

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN LAYANAN MUTU PENDIDIKAN

Ahmad¹, Ali Murtopo²

Universitas Islam Indragiri Tembilahan

Email: ahmadunisitbh@gmail.com¹

Abstrak

Dalam penelitian ini, kajian pustaka berisi uraian tentang efektifitas kepemimpinan dalam peningkatan layanan mutu pendidikan. Konsep efektifitas (produktivitas) kepemimpinan, tinjauan mengenai layanan mutu pendidikan, kemitraan dalam peningkatan kualitas lembaga, maupun customer fokus merupakan pokok pembahasan ini. Dalam Meningkatkan Layanan Mutu Pendidikan. Keberadaannya teori merupakan kerangka berpikir dalam menganalisis dan membedah fenomena penelitian. Efektifnya kerja pimpinan, kuatnya sistem organisasi, dan mutu layanan pendidikan yang optimal telah menjadi kebutuhan - baik untuk keeksistensian lembaga maupun untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, dimulai dari pemaknaan terhadap figur seorang pimpinan. Pemimpin dimaknasi bukan hanya sekedar seorang manajer, tetapi lebih dari itu, dia adalah penggerak dan penghidup organisasi. Antara diri dan organisasinya harus menyatu untuk dibawa pada satu tujuan, yaitu cita-cita besar yang didinginkan bersama. Secara teoritis, suatu organisasi menjadi besar bila dipimpin oleh orang-orang yang memiliki sifat-sifat pemimpin yang ideal. telah merumuskan delapan sifat pemimpin yang ideal

Kata Kunci: *Efektifitas, Kepemimpinan, Peningkatan, Mutu*

PENDAHULUAN

Pengelola lembaga pendidikan Islam harus mengerti dan memahami bagaimana membangun pendidikan Islam dalam berbagai aspeknya, karena Islam memang mengajarkan yang demikian itu. Islam merupakan agama amal atau kerja (*praxis*).

Ketidakefektifan kepemimpinan pada gilirannya akan menjadi faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dari kerja pegawai yang tidak bagus ujungnya akan berakhir pada pelayanan, dan adanya pelayanan yang tidak baik maka jawabannya adalah "matinya" lembaga pendidikan itu. Masyarakat tidak memiliki minat untuk memasuki lembaga pendidikan yang seperti itu.

Efektifnya kerja pimpinan, kuatnya sistem organisasi, dan mutu layanan pendidikan yang optimal telah menjadi kebutuhan - baik untuk keeksistensian lembaga maupun untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Selain konsep keefektifan pemimpin dalam mengelola lembaga yang perlu diperhatikan, nantinya dari kerja pimpinan tersebut akan menghasilkan mutu. Oleh karena itu dalam organisasi-organisasi modern maupun dalam lembaga pendidikan kelas atas, konsep mutu telah menjadi "*credo*" universal dan telah menjadi faktor yang sangat dominan (*quality minded*). Keefektifan pimpinan lembaga dan konsep mutu tidak saja diadopsi oleh lembaga penyelenggara jasa-jasa komersial, akan tetapi juga telah menembus lembaga-lembaga maupun organisasi-organisasi - yang selama ini resisten terhadap tuntutan akan kualitas pelayanan publik yang primer.

Sejalan dengan makin kompleknya kebutuhan masyarakat, lembaga pendidikan dituntut untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dalam upaya memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Disatu pihak lembaga pendidikan sebagai pihak yang memberikan pelayanan seharusnya berusaha untuk terus menerus meningkatkan pelayanan dan dilain pihak masyarakat yang diberi pelayanan merasa puas karena dilayani dengan baik dan sesuai dengan harapan.

Sasaran pembangunan dan pengembangan lembaga pendidikan adalah terciptanya kepemimpinan lembaga pendidikan yang bersih, bertanggung jawab, penuh pengabdian dan profesional. Dalam mencapai sasaran itu, maka pembangunan dibidang pendidikan diarahkan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik yang memiliki sifat dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan, dan kewibawaan dengan mempertimbangkan prinsip efisien dan efektifitas.

Itulah harapan kita semua pada pemimpin-pemimpin lembaga- pendidikan Islam secara umum dan Perguruan Tinggi Islam pada khususnya sesuai dengan pembahasan tesis ini. Agar pemahaman mengenai efektifitas kepemimpinan dalam meningkatkan layanan mutu pendidikan di perguruan tinggi lebih terfokus

Mengingat begitu luasnya ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini, penulis berusaha memfokuskan penelitian ini pada efektivitas kepemimpinan perguruan tinggi dalam meningkatkan pelayanan mutu perguruan tinggi. Dari obyek penelitian ini akan menjadi tolak ukur seberapa besar keberadaan mutu dan kualitas perguruan tinggi-perguruan tinggi lainnya yang ada di kota atau kabupaten di Inhil yang ada.

Dalam penelitian ini, kajian pustaka berisi uraian teori tentang efektifitas kepemimpinan yang terfokus pada peningkatan layanan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Konsep efektifitas (produktivitas) kepemimpinan, tinjauan mengenai layanan mutu pendidikan, kemitraan dalam peningkatan kualitas lembaga, maupun customer fokus merupakan pokok pembahasan dalam bab ini.

Namun demikian sebelum menginjak pada teori-teori umum tersebut, penulis merasa perlu untuk mengemukakan kajian-kajian ke-Islaman yang sesuai dengan topik bahasan ini. Dengan demikian, diharapkan topik bahasan ini akan menjadi sumber inspirasi terpenting bagi umat Islam, terutama untuk membangun peradaban yang lebih baik dimasa mendatang, apalagi dalam menghadapi problematika zaman modern yang semakin kompleks dengan berbagai masalah.

Dalam Meningkatkan Layanan Mutu Pendidikan Di Lembaga Pendidikan Tinggi Islam. Keberadaannya teori merupakan kerangka berpikir dalam menganalisis dan membedah fenomena penelitian.

Tinjauan Tentang Efektivitas Kepemimpinan

Konsep tentang kepemimpinan yang efektif lebih banyak berasal dari dunia usaha dan industri dibanding bidang-bidang lainnya termasuk pendidikan. Untuk memahami atribut kepemimpinan seseorang sesuai dengan pembahasan penelitian ini, perlu adanya prediksi lingkungan yang akan terwujud di masa depan. Lingkungan masa depan berdampak terhadap kinerja seorang pemimpin dalam mengelola organisasi atau lembaga. Efektivitas kepemimpinan seseorang dan pengaruhnya terhadap kemajuan sebuah lembaga dan kepuasan pelanggan memberikan tuntutan kepada seorang pemimpin berpikir keras agar tujuan tersebut dapat tercapai, apalagi jika nantinya dikaitkan dengan persaingan dunia

global. Karakteristik pemimpin dan pengelolaan lembaga yang tepat sesuai dengan kebutuhan *customer* akan menentukan persyaratan *leaders* (*pemimpin*) yang pantas untuk memimpin organisasi atau lembaga di masa depan.

Bagian ini berusaha untuk menjelaskan atribut yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang memimpin organisasi masa depan. Bab ini dimulai dengan gambaran kepemimpinan yang efektif dengan berbagai tuntutan lingkungan terhadap cara pengelolaan organisasi. Berdasarkan uraian ini pula, bab ini diakhiri dengan pembahasan atribut yang harus dimiliki pemimpin untuk memimpin organisasi atau lembaga yang bermutu, yang mampu bersaing dengan dunia global dalam menghasilkan produk (*out put*) dan jasa bagi *customer* di lingkungan masyarakat yang makin tajam persaingan hidupnya. Dalam hal ini penulis berusaha meramu berbagai konsep tersebut agar dapat diterapkan di dunia pendidikan.

Pengertian Kepemimpinan yang Efektif

Berbicara efektif atau tidak efektif memang sangat normatif. Tetapi bukan berarti hal tersebut tidak dapat diukur kriterianya. Kata efektif secara bahasa memiliki arti yaitu taraf/tingkat tercapainya suatu tujuan (A. G. Pringgodigdo, 1973:361). Lebih lanjut, suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut dapat dan atau selalu mengarah pada usaha dalam rangka mencapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam suatu kepemimpinan, efektif atau tidaknya secara umum dapat dilihat pada beberapa hal (John P. Kotter, 1987:17-18), yaitu:

- a. Kekuatan mempengaruhi bawahan.

Hal ini sangat terkait dengan kekuasaan dan kemampuan pimpinan dalam mewujudkan *komitmen* para bawahannya dan menggerakkan mereka dalam tugas dan tanggung jawab.

- b. Perilaku yang mengarah pada satu tujuan.

Pimpinan dalam hal ini harus selalu mengarahkan semua aktivitas bawahan pada tujuan organisasi, meskipun secara pribadi mereka memiliki

karakteristik yang berbeda-beda. Di sinilah letak perilaku pimpinan dalam mengelola pekerjaan dan hubungan.

c. Kemampuan dalam Memanaj Sumber Daya.

Dalam hal ini, pimpinan harus psaudarai memetakan setiap tugas dan tanggung jawab secara tepat, selanjutnya dipercayakan pada pegawai yang kompeten di bidangnya dengan memanfaatkan sumber daya lain yang mendukung sehingga tidak terjadi pemborosan.

d. Selalu dalam bimbingan norma-norma kemanusiaan.

Norma tersebut merupakan sistem nilai, yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka. Mereka bekerja dan berhubungan dalam satu tujuan di bawah bimbingan norma tersebut. Dengan norma itulah mereka bersatu.

Satu hal yang perlu digarisbawahi adalah, meskipun kekuatan pimpinan dalam mempengaruhi bawahan sangat efektif, semua aktivitas mengarah pada tujuan organisasi, sumber daya diatur dengan efisien tetapi jika ditempuh dengan jalan yang melanggar norma, maka perilaku tersebut tidak dapat dikatakan efektif. Norma itulah kemudian diistilahkan dengan budaya.

Sifat-sifat Pemimpin yang Ideal

Banyak tokoh yang berusaha merumuskan sifat-sifat pemimpin yang ideal yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin yang sukses. Mereka tidak hanya berangkat dari pemikiran *un-sich*, tetapi didasarkan pada berbagai penelitian tentang pemimpin yang berhasil.

Syarat Kepemimpinan yang Efektif

1. Kekuasaan

Inti dari kepemimpinan yang efektif adalah seberapa besar pengaruh yang diperoleh atas sikap dan perilaku bawahan. Tidak mungkin menjadi seorang pemimpin tanpa adanya proses mempengaruhi bawahan. Maka dalam hal ini, keterampilan seorang pemimpin untuk menggunakan berbagai jenis kekuasaan sangat menentukan bagi efektivitas kepemimpinannya.

Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin dalam rangka mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat atau bekerja. Dalam wilayah yang lebih luas, kekuasaan tidak hanya ditujukan untuk perorangan, tetapi juga untuk kelompok orang atau organisasi/lembaga lain (Gary Yukl:163-165).

2. Kewibawaan

Kewibawaan diartikan sebagai kelebihan, keunggulan dan keutamaan, sehingga orang tersebut mampu “mbawani” atau mengatur orang *lain*, sehingga orang lain patuh padanya dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu (bekerja) (Kartini kartono: 33). Ada kalanya seorang pemimpin sangat berkuasa tetapi dia sama sekali tidak berwibawa. Seorang pemimpin yang berwibawa akan selalu dijadikan panutan bawahan dan tempat mengadu dari segala permasalahan. Bawahan akan selalu ingin menjadi seperti dirinya.

Dalam beberapa literatur, kewibawaan diartikan dengan *referent power* (kekuasaan atas dasar kekaguman), (Gary Yukl dan Tom Taber:166). Dengan demikian, *menurut* taksonomi kekuasaan di atas, kewibawaan adalah salah satu sumber kekuasaan. Namun demikian, dalam kewibawaan ada unsur pribadi yang tidak bisa dimiliki oleh orang lain karena bawaannya sejak lahir, misalnya postur tubuh, suara dan cahaya raut muka (mimik). Oleh karena itu, dalam beberapa literatur kewibawaan dibahas secara terpisah.

3. Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan orang pada umumnya.

Sementara itu, George R. Terry mengemukakan beberapa kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang ideal, yaitu:

- a) Memiliki kekuatan jasmani dan rohani

Kekuatan rohaniah dan badaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang bekerja dalam waktu lama dan berat. Kekuatan jasmani berupa kekuatan dan tenaga yang istimewa. Sedangkan kekuatan rohaniah antara lain berupa semangat juang, motivasi kerja, kesabaran dan kemauan yang luar biasa.

b) Memiliki stabilitas emosi

Pemimpin yang baik memiliki emosi yang stabil. Ia sangat psaudarai menahan emosinya, tidak mudah tersinggung dan sangat menghormati setiap pendapat pegawainya dan berjiwa pemaaf.

c) Memiliki kemampuan tentang relasi insani

Salah satu Tugas Pokok dan Fungsi pemimpin adalah mengembangkan bakat dan potensi pegawainya. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang kemampuan para pegawainya sehingga dapat menilai kelebihan dan kekurangan mereka.

d) Memiliki kejujuran

Pemimpin yang baik akan selalu berlaku jujur, baik terhadap dirinya maupun bawahannya. Dia konsisten dengan apa yang telah diputuskan dan tidak pernah mencari kambing hitam ketika melakukan kesalahan.

e) Memiliki sikap yang objektif

Sikap objektif diwujudkan dalam bentuk menyikapi segala permasalahan dengan hati nurani. Keputusannya selalu didasarkan pada bukti-bukti, bukan prasangka dan emosi.

f) Memiliki ketrampilan berkomunikasi

Pemimpin yang baik memiliki kemahiran dalam menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud pernyataan orang lain dan psaudarai memenej situasi yang berpotensi konflik.

g) Memiliki Kecakapan Teknis dan Manajerial.

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemampuan teknis tertentu. Dia juga ahli dalam membuat rencana, mengelola sumber daya, membuat keputusan, mengarahkan dan mengontrol jalannya roda organisasi (George R. Terry, 1964:41-43).

Kiat MenujuKepemimpinan yang Efektif

a) Identifikasi kemampuan pegawai

Dalam suatu lembaga, masing-masing pegawai memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda-beda. Pelbagai perbedaan tersebut sudah semestinya

disikapi secara *smart* oleh seorang pemimpin sebab pada dasarnya manusia memiliki potensi yang berbeda-beda.

Dalam dunia manajemen dan kepemimpinan, ada ungkapan yang mengatakan bahwa Tidak ada karyawan/pegawai yang bodoh, tetapi yang bodoh adalah para manajer atau pemimpin yang tidak dapat mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, dan minat para bawahannya.

Setelah kemampuan pegawai teridentifikasi, maka selanjutnya ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dan selanjutnya dikembangkan. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, yaitu:

- 1) Berilah pegawai tanggung jawab dan kepercayaan yang lebih besar.
- 2) Libatkan mereka dalam mengambil keputusan-keputusan penting.
- 3) Libatkan mereka dalam merancang tujuan organisasi dan cara-cara mencapainya.
- 4) Berbagilah pengetahuan dan keterampilan dengan pegawai, (Eka Dharma Cipta, 1997:12).

b) Mengelola pekerjaan dengan tepat

Pembahasan ini akan menyajikan berbagai teknik mempola/mengelola pekerjaan dengan tepat dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Banyak teknik yang dapat dilakukan berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan kemampuan masing-masing pegawai, diantaranya yaitu: (Abi Sujak, 1990: 250)

1) *Spesialisasi Pekerjaan (Job Specification)*

Spesialisasi pekerjaan dimaksudkan agar pegawai bekerja sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Dengan spesialisasi ini diharapkan tercapainya produktivitas dan efisiensi. Adapun beberapa pedoman yang dapat digunakan antara lain:

- a) Berikan tugas yang sesuai dengan kemampuan dan minat pegawai.
- b) Usahakan agar tugas tetap dalam wawasannya.
- c) Usahakan tugas tidak terlalu spesialis (terlalu terperinci)

- d) Pastikan bahwa tugas dapat di pahami dan membutuhkan tanggung jawab yang spesifik.
- e) Pilih pegawai yang paling mampu untuk tugas yang kritis dan mendesak. (Robert M. Ranftl,2002: 113)

2) *Pengayaan Pekerjaan (Job Enrichment)*

Menurut *Herzberg* teknik ini dilakukan dengan mengubah karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih menarik dengan cara menyediakan tugas-tugas dalam pekerjaan yang lebih bervariasi, lebih menuntut tanggung jawab, dan memungkinkan pemberian balikan secara jelas dari prestasi kerja yang telah diperoleh bawahan.

Adapun beberapa pedoman yang dapat digunakan antara lain:

- a) Berikan tugas tambahan yang menunjang pencapaian tujuan organisasi.
- b) Pastikan tugas tambahan sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.
- c) Perluas tanggung jawab pegawai secara berkala.
- d) Berikan tugas yang menantang pada pegawai.
- e) Berusaha membagi pekerjaan secara adil kepada seluruh pegawai.

3) *Rotasi Pekerjaan (Job Rotation)*

Rotasi pekerjaan dimaksudkan memutar posisi pegawai pada pekerjaan yang lain pada periode tertentu. Hal ini dapat dilakukan dengan ketentuan pegawai memiliki kemampuan pada pekerjaan yang dirotasikan. Teknik ini bertujuan menghindarkan pegawai dari kebosanan dan membiasakan mereka pada lingkungan yang berbeda sehingga menjadi lebih mudah berafilisasi dengan pegawai lainnya.

4) *Manajer Satu Menit (The One Minute Manager)*

Teknik menerangkan betapa pentingnya pengaruh pengakuan terhadap kinerja pegawai. Apabila pegawai melakukan pekerjaan dengan baik, maka manajer dapat melakukan pujian satu menit, dan sebaliknya jika pegawai melakukan kesalahan, maka pemimpin dapat melakukan teguran satu menit. Pengakuan (*recognition*) disini sebagai wujud penghargaan dengan pendekatan kognitif. Tujuan dari teknik ini adalah terlaksananya pekerjaan dengan cepat dan tepat (Mike Pegg, 1991:139-140).

5) *Promosi (Promotion)*

Promosi adalah suatu aktivitas pekerjaan di mana seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke posisi yang lain yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih berat dengan tingkat penghasilan yang lebih besar. Promosi ini dilaksanakan atas dasar pertimbangan-pertimbangan yang objektif, bukan atas dasar selera pribadi pemimpin yang memiliki wewenang.

6) *Demosi (Demotion)*

Demosi adalah suatu aktivitas manajerial dimana seseorang yang karena pertimbangan-pertimbangan tertentu harus mengalami penurunan jabatan, pengurangan tanggung jawab dan pengurangan penghasilan.

Dalam dunia usaha, demosi adalah hal yang sangat lumrah tetapi tidak untuk dunia pendidikan. Hal ini tidak terlepas dari nilai-nilai yang dikembangkan di dunia pendidikan Islam seperti perasaan sungkan, tidak enak, takut dosa dan sebagainya sangat mendominasi praktik manajerialnya. Jika ada pegawai yang melakukan kesalahan, bagaimana sedapat mungkin ditutupi mengingat hal tersebut menyangkut nama baik pegawai dan lembaga.

7) *Pembentukan Tim Kualitas (Quality Team)*

Tim kualitas didefinisikan sebagai kelompok kecil dalam suatu unit kerja organisasi yang memiliki tujuan spesifik dalam ruang lingkup sasaran organisasi. Tim ini dibentuk untuk mewujudkan kualitas output sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan (Philip C. Grant, 2002 :168-169).

c) *Menciptakan Budaya Organisasi yang Kondusif*

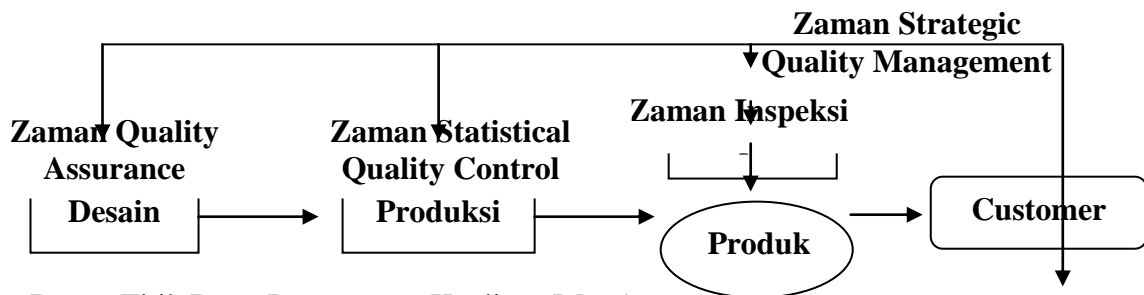
Suatu organisasi pasti tumbuh dalam lingkungan kerja tertentu. Lingkungan kerja pada dasarnya dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan fisik berupa berbagai sarana dan prasarana yang menunjang pencapaian tujuan organisasi dan lingkungan non fisik berupa *basic value* atau nilai dasar yang dikembangkan pada suatu organisasi. Lingkungan kedua ini lazim disebut sebagai budaya organisasi. (Anthony-Darden-Bedford,1992:67)

A. Tinjauan Tentang Mutu Layanan Pendidikan

1. Pengertian Mutu (Kualitas)

Lingkungan yang telah berubah tersebut memerlukan paradigma baru untuk menghadapinya. Paradigma adalah lensa yang kita gunakan untuk memandang dunia. Paradigma menentukan sikap kita untuk menjelajahi teritorial yang digambarkan dalam sebuah peta. Demikian pula dalam pengelolaan suatu lembaga pendidikan, jika kita menggunakan peta yang tidak menggambarkan dengan akurat lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan, maka kita akan melakukan kesalahan dalam mengambil keputusan.

Bagan 1
Prinsip-Prinsip Dalam Mutu



Bagan Titik Berat Penanganan Kualitas (Mutu)

METODE PENELITIAN

Dalam penulisan karya ilmiah ini, peneliti menggunakan metode penelitian sebagaimana yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, analisis data, tahap penelitian dan lokasi penelitian. (Kasiram,2002:40).

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu efektivitas kepemimpinan di maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai bentuk studi kasus (*case study*). Menurut Bogdan dan Taylor maksud dari penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau terucap/lisan dari

orang-orang dan perilaku mereka yang dapat diamati. (Robert Bogdan dan J. Steven Taylor, 2001:3).

Menurut Bogdan dan Biklen, ada lima ciri khusus dari penelitian kualitatif, yaitu: 1) penelitian kualitatif mempunyai latar alami (*the natural setting*) sebagai sumber data dan peneliti dipandang sebagai instrumen kunci/pokok (*key instrumen*), 2) penelitian kualitatif bersifat deskriptif, 3) penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses dari pada hasil atau produk semata, 4) penelitian kualitatif cenderung mengarahkan datanya secara induktif, dan 5) makna merupakan soal esensial untuk rancangan penelitian kualitatif. Selanjutnya, terdapat enam jenis penelitian kualitatif, yaitu (1) etnografi, (2) studi kasus, (3) grounded teori, (4) interaktif, (5) ekologi dan (6) future. (Robert C. Bogdan dan Biklen: 27-30).

C. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian kualitatif berupa kata kata, perilkudan *selebihnya* adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Kata-kata dan perilaku orang-orang yang diamati, diwawancarai dan terdokumentasi merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes, pengambilan foto, atau film.

Proses pencarian data ini bergulir dari informan satu ke informan yang lain mengikuti prinsip bola salju (*snowball sampling*) dan berakhir hingga informasi tentang fenomena efektivitas kepemimpinan. Pemilihan informan dalam penelitian ini adalah dengan tehnik *purposive sampling*, dimana penunjukan atas beberapa orang sebagai informan disamping untuk kepentingan kelengkapan dan akurasi informasi juga dimaksudkan untuk mengadakan *cross check* terhadap hasil dari informasi yang diberikan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga tehnik, yaitu 1) pengamatan terlibat (*participant observation*), 2) wawancara mendalam

(*indepth interview*) dan 3) dokumentasi. Ketiga tehnik/prosedur pengumpulan data tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengamatan Terlibat (*Participant Observation*)

Observasi diartikan sebagai kegiatan penelitian melalui pengamatan, dan pencatatan secara sistemik terhadap berbagai gejala yang tampak pada objek penelitian. (Margono,2000:158). Metode ini dipakai untuk menunjuk kepada penelitian (riset) yang dicirikan adanya interaksi sosial yang intensif antara sang peneliti dengan masyarakat yang diteliti dalam sebuah komunitas masyarakat tertentu. Selama periode ini, data yang diperoleh dikumpulkan secara sistematis dan hati-hati. Sang peneliti (observer, pengamat) berusaha menceburkan diri dalam kehidupan masyarakat dan situasi di mana mereka melakukan penelitian (riset). Peneliti berinteraksi dengan mereka, berkomunikasi dengan bahasa mereka, bergurau dengan mereka, menyatu dengan mereka dan sama-sama terlibat dalam pengalaman yang sama(Robert C. Bogdan dan Biklen:31).

E. Teknik Analisis Data

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul dan dianggap cukup, maka kegiatan penelitian selanjutnya adalah melakukan analisis data penelitian. Pada prinsipnya, analisis data diartikan sebagai kegiatan mengatur data penelitian sehingga dapat dilakukan suatu analisis. Pengaturan data yang demikian disebut dengan *klasifikasi* yaitu aktivitas merumuskan kategori-kategori yang terdiri dari gejala-gejala yang sama (atau dianggap sama), (J. Vredenburg,1978:126). Analisis data ini dilakukan secara simultan dan terus menerus sesuai dengan karakteristik pokok dari pendekatan penelitian kualitatif yang lebih mementingkan makna, konteks, dan perspektif emik, daripada keluasan cakupan penelitian.

Mengingat sifatnya yang demikian, biasanya data dalam penelitian kualitatif terus mengalami perkembangan sesuai latar alami para informan penelitian. Hal ini juga sebagai akibat dari berbagai pertanyaan yang tidak berstruktur. Oleh karena itu, sangat penting mempelajari semua data yang ada untuk menemukan hubungan-hubungan dari berbagai data tersebut sebagai dasar

dalam membuat klasifikasi. Dalam hal ini, dapat digunakan metode verstehen (*verstehen method*).

Sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan, maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, meliputi: uraian, penjelasan, pemaknaan dan penafsiran terhadap data. Adapun dalam pembahasannya menggunakan metode: deduksi, induksi, refleksi, dan komparasi. (M. Kasiram:2004) Sementara itu, Bogdan dan Taylor menyarankan beberapa petunjuk dalam menganalisis data penelitian yaitu meneliti catatan di lapangan, memberikan kode pada beberapa tema/judul pembicaraan tertentu, menyusun dengan tipologi serta membaca kepustakaan yang terkait dengan masalah dan latar penelitian. (Bogdan dan Taylor,2001:105)

Selanjutnya, menurut Sudarsono analisis data dapat dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis data selama di lapangan pada saat melakukan pengumpulan data melalui metode observasi, interview dan dokumentasidan analisis data setelah data yang diperlukan terkumpul (Sudarsono,1992:45).

1. Analisis Data Selama Pengumpulan

- a. Pengambilan keputusan untuk membatasi lingkup kajian jika data yang diperoleh tidak sesuai lagi dengan fokus penelitian.
- b. Pengambilan keputusan mengenai jenis kajian yang diperoleh apakah sudah sesuai dengan fokus penelitian dan apakah data yang terkumpul sudah mencukupi target yang diperlukan.
- c. Mengembangkan petunjuk-petunjuk praktis dalam menganalisis data.
- d. Merencanakan tahapan pengumpulan data dengan hasil pengamatan sebelumnya.
- e. Menuliskan komentar pengamat mengenai gagasan-gagasan yang muncul.
- f. Menulis memo pribadi berkaitan dengan fokus penelitian yang dikaji.

2. Analisis Sesudah Pengumpulan Data

- a. Mengembangkan kategori *coding*, yaitu pemberian kode pada data yang diperoleh untuk menemukan persamaan dan perbedaannya.
- b. Mengembangkan mekanisme kerja terhadap data yang telah dikumpulkan untuk mendeskripsikan data dari hasil observasi

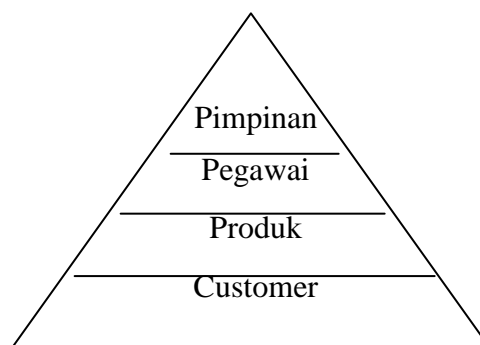
interview dan dokumentasi atau pengamatan *artifak*. Setiap kajian ditelaah secara detail dengan pertanyaan "mengapa" alasan "apa" dan "bagaimana" terjadinya suatu fenomena. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahpahaman terhadap data-data yang telah diperoleh.

Sedangkan tahap analisis data dalam hal ini dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Tahap pendahuluan atau pengolahan data (kelengkapan data yang diperoleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna, keajegan, dan kesesuaian data satu dengan yang lain, relevansi data dengan masalah serta keseragaman satuan-satuan data).
2. Tahap pengorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data.
3. Tahap penemuan hasil, yaitu tahap analisis data yang dimulai sejak memperoleh data yang pertama sampai menemukan hasil, (Moleong:45).

PEMBAHASAN

Susunan ini seperti bentuk piramida dan piramida adalah perwujudan bentuk lembaga atau organisasi. Sedangkan tempat piramida itu terbangun karena ditopang masyarakat, kelompok masyarakat, dll.



a) Efektif tidaknya kepemimpinan seseorang, secara umum dapat dilihat pada beberapa hal (John P. Kotter, 1997:17-18) yaitu:

1. Kekuatan mempengaruhi bawahan.

Hal ini sangat terkait dengan kekuasaan dan kemampuan pimpinan dalam mewujudkan *komitmen*, kepatuhan dan kepercayaan para bawahannya dan menggerakkan mereka dalam tugas dan tanggung jawab.

2. Perilaku yang mengarah pada satu tujuan.

Pimpinan dalam hal ini harus selalu mengarahkan semua aktivitas/kerja bawahan pada tujuan organisasi, meskipun secara pribadi mereka memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Di sinilah letak perilaku pimpinan dalam mengelola pekerjaan dan hubungan.

3. Kemampuan dalam memanaj sumber daya yang ada.

Dalam hal ini, pimpinan harus pandai memetakan setiap tugas dan tanggung jawab secara tepat, selanjutnya dipercayakan pada pegawai yang kompeten di bidangnya dengan memanfaatkan sumber daya lain yang mendukung sehingga tidak terjadi pemborosan.

4. Selalu dalam bimbingan norma-norma kemanusiaan.

Norma tersebut merupakan sistem nilai yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka.

Dari empat kriteria kepemimpinan yang efektif di atas, hal yang perlu digarisbawahi, meskipun kerja pimpinan dalam mempengaruhi bawahan, dalam mengelola pekerjaan, dan menghasilkan produk yang bermutu sangat efektif, serta semua aktivitas mengarah pada tujuan organisasi dan sumber daya diatur dengan efisien tetapi jika tidak didukung oleh pekerja (pegawai) dan masyarakat, maka perilaku tersebut tidak dapat dikatakan efektif.

b) Mutu atau mutu produk atau out put dalam perusahaan ataupun lembaga pendidikan dapat dilihat dari pangsa pasar yang berhasil diraihny atau alumnus yang diciptakannya.

Peningkatan mutu bukan merupakan usaha jangka pendek. Peningkatan mutu hanya dapat dicapai dengan komitmen semua sumber daya perusahaan dalam jangka panjang. Pemantauan terhadap perubahan *customer requirements* menghasilkan *improvement* terhadap proses berkelanjutan agar perusahaan atau lembaga pendidikan mampu memuaskan kebutuhan *customery*.

c) Customer adalah pembeli, kalau dalam pendidikan adalah input yang masuk ke lembaga tersebut. Di perguruan tinggi meliputi mahasiswa dan pengguna lainnya dari pelayanan jasa yang diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi tersebut.

Berdasarkan temuan data di lapangan, adanya efektivitas kepemimpinan dalam *meningkatkan* layanan mutu pendidikan yang ada, peneliti berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan dalam mengelola lembaga lebih mengarah pada model Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Kultural. Kedua model kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, (Gary Yukl, 1994:24) Dalam artian, pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti perjuangan kejayaan, kebersamaan dan persaudaran.

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya.

2. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan Kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasinya baik dengan menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada. Beberapa ciri dari Kepemimpinan Kultural antara lain :

- a. Memiliki visi dan misi yang mengarah pada ideologi baik yang radikal dengan mengubah budaya yang sudah ada maupun konservatif dengan mempertahankan budaya sebelumnya.
- b. Mutu pribadi, dimana pemimpin memiliki rasa percaya diri, kepribadian yang dominan, ekspresif atau sebaliknya percaya pada kelompok, fasilitator dan persuasif.
- c. Perilaku kepemimpinan, dimana pemimpin memberikan peran yang efektif kepada bawahan, pandai memotivasi, selalu meningkatkan rasa percaya diri pegawai, memperhatikan kompetensi bawahan, pandai mengartikulasikan idiologi, dan menyerukan cita-cita yang tinggi.
- d. Tindakan administratif yang mengarah pada perubahan struktur organisasi dengan strategi-strategi baru atau memperkuat struktur yang ada dengan mengubah struktur sedikit demi sedikit.
- e. Penggunaan nilai/tradisi dengan menciptakan berbagai tradisi baru atau meneruskan tradisi yang sudah ada yang dinilai baik.
- f. Para pengikut memiliki kepercayaan bahwa pimpinan memiliki berbagai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan terutama pada saat krisis atau transisi.

Kiat Para Pimpinan Dalam Mewujudkan Kepemimpinan yang Efektif

Dalam sebuah organisasi, efektif atau tidaknya suatu kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh figur dan kapasitas pemimpinnya. Meskipun dia bukan satu-satunya penentu keberhasilan sebuah organisasi, namun dalam seluruh aktivitas organisasi dialah penggerakannya. Dalam hal ini, pemimpin ibarat nahkoda yang menentukan arah ke mana organisasinya akan dibawa.

Berdasarkan data di lapangan, didapatkan temuan penelitian sebagai berikut:

Pertama, Untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, dimulai dari pemaknaan terhadap figur seorang pimpinan. Pemimpin dimaknasi bukan hanya sekedar seorang manajer, tetapi lebih dari itu, dia adalah penggerak dan

penghidup organisasi. Antara diri dan organisasinya harus menyatu untuk dibawa pada satu tujuan, yaitu cita-cita besar yang didinginkan bersama.

Secara teoritis, suatu organisasi menjadi besar bila dipimpin oleh orang-orang yang memiliki sifat-sifat pemimpin yang ideal. Rodman L. Drake telah merumuskan delapan sifat pemimpin yang ideal, (Rodman L. Drake, 2002:8) yaitu:

1. Senang Bergaul Dengan Orang Lain
2. Pandai Mengelola Perubahan
3. Pandai Memilih Orang

Ciri-ciri kepemimpinan tersebut semakin jelas karena selalu mengedepankan *nilai-nilai* kejujuran, profesional, objektif atau keadilan, silaturahmi dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut selalu ditanamkan dalam diri sivitas akademik, tidak hanya terbatas pada pimpinan saja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian tentang Kepemimpinan yang Efektif dikemukakan simpulan penelitian sebagai berikut:

1. Komitmen para pegawai dibangun dengan menumbuhkan motivasi nonmaterial seperti menumbuhkan kesadaran untuk maju, rasa tanggung jawab, semangat juang, memahami kriteria-kriteria setiap peran dan menjalin silaturahmi akademik. Usaha tersebut dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang demokratis. Sebagai hasilnya,
2. Pekerjaan ditata dengan menggunakan teknik spesialisasi pekerjaan (*job specialisation*) dan pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*) dengan melibatkan semua potensi pegawai. Strategi tersebut cukup efektif sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Perilaku spesifik pimpinan tersebut termasuk dalam kategori model kepemimpinan transformasional dan kultural.
3. Kohesivitas pegawai diciptakan melalui pengembangan kemampuan pegawai secara proporsional dan bersikap terbuka dengan pihak manapun. Perilaku

pimpinan tersebut sangat efektif dalam rangka mewujudkan kehidupan akademik yang harmonis. Dari perspektif model kepemimpinan, perilaku tersebut termasuk dalam model kepemimpinan transformasional.

4. Kepemimpinan yang efektif diwujudkan dengan melestarikan berbagai tradisi /kultur keagamaan yang dipadukan dengan sikap proaktif dengan perubahan. Perilaku tersebut sangat efektif dalam mewujudkan budaya kerja yang kondusif sekaligus sebagai wujud dari model kepemimpinan kultural yang dikembangkan. Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan perilaku kepemimpinan yang efektif. Dari semua data tentang perilaku kepemimpinan di atas, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan gambaran dari model Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Kultural.

DAFTAR PUSTAKA

- A. G. Pringgodigdo, (1973), *Ensiklopedi Umum*, Djakarta: Dana Buku Franklin.
- Abi, Sujak, (1990), *Kepemimpinan Manajer : Eksistennya Dalam Prilaku Organisasi*, Jakarta : CV. Rajawali.
- Bedford, Anthony Darden,(2002), *Sistem Pengendalian Manajemen*, jilid 1, Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Bogdan, Robert dan J. Steven Taylor (2001), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- _____, _____, (1982), *Qualitative Researc for Education: An Intriduction to Theory and Methods*, Boston.
- Cipta, Eka Dharma,(1997), *Management Skills Workshop : Participant Materials*, Jakarta: Business Dinamic Center.
- Drake, Rodman L. (2002), *Kepemimpinan Suatu Perpaduan Sifat yang Langka* dalam A. Dale Timple, *Kepemimpinan (Leadership)*, Buku II, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Grant, Philip C. *Para Manajer! Para Karyawan Anda Pun Harus Memimpin Dengan Baik*, dalam A. Dale Timple, *Kinerja, (Performance)*, Buku VI, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002,

- Kasiram, M., dkk (1992), *Pedoman Penulisan Tesis*, Malang: Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang, 2002,
- Kotter, John P. (1997), *The Leadership Factor (Faktor Kepemimpinan): Membangun Tim Manajemen Unggul*, Jakarta: PT Perhallindo.
- Margono, (2000), *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Vredembregt,J. (1978), *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Gramedia,
- Kasiram,M. (2004), *Steps Of Scientific Research, Refressing Slides*, disampaikan dalam Mata Kuliah Penelitian Pendidikan, Pascasarjana UIN Malang.
- Kotter,John P. (1997)*The Leadership Factor (Faktor Kepemimpinan): Membangun Tim Manajemen Unggul*, Jakarta: PT Perhallindo.
- Pegg, Mike. (1991), *Kepemimpinan Positif* (Terjemah Oleh Arif Suyoko), Jakarta: Kerjasama Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dengan PT Binaman Pressindo.
- Ranftl, Robert M.,(2002),*Tujuh Kunci Untuk Produktifitas Tinggi*, dalam A. Dale Timple, *Productivitas (Productivity)*, Buku VII, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo,.
- Sudarsono, (1992)*Beberapa Pendekatan Dalam Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Terry, George R. *Principles of Manajemen*, (1964),(Lihat dalam Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*.
- Yukl, Gary,(1994), *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Universitas Katolik Indonesia.