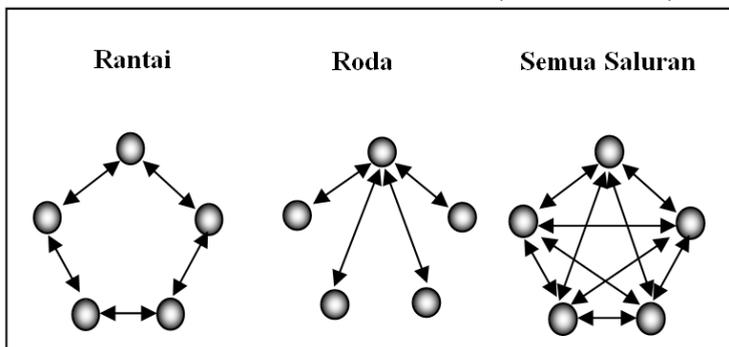
f. Komunikasi dan pengawasan

Untuk menghindari kesalahfahaman maksud dan tujuan pengawasan, maka perlu komunikasi yang baik antara pihak yang mengawasi dan yang diawasi. Dengan demikian, melalui komunikasi akan menunjang keberhasilan proses pengawasan.²²

3. Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan syarat utama agar organisasi dapat mengkoordinasikan sumber daya serta program kerja secara berkesinambungan. Komunikasi dapat berjalan memutar sesuai ketentuan organisasi, terpusat pada pemimpin, atau saling acak dari seluruh pihak. Beberapa jenis alur komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.1 Jenis Alur Komunikasi (Robbins:1996)



Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa model rantai menunjukkan alur komunikasi mengikuti aturan formal organisasi. Model roda lebih mengandalkan peran pemimpin dalam mengatur komunikasi dengan anggota, sementara model semua saluran memberikan keterbukaan bagi seluruh komponen untuk terlibat aktif dalam proses komunikasi.

Komunikasi juga dapat terjadi secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah diarahkan agar perintah, instruksi, nasehat, pedoman kerja, bimbingan dan pengarahan dan yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Komunikasi ke atas diarahkan agar ide, pendapat, saran, tanggapan dan bahkan kritikan bawahan diterima dengan baik oleh pemimpin.

²² Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993),

Komunikasi horizontal biasanya bersifat tukar-menukar informasi yang sangat penting artinya dalam pemecahan masalah yang dihadapi atau upaya pemupukan dan pembinaan cara kerja yang terpadu. Komunikasi horizontal banyak dilakukan antar pimpinan atau antar anggota, dimana komunikasi ini lebih mengilustrasikan pola *humans relation* dalam suatu organisasi.

Proses komunikasi dapat dibagi dalam beberapa langkah, antara lain:

- a. Transmisi (*transmission*)
Merupakan tahap penyampaian pesan, dimana tahap ini merupakan kemampuan membentuk dan menyampaikan ide kepada pihak lain.
- b. Penerimaan (*receiving*)
Transmisi tanpa penerimaan bukanlah berkomunikasi, dan penerimaan sekecil apapun memiliki arti penting dalam komunikasi.
- c. Pengertian (*understanding*)
Suatu pesan harus dimengerti terlebih dahulu sebelum pesan itu dikomunikasikan, sehingga pengertian ini merupakan bentuk kesesuaian dan kerjasama antara komunikator dengan komunikan.
- d. Respons (*respons*)
Respons merupakan langkah akhir dalam komunikasi. Respons dapat bersifat positif, negatif maupun pasif. Respons positif terjadi ketika komunikan menerima apa yang ingin disampaikan, respons negatif ketika komunikan menolak, dan bersifat pasif ketika komunikan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi pesan sehingga tidak ada respons.²³

4. Prinsip-prinsip dan Kendala dalam Komunikasi

Agar komunikasi dapat benar-benar mencapai tujuan yang diharapkan, maka harus memperhatikan berbagai aspek. Rohani menguraikan beberapa prinsip yang penting untuk diperhatikan oleh komunikator:

- a. Usahakan berkomunikasi secara timbal balik.
- b. Ciptakan situasi yang rileks dan komunikatif.
- c. Gunakan bahasa yang jelas, menarik dan mudah dipahami.
- d. Berbicaralah yang singkat tetapi padat.
- e. Berbicaralah yang sesuai dengan kemampuan komunikan, tidak rumit dan tidak berbelit-belit.
- f. Berbicaralah pelan-pelan/ tak terlalu cepat.
- g. Kontrol dan kendalikan isi pesan yang disampaikan.

²³ Piet Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1985)

h. Tumbuhkan motivasi dan rasa pengabdian serta pengorbanan.²⁴

Untuk menciptakan kondisi tersebut menuntut kemampuan komunikator dalam menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Pemimpin sebagai komunikator dalam menjalankan program-program organisasi harus dapat mengetahui dan menyesuaikan kondisi agar komunikasi dapat menunjang dinamika organisasi yang kondusif. Tujuan komunikasi harus disesuaikan dengan karakter komunikan, isi pesan, lingkungan, waktu dan metode yang dipilih.

Sementara itu, proses komunikasi tidak terlepas dari kendala yang ada. Kendala-kendala dalam komunikasi dapat dibagi dalam dua hal, yaitu:

a. Kendala yang bersifat teknis

Kendala yang bersifat teknis dapat berupa kurangnya sarana dan prasarana dalam organisasi, penguasaan dari seseorang pemimpin terkait dengan teknis atau metode komunikasi, atau kondisi fisik yang menjadikan kendala dalam komunikasi.

b. Kendala yang bersifat perilaku

Kendala yang bersifat keperilakuan ini termasuk kendala yang sulit dihadapi, karena melibatkan kepribadian masing-masing individu. Kendala ini mencakup beberapa bentuk:

- Pandangan yang sifatnya *a priori*.
- Prasangka yang didasarkan pada emosi.
- Suasana otoriter.
- Ketidakmauan untuk berubah, dan
- Sifat yang ego-sentris.²⁵

Sebagai seorang pemimpin yang profesional, maka akan terus berupaya meminimalisir kendala baik yang bersifat teknis maupun kepribadian. Kemampuan berkomunikasi secara baik, akan memacu meningkatkan kinerja organisasi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah membaca uraian di atas, sekarang diskusikan beberapa pertanyaan berikut:

1. Dengan alasan peningkatan kualitas pembelajaran, Kepala Sekolah membuat kesepakatan dengan Ketua Komite Sekolah untuk merekomendasi dan mewajibkan tiap siswa membeli buku LKS. Sejumlah orang tua siswa

²⁴ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991),

²⁵ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993),

dan guru melakukan protes, sebab tidak diajak berkomunikasi dalam pembuatan keputusan tersebut.

- ▶ Pertanyaannya! Sejauhmana signifikansi (arti penting) komunikasi bagi orang tua siswa dan guru hingga mereka melakukan protes? Apakah mereka sudah seharusnya dilibatkan dalam pembuatan keputusan itu, mengapa?
2. Untuk mengimplementasikan kebijakan sekolah, pemimpin harus mampu mensosialisasikan, mengorganisasikan dan mengontrol kinerja para anggota sesuai pedoman dan tujuan yang telah ditetapkan.
 - ▶ Pertanyaannya! Saluran/media komunikasi apa yang dapat dipakai secara efektif agar kebijakan sekolah dapat difahami dan dilaksanakan secara baik oleh seluruh anggota?
 3. Seorang pegawai TU menyampaikan pesan telepon dari Dinas Pendidikan kepada kepala sekolah agar mengikuti rapat di Kantor Dinas Pendidikan dua hari lagi. Kepala sekolah dapat hadir, namun tidak membawa bahan laporan, padahal tiap kepala sekolah diharuskan membuat laporan kerja dan rumusan program sekolah.
 - ▶ Pertanyaannya! Mengapa terjadi miss-komunikasi tersebut? Apa solusi agar miss-komunikasi seperti ini dapat hindari?
 4. Komunikasi antara pemimpin dengan anggota merupakan hal yang sangat penting dalam mengembangkan tujuan organisasi, namun komunikasi dari seorang pemimpin akan menuai kendala jika anggota (komunikan) telah memiliki persepsi negatif atau konflik dengan pemimpin (komunikator).
 - ▶ Pertanyaannya! Dalam kondisi ini, langkah apa yang dapat ditempuh pemimpin agar komunikasi dapat dilaksanakan dengan baik?

Rangkuman

1. Komunikasi adalah proses interaksi antara individu atau kelompok dalam menyampaikan informasi serta untuk mempengaruhi pihak lain. Komunikasi meliputi beberapa komponen, antara lain: Komunikator, Komunikan, Tujuan, *Message* (pesan), *Channel* (saluran), Respons, Situasi.
2. Ruang lingkup jaringan (*network*) komunikasi meliputi dua hal, yaitu; komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal mengikuti rantai wewenang, dan terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas. Sementara jaringan komunikasi informal biasanya sebagai komunikasi alamiah di luar tugas organisasi, bergerak ke segala arah, melewati tingkatan wewenang.

3. Komunikasi memiliki empat fungsi utama, antara lain: pengontrol/pengawas, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Proses komunikasi dapat dibagi dalam beberapa langkah. *Pertama*, transmisi (*transmission*) merupakan tahap penyampaian pesan. *Kedua*, penerimaan (*receiving*), dimana penerimaan sekecil apapun memiliki arti penting dalam komunikasi. *Ketiga*, pengertian (*understanding*), yaitu suatu pesan harus dimengerti terlebih dahulu sebelum pesan itu dikomunikasikan. Keempat, respons yang merupakan langkah akhir dalam komunikasi.
4. Pemimpin sebagai komunikator dalam menjalankan program-program organisasi harus dapat mengetahui dan menyesuaikan kondisi agar komunikasi dapat menunjang dinamika organisasi yang kondusif. Tujuan komunikasi harus disesuaikan dengan karakter komunikan, isi pesan, lingkungan, waktu dan metode yang dipilih. Proses komunikasi tidak terlepas dari kendala, baik kendala yang bersifat teknis maupun kendala yang bersifat perilaku.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Apa yang harus dilakukan pemimpin jika komunikasi yang dilakukan tidak mencapai tujuan yang diinginkan?
2. Apa hubungan antara komunikasi, kerjasama, *humans relation*, serta budaya organisasi?
3. Apa kendala yang sering dihadapi pemimpin dalam mengelola organisasi?
4. Bagaimana hubungan antara komunikasi dengan proses pengendalian konflik?
5. Mengapa penerima pesan (komunikan) sering mengalami kesalahfahaman ketika menerima informasi?



Paket 7

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi peran kepemimpinan dalam mengambil keputusan. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan pengertian pengambilan keputusan, tipe pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan, dan gaya pengambilan keputusan.

Dalam Paket 7 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami masalah-masalah yang terkait dengan peranan pemimpin dalam mengambil keputusan yang didasarkan pada pemahaman pada tipe, jenis, dan proses bagaimana sebuah keputusan dihasilkan. Melalui beberapa studi kasus yang telah disiapkan, mahasiswa dapat berdiskusi dan memecahkan masalah mengenai pengambilan keputusan yang tepat. Pemecahan masalah melalui studi kasus ini juga bisa membantu mahasiswa untuk mengetahui dan mengidentifikasi lebih dalam permasalahan dalam pengambilan keputusan, berbagai aspek dan kompleksitas kepentingan yang berhubungan dengan sebuah keputusan.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai peranan pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah dan dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah pengambilan keputusan secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian pengambilan keputusan
2. Menjelaskan tipe pengambilan keputusan
3. Menjelaskan proses pengambilan keputusan
4. Menjelaskan gaya pengambilan keputusan

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian Pengambilan Keputusan
2. Tipe Pengambilan Keputusan
3. Proses Pengambilan Keputusan
4. Gaya Pengambilan Keputusan

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.
3. Menjelaskan urgensi materi.

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Pengertian Pengambilan Keputusan
2. Tipe Pengambilan Keputusan
3. Proses Pengambilan Keputusan
4. Gaya Pengambilan Keputusan

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan

2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep tentang peranan pemimpin dalam mengambil keputusan.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam membaca, menganalisis dan menentukan langkah/tindakan berdasarkan visi dan misi organisasi. Pengambilan keputusan merupakan proses berorganisasi yang membutuhkan keterampilan dalam membaca, menganalisis dan menetapkan keputusan secara tepat. Kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan mutlak diperlukan agar program kerja dapat terus dikembangkan, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Untuk menguraikan secara lengkap tentang arti pengambilan keputusan, perlu terlebih dahulu mengupas tentang arti keputusan itu sendiri. Menurut Devis, keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal tersebut berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan.

Keputusan biasanya sebagai rangkaian tindakan dalam menganalisis sebuah permasalahan. Proses analisis akan berakhir pada kesimpulan, selanjutnya kesimpulan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan sebuah keputusan. Keputusan merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah.

Sementara pengambilan keputusan biasanya disebut juga sebagai pembuatan keputusan, dari terjemahan *decision making*. Menurut Koontz dalam kutipan Nimran, pengambilan keputusan “*is defines as selection of a course of action from among alternative*” (didefinisikan sebagai penetapan pilihan langkah atau tindakan dari sejumlah alternatif).²⁶ Alternatif tersebut dapat berupa kondisi fisik, usaha-usaha kreatif, atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindakan.

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menuntut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.²⁷ Pengambilan keputusan menitikberatkan pada ketepatan dalam menganalisis substansi masalah yang ada dalam lingkup organisasi, dengan melibatkan partisipasi segenap komponen yang terkait di dalamnya. Dalam organisasi manapun, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sebagai tugas terpenting dan terutama bagi seorang pemimpin yang baik.

Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistematis dalam menilai beberapa alternatif, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Baik buruk prestasi seorang pemimpin dalam organisasi, pada dasarnya dinilai dari keberhasilan pengambilan keputusan.

²⁶ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: CV. Citra Media, 1997)

²⁷ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993),

2. Tipe Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena itu, pengambilan keputusan secara logis memiliki tipe yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan dan karakter masalah. Secara umum Herbert Simon telah mengklasifikasikan tipe-tipe pengambilan keputusan ke dalam dua hal, yaitu keputusan terprogram (*programmed decisions*) dan keputusan yang tidak terprogram (*non programmed decisions*). (Rois, 2003)

a. Keputusan terprogram (*programmed decisions*).

Keputusan yang terprogram adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur. Keputusan ini rutin, terstruktur dan cenderung berulang-ulang. Setiap organisasi mempunyai kebijakan-kebijakan tertulis atau tidak tertulis yang memudahkan pembuat keputusan dalam situasi yang berulang. (Handoko, 2001)

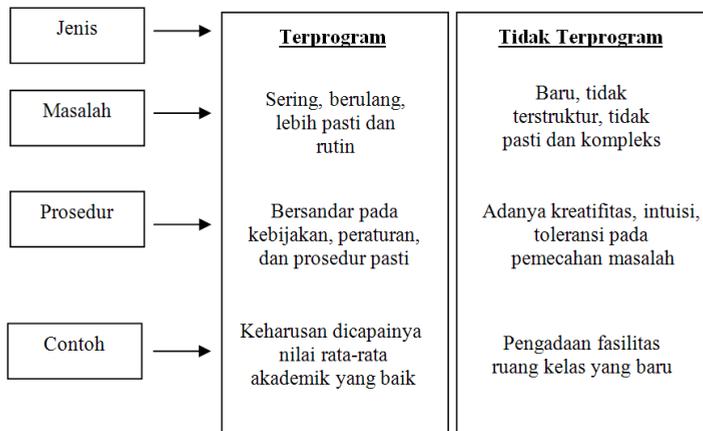
Jika sering terjadi suatu situasi secara khusus, maka biasanya akan digunakan aturan, kebijakan dan prosedur rutin untuk memecahkannya. Pada tingkat tertentu keputusan terprogram akan membatasi kebebasan seorang manajer. Meski demikian masalah-masalah rutin tidak selalu sederhana, keputusan-keputusan yang diprogram dapat juga digunakan dalam penanganan masalah yang kompleks dan rumit.

b. Keputusan tidak terprogram (*non programmed decisions*).

Keputusan dikatakan tidak terprogram apabila keputusan itu baru pertama kali muncul dan tak tersusun (*unstructured*). Karena sifatnya yang demikian, maka tak ada prosedur yang pasti untuk menangani persoalan-persoalan, karena persoalan yang ada cukup rumit, sangat penting, atau tidak timbul dengan cara yang pasti sama dengan sebelumnya.

Oleh karena itu, bila suatu masalah yang timbul tidak cukup diliput oleh kebijaksanaan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus, maka penanganannya harus diselesaikan dengan keputusan yang tidak terprogram. Keputusan ini memerlukan penanganan khusus, pengalaman dan intuisi pemimpin sangat diperlukan untuk memecahkan masalah ini karena belum ada pedoman khusus dalam langkah penanganannya.

Gambar 1.1 Tipe Pengambilan Keputusan (Gibson: 1994)



Meskipun kedua klasifikasi tipe pengambilan keputusan ini cukup luas, namun keduanya menunjukkan pentingnya membedakan antara keputusan yang diprogram dan keputusan yang tidak diprogram. Pemimpin dari sebagian besar organisasi menghadapi banyak keputusan yang sudah diprogram dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Keputusan tersebut harus dimanfaatkan tanpa mengeluarkan sumber organisasi yang tidak perlu. Sebaliknya, keputusan tidak terprogram harus diidentifikasi secara sungguh-sungguh.

Dari aspek ruang lingkup, keputusan dapat dibagi menjadi keputusan strategik dan operasional. Keputusan strategik lebih memiliki ruang lingkup luas dan berjangka panjang. Menurut Siagian jika suatu strategi dikatakan sebagai rencana berskala besar, berarti proses pengambilan keputusan harus dilaksanakan secara mendasar untuk tujuan masa depan. Sementara keputusan operasional memiliki ruang lingkup yang lebih kecil, seperti dalam lingkup organisasi atau satuan pendidikan tertentu. Setelah tiap tujuan spesifik memiliki dan memilih alternatif pemecahan yang terbaik, maka selanjutnya rencana operasional dilaksanakan untuk mengimplementasikan program tersebut dalam kegiatan nyata di lapangan.

3. Proses Pengambilan Keputusan

Komponen terpenting dalam rangkaian proses pengambilan keputusan ialah usaha pengumpulan informasi, sebagai bahan masukan dalam situasi pengambilan keputusan. Jika diperoleh informasi yang memadai untuk memperoleh rincian alternatif, maka pengambilan keputusan dapat dilakukan

secara lebih akurat.

Suatu keputusan diambil untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Ada tiga kekuatan yang selalu mempengaruhi sesuatu keputusan. Ketiga kekuatan tersebut antara lain: dinamika individu dalam organisasi, dinamika kelompok orang dalam organisasi, serta dinamika lingkungan organisasi. Istilah dinamika menunjukkan bahwa di dunia ini segala sesuatu selalu mengalami perubahan.²⁸

Pengambilan keputusan mencakup langkah-langkah yang harus dilaksanakan secara sistematis. Menurut Radford (1984) langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dapat dirinci dalam tiga fase, yaitu: penyelidikan, desain dan pilihan.

a. Penyelidikan (*intelligence*)

Menguraikan persepsi dan perumusan situasi, dalam arti sebagai proses identifikasi tentang situasi keputusan serta definisi dari karakteristik masalah.

b. Desain (*design*)

Fase ini merupakan spesifikasi dari beberapa alternatif yang tersedia. Merupakan proses penyusunan langkah-langkah tindakan yang mungkin diidentifikasi dan diformulasikan secara jelas.

c. Pilihan (*choice*)

Terkait dengan tahap pemilihan tindakan, dimana sebagai langkah lanjut dari analisis beberapa alternatif pilihan. Fase ini merupakan penentuan langkah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Levin (1997) membagi langkah tersebut dalam tiga klasifikasi. *Pertama*, mendaftar semua alternatif yang tersedia sebagai pertimbangan pengambilan keputusan. *Kedua*, mengidentifikasi semua alternatif yang tersedia, pengambilan keputusan harus mendaftar peristiwa mendatang yang mungkin terjadi. Dan *ketiga*, proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada pertimbangan matang, mengacu pada informasi yang relevan. Selain itu, keputusan yang diambil harus mempertimbangkan akibat yang mungkin terjadi. Sebagaimana dikatakan Smedes (1995), apabila kita ingin menganalisis apakah pilihan (keputusan) kita benar adalah dengan cara mempertimbangkan apa yang terjadi sesudahnya. Jika menurut pertimbangan bahwa sesuatu akan membuahkan hasil yang baik, maka pilihan (keputusan) dapat dijalankan.

²⁸ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993)

Sebuah keputusan tidak lebih baik dari menyediakan beberapa kemungkinan. Hal ini menjadi langkah pertama sebagai penentu keputusan yang benar (Rubin,1993). Artinya, setiap pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kemungkinan atau akibat yang akan timbul selanjutnya. Jika akibat cenderung negatif, maka keputusan lebih baik dibatalkan.

Menurut Pidarta (1990), pengambilan keputusan dengan kerangka sebagaimana di atas, termasuk pada metode pemecahan masalah (*problem solving*). Metode tersebut bersifat ilmiah karena alternatif-alternatif pemecahannya dibuat atas dasar data yang tersedia, yang mungkin dapat menyelesaikan masalah tersebut. Keputusan kemudian diuji lagi dalam implementasi.

Mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan metode pemecahan masalah ini, Pidarta (1990) juga membagi dalam enam langkah:

- a. Mengidentifikasi masalah.
- b. Mengumpulkan informasi/data yang relevan dengan masalah.
- c. Membuat alternatif-alternatif pemecahan.
- d. Menjelaskan konsekuensi tiap-tiap alternatif.
- e. Memilih salah satu alternatif yang terbaik.
- f. Mengimplementasikan dan menilai hasilnya.

4. Gaya Pengambilan Keputusan

Pernah diulas sebelumnya tentang gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang juga sangat mempengaruhi gaya dalam pengambilan keputusan. Namun dalam menganalisis gaya pengambilan keputusan dari seorang pemimpin, dirasa penting merujuk konsep yang diajukan oleh psikolog Carl Jung. Ia mengidentifikasi empat fungsi psikologi dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan, yaitu *sensing* (penginderaan), *intuiting* (intuisi), *thinking* (pemikiran), dan *feeling* (perasaan).

a. Penginderaan

Dimana dalam menyikapi suatu masalah/ keadaan lebih bersifat realistik dan dengan perspektif obyektif. Fungsi ini menekankan pada fakta yang dapat diverifikasi oleh pengguna panca indera, menyukai rutinitas dan presisi.

b. Intuisi

Terkait dengan proses penyikapan masalah dengan pedekatan kemungkinan-kemungkinan baru. Lebih menyukai situasi yang unik, tidak menyukai hal yang bersifat rutin, detail dan presisi.

c. **Pemikiran**

Dalam mencari hubungan sebab akibat lebih bersifat sistematis dan dianalisis secara utuh. Lebih membedakan secara tegas antara yang benar dan salah, sehingga pemikiran ini bertumpu pada proses kognitif.

d. **Perasaan**

Lebih mempertimbangkan aspek perasaan diri sendiri dan orang lain sebagai akibat dari perbedaan antara yang baik dan buruk, bernilai tak berbilai. Penilaian ini lebih menekankan pada proses afektif.

Keempat aspek tersebut, menjadi landasan seseorang (pemimpin) dalam proses pengambilan keputusan, yang selanjutnya menjadi kecenderungan gaya seseorang dalam pengambilan keputusan. Secara sederhana uraian di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Kerangka Gaya Pengambilan Keputusan

Fungsi Penilaian	Fungsi Persepsi	
	Indera (S)	Intuisi (N)
Pemikiran (T)	ST	NT
Perasaan (F)	SF	NF

Keterangan:

ST = Sensing-Thinking

NT = Intuiting-Thinking

SF = Sensing-Feeling

NF = Intuiting-Feeling

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah membaca uraian di atas, sekarang diskusikan beberapa pertanyaan berikut:

1. Dalam memutuskan suatu masalah, terdapat banyak alternatif yang diusulkan anggota, yang secara umum memiliki alasan dan pertimbangan yang sama-sama kuat. Setiap anggota tetap memegang teguh pendapat masing-masing dan ingin pendapatnyalah yang dipakai.
▶ **Pertanyaannya!** Sebagai seorang pemimpin apa yang anda lakukan agar dapat membuat sebuah keputusan yang tepat dan tidak menimbulkan pertentangan/konflik antara anggota?
2. Di beberapa lembaga pendidikan, pemegang kebijakan tertinggi adalah

pihak yayasan. Kepala sekolah, guru dan staf hanya melaksanakan hasil keputusan yayasan, mereka tidak berani mengkritik atau menentang, sebab jika menentang akan mengancam masa depan mereka sendiri.

- ▶ Pertanyaannya! Bagaimana pendapat anda tentang model pengambilan keputusan tersebut? Apa yang perlu dilakukan (diputuskan) pihak sekolah agar mereka memiliki kewenangan luas dalam pengambilan keputusan?
3. Informasi adalah aspek paling penting dalam mengidentifikasi masalah. Jika anda menghadapi sebuah keputusan yang harus diambil secara cepat, sementara tidak ada informasi yang akurat untuk menganalisis masalah.
 - ▶ Pertanyaannya! Apakah anda akan membuat keputusan meski tanpa informasi yang akurat? atau menunda keputusan sambil mengumpulkan informasi meski keputusan tersebut terlambat?
 4. Seringkali keputusan yang telah diambil tidak ditindaklanjuti secara baik, bahkan tidak dievaluasi tingkat keberhasilannya, sehingga tidak diketahui apakah masalah yang ada sudah terselesaikan atau belum.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa yang menjadi faktor utama suatu keputusan sering tidak ditindaklanjuti dan dievaluasi? Bagaimana cara memantau dan mengevaluasi pelaksanaan keputusan secara baik? Apa standard keberhasilannya?

Rangkuman

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Sementara pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistematis dalam menilai beberapa alternatif, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Tipe pengambilan keputusan meliputi dua hal, yaitu keputusan terprogram (*programmed decisions*) dan keputusan yang tidak terprogram (*non programmed decisions*). Keputusan terprogram adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur. Keputusan ini rutin, terstruktur dan cenderung berulang-ulang. Keputusan tidak terprogram biasanya baru pertama kali muncul dan tak tersusun (*unstructured*), sehingga tak ada prosedur yang pasti untuk menanganinya.

Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dapat dirinci dalam tiga fase, yaitu: penyelidikan (*intelligence*), desain (*design*), dan pilihan (*choice*). Selain itu langkah-langkah dalam pengambilan keputusan meliputi:

- a. Mengidentifikasi masalah.
- b. Mengumpulkan informasi/data yang relevan dengan masalah.

- c. Membuat alternatif-alternatif pemecahan.
- d. Menjelaskan konsekuensi tiap-tiap alternatif.
- e. Memilih salah satu alternatif yang terbaik.
- f. Mengimplementasikan dan menilai hasilnya.

Gaya pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang. Dalam melihat karakter gaya pengambilan keputusan dapat diidentifikasi dari empat aspek psikologi seseorang, antara lain: *sensing* (penginderaan), *intuiting* (intuisi), *thinking* (pemikiran), dan *feeling* (perasaan)

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan seseorang dengan gaya pengambilan keputusan?
2. Apa yang menjadi pertimbangan dalam membuat alternatif-alternatif solusi?
3. Berikan contoh kondisi ketika keputusan terprogram (*programmed decisions*) dan keputusan tidak terprogram (*non programmed decisions*) harus dibuat.?
4. Apa pengaruh informasi dalam pengambilan keputusan?
5. Menurut anda gaya pengambilan keputusan mana yang paling tepat, ST, NT, SF, atau NF? Mengapa?



Paket 8

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

Pendahuluan

Perkuliahannya pada paket ini difokuskan pada materi peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan konsep dan definisi tentang budaya organisasi, karakter budaya organisasi, fungsi dan dilema budaya organisasi, serta peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi.

Dalam Paket 8 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami secara lebih mendalam melalui kegiatan diskusi tentang pengertian dan lingkup budaya organisasi, membuat peta konsep tentang budaya organisasi sesuai dengan kreatifitas dan ide berdasarkan referensi yang ada. Mahasiswa juga diajak untuk dapat mengidentifikasi jenis dan bentuk budaya organisasi yang ada sehingga dapat memilah secara tepat tiap-tiap karakter organisasi yang ada. Selanjutnya, mahasiswa juga dapat melihat peranan penting kepemimpinan dalam membangun sebuah budaya dalam organisasi melalui identifikasi masalah dan pemecahannya pada studi kasus yang telah disediakan.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi serta manfaat dan fungsi budaya tersebut dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah serta dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah budaya organisasi secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian dan lingkup budaya organisasi;
2. Mengidentifikasi karakter budaya organisasi;
3. Memahami fungsi dan dilema budaya organisasi;
4. Menjelaskan kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian dan Lingkup Budaya Organisasi
2. Karakter Budaya Organisasi
3. Fungsi dan Dilema Budaya Organisasi
4. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.
3. Menjelaskan urgensi materi.

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Pengertian dan Lingkup Budaya Organisasi
2. Karakter Budaya Organisasi
3. Fungsi dan Dilema Budaya Organisasi
4. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan

2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep mengenai peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

1. Pengertian dan Lingkup Budaya Organisasi

Budaya organisasi seringkali sulit didefinisikan, namun mudah dikenali dan dirasakan ketika melihatnya, ia menjadi bagian integral dalam diri sebuah organisasi. Merujuk pada kata budaya, maka mengandung makna “*the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together*”. (Falsafah, ideologi, nilai-nilai,

anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat).²⁹

Dalam perkembangannya, makna budaya masuk pada identitas organisasi, sehingga budaya organisasi dipahami sebagai tata nilai yang dipahami dan yakini bersama dalam kehidupan organisasi. Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.³⁰ Sementara Wheelen dan Hunger (1986) mendefinisikan budaya organisasi sebagai himpunan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Dari uraian di atas, paling tidak budaya organisasi dapat dilihat dari tiga ciri utama, yaitu: Dipelajari, Dimiliki bersama dan Diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya organisasi menggambarkan norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya organisasi digali dari sistem nilai bersama, disepakati bersama, kemudian menjadi kerangka acuan dalam membentuk sikap dan perilaku bersama dalam sebuah organisasi. Bahkan dalam organisasi yang cukup kuat peran kepemimpinannya, budaya organisasi menjadi media komunikasi dan legitimasi kewenangan seorang pemimpin.

2. Karakter Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu nilai/makna bersama yang dianut oleh anggota sebagai pembeda organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi berperan penting dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara spesifik, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jatidiri, ikatan organisasi dan sebagai pedoman perilaku anggota. Karena itu budaya organisasi memiliki karakter sebagai identitas sebuah organisasi. Secara umum karakteristik budaya organisasi dapat diidentifikasi dari beberapa hal.

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana para anggota didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian, sejauhmana anggota diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis).
- c. Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil,

²⁹ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: CV. Citra Media, 1997)

³⁰ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, ter. Hadyana Pudjaatmika (Jakarta: Bumi Aksara, 1996)

- bukan pada teknik dan proses.
- d. Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang dalam organisasi.
 - e. Orientasi tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu.
 - f. Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif bukannya santai-santai.
 - g. Kemantapan, sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan (O'Railly & J. Chatman, 1991).

Ketujuh karakter tersebut saling interdependensi dan mempengaruhi satu sama lain, dan gambaran ini menjadi dasar untuk melihat bagaimana budaya organisasi berlangsung. Budaya organisasi menunjukkan bagaimana anggota mempersepsikan karakter-karakter tersebut dalam sikap dan perilaku. Di samping itu, budaya organisasi juga dipengaruhi bagaimana sikap organisasi dalam menyikapi dan merespon budaya eksternal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi.

3. Fungsi dan Dilema Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi, budaya memiliki sejumlah fungsi penting, antara lain:

- a. Budaya memiliki suatu peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota.³¹

Optimalisasi fungsi budaya organisasi akan memberikan implikasi positif dalam membangun kinerja sebuah organisasi. Peran penting budaya dalam organisasi dapat diidentifikasi dalam beberapa hal, *pertama*, akan membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota. *Kedua*, dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan organisasi. *Ketiga*, membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial. *Keempat*, menyajikan pedoman

³¹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RT. Raja Grafindo Persada, 2004),

perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Pemeliharaan dan pengembangan budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung terciptanya suatu organisasi secara efektif. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi dari perilaku para anggota. Budaya organisasi yang dijalankan dengan baik, akan memandu kinerja dan perilaku anggota. Di sisi lain, kejelasan batas atau kriteria organisasi akan mempermudah memantau terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari aturan organisasi.

Budaya organisasi juga dapat menjadikan beban bagi organisasi, sebab budaya organisasi akan membatasi organisasi pada satu nilai. Dengan adanya budaya organisasi, paling tidak akan memunculkan beberapa dilema.

- a. Menjadi penghalang terhadap perubahan.

Budaya organisasi menjadi beban jika nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi. Bila lingkungan mengalami perubahan cepat, budaya organisasi yang telah mengakar tidak lagi tepat.

- b. Menjadi penghalang terhadap keanekaragaman.

Budaya yang kuat memberikan tekanan yang cukup besar pada anggota untuk menyesuaikan diri. Mereka membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima, dan hal ini tentunya akan memunculkan dilema. Budaya organisasi yang kuat akan menjadikan beban jika menyingkirkan karakter unik dari masing-masing anggota.

- c. Menjadi penghalang kerjasama dengan pihak lain.

Salah satu faktor penghalang kerjasama dengan pihak lain adalah masalah kecocokan. Bila organisasi tidak fleksibel dan mempertahankan matia-matian budayanya, maka akan menjadi kendala dalam membangun kerjasama. Sebab organisasi lain juga memiliki karakter yang mungkin saja berbeda, dan kita sebenarnya pada satu sisi butuh penyesuaian.

4. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, ia dibentuk dan dikembangkan. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Membangun budaya organisasi adalah tugas yang penting, bahkan bisa dikatakan sebagai tugas yang cukup berat bagi seorang pemimpin. Proses ini memerlukan tenaga, waktu dan pendekatan secara terencana. Secara

umum proses awal membangun budaya organisasi dapat diidentifikasi dalam beberapa hal:

- a. Seorang pendiri organisasi (biasanya seorang pemimpin) datang dengan ide atau gagasan tentang pengembangan organisasi.
- b. Pendiri/pemimpin membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi sama dengan pendiri.
- c. Kelompok ini memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat organisasi, dan kebutuhan lain yang relevan.
- d. Orang atau pihak lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama, memulai sebuah sejarah bersama.

Sementara dalam membina dan mengembangkan budaya organisasi, pemimpin dapat melakukan serangkaian langkah sebagai berikut:

- a. Seleksi pegawai/ anggota secara obyektif.
- b. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya: "*the right man in the right place*".
- c. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- d. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- e. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
- f. Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.
- g. Pengakuan dan promosi bagi anggota yang berprestasi.

Proses tersebut tentunya bukan ukuran baku melainkan dapat ditambahkan dengan upaya-upaya yang lain guna mengembangkan budaya organisasi yang konstruktif. Intinya bahwa langkah-langkah harus tersebut dilakukan secara terus-menerus dan konsisten, serta diikuti dengan komitmen pemimpin organisasi

Budaya organisasi harus selalu ditransformasikan dan dikembangkan oleh seorang pemimpin. Proses transformasi budaya organisasi dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: cerita-cerita (seperti sejarah dan pengalaman organisasi), ritual/upacara (seperti kebiasaan atau tradisi yang sering dilakukan), simbol material (seperti seragam kerja), serta bahasa komunikasi.

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah membaca uraian di atas, sekarang diskusikan beberapa pertanyaan berikut:

1. Seringkali terdapat perbedaan prinsip antara kepentingan individu/ anggota dengan budaya yang ada dalam suatu organisasi.
 - ▶ Pertanyaannya! Apakah seorang anggota bertahan dalam suatu organisasi jika ia menolak nilai-nilai inti organisasi tersebut? Jelaskan.
2. Sekolah-sekolah Islam pada umumnya menjadikan ajaran Islam sebagai basis ideologi dan tata nilai (budaya) organisasi.
 - ▶ Pertanyaannya! bagaimana menerapkan nilai-nilai Islam sebagai identitas budaya organisasi dalam lembaga pendidikan? Apa saluran (media) yang dapat dipakai secara tepat dalam mengembangkannya?
3. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi sebagai sistem nilai yang di sepakati bersama. Pemimpin memiliki peran strategis dalam mengembangkan sistem organisasi termasuk mengubah budaya organisasi.
 - ▶ Pertanyaannya! apakah keberadaan seorang pemimpin harus mengikuti budaya organisasi yang telah ada atau harus mengubah dan menciptakan budaya baru?
4. Setiap satuan pendidikan baik berdasarkan jenjang, jenis maupun jalur pendidikannya memiliki karakteristik yang berbeda-beda sebagai bentuk budaya tertentu dalam organisasi pendidikan.
 - ▶ Pertanyaannya! apa yang mempengaruhi perbedaan budaya organisasi pendidikan antara satu dengan yang lainnya?
5. Anggota baru memiliki sifat dan sikap yang kadang berbeda dengan budaya organisasi. Organisasi bertanggung jawab mensosialisasikan nilai (budaya) organisasi kepada para anggota baru agar dapat dipahami dan dilaksanakan.
 - ▶ Pertanyaannya! bagaimana cara yang efektif untuk mensosialisasikan budaya organisasi kepada anggota baru? Apa indikasi anggota baru telah menerima dan menerapkan budaya organisasi?

Rangkuman

1. Budaya merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Budaya organisasi juga dapat berarti himpunan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

2. Budaya organisasi dapat dilihat dari tiga ciri utama, yaitu: Dipelajari, Dimiliki bersama dan Diwariskan dari generasi ke generasi. Sementara karakteristik budaya organisasi dapat diidentifikasi dari beberapa hal: Inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian.
3. Budaya organisasi memberikan implikasi positif dalam membangun kinerja sebuah organisasi. Peran penting budaya organisasi dapat diidentifikasi dalam beberapa hal, *pertama*, membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota. *Kedua*, dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan organisasi. *Ketiga*, membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial. *Keempat*, menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma perilaku yang ada.
4. Budaya organisasi juga dapat menjadikan beban bagi organisasi. *Pertama*, menjadi penghalang terhadap perubahan. *Kedua*, menjadi penghalang terhadap keanekaragaman. *Ketiga*, menjadi penghalang kerjasama dengan pihak lain. Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, ia dibentuk dan dikembangkan. Ia merupakan sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota, dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya organisasi harus selalu ditransformasikan dan dikembangkan oleh seorang pemimpin

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Siapa yang berperan dalam membangun dan mengubah budaya organisasi?
2. Sejauhmana ideologi mempengaruhi budaya organisasi?
3. Apa pengaruh budaya organisasi dengan efektifitas program kerja organisasi?
4. Bagaimana hubungan budaya organisasi dengan perubahan kondisi sosial politik masyarakat?
5. Apa yang perlu dilakukan pemimpin jika budaya organisasi justru menghambat pengembangan organisasi?



Paket 9

KEPEMIMPINAN

DALAM PERILAKU ORGANISASI

Pendahuluan

Perkuliah pada paket ini difokuskan pada materi kepemimpinan dalam perilaku organisasi. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan pengertian perilaku organisasi, kontribusi ilmu lain dalam perkembangan perilaku organisasi, tujuan dalam memahami perilaku organisasi, dan peran kepemimpinan dalam perilaku organisasi.

Dalam Paket 9 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami apa yang dimaksud dengan perilaku organisasi melalui gambaran perilaku individu dalam organisasi. Mahasiswa juga diajak untuk mengidentifikasi peranan ilmu-ilmu sosiologi, psikologi, antropologi, dan politik dalam mempengaruhi perkembangan perilaku sebuah organisasi. Melalui beberapa studi kasus yang telah disiapkan, mahasiswa dapat berdiskusi dan memecahkan masalah yang ada, sehingga mahasiswa dapat mengetahui dan mengidentifikasi masalah berdasarkan kasus-kasus tersebut. Dengan memahami kasus-kasus perilaku organisasi, mahasiswa akan mudah mengidentifikasi masalah yang akan muncul dan dapat mengaplikasikan model kepemimpinan yang tepat.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai perilaku organisasi, pengaruh individu dalam organisasi, pengaruh organisasi pada individu serta pentingnya memahami karakter dan perilaku organisasi. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah dan dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah perilaku organisasi secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami masalah kepemimpinan dalam perilaku organisasi

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami pengertian perilaku organisasi
2. Mengidentifikasi kontribusi ilmu lain dalam perkembangan perilaku organisasi
3. Menjelaskan tujuan dalam memahami perilaku organisasi
4. Menjelaskan peran kepemimpinan dalam perilaku organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian Perilaku Organisasi
2. Kontribusi Ilmu Lain dalam Perkembangan Perilaku Organisasi
3. Tujuan dalam Memahami Perilaku Organisasi
4. Peran Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.
3. Menjelaskan urgensi materi.

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Pengertian Perilaku Organisasi
2. Kontribusi Ilmu Lain dalam Perkembangan Perilaku Organisasi
3. Tujuan dalam Memahami Perilaku Organisasi
4. Peran Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan
2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep mengenai kepemimpinan dalam perilaku organisasi.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai masalah kepemimpinan dalam perilaku organisasi melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

KEPEMIMPINAN DALAM PERILAKU ORGANISASI

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Dewasa ini para pemimpin dan manajer mulai mengkaji secara mendalam perilaku organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi dalam

mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Perilaku organisasi mencoba menganalisis dinamika individu dan kelompok dalam sebuah organisasi, sehingga akan memunculkan kecenderungan perilaku maupun sebab-sebab humanistik yang mendorong dan menghambat perkembangan organisasi.

Pengertian perilaku organisasi dibangun dari dua kata dasar: “perilaku” dan “organisasi”. Perilaku adalah tindakan-tindakan manusia yang dapat diamati dan diukur. Sementara organisasi berarti satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua atau lebih orang, yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan-tujuan bersama.

Untuk melihat gambaran perilaku manusia misalnya terlihat dari aktivitas: belajar, mengobrol, bekerja, menonton televisi, dan lain-lain. Sementara gambaran sebuah organisasi dapat dilihat dari: sekolah, perusahaan, dinas pemerintahan, dan lain-lain. Perilaku organisasi dapat dilihat dari sejauhmana individu dan kelompok memiliki karakter dan kecenderungan dalam beraktivitas dalam sebuah organisasi, dimana hal ini merujuk pada kinerja sebuah organisasi.

Secara umum, perilaku organisasi mengandung pengertian sebagai berikut:

“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact of individuals, group, and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness” (Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi).³²

Perilaku organisasi merupakan salah satu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Hal ini menyangkut sebuah kondisi sebagai pengaruh organisasi terhadap manusia maupun pengaruh manusia terhadap organisasi. Secara praktis studi perilaku organisasi berupaya untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

2. Kontribusi Ilmu Lain dalam Perkembangan Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dan dipengaruhi oleh ilmu-ilmu lain, antara lain: psikologi, sosiologi, antropologi

³² Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, ter. Hadyana Pudjaatmika (Jakarta: Bumi Aksara, 1996)

dan ilmu politik. Secara singkat kontribusi ilmu-ilmu lain tersebut dalam mempengaruhi perkembangan perilaku organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. *Psikologi*

Psikologi adalah ilmu yang berkenaan dengan usaha mengukur, menjelaskan dan terkadang mengubah perilaku manusia. Ilmu psikologi memberikan sumbangsih terhadap perilaku organisasi dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikolgi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

Kontribusi nyata yang diberikan ilmu psikologi dalam memahami dan membina perilaku organisasi adalah pendekatan kepribadian individu maupun kelompok, misalnya dengan model konseling. Ilmu psikologi dalam perilaku organisasi misalnya dipakai dalam menganalisis masalah-masalah: kemalasan kerja, kepribadian individu, kecenderungan minat dan bakat, analisis tindak amoral, dan sebagainya.

b. *Sosiologi*

Sosiologi lebih mempelajari sistem sosial dimana individu memainkan perannya dalam sebuah organisasi, dalam hal ini sosiologi mempelajari hubungan manusia dengan manusia yang lain. Sosiologi memberikan kontribusi cukup besar dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, terutama terakait dengan dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, birokrasi, komunikasi maupun pola *humans relation* dalam organisasi.

c. *Antropologi*

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut budaya. Cara berperilaku adalah fungsi dari kebudayaan, dan hal ini sebagai salah satu contoh kontribusi antropologi sosial terhadap perilaku organisasi. Secara spesifik, perbedaan fundamental dalam nilai, sikap dan norma tentang perilaku yang dapat diterima mempengaruhi cara orang bertindak, sehingga hal ini sebagai pembeda perilaku organisasi satu dengan lainnya.

d. *Ilmu Politik.*

Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok

di dalam suatu lingkungan politik. Ilmuwan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Ilmu politik cukup besar memberikan kontribusi dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Pengaruh paradigma politik dalam perilaku organisasi dapat dilihat dari: proses mempengaruhi, struktur konflik, alokasi wewenang, atau manipulasi kekuasaan.

Sebagai disiplin ilmu terapan, perilaku organisasi memiliki hubungan erat serta sangat dipengaruhi oleh keberadaan ilmu-ilmu yang lain tersebut. Untuk melihat secara komprehensif perilaku individu dan perilaku kelompok dalam sebuah organisasi, disiplin ilmu lain menjadi dasar pijak yang cukup penting dalam proses analisis, diantaranya adalah ilmu psikologi, sosiologi, antropologi dan politik.

3. Tujuan dalam Memahami Perilaku Organisasi

Mengkaji dan memahami perilaku organisasi memiliki tujuan tertentu, disamping akan memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi seorang pemimpin. Menurut Nimran (1999) tujuan dan fungsi dalam memahami perilaku organisasi meliputi tiga hal antara lain: prediksi, eksplanasi dan pengendalian perilaku dalam organisasi.³³

a. *Prediksi*

Kemampuan memprediksi perilaku orang lain merupakan hal penting dalam kehidupan kita, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pola hubungan (*humans relation*) akan lebih mudah bila seseorang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi saat-saat dimana orang lain akan marah, termotivasi, atau menyajug kita. Dalam konteks organisasi, akan menunjang kemampuan memprediksi terhadap perilaku anggota yang mendukung pekerjaan lebih produktif, keefektifan pengambilan keputusan, senang dengan pekerjaannya atau sikap indisipliner anggota.

b. *Eksplanasi*

Eksplanasi berfungsi untuk menjelaskan terhadap berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Eksplanasi berbeda dengan prediksi, kalau prediksi terkait dengan persoalan-persoalan yang mungkin terjadi di masa mendatang, sementara eksplanasi dihadapkan pada persoalan mengapa, misalnya pekerja kurang produktif, kurang puas, malas, menurun kinerjanya, dan sebagainya. Eksplanasi

³³ Umar Nimran., *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: CV. Citra Media. 1997), hal. 3

memiliki peran penting dalam mengidentifikasi problem-problem perilaku individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi.

c. *Pengendalian*

Pengendalian dimaksudkan untuk mengontrol dan mengarahkan perilaku anggota ke arah yang positif, yakni perilaku yang menunjang pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Kemampuan memprediksi dan menjelaskan problem secara baik, selanjutnya harus diimbangi dengan proses pengendalian terhadap perilaku anggota sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Ketiga hal tersebut (prediksi, eksplanasi dan pengendalian) merupakan proses yang saling terkait dan saing mempengaruhi satu sama lain. Ketiganya juga memiliki peran penting dalam menganalisis serta menentukan langkah strategis dalam mengorganisasikan perilaku individu maupun perilaku kelompok dalam sebuah organisasi.

4. Peran Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan. Untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu, maka sangat diperlukan kemampuan dalam menganalisis perilaku manusia. Pemimpin berperan penting bahkan harus memiliki kemampuan dalam memprediksi, menjelaskan serta mengendalikan perilaku organisasi.³⁴

Ketidakmampuan seorang pemimpin dalam memetakan atau menganalisis perilaku organisasi akan menghambat kinerja organisasi. Dalam hal ini pemimpin tidak mampu memprediksi dan menjelaskan masalah-masalah yang dihadapi anggota, sehingga keputusan yang diambil dalam juga tidak tepat sasaran. Pemahaman terhadap perilaku organisasi membutuhkan beberapa kerangka pendekatan, baik dari aspek psikologis, sosiologis, antropologis maupun politik.

Pemimpin memiliki berbagai peran penting dalam mengendalikan perilaku organisasi, dan kesemuanya dapat dirangkum menjadi tiga aspek peran. *Pertama*, peran antar pribadi, yakni peran seorang pemimpin dalam menjalin hubungan kemitraan baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. *Kedua*, peran informasi, dalam hal ini pemimpin harus mampu bertindak sebagai agen penyalur informasi, dalam arti menyerap informasi

³⁴ Julitriarsa, Djati & John Suprihanto. Manajemen Umum, (Yogyakarta: BPFE, 1998) hal. 32.

dari luar untuk disampaikan kepada anggota maupun mensosialisasikan perkembangan organisasi kepada pihak lain. *Ketiga*, peran keputusan, yakni pemimpin harus dapat berperan dalam mengambil keputusan organisasi secara tepat dan berkualitas.

Karena itu, pemimpin dituntut memiliki keterampilan-keterampilan penunjang dalam memahami dan mengendalikan perilaku organisasi. Keterampilan-keterampilan tersebut antara lain:

- a. Keterampilan teknis
Keterampilan ini merupakan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialis.
- b. Keterampilan manusiawi
Yakni kemampuan untuk bekerjasama, memahami atau memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.
- c. Keterampilan konseptual
Kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, seperti rencana strategis dalam pengambilan keputusan.

Untuk dapat memahami dan mengontrol perilaku organisasi, pemimpin harus memiliki dan dapat menerapkan keterampilan (teknis, manusiawi dan konseptual) tersebut secara menyeluruh dan berkesinambungan dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia.

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah membaca uraian di atas, sekarang diskusikan beberapa pertanyaan berikut:

1. Jumlah gaji (penghasilan) guru memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, kinerja dan profesionalisme mereka. Motivasi, kinerja dan profesionalisme tersebut menjadi ukuran perilaku individu
 - ▶ Pertanyaannya! Bagaimana pengaruh perilaku individu terhadap perilaku organisasi?
2. Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna (nilai) bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi landasan sikap dan tindakan individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi.
 - ▶ Pertanyaannya! Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan perilaku organisasi?
3. Sekolah merupakan bagian dari sistem sosial, sehingga perilaku organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, seperti kondisi sosial, politik dan ekonomi masyarakat.

- ▶ Pertanyaannya! Sejauhmana kondisi eksternal sekolah mempengaruhi perilaku organisasi?
- 4. Nilai positif perilaku organisasi dapat dilihat dari tingginya tingkat kerjasama antar anggota, sementara nilai negatif perilaku organisasi dapat dilihat dari tingginya tingkat konflik yang destruktif.
 - ▶ Pertanyaannya! Bagaimana peran pemimpin dalam mengelola kerjasama dan konflik sebagai upaya menata perilaku organisasi yang baik?
- 5. Ketika kepala sekolah membuat keputusan yang “dinilai” tidak demokratis atau tidak mengakomodir kepentingan guru-guru, maka akan berdampak pada perubahan perilaku dan kinerja mereka (organisasi).
 - ▶ Pertanyaannya! Faktor apa yang sebenarnya mempengaruhi perubahan perilaku organisasi tersebut? Silahkan menggunakan pendekatan psikologi, sosiologi, politik, atau yang lain.

Rangkuman

1. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi. perilaku organisasi berupaya untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
2. Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dan dipengaruhi oleh ilmu-ilmu lain, antara lain: psikologi, sosiologi, antropologi dan ilmu politik. Perilaku organisasi memiliki hubungan erat serta sangat dipengaruhi oleh keberadaan ilmu-ilmu yang lain tersebut yakni menjadi dasar pijak yang cukup penting dalam proses analisis perilaku organisasi.
3. Tujuan dan fungsi memahami perilaku organisasi meliputi tiga hal, yaitu: prediksi, eksplanasi dan pengendalian perilaku dalam organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam mengendalikan perilaku organisasi: *pertama*, peran antar pribadi, yakni peran pemimpin dalam menjalin hubungan kemitraan dengan pihak lain. *Kedua*, peran informasi, pemimpin harus mampu bertindak sebagai agen penyalur informasi baik ke luar maupun ke dalam. *Ketiga*, peran keputusan, yakni pemimpin harus dapat berperan dalam mengambil keputusan organisasi secara tepat dan berkualitas.
4. Karena itu, pemimpin dituntut memiliki keterampilan-keterampilan dalam

memahami dan mengendalikan perilaku organisasi. *Pertama*, keterampilan teknis, merupakan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialis. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yakni kemampuan untuk bekerjasama, memahami atau memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. *Ketiga*, keterampilan konseptual, yakni kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, seperti rencana strategis dalam pengambilan keputusan.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Sejauhmana lingkungan eksternal mempengaruhi perilaku organisasi?
2. Bagaimana cara penggunaan ilmu lain dalam memahami perilaku organisasi?
3. Apa saja kendala-kendala yang dihadapi pemimpin dalam membina perilaku organisasi?
4. Apa kriteria yang dipakai untuk mengukur perilaku organisasi?
5. Berikan contoh indikasi perilaku positif dalam organisasi pendidikan?



Paket 10

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan pengertian dan tujuan pengembangan organisasi, dasar-dasar pengembangan organisasi, strategi pengembangan organisasi, dan peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi.

Dalam Paket 10 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi. Melalui identifikasi teori pengembangan organisasi, mahasiswa dapat menentukan langkah dan peranannya dalam pengembangan organisasi. Selanjutnya mahasiswa juga mampu memilih strategi yang tepat dan pentingnya kepemimpinan dalam pengembangan organisasi. Melalui beberapa studi kasus yang telah disiapkan, mahasiswa dapat berdiskusi dan memecahkan masalah yang ada, sehingga mahasiswa dapat mengetahui dan mengidentifikasi masalah pengembangan organisasi berdasarkan kasus-kasus tersebut. Dengan memahami dasar dan strategi pengembangan, mahasiswa akan mudah mengidentifikasi masalah yang muncul dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi serta dapat mengaplikasikan model kepemimpinan pendidikan.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai peran pemimpin dan masalah-masalah dalam dinamika kelompok. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah dan dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah pengembangan organisasi secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian dan tujuan pengembangan organisasi
2. Mengidentifikasi dasar-dasar pengembangan organisasi
3. Menjelaskan strategi pengembangan organisasi
4. Menjelaskan peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Organisasi
2. Dasar-dasar Pengembangan Organisasi
3. Strategi Pengembangan Organisasi
4. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.
3. Menjelaskan urgensi materi.

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Organisasi
2. Dasar-dasar Pengembangan Organisasi
3. Strategi Pengembangan Organisasi
4. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan

2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep mengenai peranan kepemimpinan dalam pengembangan organisasi.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

1. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*organization development*) memiliki hubungan erat dengan perilaku organisasi, sebagai aplikasi ilmu pengetahuan perilaku yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Pengembangan organisasi bukanlah konsep tunggal yang mudah didefinisikan, ia merupakan suatu kumpulan intervensi perubahan-terencana

yang dibangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratis, yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawannya.³⁵

Pengembangan organisasi juga dapat diartikan sebagai usaha terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan menggunakan metode-metode reflektif dan analisis diri. Pengembangan organisasi berkaitan dengan aspek-aspek terapan perilaku organisasi, terutama bersangkutan dengan perubahan yang direncanakan dalam organisasi-organisasi kompleks. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dan peningkatan prestasinya merupakan sasaran utama dari upaya-upaya pengembangan organisasi.³⁶

Konsep pengembangan organisasi mulai dikenal pada tahun 1950-an dan 1960-an yang dimaksudkan untuk merubah seluruh bagian organisasi dalam rangka memberikan respon yang lebih humanis, lebih efektif dan lebih baik untuk menjadi organisasi pembelajar dan memperbaiki diri. Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas, kemampuan adaptasi dan efektivitas. Pengembangan organisasi berupaya mencari perubahan dalam keyakinan, sikap, nilai-nilai, strategi, struktur dan praktik-praktik dalam organisasi untuk dapat menyesuaikan lebih baik dalam kompetisi dan perubahan organisasi. Dengan pendekatan perilaku organisasi, akan mempermudah analisis kerjasama, konflik, atau komunikasi, sehingga upaya pengembangan organisasi akan lebih mudah dirumuskan dan dilaksanakan.

2. Dasar-dasar Pengembangan Organisasi

Merujuk pada pengertian di atas, dasar pengembangan organisasi mencakup proses pengembangan sistem, metode reflektif dan analisis diri, serta usaha terencana dan berkelanjutan. Pengembangan organisasi mencakup rangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dan sorotan pada hubungan antar kelompok dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural.³⁷

Proses pengembangan organisasi merujuk pada beberapa nilai yang ingin diaktualisasikan, antara lain:

- a. Penghargaan pada orang lain/individu.

Individu dipersiapkan untuk bertanggung jawab, teliti, dan punya

³⁵ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, ter. Hadyana Pudjaatmika (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 52

³⁶ Ibid, hal. 23

³⁷ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1993),

- perhatian. Hendaknya mereka diperlakukan secara layak dan hormat.
- b. Percaya dan mendukung.
Organisasi yang efektif dan sehat dicirikan oleh kepercayaan, otentitas, keterbukaan, dan adanya iklim mendukung.
 - c. Kenyamanan kekuasaan.
Organisasi yang efektif akan mengurangi tekanan pada wewenang dan kontrol hirarkis.
 - d. Konfrontasi.
Seharusnya masalah-masalah tidak disembunyikan, hendaknya masalah dihadapi secara terbuka.
 - e. Partisipasi.
Orang yang semakin terlibat dalam keputusan-keputusan perubahan organisasi, maka mereka semakin setia dan berpartisipasi dalam pelaksanaan keputusan tersebut.

Pengembangan organisasi juga mendasarkan pada beberapa asumsi. Secara umum asumsi pengembangan organisasi digambarkan oleh Rivai sebagai berikut:

ASUMSI	INDIKATOR
1. Individu	<ol style="list-style-type: none"> a. Orang ingin tumbuh dan matang b. Karyawan memiliki banyak hal untuk ditawarkan yang saat ini belum terpakai dalam pekerjaan (seperti energi dan kreativitas) c. Sebagian besar karyawan menginginkan kesempatan untuk menyumbangkan kemampuannya.
2. Kelompok	<ol style="list-style-type: none"> a. Kelompok dan tim adalah amat penting dalam keberhasilan organisasi. b. Kelompok memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu. c. Peran yang kompleks yang dimainkan dalam kelompok memerlukan pengembangan keterampilan.
3. Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> a. Kontrol, kebijakan, dan aturan yang berlebihan bisa merusak organisasi. b. Konflik dapat dimanfaatkan asalkan disalurkan secara tepat. c. Tujuan individu dan organisasi dapat disesuaikan/ dicocokkan.

3. Strategi Pengembangan Organisasi

Strategi pengembangan organisasi merupakan pendekatan atau cara yang digunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau dalam melaksanakan perubahan-perubahan. Nimran menjabarkan lima kerangka teknik dalam pengembangan organisasi, antara lain:

a. *Latihan Kepekaan (Sensitivity Training)*

Merupakan teknik yang dikembangkan berdasarkan konsep-konsep dinamika kelompok. Latihan ini menekankan pada aspek pengembangan pribadi, atau cara untuk menjadi anggota kelompok yang efektif, atau menekankan keduanya. Tujuan secara umum dari *Sensitivity Training* ini adalah peserta diarahkan oleh instruktur yang ahli dan terlatih untuk meningkatkan kepekaan dan keterampilan penanganan hubungan-hubungan antar pribadi.

b. *Kisi Pengembangan Organisasi*

Kisi pengembangan organisasi atau *Grid Training* juga diarahkan untuk mencapai tingkat perhatian yang maksimum baik pada kinerja organisasi. Paling tidak ada enam tahapan kisi pengembangan organisasi, yaitu:

- Latihan laboratorium-seminar
- Pengembangan tim
- Pengembangan antar kelompok
- Penetapan tujuan organisasional
- Pencapaian tujuan
- Stabilisasi

Implementasi enam langkah *Grid Training* tersebut mungkin memakan waktu beberapa tahun, tetapi dalam berbagai kasus bisa juga bisa dipadatkan menjadi periode yang lebih pendek.

c. *Survey Umpan Balik*

Selain latihan laboratorium (latihan kepekaan dan kisi), teknik lain dalam pengembangan organisasi berasal dari riset survey dan umpan balik data. Pendekatan survey umpan balik memiliki satuan analisis (yaitu: kelompok kerja, bagian, atau organisasi secara keseluruhan) dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) dan kadang dilengkapi dengan berbagai observasi dan wawancara. Data survey ini digunakan untuk analisis masalah-masalah dan pengembangan rencana-rencana kegiatan tertentu untuk memecahkan berbagai masalah organisasi yang ada.

d. *Konsultasi Proses*

Konsultasi proses (*process consultation*) berkaitan dengan proses yang diambil dalam suatu kelompok atau antar kelompok dan peranan konsultan. Dalam pendekatan ini, konsultan dari luar organisasi membantu kliennya untuk memahami, mengerti dan melaksanakan proses yang terjadi dalam lingkungan klien. Asumsi yang mendasari adalah bahwa konsultasi proses dapat secara efektif membantu mendiagnosa dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi.

e. *Pembentukan Tim*

Pembentukan tim (*tim building*) merupakan salah satu pendekatan yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas berbagai macam tim dalam organisasi, yang dapat diterapkan baik antar pribadi maupun kelompok. Proses pembentukan tim terdiri dari:

- Pencarian (*unfreezing*)

Bertujuan membuat tim sadar akan perlunya perubahan. Iklim keterbukaan dan saling percaya dikembangkan agar kelompok siap menghadapi perubahan.

- Perubahan (*changing*)

Pada tahap ini, tim melakukan diagnosis tentang posisi mereka sekarang dan mengembangkan berbagai rencana kegiatan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

- Pembekuan ulang (*refreezing*)

Setelah rencana dilaksanakan dan evaluasi dibuat, tim mulai menstabilkannya menjadi pelaksanaan kerja yang lebih efektif.³⁸

4. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan pendekatan situasional untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, pemimpin memegang peran penting dalam proses pengembangan organisasi, sebab pemimpin sebagai pemegang kendali kebijakan organisasi. Secara umum peran pemimpin dalam pengembangan organisasi mencakup:

a. *Pengenalan masalah*

Pemimpin harus mampu mengetahui dan memahami problem organisasi, seperti: konflik antar unit organisasi, semangat kerja

³⁸ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: CV. Citra Media, 1997)

rendah, biaya operasional yang terus meningkat.

b. Melakukan diagnosis awal

Pemimpin, biasanya dibantu oleh konsultan, menentukan hakekat permasalahan organisasi untuk melakukan pendekatan pengembangan organisasi yang dianggap paling berhasil, dan untuk meyakinkan adanya dukungan penuh dari berbagai pihak.

c. Pengumpulan data dan informasi

Bisa dilakukan melalui survey lapangan, baik dengan cara interview atau observasi. Data/informasi yang perlu dikumpulkan terkait dengan faktor-faktor apa saja yang mendukung efektivitas kerja, penghambat efektivitas kerja, dan perubahan yang diharapkan oleh organisasi.

d. Pengembangan strategi perubahan

Pemimpin bersama pihak yang berkompeten mengemukakan rumusan sebagai alternatif dalam pemberian rekomendasi perubahan. Perencanaan pengembangan harus disertai petunjuk untuk memudahkan pelaksanaan, serta dilengkapi dengan penanggung jawab dan waktu pelaksanaan.

e. Intervensi

Merupakan langkah dari pemimpin yang menyangkut suatu perubahan atas dasar rekomendasi yang diperoleh sebelumnya melalui pengembangan strategi. Bentuknya bisa berupa perubahan struktur organisasi, pembentukan tim untuk meningkatkan semangat anggota atau tim yang bertanggung jawab menerapkan program manajemen pembiayaan organisasi.

f. Evaluasi dan tindak lanjut

Dilakukan setelah beberapa perubahan (intervensi) dilaksanakan, dimana sebagai proses evaluasi dari upaya pengembangan organisasi dan pengembangan program tambahan sebagai upaya pembenahan program yang ada.

Dalam proses tersebut, pemimpin harus selalu terlibat dan terus melakukan perubahan sebagai inovasi pengembangan organisasi yang lebih baik. Tentunya upaya tersebut harus ditopang dengan koordinasi dan kerjasama yang baik dengan seluruh komponen organisasi.

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah anda membaca uraian di atas, sekarang diskusikan beberapa pertanyaan berikut:

1. Pengembangan organisasi berkaitan dengan aspek terapan perilaku organisasi, terutama menyangkut perubahan yang direncanakan dalam organisasi-organisasi yang kompleks.
 - ▶ Pertanyaannya! Bagaimana hubungan antara perilaku organisasi dengan pengembangan organisasi? Apa perbedaan utama antara perilaku organisasi dengan pengembangan organisasi?
2. Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas, kemampuan adaptasi dan efektivitas.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa saja yang mempengaruhi kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas, kemampuan adaptasi dan efektivitas? Bagaimana peran pemimpin dalam upaya tersebut?
3. Dalam pengembangan organisasi tidak terlepas dari kendala-kendala yang harus dihadapi, sebab organisasi menyangkut struktur yang kompleks dan sumber daya yang berbeda-beda.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa saja kendala dalam pengembangan organisasi? Bagaimana cara mengidentifikasi kendala-kendala dalam pengembangan organisasi tersebut?
4. Di sebuah lembaga pendidikan, upaya pengembangan organisasi terhambat oleh rendahnya kualitas SDM serta minimnya kesadaran anggota, sehingga program kerja tidak dapat berjalan dengan baik.
 - ▶ Pertanyaannya! Bagaimana peran pemimpin pendidikan dalam menyelesaikan masalah tersebut? Apakah pemimpin harus memprioritaskan membangun kesadaran atau peningkatan kualitas SDM agar program dapat berjalan dan tujuan organisasi dapat tercapai?

Rangkuman

1. Pengembangan organisasi (*organization development*) memiliki hubungan erat dengan perilaku organisasi, sebagai aplikasi ilmu pengetahuan perilaku yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Pengembangan organisasi merupakan suatu kumpulan intervensi perubahan-terencana yang dibangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratis, yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawannya.
2. Pengembangan organisasi mencakup rangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dan sorotan pada hubungan antar kelompok dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural. Proses pengembangan organisasi merujuk pada

- beberapa nilai, antara lain: penghargaan pada individu, percaya dan mendukung, kenyamanan kekuasaan, konfrontasi, dan partisipasi.
3. Strategi/teknik pengembangan organisasi merupakan pendekatan atau cara yang digunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau dalam melaksanakan perubahan-perubahan, yang meliputi: latihan kepekaan (*sensitivity training*), kisi pengembangan organisasi, survey umpan balik, konsultasi proses, dan pembentukan tim.
 4. Peran pemimpin dalam pengembangan organisasi mencakup:
 - a. Pengenalan masalah
 - b. Melakukan diagnosis awal
 - c. Pengumpulan data dan informasi
 - d. Pengembangan strategi perubahan
 - e. Intervensi
 - f. Evaluasi dan tindak lanjut
 5. Dalam proses tersebut, pemimpin harus selalu terlibat dan terus melakukan perubahan sebagai inovasi pengembangan organisasi yang lebih baik.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Apa pengertian dan tujuan pengembangan organisasi?
2. Apa dasar-dasar dalam pengembangan organisasi?
3. Apa pengaruh perilaku individu/kelompok dalam pengembangan organisasi?
4. Bagaimana strategi/teknik yang paling tepat dalam proses pengembangan organisasi pendidikan?
5. Bagaimana peran pemimpin dalam mengembangkan organisasi pendidikan?



Paket 11

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM HUBUNGAN MASYARAKAT

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi kepemimpinan pendidikan dalam hubungan masyarakat. Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan pengertian dan ruang lingkup humas, prinsip dan model hubungan sekolah dan masyarakat, komite sekolah dan upaya pengembangan humas, peran kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan humas.

Dalam Paket 11 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami pengertian secara umum tentang hubungan masyarakat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan pendidikan. Pembahasan mengenai prinsip dan model hubungan sekolah dan masyarakat dapat menjelaskan mahasiswa mengenai peranan masyarakat terhadap sekolah serta pentingnya kepemimpinan pendidikan yang mampu menjadi mengorganisasi hubungan masyarakat dan sekolah. Melalui beberapa studi kasus yang telah disiapkan, mahasiswa dapat berdiskusi dan memecahkan masalah hubungan masyarakat dan sekolah, sehingga mahasiswa dapat mengetahui dan mengidentifikasi masalah berdasarkan kasus-kasus tersebut. Dengan memahami masalah-masalah yang berhubungan dengan peranan pemimpin dalam hubungan masyarakat, mahasiswa akan mudah mengidentifikasi masalah yang akan muncul dan dapat mengaplikasikan model kepemimpinan pendidikan secara tepat.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai peran pemimpin dan masalah-masalah dalam hubungan masyarakat. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah serta dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah hubungan masyarakat secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami hibungan pemimpin dan komunikasi

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian dan ruang lingkup humas
2. Menjelaskan prinsip dan model hubungan sekolah dan masyarakat
3. Memahami komite sekolah dan upaya pengembangan humas
4. Menjelaskan peran kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan humas

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Humas
2. Prinsip dan Model Hubungan Sekolah dan Masyarakat
3. Komite Sekolah dan Upaya Pengembangan Humas
4. Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Humas

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.
3. Menjelaskan urgensi materi.

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 4 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Humas
2. Prinsip dan Model Hubungan Sekolah dan Masyarakat
3. Komite Sekolah dan Upaya Pengembangan Humas
4. Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Humas

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan
2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep mengenai kepemimpinan pendidikan dalam hubungan masyarakat.

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai masalah kepemimpinan pendidikan dalam hubungan masyarakat melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM HUBUNGAN MASYARAKAT

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Humas

Sekolah (lembaga pendidikan) merupakan bagian dari sistem sosial, sehingga keberadaan sekolah tidak bisa terlepas dari pengaruh dan interaksi dengan masyarakat. Sekolah berperan penting dalam membangun kesadaran,

mendidik dan merubah masyarakat secara positif, sementara masyarakat juga memiliki peran strategis dalam mempengaruhi, mendorong serta mengendalikan proses pendidikan.

Hubungan masyarakat (humas) merupakan aspek terpenting dalam mengembangkan manajemen pendidikan, terutama manajemen sekolah. Kindred Leslie dalam bukunya *School Public Relations* mengemukakan bahwa:

School public relations is a process of communication between the school and community for purpose of the increasing citizen understanding of educational needs and practices and encouraging intelegent citizen interest and cooperation in the work of improving the school. (Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat tentang kebutuhan dari praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dalam rangka usaha memperbaiki sekolah).

Pengembangan hubungan antara sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk meningkatkan partisipasi aktif dan kerjasama antara orang tua atau masyarakat dalam kegiatan sekolah (pendidikan). Berdasarkan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan kognitif para siswa sangat ditentukan oleh:

- a. Pengaruh yang sangat kuat dari dorongan keluarga dan masyarakat.
- b. Sikap dan kehidupan rumah tangga dan keluarga.
- c. Sikap positif dari para siswa terhadap keluarga dan rumah tangga.
- d. Peranan orang tua sebagai pengembangan yang menunjukkan sikap positif terhadap sekolah dan pendidikan.

Kemitraan yang dinamis antara sekolah dan masyarakat akan memperbaiki efektivitas sekolah dan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan di masyarakat secara keseluruhan³⁹. Lembaga pendidikan yang hidup dan ditopang oleh budaya masyarakat yang baik juga akan berpengaruh baik terhadap kualitas pendidikan di sekitarnya.

2. Prinsip dan Model Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Pemahaman tentang hubungan masyarakat tersebut dapat diidentifikasi dalam dua hal. *Pertama*, kepentingan sekolah, yakni proses penyampaian informasi sekolah kepada masyarakat sehingga masyarakat memiliki pemahaman dan pandangan tentang keberadaan sekolah. *Kedua*, kepentingan masyarakat, dimana masyarakat dapat mengambil manfaat dan menyerap

³⁹ Greenberg, Jerald & Robert A. Baron.. *Behaviour in Organization: Understanding and managing the Human Side of Work*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1995) hal.87

hasil pemikiran dan perkembangan keilmuan yang berguna bagi masyarakat.

Menurut ⁴⁰landasan pengembangan hubungan masyarakat didasarkan pada beberapa asumsi:

- a. Siswa merupakan bagian yang paling penting di lingkungan sekolah.
- b. Program hubungan sekolah dan masyarakat yang efektif memerlukan kerjasama yang dekat dengan orang tua.
- c. Para staf sekolah perlu mempergunakan sumber-sumber pendidikan yang tersedia dalam masyarakat.
- d. Anggota staf sekolah harus mengembangkan konsep tentang masyarakat.
- e. Program hubungan antara sekolah dengan masyarakat melibatkan lebih banyak menggunakan media komunikasi secara efektif.
- f. Banyaknya kelompok manusia yang berbeda memiliki sedikit hubungan langsung dengan sekolah.
- g. Manfaat perubahan pembelajaran atau organisasi harus dibuat secara jelas dan nyata bagi individu dan kelompok yang berbeda di masyarakat.
- h. Sekolah sebagai bagian dari masyarakat, maka perlu dicari tujuan, prioritas, kebijaksanaan dan program-program sekolah yang relevan.

Untuk membangun asumsi positif terkait dengan hubungan antara sekolah dengan masyarakat, perlu dilandasi beberapa prinsip:

- a. Keterpaduan (*integrating*)
Hubungan antara kepala sekolah, guru, orang tua dan masyarakat merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan bersama.
- b. Berkesinambungan (*continuiting*)
Proses hubungan tersebut berkembang terus menerus dan saling mendukung satu sama lain.
- c. Menyeluruh (*coverage*)
Bahwa hubungan antara sekolah dan masyarakat menyangkut berbagai aspek kehidupan yang relevan dengan konteks pendidikan.
- d. Sederhana (*simplicity*)
Informasi yang diberikan kedua belah pihak harus sederhana, jelas, dan mudah dipahami sehingga mempermudah proses pengambilan keputusan.
- e. Konstruktif (*constructiveness*)
Artinya informasi yang diberikan harus memiliki nilai positif bagi

⁴⁰ Fiedler, F.E & Chemers, M.M.. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, 2nd ed.* (New York: John Wiley. 1982) HAL. 45

pengembangan kualitas pendidikan di sekolah.

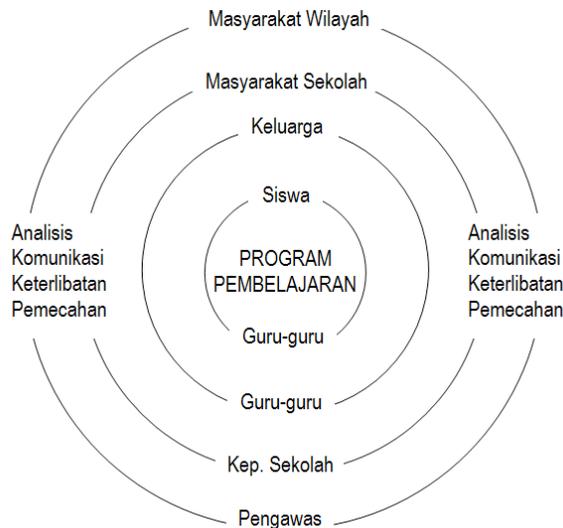
f. Kesesuaian (*adaptability*)

Program yang dijalankan harus sesuai dengan keadaan, kebutuhan dan kemampuan masyarakat maupun sekolah.

g. Luwes (*flexibility*).

Dalam arti program yang sewaktu-waktu mampu menerima perubahan yang terjadi.

Terkait dengan hubungan efektif antara sekolah dan masyarakat, Wahjosumidjo (1999) menggambarkan tentang pola interaksi dari berbagai komponen. Komponen sekolah mencakup keberadaan guru, kepala sekolah dan pengawas pendidikan.⁴¹ Di sektor masyarakat terkait dengan keberadaan siswa, keluarga, masyarakat sekolah dan masyarakat di tingkat wilayah tertentu. Kedua bagian tersebut saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan bersama. Hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat digambarkan sebagai berikut:



3. Komite Sekolah dan Upaya Pengembangan Humas

Hubungan sekolah dan masyarakat memegang peran strategis dalam menunjang peningkatan kualitas pendidikan. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Th. 2003 pasal 54 menyebutkan bahwa: peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam

⁴¹ Mintorogo, A. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: STIA LAN Press. 1997) hal. 67

penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.

Selain itu, pada pasal 56 juga disebutkan bahwa: masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah. Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Keberadaan komite sekolah (tingkat sekolah) dan dewan pendidikan (tingkat kabupaten/kota/propinsi) menjadi lembaga yang dibentuk untuk meningkatkan peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan yang selama ini dinilai minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya lebih bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (*stake-holder*).

Pembentukan komite sekolah, termasuk dewan pendidikan, ditetapkan dalam Keputusan Mendiknas No.044/U/2002. Komite sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga lainnya. Pembentukan komite sekolah di tingkat satuan pendidikan bertujuan untuk

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan
- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu.

Sementara peran yang dimiliki komite sekolah mencakup empat hal, antara lain:

- a. Sebagai badan pertimbangan (*advisory agency*).
Komite Sekolah berperan dalam mengidentifikasi berbagai potensi sumber daya pendidikan yang ada di masyarakat, serta memberikan pertimbangan mengenai sumber daya pendidikan yang ada dalam masyarakat yang dapat diperbantukan kepada sekolah.
- b. Sebagai badan pendukung (*supporting agency*)

Komite sekolah berfungsi memfasilitasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, tentu komite sekolah akan memberdayakan bantuan sarana dan prasarana yang diperlukan di sekolah melalui sumber daya yang ada pada masyarakat.

c. Sebagai badan pengontrol (*controlling agency*).

Komite sekolah juga dapat melakukan fungsi dalam melakukan kontrol terhadap proses pengambilan keputusan dan perencanaan pendidikan di sekolah, termasuk kualitas kebijakan yang ada.

d. Sebagai mediator (*mediator agency*)

Komite sekolah menjadi penghubung antara sekolah dengan masyarakat, atau antara sekolah dengan Dinas Pendidikan. Bagi komite sekolah, peran yang harus dijalankan sebagai mediator adalah memberdayakan sumber daya yang ada pada orang tua bagi pelaksanaan pendidikan di sekolah.

4. Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Humas

Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat, sekolah harus dapat membina kerjasama dengan orangtua dan masyarakat, menciptakan suasana kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah. Karena itulah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu untuk terus memberdayakan berbagai sumber daya yang ada guna mengembangkan kerjasama dengan masyarakat dalam kerangka peningkatan kualitas pendidikan.

Paradigma Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mengandung makna sebagai manajemen partisipatif yang melibatkan peran serta masyarakat, sehingga semua kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan keputusan bersama, untuk mencapai keberhasilan bersama. Tanpa adanya kepemimpinan yang partisipatif, maka tujuan membangun kerjasama antara sekolah dan masyarakat juga tidak akan terlaksana.

Terkait dengan pengembangan hubungan sekolah dan masyarakat, barangkali kepemimpinan pendidikan, terutama kepala sekolah, perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional-demokratis, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, dan masyarakat) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara

optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Menurut Luthans (1995) ciri kepemimpinan transformasional-demokratis adalah sebagai⁴² berikut:

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan).
- b. Memiliki sifat pemberani
- c. Mempercayai orang lain
- d. Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan kelompok tertentu).
- e. Meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus
- f. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu
- g. Memiliki visi ke depan.

Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu membangun pola kepemimpinan *bottom up* bukan *top down*, artinya harus membangun partisipasi serta komunikasi yang baik dengan semua *stake holders* pendidikan. Kepala sekolah harus membina kerjasama secara positif dengan komite sekolah maupun dengan masyarakat secara umum.

Komite sekolah bukan lagi BP3, apalagi kepanjangan tangan sekolah untuk mengeruk keuntungan dari masyarakat, tanpa diimbangi dengan kesepakatan dan mekanisme akuntabilitas publik yang jelas. Hubungan yang terjalin mestinya bukan hanya hubungan secara struktural tetapi hubungan secara kultural yang konstruktif. Pemimpin (kepala sekolah) bertanggung jawab untuk membina kerjasama dengan masyarakat dalam rangka mendukung program-program sekolah.

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah anda membaca uraian di atas, sekarang diskusikan beberapa pertanyaan berikut:

1. Sesuai dengan Keputusan Mendiknas No.044/U/2002 bahwa komite sekolah dibentuk untuk membantu memberikan pertimbangan, dukungan, mengontrol serta sebagai mediator antara masyarakat dengan sekolah. Namun sampai saat ini keberadaan Komite Sekolah belum berjalan sebagaimana mestinya dan cenderung masih sama dengan fungsi BP3.
 - ▶ Pertanyaannya! Mengapa tugas dan peran komite sekolah sampai saat ini belum dapat berjalan secara optimal?
2. Seringkali terjadi penilaian negatif (prasangka) dari masyarakat terhadap

⁴² Godard Alain & Vincent Lenhardt. 2000. *Transformational Leadership, Shared Dreams to Succeed*, (London: Macmillan Publishers). HAL, 35

kebijakan maupun proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Penilaian tersebut dapat mengakibatkan masyarakat acuh dan tidak mau berpartisipasi dalam program-program sekolah.

- ▶ Pertanyaannya! Mengapa muncul penilaian negatif dari masyarakat? Bagaimana cara menjelaskan masalah secara obyektif sehingga tidak muncul penilaian negatif yang menghambat hubungan sekolah dengan masyarakat?
3. Dalam sebuah kasus, masyarakat berdemonstrasi dan menuntut kepala sekolah mundur dari jabatannya karena dinilai telah melakukan korupsi uang sekolah.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa yang mestinya dilakukan pemimpin (kepala sekolah) untuk menyelesaikan masalah ini. Dalam konteks hubungan sekolah dan masyarakat, apakah tindakan masyarakat tersebut termasuk wajar?
 4. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk membina kerjasama/hubungan dengan masyarakat. Di sisi lain telah ada Wakil Kepala Sekolah bidang Humas yang secara spesifik berfungsi sebagai *School Public Relations* (hubungan masyarakat).
 - ▶ Pertanyaannya! Apa perbedaan mendasar tugas-tugas humas dari Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah bidang Humas? Bagaimana pembagian tugas secara tepat sehingga tidak terjadi tumpang tindih?

Rangkuman

1. Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat tentang kebutuhan dari praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dalam rangka usaha memperbaiki sekolah. Kemitraan yang dinamis antara sekolah dan masyarakat akan memperbaiki efektivitas sekolah dan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan di masyarakat secara keseluruhan.
2. Prinsip-prinsip dalam membangun hubungan masyarakat antara lain:
 - a. Keterpaduan (*integrating*)
 - b. Berkesinambungan (*continuiting*)
 - c. Menyeluruh (*coverage*)
 - d. Sederhana (*simplicity*)
 - e. Konstruktif (*constructiveness*)
 - f. Kesesuaian (*adaptability*)

- g. Luwes (*flexibility*).
3. Komite sekolah sebagai wadah pengembangan hubungan antara sekolah dengan masyarakat berperan sebagai: badan pertimbangan (*advisory agency*), badan pendukung (*supporting agency*), badan pengontrol (*controlling agency*), dan mediator (*mediator agency*).
 4. Dalam hal ini, kepemimpinan pendidikan, terutama kepala sekolah, perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional-demokratis, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Siapa yang dimaksud dengan masyarakat sekolah?
2. Apa saja saluran komunikasi yang efektif dalam membangun hubungan antara sekolah dan masyarakat?
3. Apa perbedaan utama antara BP3 dengan Komite Sekolah?
4. Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengevaluasi keberhasilan humas?
5. Sebutkan siapa saja *stakeholders* pendidikan?



Paket 12

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PADA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Pendahuluan

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada materi kepemimpinan pendidikan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Materi pada paket ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah), kerangka pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah), dan kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan MBS.

Dalam Paket 12 ini, mahasiswa diajak untuk mengenal dan memahami peranan kepemimpinan pendidikan dalam kaitannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Mahasiswa dapat memahami dengan benar kerangka pengembangan MBS serta pentingnya posisi kepala sekolah dalam penerapan MBS. Melalui beberapa studi kasus yang telah disiapkan, mahasiswa dapat berdiskusi dan memecahkan masalah mengenai peranan kepemimpinan dalam MBS, sehingga mahasiswa dapat mengetahui dan mengidentifikasi masalah berdasarkan kasus-kasus tersebut. Dengan memahami konsep MBS dengan benar, mahasiswa akan mudah mengidentifikasi masalah yang akan muncul dan dapat mengaplikasikan model kepemimpinan pendidikan yang tepat.

Untuk memudahkan mahasiswa dalam mengidentifikasi masalah dan memetakan konsep yang ada, dosen menampilkan slide show yang memberikan gambaran mengenai peran pemimpin dan masalah-masalah dalam penerapan MBS dan peranan pemimpin. Dalam hal ini penggunaan media slide melalui layar sangat dibutuhkan untuk membantu mahasiswa memahami secara jelas materi yang disampaikan dan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah dan dapat membuat simpulan untuk pemecahan masalah peranan pemimpin dalam penerapan MBS secara tepat.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahami kepemimpinan pendidikan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Indikator

Pada akhir perkuliahan diharapkan mahasiswa dapat:

1. Memahami MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)
2. Menjelaskan kerangka pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)
3. Menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan MBS

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Tinjauan Global tentang MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)
2. Kerangka Pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Menyiapkan mahasiswa fokus dengan materi kuliah dengan membuka perkuliahan dan memberikan sentuhan emotif.
2. Brainstorming materi dengan menampilkan slide peran kepemimpinan dalam membangun komunikasi.
3. Menjelaskan urgensi materi.

Kegiatan Inti (70 menit)

Membagi mahasiswa menjadi 3 kelompok.

Masing-masing kelompok mendiskusikan subtema:

1. Tinjauan Global tentang MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)
2. Kerangka Pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan materi perkuliahan
2. Memberikan dorongan psikologis berupa saran dan nasehat kepemimpinan.

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan berikutnya

Lembar Kegiatan

Membuat peta konsep mengenai kepemimpinan pendidikan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman mengenai masalah kepemimpinan pendidikan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) melalui diskusi kelompok dan penyampaian ide dan kreatifitas.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan perekat.

Langkah Kegiatan

1. Mahasiswa mendiskusikan subtema sesuai kelompoknya
2. Mahasiswa menuliskan ide dan gagasan hasil diskusi kelompok dalam bentuk main map pada kertas plano
3. Perwakilan kelompok mempresentasikan hasil diskusi dan menjelaskan peta konsep materi hasil diskusi, masing-masing kelompok 5 menit
4. Memberikan tanggapan dan klarifikasi presentasi mahasiswa

Uraian Materi

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PADA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Sebelumnya telah dikupas tentang peran kepemimpinan pendidikan dalam membangun hubungan masyarakat, dimana partisipasi masyarakat memiliki kesempatan yang cukup besar dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi proses pendidikan di sekolah. Dalam konteks ini, hubungan timbal balik yang saling mendukung merupakan prasyarat utama yang mesti dimiliki dalam implementasi MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).

Melalui MBS sekolah harus meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaannya guna meningkatkan kualitas dan efisiensi pendidikan.

Meskipun demikian, otonomi pendidikan dalam konteks MBS harus dilakukan dengan selalu mengacu pada akuntabilitas terhadap masyarakat, orangtua, siswa, maupun pemerintah pusat dan daerah

1. Tinjauan Global tentang MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)

Di berbagai negara, reformasi pendidikan dimulai pada dekade 1980-an, banyak sekolah di Amerika Serikat, Kanada, dan Australia yang berhasil menerapkan desentralisasi pendidikan dengan model MBS. Melalui MBS, sekolah memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah⁴³.

Penerapan MBS di Indonesia tidak terlepas dari arus reformasi 1998 yang selanjutnya melahirkan desentralisasi dan otonomi daerah dengan dasar hukum UU No. 22/1999 (sekarang UU No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah). Pendidikan merupakan salah satu bidang yang didesentralisasikan, dan MBS merupakan alternatif yang dipilih untuk membantu membenahi sistem pengelolaan pendidikan di Indonesia, terutama pola manajemen pada tingkat lokal sekolah⁴⁴.

Pengertian tentang MBS telah banyak diberikan oleh para pakar pendidikan, salah satunya adalah definisi yang diberikan oleh Malen sebagai berikut:

Manajemen Berbasis Sekolah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang (Duhou: 2002).

MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah, melalui pelibatan masyarakat, dalam kerangka kebijakan nasional. MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik.

Secara umum, tujuan dari model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) antara lain:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang

⁴³ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta; RT. Raja Grafindo Persada. 2004.)

⁴⁴ Chamberlain & Kindred, *The Teacher and School Organization*, 3rd ed. New Jersey, Prentice Hall Inc.

- tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
 - c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
 - d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Paradigma MBS beranggapan bahwa, satu-satunya jalan masuk yang terdekat menuju peningkatan mutu dan relevansi adalah demokratisasi, partisipasi, dan akuntabilitas pendidikan. Kepala sekolah, guru, dan masyarakat adalah pelaku utama dan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga segala keputusan mengenai penanganan persoalan pendidikan pada tingkatan mikro harus dihasilkan dari interaksi dari ketiga pihak tersebut. Masyarakat adalah *stakeholders* pendidikan yang memiliki kepentingan akan keberhasilan pendidikan di sekolah⁴⁵.

2. Kerangka Pengembangan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)

Beberapa aspek yang menjadi kewenangan sekolah dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) antara lain:

- a. Perencanaan dan Evaluasi.
Tiap sekolah memiliki kewenangan untuk merencanakan sesuai dengan kebutuhan, selain itu sekolah juga memiliki kewenangan melakukan evaluasi internal terhadap proses dan hasil program sekolah.
- b. Pengelolaan Kurikulum.
Daerah terutama sekolah diberi kewenangan memperkaya, memperdalam dan memodifikasi namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.
- c. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar.
Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik pembelajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, guru serta situasi dan kondisi sekolah.
- d. Pengelolaan Ketenagaan.
Proses pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, rekrutmen hingga evaluasi menjadi kewenangan sekolah, kecuali pengupahan pegawai negeri sipil yang menjadi tanggung jawab

⁴⁵ B.M Bass., *Leadership and Performance Beyond Expectations*. (New York: Harper.1985.) HAL 98

- pemerintah.
- e. **Pengelolaan Fasilitas.**
Pada dasarnya sekolah yang mengetahui kebutuhan riil fasilitas sekolah, sehingga sekolahlah yang harus melakukan proses perencanaan, pengadaan, pemeliharaan hingga pengembangan.
 - f. **Pengelolaan Keuangan.**
Sekolah harus diberi kewenangan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah dan wali murid.
 - g. **Pengelolaan Kesiswaan.**
Sekolah berkewajiban mengelola manajemen kesiswaan mulai dari tahap penerimaan siswa baru, proses pembelajaran dan pendidikan hingga pengarahan pada jenjang berikutnya.
 - h. **Hubungan dengan Masyarakat.**
Hakekat hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan kepedulian dan kepemilikan masyarakat terhadap sekolah, terutama dukungan moril dan finansial.
 - i. **Pengelolaan Iklim Sekolah.**
Iklim sekolah yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggarakannya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Sekolah harus memperhatikan berbagai aspek tersebut sebagai kerangka yang harus dikembangkan secara terpadu, dalam hal ini sekolah bertanggung jawab penuh dalam pengelolaannya. Agar tujuan MBS dapat berjalan dengan baik maka perlu memperhatikan beberapa strategi berikut:

- a. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu dimilikinya kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap orang yang berhasil.
- b. Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif.
- c. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.
- d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan komite sekolah yang aktif.
- e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.

- f. Adanya *guidelines* dari departemen terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.
- g. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.
- h. Penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih luas lagi adalah peningkatan pencapaian hasil belajar siswa.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS

Perlu dipahami bahwa MBS bukanlah jaminan secara langsung bagi peningkatan kualitas siswa, MBS hanya sebagai jalan yang menunjukkan arah pengelolaan pendidikan secara lebih efisien dan demokratis. Oswald (1995) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian belum ada yang menunjukkan secara jelas pengaruh penerapan MBS terhadap pencapaian akademik siswa, mengurangi tingkat drop out, meningkatkan tingkat kehadiran siswa, dan meningkatkan kedisiplinan siswa.⁴⁶

MBS justru akan menjadi beban bagi sekolah jika pola ini dipandang sebagai tumpukan tugas yang dilimpahkan ke sekolah. Wohlstetter dan Mohrman (1996) menyatakan terdapat empat macam kegagalan implementasi MBS. *Pertama*, sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. *Kedua*, kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi *stakeholders*. *Ketiga*, kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena. *Keempat*, menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan merupakan motor penggerak dalam penerapan MBS. Karakter yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menerapkan MBS antara lain:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan tepat waktu.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Berkerja dengan tim manajemen.

⁴⁶ Ibid, hal. 47

- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴⁷

Untuk itu kepala sekolah harus memiliki *skill* (keterampilan) khusus dalam penerapan MBS. Kimball Wiles (1996) mendeskripsikan keterampilan kepala sekolah sebagai pembina dan pengelola pendidikan antara lain:

a. *Skill in Leadership.*

Keterampilan dalam kepemimpinan ini mengharuskan pimpinan sekolah untuk dapat mendorong kepemimpinan di dalam diri orang lain, sehingga terciptalah kepemimpinan bersama. Keterampilan kepemimpinan berperan menciptakan situasi agar setiap anggota staf tanpa segan-segan ikut serta menyumbangkan fikiran-fikiran yang bermanfaat.

b. *Skill in Human Relationship*

Kepala sekolah harus membuat langkah-langkah yang positif untuk menciptakan suasana emosional yang sehat di lingkungan sekolah, sehingga tercipta hubungan dan nuansa kekeluargaan antara berbagai komponen, baik guru, staf, siswa maupun dengan orang tua/masyarakat.

c. *Skill in Group Process*

Keterampilan ini sebagai alat dalam membangun tim manajemen sekolah, mengembangkan situasi kerjasama, pergeseran pengalaman dan ide-ide baik dalam jabatan maupun dalam pribadi. Kepala sekolah juga harus mengetahui bagaimana peranan kelompok dibangun, bagaimana mereka menentukan keputusan dan mempertanggungjawabkannya, serta bagaimana mereka mengadakan penilaian dan rencana revisi.

d. *Skill in Personnel Administration*

Keterampilan dalam mengelola personil ini merupakan tanggung jawab kepala sekolah, terutama dalam menyeleksi, menempatkan, membina dan mengendalikan staf. Pembinaan akan lebih lancar kalau calon anggota staf memenuhi syarat kualifikasi yang diharapkan sekolah.

e. *Skill in Evaluation.*

Keterampilan penilaian ini bermaksud untuk membantu pimpinan dalam mengukur keberhasilan tujuan dan program-program sekolah, serta merumuskan langkah tindak lanjut dalam membenahi program

⁴⁷ Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003)

sekolah, khususnya dalam mengembangkan MBS.

Pertanyaan Sebagai Bahan Diskusi

Setelah anda membaca uraian di atas, sekarang diskusikan pertanyaan berikut:

1. Pada dasarnya penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bukan sekedar perubahan secara struktural tetapi juga perubahan secara kultural. MBS bukan sekedar pelimpahan wewenang dinas/pemerintah kepada sekolah, tetapi bagaimana sekolah dapat membangun budaya masyarakat yang partisipatif terhadap program-program sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa yang menjadi kendala utama penerapan MBS dalam upaya membangun perubahan secara kultural tersebut?
2. Salah satu kewenangan sekolah dalam kerangka MBS adalah mengelola keuangan sekolah, dimana sekolah berkewajiban mendapatkan sumber pendanaan sekolah secara mandiri. Dalam hal ini sekolah diperkenankan membentuk BUMS (Badan Usaha Milik Sekolah) untuk meningkatkan pendapatan keuangan sekolah.
 - ▶ Pertanyaannya! Apakah anda sepakat jika sekolah harus mengelola BUMS? Jika Tidak, mengapa? Dan jika Ya, badan usaha apa yang tepat untuk dikembangkan?
3. Salah satu kendala dalam penerapan MBS adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, dimana masih banyak kepala sekolah yang bersikap otoriter, kurang memiliki *humans relation*, tidak inovatif, dan bahkan anti perubahan.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa penyebab kecenderungan perilaku (gaya kepemimpinan) kepala sekolah tersebut? Dengan pendekatan MBS, apa langkah yang dapat ditempuh untuk merubah gaya kepemimpinan tersebut?
4. Dengan ditetapkannya Undang-undang Guru Tahun 2005 berarti guru harus memiliki profesionalisme. Sementara masih banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya, tingkat pendidikan yang tidak relevan, serta problem kompetensi.
 - ▶ Pertanyaannya! Apa yang perlu dilakukan pemimpin pendidikan (kepala sekolah) untuk meningkatkan profesionalisme guru dengan merujuk pada ketentuan pada Undang-undang Guru?

Rangkuman

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.

Tujuan dari MBS antara lain: *pertama*, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya. *Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah tentang mutu pendidikan.

Beberapa kewenangan sekolah dalam kerangka MBS antara lain: perencanaan dan evaluasi, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, pengelolaan keuangan, pengelolaan kesiswaan, hubungan dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah.

Karakter yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menerapkan MBS antara lain:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan tepat waktu.
- c. Mampu menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Berkerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan.

Latihan

Untuk memantapkan penguasaan saudara terhadap materi ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Mengapa MBS dijadikan model manajemen sekolah di era sekarang?
2. Apa kelebihan dan kekurangan MBS?

3. Menurut anda, bagaimana pola kepemimpinan yang tepat dalam menerapkan MBS secara baik?
4. Apa hubungan antara MBS dengan TQM (*Total Quality Management*)?
5. Bagaimana sistem evaluasi pelaksanaan MBS yang tepat?



Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael. 1999. *Seri Pedoman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Terj: Sofyan Cikmat & Haryanto . Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Harper.
- Cahyono, Cheppy Hari, *Psikologi Kepemimpinan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1984
- Chamberlain & Kindred, *The Teacher and School Organization*, 3rd ed. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Covey, Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Berprinsip*, Jakarta: Binapura Aksara.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Duhou, Ibtisam Abu, *School-Based Management*, Jakarta: Logos, 2002
- Fiedler, F.E & Chemers, M.M. 1982. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Fiedler, Fred E, *Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1967
- Gaffar, A. *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*, Padang: Angkasa Raya, 1992
- Godard Alain & Vincent Lenhardt. 2000. *Transformational Leadership, Shared Dreams to Succeed*, London: Macmillan Publishers.
- Goleman, Daniel. Richard Boyatzis and Annie Mckee, *The New Leader, Transforming The Art Leadership Into The Science of Result*, London: Little Brown, 2002
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 1995. *Behaviour in Organization: Understanding and managing the Human Side of Work*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hardjosoedarmo, Soewarso, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2002
- Hunt, J.G. & Hosking, C.A. 1988. *Leaders and Managers: An International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press.
- Indrafachrudi, Soekarto, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983.

- Julitriarsa, Djati & John Suprihanto. 1998. *Manajemen Umum*, Yogyakarta: BPFE.
- Leigh, Andrew dan Michael Maynard, *Leading Your Team*, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2006
- Lewis Jr, James. 1974. *School Management by Objective*, New York, Parkers Publisher Company Inc.
- Mahdi, Jabal, *Menjadi Pemimpin Efektif dan Berpengaruh*, Jakarta: Syamil Cipta Medi, 2000.
- Mintorogo, A. 1997. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Mukhtar dan Widodo Supato, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Fifamas, 2003
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003
- Nawawi, Hadari & M. Martini. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1993.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*, Surabaya: CV. Citra Media.
- Patton, Patricia. 2002. *EQ-Ketrampilan Kepemimpinan, untuk Melaksanakan Tugas dan Perubahan*, terj: Anita B. Hariyanto, PT. Mitra Media.
- Purwanto, M. Ngalm, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2003
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta; RT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, terj: Hadyana Pudjaatmaka, Jakarta: PT. Perhallindo.
- Rohani, Ahmad & Abu Ahmadi, 1991. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Rusandi, Achmad R. 1992. *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional*, Bandung: Armico.
- S, Supriono dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Surabaya: SIC, 2001

- Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Terj: Liana Setiono, Jakarta: Pustaka Binaman Presiondo.
- Sahertian, Piet, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Siagian, Sondang P. 1993. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Siagian, Sondang, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: PT. Toko Buku Gunung Agung, 1997
- Soetopo, Hendyat & Wasty Soemanto. 1997. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.
- Soetopo, Hendyat dan Wasty Sumanto, *Pengantar Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Stogdill, RM. 1990. *Hand Book of Leadership: A Survay of Theory and Research*, 3rd ed, New York: Free Press.
- Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- Syarif, Mustofa, *Administrasi Pesantren*, Jakarta: Paryu Barkah, 1979
- Tead, Ordway, *The Art of Leadership*, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1935
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Timpe, A.Dale, *Kepemimpinan Seri Manajemen Sumber Daya Mनुsia*, Jakarta: Gramedia, 1991
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Melton Putra.
- Yukl, Gery. 1994. *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.



Curriculum Vitae



Abd. Haris, lahir di Kalanganyar Karanggeneng Lamongan pada hari Jum'at Pon Tanggal 21 Oktober 1962 dari pasangan seorang ayah yang anggota TNI AD bernama Paedjan dari Jombang dan seorang ibu yang bernama Suparti dari Lamongan. Sejak kecil penulis hidup dalam suasana religius dan selalu membaca buku-buku dan bacaan lain yang bersifat religius pula, seperti tulisan Hamka, A. Wahid Hasyim, Bey Arifin, dan lain-lain.

Pendidikan penulis MI At-Taqwa di kampung tamat 1975. Kemudian melanjutkan di PGAN Kauman Utara Jombang yang berubah menjadi M.TsN, tamat 1979. Selain sekolah di MTsN penulis nyantri di Pondok Pesantren At-Taufiq Sambong Jombang diasuaha oleh K. Baihaqi. Setelah tamat M.Ts.N, penulis melanjutkan di SMA A. Wahid Hasyim Tebuireng Jombang jurusan IPA dan nyantri di Pondok Pesantren Tebuireng tamat 1982. Tahun 1983 melanjutkan di Fakultas Tarbiyah Jurusan Bahasa Arab tamat sarjana Muda 1986. Kemudian melanjutkan di doktoral Jurusan Pendidikan Agama tamat 1989. S2 di PPS IAIN Alauddin Ujung Pandang tamat 1996. S3 di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta selesai tahun 2006.

Istri Dra. Rif'atul Choiriyah, mempunyai empat anak laki-laki, Kivah Aha Putra lahir 25 April 1990, Jadd Nabel Aha Putera lahir 16 Desember 1995, MA. Sadra Aha Putera lahir 17 Maret 1997, dan Ahkmad Fakk Dominika Taqi Aha Putera lahir 28 Oktober 2001. Penulis mempunyai empat saudara kandung, Sri Hartutik yang bersuamikan Ridlwan Hadi, Juharnik yang bersuamikan As'ad, Untung Ruhari yang beristrikan Rukminah. Mertua penulis a KH. M. Ya'kub dan Hj. Syamsiyatun Nikmah. Saudara iparnya Drs. Idham Khalid yang beristrikan Yulianatul Hakimah dan Nur As'adi yang beristrikan dr. Lilis Asfaroh.

Pengalaman organisasi Ketua Umum Himpunan Mahasiswa Jurusan Bahasa Arab 1985 merangkap sebagai Sekretaris PMII Komisariat. Pada tahun 1988 menjadi pengurus KNPI dan Ketua Umum PMII Cabang Malang. Sejak 1999 menjadi Ketua Yayasan Pendidikan Ekonomi dan Sosial Al-Afkar. Ketua Jurusan KI Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya 2001-2005,

Pembantu Dekan Bidang Akademik periode 2005-2009, Pembantu Rektor II IAIN Sunan Ampel Surabaya Periode 2009-2012. Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Panca Wahana (STAIPANA) Bangil periode 2005-2009. Sekretaris Umum yang kemudian diresafle menjadi Wakil Ketua LP. Ma'arif NU Jawa Timur periode 2003-2007. Ketua PWLP Ma'arif NU Jawa Timur Periode 2013-2018.

Penulis dosen tetap Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya sejak 1992 dengan jabatan fungsional Guru Besar (IV/d) yang mengampu matakuliah Filsafat Pendidikan Islam dan Kepemimpinan Pendidikan. Penulis juga dosen Pascasarjana (S2 dan S3) UIN Sunan Ampel Surabaya, (S2) UNSURI Surabaya, S2 STAI Qomaruddin Gresik, S2 IAI Ibrahimy Situbondo, dan S3 UNISMA Malang. Mata kuliah yang diampu antara lain Filsafat Pendidikan Islam, Kebijakan Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam dan Barat, Pemikiran Pendidikan Islam. Karya tulis penulis antara lain, Filsafat Pendidikan Islam, Pengantar Filsafat Islam, Pengantar Studi Islam I, Pengantar Studi Islam II, Metodologi Studi Islam, Pengantar Ilmu Pendidikan, Pengantar Etika Islam, dan lain-lain. Penulis banyak melakukan kegiatan penelitian masalah-masalah yang terkait dengan pendidikan Islam dan kemasyarakatan. Selain itu, dia juga terlibat banyak dalam kegiatan seminar, dan lain-lain.

