

**POLA KEPEMIMPINAN ORGANISASI PENDIDIKAN
DI JAWA TENGAH DITINJAU DARI FILSAFAT PENDIDIKAN
MENURUT KAPLAN**

Diajukan untuk memenuhi tugas

Mata Kuliah Analisis Organisasi Pendidikan

Dosen Pengampu : Dr. Tukiman Taruno



Oleh :

Fauziah Mastuti D4E008005

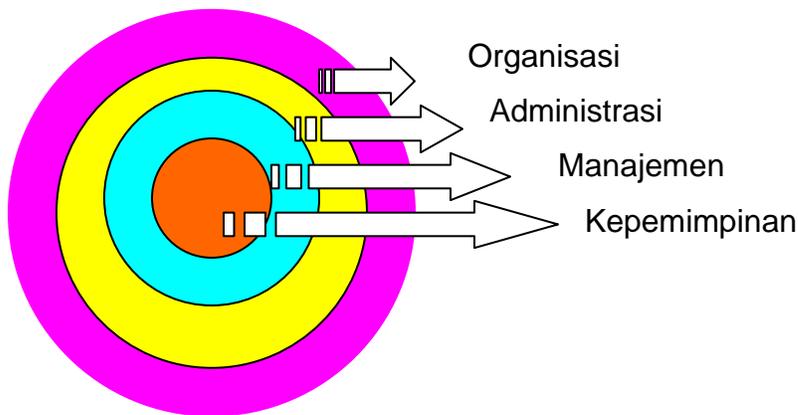
**ANGKATAN XXVI
KELAS INTENSIF / BU**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI PELAYANAN PENDIDIKAN
ANGKATAN XXVI
2009**

POLA KEPEMIMPINAN ORGANISASI PENDIDIKAN DI JAWA TENGAH DITINJAU DARI FILSAFAT PENDIDIKAN MENURUT KAPLAN

A. Konsep Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi, baik yang dibentuk secara formal maupun informal membutuhkan sebuah kepemimpinan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Jika digambarkan dalam sebuah lingkaran, dimana terdapat 4 aspek yang yaitu kepemimpinan, administrasi, manajemen, dan organisasi, maka letak aspek kepemimpinan adalah berada di posisi paling tengah, seperti yang tergambar sebagai berikut :



Dari gambar diatas terlihat bahwa aspek kepemimpinan merupakan inti dari organisasi yang memegang peranan sangat penting, karena pemimpin adalah orang utama yang menentukan hitam putihnya organisasi yang dibawahinya. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Menurut George Terry, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok, Sedangkan Cyriel O'Donnell mendefinisikan

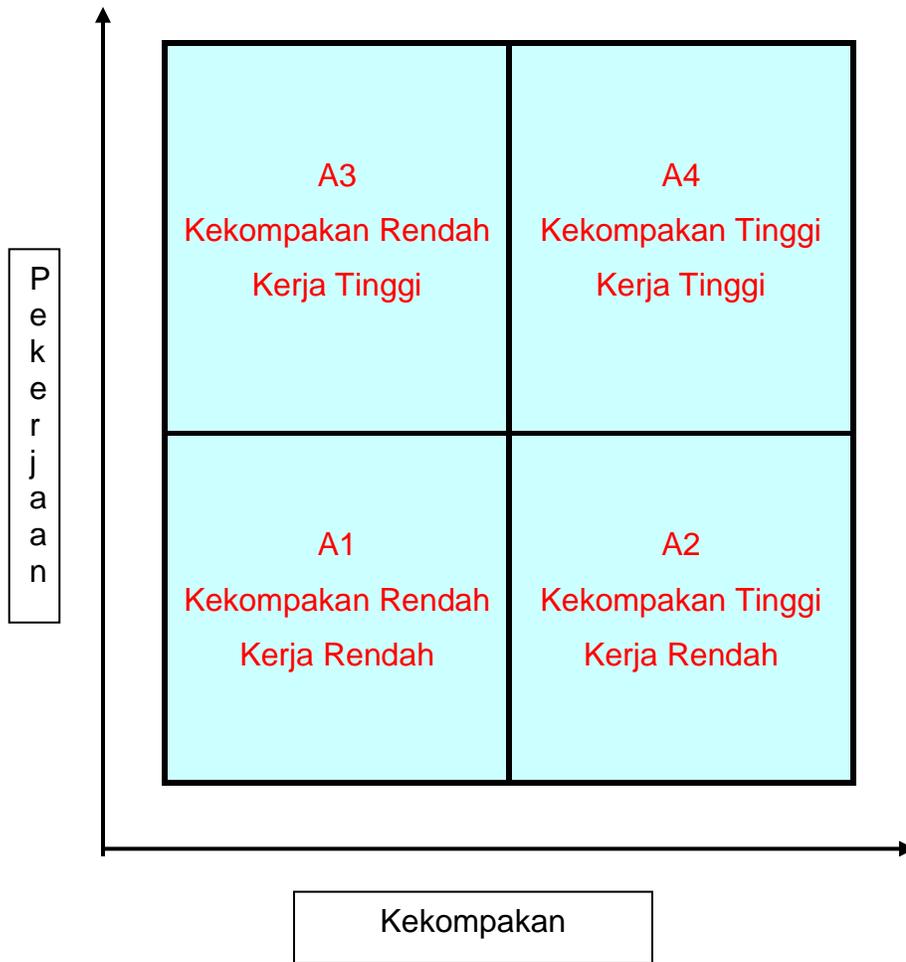
kepemimpinan sebagai usaha untuk mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum. Berdasarkan dua pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa di dalam kepemimpinan terdiri atas unsur sebagai berikut :

1. Mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu.
2. Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan.
3. Untuk mencapai tujuan manajer.
4. Untuk memperoleh manfaat bersama.

Sehingga jika dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang saling terkait adalah adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai 2 hal yaitu sebagai sebuah proses dan sebuah seni. Kepemimpinan sebagai sebuah proses menurut J. Robert Clinton adalah sebagai berikut Kepemimpinan adalah "suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk menunaikan suatu misi, tugas, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren." Mereka yang memegang jabatan sebagai pemimpin menerapkan seluruh atribut kepemimpinannya (keyakinan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan ketrampilan). Jadi seorang pemimpin berbeda dari majikan, dan berbeda dari manajer. Seorang pemimpin menjadikan orang-orang ingin mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi, sedangkan seorang majikan menyuruh orang-orang untuk menunaikan suatu tugas atau mencapai tujuan. Seorang pemimpin melakukan hal-hal yang benar, sedangkan seorang manajer melakukan hal-hal dengan benar (*Leaders do right things, managers do everything right*). Kepemimpinan sebagai sebuah seni adalah "seni membuat peta keinginan tentang masa depan organisasi, dan kemampuan menerjemahkan peta tersebut menjadi suatu kerangka keinginan yang nyata, serta kekuatan atau kuasa menggunakan segala sumber untuk melaksanakan peta tersebut menjadi produk yang berdaya-guna.

Ada 4 tipologi gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi. Menurut Blake – Mouton, ada pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan (task oriented) dan ada juga pemimpin yang berorientasi pada kekompakan (human oriented). Dari 2 orientasi tersebut berkembang 4 tipe gaya kepemimpinan seperti digambarkan berikut :



Seorang pemimpin yang baik, seharusnya tidak hanya berorientasi pada pekerjaan semata dengan mengabaikan aspek manusiawi dalam hal ini disebutkan diatas adalah kekompakan. Tidak juga kebalikannya hanya berorientasi pada hubungan kemanusiaan tapi mengabaikan pekerjaan dan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah manakala ia dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan hubungan kemanusiaan dengan bawahan seperti yang terdapat pada kotak A4 diatas. Kemudian Reddin melakukan pengembangan lanjut atas tipologi gaya kepemimpinan ini, dan

menemukan tipe pemimpin sebagai berikut : *deserter, missionary, compromiser, bureaucrat, benevolent autocrat, developer, dan executive*. Sementara Bradford dan Cohen membagi tipe pemimpin menjadi : *technician, conductor, dan developer*. Tipologi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Leavitt membagi tipe pemimpin menjadi : *pathfinders, problem solvers, dan implementers*.

Ada beberapa persyaratan yang ideal bagi seorang pemimpin. George R. Terry menggambarkan seorang pemimpin harus memiliki ciri sebagai berikut :

1. Mental dan fisik yang energik
2. Emosi yang stabil
3. Pengetahuan human relation yang baik
4. Motivasi personal yang baik
5. Cakap berkomunikasi
6. Cakap untuk mengajar, mendidik dan mengembangkan bawahan
7. Ahli dalam bidang sosial
8. Berpengetahuan luas dalam hal teknis dan manajerial

Sedangkan Horold Koontz dan Cyrel O'Donnel mengemukakan ciri-ciri pemimpin yang baik adalah :

- a. Tingkat kecerdasan yang tinggi
- b. Perhatian terhadap keseluruhan kepentingan
- c. Cakap berbicara
- d. Matang dalam emosi dan pikiran
- e. Motivasi yang kuat
- f. Penghayatan terhadap kerja sama

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dari kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap memimpin, tingkah laku dan sifat kegiatan pemimpin yang dikembangkan dalam lembaga pendidikannya akan mempengaruhi situasi kerja, semangat kerja anggota -

anggota staf, sifat hubungan kemanusiaan diantara sesamanya, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut.

B. Konsep Budaya Organisasi

Dalam memahami berjalannya sebuah organisasi, penting bagi kita untuk mengetahui budaya apakah yang dianut dan dikembangkan oleh orang-orang di dalam organisasi tersebut. Secara umum, Edgar Schein (2002) dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai berikut : “ *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems.* (dalam Akhmad Sudrajat)

Dari pengertian tersebut, terdapat kata kunci yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan fikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas. *Value* (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*. Menurut Sathe dalam Taliziduhu Ndraha (1997) bahwa *shared basic*

assumptions meliputi : (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Mc Namara (2002) mengemukakan bahwa dilihat dari sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang : uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari out put, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.

Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, John P. Kotter dan James L. Heskett (1998) memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Dikemukakannya, bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda : dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, dalam hal lain orang sangat mementingkan inovasi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam

budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

C. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pendidikan di Jawa Tengah Tinjauan dari Filsafat Pendidikan Kaplan

Kepemimpinan dan budaya organisasi adalah dua hal yang saling mempengaruhi. Kepemimpinan yang baik dan kuat dapat merubah sebuah budaya organisasi yang berkembang kurang baik, sebaliknya budaya organisasi yang sudah mengakar kuat pada anggota organisasi tidak akan diubah dengan mudahnya oleh seorang pemimpin, apalagi jika pemimpin masih baru di lingkungan organisasi.

Berdasarkan pengamatan penulis pada acara workshop review MBS pada minggu yang lalu, penulis menyimpulkan secara sekilas bahwa budaya organisasi yang dianut oleh para pelaku dalam organisasi pendidikan umumnya kurang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas. Hal ini terlihat dari sikap dan perilaku mereka selama workshop yang cenderung tidak fokus, terlihat sikap egoisme masing-masing individu dalam pelaksanaan tugas. Seperti yang telah dibahas dalam diskusi di kelas, bahwasanya pegawai negeri memang pada umumnya bertindak demikian pada instansi manapun tidak hanya pada instansi pendidikan. Jika ada acara seminar atau workshop seperti demikian, apalagi ditugaskan ke luar kota, mereka hanya berorientasi pada hal-hal yang tidak seharusnya seperti jalan-jalan, belanja, dan sebagainya. Seharusnya tujuan dari kegiatan tersebut adalah menambah pengetahuan dan ilmu serta pengalaman yang dapat diterapkan ketika mereka kembali ke tempat asalnya sehingga membawa nilai positif dan kemajuan. Tapi nampaknya hal ini sulit untuk diwujudkan, mengingat budaya yang mereka anut pada umumnya adalah demikian. Disinilah peran pemimpin dalam hal ini adalah pemimpin dinas pendidikan untuk membangun *mindset* para pelaku pendidikan dan merubah budaya yang ada menjadi lebih positif.

Perubahan memang sulit untuk dilakukan, pasti ada pihak yang pro dan kontra terhadap hal tersebut. Menghadapi hal ini pemimpin pendidikan mungkin harus lebih memberikan perhatian terhadap perilaku para pelaku pendidikan. Ada beberapa hal yang penulis catat dari hasil diskusi di kelas mengenai kriteria kepemimpinan pendidikan, diantaranya :

1. Menganalisis munculnya persoalan rendahnya komitmen para pegawai, apakah terkait dengan motivasi, gaji atau persoalan lain yang menyangkut kelompok maupun individu. Hal ini perlu digali lebih mendalam melalui individu atau kelompok yang bersangkutan agar dapat dicarikan solusi pemecahan masalah secara tepat. Penemuan permasalahan ini dapat dilakukan dalam suasana informal sehingga individu atau kelompok bisa leluasa mengungkapkan permasalahan yang mereka hadapi, harapan maupun keinginan mereka senenarnya.
2. Pemberian *reward and punishment*, yaitu adanya penghargaan bagi mereka yang melakukan tugas dengan baik atau mampu berprestasi lebih baik dari lainnya, sedangkan bagi mereka yang melanggar atau tidak bekerja dengan baik pimpinan berhak memberi hukuman. Hal ini dalam prakteknya sulit untuk dilakukan. Pemberian *punishment* pada pegawai negeri tidaklah semudah pada pegawai swasta. Banyak jalur yang harus dilalui dan hal itu memakan waktu yang lama. Saat ini yang dikembangkan adalah adanya konsekuensi terhadap pelaksanaan tugas yang telah disepakati dari awal bekerja. Adanya sistem *renumerasi* atau penggajian dengan menerapkan sistem *passing grade*, disini artinya siapapun yang bekerja berdasarkan *grade* tertinggi, maka akan memperoleh imbalan yang tinggi pula, sementara siapa yang bekerja pada *grade* yang rendah maka ia harus puas dengan imbalan yang diperoleh pada tingkatan tersebut. Sistem ini dinilai lebih efektif daripada penerapan *punishment* yang berat sekalipun, karena sistem ini akan memacu kinerja seseorang untuk lebih produktif.
3. Pemerataan akses berusaha diantara anggota organisasi. Hal ini penting bagi seorang pimpinan untuk mengetahui sejauhmana kemampuan

- anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas. Individu akan merasa lebih senang atau puas jika ia dilibatkan dalam berbagai kegiatan organisasi. Oleh karena itulah pemimpin perlu memberikan kesempatan yang sama pada setiap anggota organisasi.
4. Membentuk kelompok *think tank*, tanpa mengabaikan mereka. Dalam setiap organisasi pasti akan muncul orang-orang atau kelompok yang bertindak sebagai *think tank* atau pelaksana tugas inti diantara yang lainnya. Biasanya orang-orang ini dipercaya untuk menyelesaikan tugas di dalam sebuah kelompok. Tanpa adanya orang-orang ini dalam sebuah kelompok organisasi, maka pelaksanaan tugas akan berjalan lambat. Pimpinan harus memahami hal ini dengan adanya pendelegasian kewenangan kepada orang-orang yang mempunyai tipe pemikir dan pekerja dalam sebuah kelompok tugas. Ada semacam penghargaan atau imbalan lebih pada orang-orang yang demikian ini.
 5. Menciptakan iklim kekeluargaan dalam bekerja. Seorang bawahan umumnya akan lebih senang dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya, manakala sudah dekat dengan pimpinan. Mereka akan dengan senang hati melakukan tugas yang diperintahkan dengan baik dan tepat waktu apabila pemimpin menghargai pekerjaan mereka dan tidak semata-mata menyuruh bawahan bekerja karena mereka adalah orang yang bekerja sebagai pimpinan. Bawahan akan merasa lebih dihargai manakala pemimpin, misalnya menggunakan kata "tolong" dan sebagainya, dalam memberikan tugas kepada bawahan.
 6. Transformasi arah dan tujuan organisasi. Hal ini penting bagi anggota agar mereka mempunyai pegangan dan pandangan ketika mereka akan melakukan tugas. Pemimpin yang baik adalah dapat memberikan pemahaman kepada anggota mengenai arah dan tujuan ketika mereka melakukan tugas apapun.
 7. Adanya kaderisasi anggota. Kaderisasi anggota ini penting untuk mentransfer ilmu dan kemampuan dari orang yang lebih berpengalaman kepada yang lebih muda atau belum berpengalaman. Dalam pelaksanaan

tugas tidak mungkin orang-orang terlibat didalamnya akan selalu dapat bekerja dengan kemampuan yang sama setiap waktu. Oleh karena itulah mereka perlu mengajarkan kepada tingkat bawahnya terhadap pelaksanaan tugas, sehingga untuk seterusnya dalam pelaksanaan tugas serupa tidak mengalami hambatan.

Bagi seorang pemimpin pendidikan penting untuk mempunyai landasan filsafat dalam bertindak. Filsafat adalah pandangan hidup seseorang atau sekelompok orang yang merupakan konsep dasar mengenai kehidupan yang dicita-citakan. Filsafat juga diartikan sebagai suatu sikap seseorang yang sadar dan dewasa dalam memikirkan segala sesuatu secara mendalam dan ingin melihat dari segi yang luas dan menyeluruh dengan segala hubungan. Filsafat memegang peranan penting dalam kehidupan diantaranya adalah :

1. Sebagai dasar dalam bertindak.
2. Sebagai dasar dalam mengambil keputusan.
3. Untuk mengurangi salah paham dan konflik.
4. Untuk bersiap siaga menghadapi situasi dunia yang selalu berubah.

Kaplan mengklasifikasikan filsafat menjadi 4 yaitu :

1. Rasionalisme

Pemikiran filsafat rasionalisme memberikan peranan yang sangat penting kepada kemampuan akal budi (rasio) manusia. Akal budi manusia merupakan sumber ilmu pengetahuan dan sumber nilai termasuk sumber-sumber nilai moral. Pemikiran pendidikan yang sejalan dengan rasionalisme adalah mengembangkan akal manusia untuk menguasai dunia, perkembangan dirinya, penguasaan alam, bahkan destinasi kehidupannya.

2. Humanisme

Pemikiran filsafat humanisme bertolak dari pengakuan terhadap manusia. Manusia adalah individu yang rasional sebagai nilai tertinggi dan sumber

nilai yang terakhir. Manusia dianggap bukan sebagai bagian dari alam yang statis tetapi sebagai makhluk yang kreatif. Humanisme melihat alam dan dunia sebagai dunia yang terbuka dan kebebasan manusia untuk menyusun dan mengaturnya. Kebebasan individu dan tanggung jawab serta melihat dunia yang memebrika berbagai pilihan, telah mendorong manusia itu sebagai makhluk yang harus memikul tanggung jawab atas kebebasannya.

3. Aktivisme

Di alam pemikiran filsafat ini hubungan manusia dan dunia sebagai subyek yang mengerti dan memberi makna pada alam sebagai obyek. Pemikiran ini juga menempatkan manusia sebagai makhluk yang mempunyai kemampuan menyusun obyek-obyek atau dunia. Yang terpenting dalam filsafat aktivisme ialah instrumen dan bukan tujuan. Tidak ada tujuan akhir, karena semuanya terus berubah sesuai dengan aktivisme yang dikembangkan oleh individu.

4. Filsafat Nilai

Filsafat ini mengakui bahwa yang abadi adalah nilai-nilai dan bukan sesuatu yang kelihatan. Kehidupan manusia adalah perwujudan dari nilai-nilai yang abadi. Dalam filsafat nilai yang terpenting adalah esensi dari kehidupan manusia.

Keempat filsafat ini penting untuk dipahami oleh setiap pemimpin dalam bertindak. Pemimpin harus paham bahwa manusia adalah makhluk yang rasionalis, humanis, aktif dan berorientasi pada nilai. Namun bila ditinjau dari kriteria kepemimpinan pendidikan yang disebutkan diatas, penulis menyimpulkan bahwa seorang pemimpin pendidikan apabila menghadapi kondisi bawahan dengan budaya yang kurang berkomitmen pada pelaksanaan tugasnya, maka pemimpin harus lebih menggunakan pendekatan filsafat humanisme.

Penulis berpendapat dengan adanya pendekatan humanisme akan tercipta hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan, dimana

bawahan diberi kebebasan untuk bertindak asalkan mereka dapat bertanggung jawab terhadap perbuatan mereka tersebut. Pemimpin tetap melakukan kontrol meskipun bawahan diberi keleluasaan dalam pelaksanaan tugas. Seperti tipologi kepemimpinan yang diungkapkan oleh Blake – Mouton diatas, bahwasanya pemimpin sebaiknya tidak hanya menuntut bawahan bekerja maksimal namun mengabaikan sisi-sisi kemanusiaan. Pemimpin yang humanis dapat membangun hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan, sehingga kondisi ini diharapkan akan membangun budaya oraganisasi, utamanya dalam organisasi pendidikan, menjadi lebih kondusif untuk bekerja lebih optimal.

Pemimpin humanis dapat menuntut hasil kerja dari bawahan setelah ia memberikan hak-hak kepada bawahan, sehingga bawahan ketika menerima suatu tugas atau pekerjaan bukan menjadi hal yang berat, namun hal itu dipahami sebagai kewajiban yang harus ia laksanakan setelah ia memperoleh hak yang diberikan oleh pimpinan. Untuk membangun suasana yang humanis, pemimpin tidak hanya bertemu dengan bawahan dalam suasana pekerjaan yang formal, karena justru dalam situasi non formal hubungan humanis akan tercipta dengan sendirinya. Pemikiran ini sebenarnya dilandasi oleh pemikiran penulis akan budaya dasar bangsa Indonesia secara umum adalah bangsa yang kekeluargaan, sehingga pendekatan humanisme ini dinilai lebih efektif daripada pemimpin yang hanya mengandalkan rasionya untuk memerintah pada bawahan.