

TERSIMPAN DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS TERBUKA

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DIPENGARUHI SITUASI
(Kasus Awal Kepemimpinan di Universitas Terbuka)**

Oleh:

**AYI KARYANA
NIP. 132 002 053**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS TERBUKA
2005**

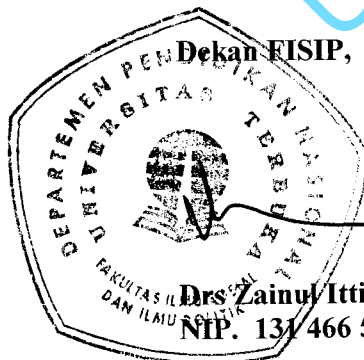
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN
Studi pustaka/Makalah

NAMA : AYI KARYANA
NIP : 132 002 053
JURUSAN : ILMU ADMINISTRASI
KAJIAN : KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN

**JUDUL MAKALAH: EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DIPENGARUHI
SITUASI (Kasus Awal Kepemimpinan di Universitas
Terbuka)**

Mengetahui:



Ketua Jurusan,
Ilmu Administrasi


Drs. Darmanto, M.Ed
NIP. 131 602 651

DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	1
PENDAHULUAN.....	1
Efektivitas Kepemimpinan.....	2
Analisis Masalah.....	7
a. Pendekatan Pola Kepemimpinan.....	7
b. Pemimpin dan Kepemimpinan.....	8
c. Ciri Kepemimpinan Pengelola Awal.....	9
d. Warisan Kepemimpinan Awal.....	12
Visi Kepemimpinan Ke Depan.....	13
Kepemimpinan Yang Mengarah Pada Sistem Jaminan Kualitas.....	16
PENUTUP.....	17
DAFTAR PUSTAKA.....	18

Universitas Terbuka

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DIPENGARUHI SITUASI (Kasus Awal Kepemimpinan di Universitas Terbuka)

ABSTRAK

Perilaku kepemimpinan seseorang dapat dipelajari dengan cara pengamatan penggunaan wewenang formalnya. Perilaku kepemimpinan pada periode awal di Universitas Terbuka telah membawa ke arah kebesaran perguruan tinggi ini. Salah satu ciri perilaku kepemimpinannya termasuk pada kategori kepemimpinan sikap orang tua, dengan gaya *visible leader*. Suatu organisasi akan dapat berkembang baik dan kuat, apabila dalam pengelolaannya, pihak pimpinan memperhatikan faktor-faktor ketahanan situasional.

PENDAHULUAN

Universitas Terbuka merupakan perguruan tinggi negeri yang didirikan dengan Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984 dan diresmikan pada tanggal 4 September 1984, mengelola sistem pendidikan jarak jauh yang berfungsi untuk memenuhi tuntutan pembangunan nasional dibidang pendidikan tinggi sebagai implementasi Tridarma Perguruan Tinggi. Dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi tersebut, kepemimpinan dan pengelolaan Universitas Terbuka menganut sistem kepemimpinan yang mengacu kepada ciri khasnya.

Mekanisme kepemimpinan dalam pengambilan keputusan masih bersifat sentralistis, terutama dalam masalah-masalah strategis. Namun pekerjaan yang bersifat operasional, lebih fleksibel penanganannya seperti kewenangan yang melekat pada Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) sebagai perwakilan Universitas Terbuka di daerah. Mereka harus berani mengambil keputusan sendiri bilamana diperlukan, manakala konsultasi dengan atasan yang ada di Jakarta tidak mungkin dilakukan.

Dalam masa kepemimpinan awal (1984-1992), Pimpinan UT Pusat, memberikan arahan untuk mengambil keputusan yang menggunakan *negative approach*, dalam arti bila tidak dilarang, berarti boleh, bila belum diatur, berarti harus dicari penyelesaiannya sendiri. Artinya apabila situasi dan kondisi yang meminta jawaban pada saat itu, harus terjawab. Tentu saja, mekanisme seperti ini, yang diberikan oleh pimpinan pusat kepada pimpinan UT di daerah akan mengandung efek dalam arti berani ditegur atasan apabila tindakan yang diambil

ternyata menimbulkan masalah. Dengan kata lain, tindakan yang diambil, harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab, hati-hati dan transparan.

Rivai (2004:12-13) menyatakan di dalam kepemimpinan, konsep pengaruh mempengaruhi memperlihatkan langkah kearah keadaan umum dan abstraksi, sehingga secara tidak langsung menyatakan adanya pengaruh yang mengubah tingkah laku. Adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut merupakan hal yang lumrah terjadi dalam praktek kepemimpinan yang seterusnya akan menjadi acuan aktivitas anggota dan kelompok anggota organisasi dalam menggerakkan suatu organisasi.

Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas dalam kerangka konsep manajemen dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam konsep ini, yang dimaksud efektivitas diartikan sebagai perilaku kepemimpinan yang berhasil melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehingga mampu menggerakkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi.

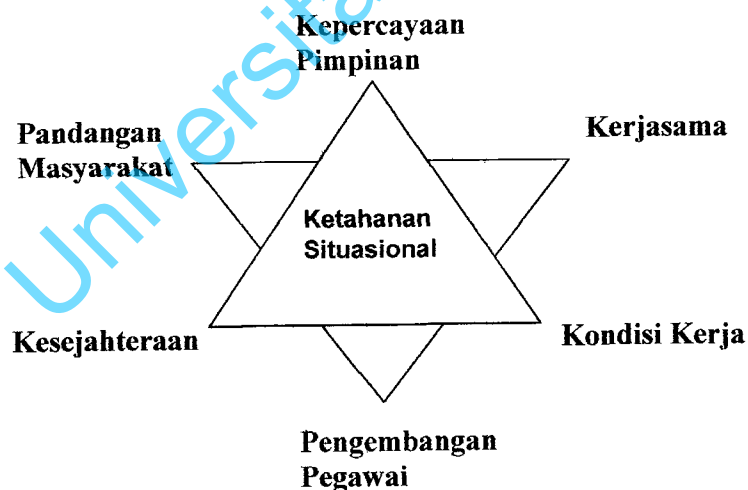
Gary Yukl, 1989 dalam Tyson&Tony (2001:85), berpendapat bahwa ada enam unsur utama yang berinteraksi satu dengan yang lain dan yang berkaitan dengan efektivitas seorang pemimpin, yaitu:

- *Trait* dan kemampuan pemimpin
- Kekuatan pemimpin
- Perilaku aktual pemimpin
- Variabel-variabel penghambat
- Variabel-variabel situasional
- Budaya organisasi

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi atau saling mempengaruhi antara orang-orang, agar mau dan mampu mengarahkan kegiatannya menuju sasaran yang telah ditetapkan bersama. Kepemimpinan dalam konteks masalah yang di bahas diartikan juga sebagai suatu faktor kemanusiaan

yang mengikat suatu kelompok dan mendorongnya untuk bersama-sama mencapai tujuan.

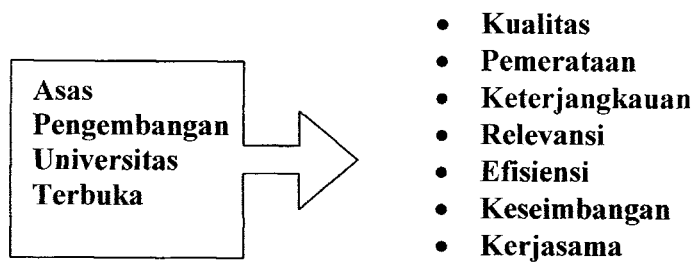
Berbicara efektivitas kepemimpinan, dalam hal ini di Universitas Terbuka, akan dipengaruhi oleh sistem yang dianut dan situasi yang dialaminya. Bertitik tolak dari kondisi dan situasi yang dihadapi oleh Universitas Terbuka dikaitkan dengan upaya penanganannya, dalam hal ini efektivitas kepemimpinannya dilihat dari potret kepemimpinan awal (1984-1992), maka penulis berasumsi bahwa Universitas akan berkembang dengan baik, lancar dan kuat akan tergantung kepada kebijaksanaan atau *policy* pimpinan dan perilaku pimpinan. Mekanisme kepemimpinan di UT akan efektif apabila dalam pengembangannya memperhatikan faktor-faktor ketahanan yang harus dimiliki oleh Universitas Terbuka. Faktor ketahanan yang harus dibudayakan tersebut meliputi kepercayaan pimpinan akan kemampuan stafnya; jalinan kerjasama yang baik di antara dan antar staf dengan pimpinan; pemeliharaan kondisi kerja yang menyenangkan; pengembangan kemampuan staf yang terencana; tunjangan kesejahteraan staf serta citra masyarakat dan keputusan yang mendukung demi berkembang dan majunya Universitas Terbuka.



Asas-asas pengembangan yang senantiasa menjadi pedoman warga Universitas Terbuka dalam mengelola lembaga adalah sebagai berikut:

- 1) *Asas Kualitas*, ialah bahwa pendidikan yang diberikan oleh Universitas Terbuka harus senantiasa terkendali dan selalu diusahakan peningkatan mutunya;
- 2) *Asas Pemerataan*, ialah bahwa sebagian besar program studi di Universitas terbuka harus dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa dalam jumlah yang banyak dan terbesar di seluruh Indonesia, tanpa memandang dari lapisan masyarakat mana mereka berasal;
- 3) *Asas Keterjangkauan*, ialah bahwa dalam menetapkan beban biaya pendidikan kepada mahasiswanya, Universitas Terbuka harus secara khusus memperhatikan mereka yang berekonomi lemah dan menyesuaikan dengan kemampuan membayar mereka;
- 4) *Asas Relevansi*, bahwa program studi di Universitas Terbuka adalah sesuai dengan kebutuhan nyata pembangunan dan perkembangan manusia Indonesia seutuhnya;
- 5) *Asas Efisiensi*, ialah bahwa pengelolaan Sistem Universitas Terbuka tidak didasarkan pada padat karya, tetapi pada keterampilan dan disiplin kerja berdasarkan prosedur operasional yang baik;
- 6) *Asas Keseimbangan*, ialah bahwa kesanggupan melayani mahasiswa harus seimbang dengan kemampuan Universitas Terbuka sehingga Universitas Terbuka menjadi lembaga yang terpercaya; serta
- 7) *Asas Kerjasama*, ialah bahwa Universitas Terbuka harus membangun kerjasama dengan lembaga lain yang dapat membantu memberikan pelayanan kepada mahasiswa.

Hal di atas, merupakan pola dasar pengembangan yang digariskan oleh pimpinan Universitas Terbuka guna meningkatkan Universitas Terbuka, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen di Universitas Terbuka.



Sedarmayanti (2000:147) menyatakan kepemimpinan merupakan elemen organisasi yang sangat menentukan implementasi strategi, baik dalam bidang pemerintahan, maupun dalam berbagai bidang bisnis. Membangun wibawa kepemimpinan merupakan hal yang penting untuk diupayakan secara terus menerus. Wibawa kepemimpinan adalah suatu ciri yang melekat pada diri seorang pemimpin, sehingga pimpinan dipatuhi dan diikuti oleh para pegawai atau pengikutnya.

Dalam teori kepemimpinan dikatakan bahwa fungsi kepemimpinan dilakukan oleh eksekutif tertinggi. Secara sepintas, memberikan kesan bahwa ada beberapa keputusan kelihatannya didominasi oleh pihak pimpinan. Tetapi apabila ditelaah lebih jauh, nampak bahwa keputusan-keputusan yang seperti itu memang sangat diperlukan pada situasi awal berdirinya suatu organisasi. Ini sangat rasional. Situasi dan karakteristik Universitas Terbuka pada awal berdiri sampai usia yang kelima tahun, memerlukan tahapan-tahapan pengelolaan yang sedikit *otokrat* dalam batas-batas yang masih dapat diterima.

Dari gaya kepemimpinan seperti yang digambarkan ternyata membuahkan hasil dalam jangka panjang, hasilnya diperlihatkan seperti pada waktu sekarang. Pada tahun 2005 ini, dari jumlah mahasiswa, jumlah pengelola, cakupan wilayah kerja, rasanya tidak dapat dipungkiri bahwa Universitas Terbuka merupakan Universitas terbesar di Indonesia. Buat Universitas konvensional (reguler/biasa) merupakan hal yang sangat luar biasa. Sesudah memasuki usia yang ke-21 tahun, sudah mampu menyerap kurang lebih 250.000 orang mahasiswa.

Dengan melibatkan 35 UPBJJ di seluruh Provinsi di tambah sejumlah tempat perluasan ujian di masing-masing UPBJJ, dan pengelola di Luar Negeri

(Bonn, Den Haag, Kualalumpur, Islamabad, Bangkok, Moscow, Bern, Singapore, Canberra, Riyadh, Stockholm, Sydney, Los Angeles, dan Victoria), merupakan bukti betapa jaringan sistem operasional Universitas Terbuka amat luas dan mendunia. Ternyata dengan situasi seperti itu, Pimpinan pada periode awal telah dapat meletakkan dasar kokoh dan kuat bagi sistem kerja pendidikan tinggi jarak jauh.

Salah satu cara untuk mengadakan penilaian terhadap kecenderungan perilaku kepemimpinan seseorang adalah dengan cara mengamati penggunaan wewenang formalnya dalam jangka waktu pemimpin itu menjabat. Dalam periode kepemimpinan awal (1984-1992), *Top Eksekutif* Universitas Terbuka telah memberikan keseimbangan yang paling baik antara *task oriented*, *relation oriented* dan *effectiveness oriented* (teori kontingensi dari Fred Fielder dan teori *task and relation*, Paul Hersey)). Perhatian pimpinan pada saat itu peka terhadap tugas dan hasilnya telah dapat dilihat dan dirasakan. Mulai sejak Universitas Terbuka merangkak pada awalnya hingga bisa berdiri mantap dan kokoh seperti sekarang ini. Kepandaian menjalin komunikasi, kerjasama ke dalam maupun ke luar dan melobi dengan para pejabat baik dari dalam maupun dari luar negeri, diakui kepiawaiannya oleh banyak pihak. Kepedulian terhadap warga Universitas Terbuka-pun dapat dirasakan. Pimpinan pada waktu itu telah memberikan kesejahteraan yang seimbang dan rasional.

Pimpinan pada periode awal nampak sangat menguasai seluk beluk persoalan yang dihadapi Universitas Terbuka saat itu, mulai dari yang bersifat kebijakan sampai kepada hal-hal yang bersifat teknis. Paham terhadap penyelesaian pekerjaan, mengerti tujuan yang harus dicapai, serta dapat mempertanggungjawabkan setiap tindakan dan aktivitas sesuai dengan rencana kebijakan yang telah diputuskan. Itulah ciri-ciri keprofesionalannya. Untuk menjadi seorang pimpinan profesional, banyak hal yang perlu diketahui dan dipahami, baik manajemen, teori keputusan dan segala aturan main kepemimpinan. Paling tidak harus memenuhi 3 (tiga) syarat, yaitu:

- 1) adanya keahlian yang ditunjang oleh pengetahuan, wawasan dan ketrampilan;

- 2) adanya rasa tanggung jawab atas keahlian dan penerapannya; serta
- 3) adanya perilaku “kolegial” dan saling menghargai diantara eksponen profesi dan antar profesi.

Semua itu, ternyata melekat pada perilaku pemimpin periode awal tersebut, sehingga dirasakan efektif karena memang situasi dan kondisi saat itu menuntut demikian.

Mungkin orang-orang berpikir, apakah kepemimpinan profesional yang dilakukan pengemban pertama UT seperti yang tergambar di atas perlu dilestarikan, dijadikan model atau dimodifikasi sesuai dengan tuntutan yang terjadi dalam era globalisasi sekarang ini. Bagaimana kaitannya dengan tuntutan masa yang akan datang? Yang pasti dan diharapkan oleh segenap warga Universitas Terbuka, bentuk dan perilaku kepemimpinan yang dikehendaki sudah barang tentu kepemimpinan yang efektif dan masih dalam batas-batas kemanusiaan, dapat diterima secara umum dan logis.

Gibson., Ivancevich, dan Donnelly (1997:5), mengemukakan pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpinnya sebagai efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan. Pada kenyataannya, diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respon yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik.

Analisis Masalah

a. Pendekatan Pola Kepemimpinan

Banyak literatur yang mengatakan bahwa kepemimpinan itu dilahirkan, bukan dibuat. Tetapi ada pula yang menyatakan bahwa kepemimpinan itu timbul karena situasi. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa seorang pemimpin yang

berhasil pada situasi dan kondisi tertentu *tidak menjamin* bahwa pimpinan itu akan berhasil pada situasi dan kondisi yang lain (Sedarmayanti, 2000:150).

Secara lebih ekstrim dapat dikatakan bahwa kebangkitan dan kejatuhan seorang pemimpin dapat diakibatkan oleh situasi dan kondisi ini. Tetapi pendapat ini-pun dianggap kurang sempurna mengingat dalam pandangannya hanya berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal saja. Aspek perilaku yaitu adanya akibat-akibat interaktif antara faktor pribadi dan faktor situasi organisasi diabaikan, padahal sangat berpengaruh. Oleh karenanya lahirlah pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin; sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya serta kejadian-kejadian (atau masalah-masalah) yang di hadapi kelompok. Maksudnya kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukannya sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seseorang yang terisolir. Jadi sifat-sifat atau ciri-ciri seseorang belum memungkinkan ia berkembang menjadi pemimpin. Sifat-sifat atau ciri-ciri itu masih harus dikaitkan dengan situasi dan kondisi yang ada.

b. Pemimpin dan Kepemimpinan

Dari akar kata *pimpin* kita kenal *pemimpin* dan *kepemimpinan*. Pemimpin dan kepemimpinan dalam kaitannya dengan pemimpin sebagai tokoh, dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu mereka yang menjadi pemimpin dan mereka yang dipimpin. Nasihat seorang arif dan bijaksana mengatakan, jadilah pemimpin yang ditaati dan jadilah pengikut yang taat. Pernyataan di atas mengandung maksud dan makna yang sangat luas dan dalam. Diantara maksud tersebut adalah kalau menjadi pemimpin, perhatikan situasi dan siapa yang menjadi pengikut agar seluruh kebijakan yang dilakukan dapat diikuti oleh mereka yang ada dibawah pimpinannya. Bila menjadi pengikut, jadilah pengikut yang taat, maksudnya menghayati dan melaksanakan apa yang menjadi kebijakan dari pimpinan.

Fenomena kepemimpinan seperti yang disebutkan di atas, sekurang-kurangnya dapat dibahas dalam tiga dimensi kepemimpinan yaitu: dimensi

legitimasi, dimensi *visibilitas*, dan dimensi *pengaruh*. Dimensi Legitimasi melihat posisi si pemimpin, sedangkan dimensi visibilitas melihat tingkat pengakuan kepemimpinan seseorang, baik dari massa yang dipimpinnya maupun dari pimpinan-pimpinan lainnya. Kemudian dimensi pengaruh melihat bidang ajang atau kiprah kepemimpinan seseorang.

Dalam dimensi visibilitas, seorang pemimpin digolongkan sebagai *visible leader*, apabila kepemimpinannya diakui oleh massa yang dipimpinnya sekaligus oleh pemimpin-pemimpin yang lain. Tetapi apabila ia hanya diakui oleh massa yang di pimpinnya saja dan tidak dapat pengakuan atau tidak diakui oleh pemimpin-pemimpin lainnya. Ia di kategorikan sebagai *symbolic leader* dan apabila ia hanya diakui oleh pimpinan-pimpinan lainnya dan tidak banyak diakui oleh massa yang dipimpinnya, ia digolongkan sebagai *concealed leader*. Lalu, dimensi kepemimpinan mana yang terbaik? *Visible leaderkah?*...nampaknya dimensi kepemimpinan ini cukup dapat diandalkan, mengingat faktor dukungannya dari massa dan para pemimpin lainnya yang cukup kuat. Apakah dimensi ini dapat dijadikan menjadi suatu model kepemimpinan? Yang jelas dan pasti harus melihat situasi dan kondisi yang mempengaruhinya.

c. *Ciri Kepemimpinan Pengelola Awal*

Dalam pendahuluan dipaparkan bahwa pada periode kepemimpinan awal (1984-1992), mekanisme kepemimpinan di Universitas Terbuka telah membawa kepada sistem pengelolaan Universitas Terbuka yang mantap. Walaupun ada sementara anggapan bahwa pada kepemimpinan periode awal ada semacam *dominasi keputusan*, tetapi nampaknya situasi dan kondisi saat itu menuntut penanganan kepemimpinan semacam itu. Situasi dan kondisi awal pertumbuhan, serba darurat. Sehingga gaya yang menonjol saat itu terkesan *gaya otoriter yang diperhalus*, dan pada saat dan situasi yang lain diwarnai pula oleh gaya demokratis dan ternyata dominan juga. Terbukti dengan dihasilkannya beberapa kebijakan di Universitas Terbuka yang dilahirkan lewat forum musyawarah dalam bentuk Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) tentang Otonomisasi UPBJJ-UT, disamping itu pengambilan keputusan tentang pembentukan badan-badan

konsultatif, antara lain badan konsultatif yang sekarang berjalan di UT - Pusat, seperti Rapat Senat, Rapat Pimpinan UT, Rapat Koordinasi Pusat, dan Rapat Koordinasi Nasional yang diadakan secara reguler. Sejalan dengan itu, di tingkat UPBJJ-UT atau di tingkat Unit-unit yang ada di Universitas Terbuka, forum konsultasi dijadikan acara rutin dan mengkondisi, guna menelorkan kebijakan-kebijakan operasional. Nampaknya ciri-ciri kepemimpinan yang digambarkan oleh Ordway Tead (1953:83), dan John D. Millett (1954:41), terdapat pada pimpinan atau pengelola periode pertama Universitas Terbuka.

Ada 10 ciri yang dikemukakan oleh Orway Tead, yaitu:

- 1) memiliki kekuatan fisik dan saraf
- 2) memahami tujuan dan arah organisasi
- 3) enthusiasme
- 4) memiliki keramahan dan kecintaan
- 5) integritas
- 6) penguasaan teknis dalam bidang tugasnya
- 7) dapat mengambil keputusan dengan cepat
- 8) inteligensi yang baik
- 9) memiliki keterampilan sebagai guru, dan
- 10) keyakinan diri yang kuat.

Sedangkan ciri-ciri kepemimpinan yang dikemukakan oleh John D. Millet, adalah:

- 1) kesehatan yang baik, juga memiliki kekuatan pribadi dan ketahanan fisik,
- 2) Memahami tugas pokok (*mission*), komitmen pribadi terhadap segala kegiatan atau tujuan bersama, enthusiasme dan kepercayaan diri,
- 3) memiliki perhatian kepada orang lain, bawahan, ramah tamah, memperhatikan masalah yang dihadapi stafnya,
- 4) inteligensi, kemampuan yang siap dan cepat untuk memahami unsur-unsur yang essensial dari informasi yang perlu, dan kapasitas untuk menggunakan pengetahuan/skill-nya,
- 5) integritas, memahami kewajiban moral dan kejujuran, kemauan untuk menjadikan pencapaian sesuatu sebagai hasil bersama, kemampuan untuk

- menetapkan standar tingkah laku pribadi dan resmi yang menghasilkan sikap hormat dari orang lain,
- 6) sikap persuasif, kemampuan mempengaruhi orang lain untuk menerima keputusan-keputusan,
 - 7) kritis, maksudnya kemampuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan orang yang bekerja dengannya dan bagaimana memperoleh kemanfaatannya secara maksimal bagi organisasi yang dipimpinnya, serta,
 - 8) kesetiaan, perhatian penuh kepada kegiatan bersama dan juga kepada orang-orang yang bekerja dengannya, semangat mempertahankan unitnya dengan tangguh atas serangan dari pihak luar.

Dalam hal-hal tertentu, gaya otoriter yang telah dimodifikasi, memang dapat diterapkan. Inipun dilakukan dalam kadar keterpaksaan, mengingat dan menimbang suasana organisasi yang sedang mencari bentuk. Suasana organisasi yang sedang menuju *survive*. Apalagi sendi-sendi yang mengaturnya masih belum jelas, serba darurat. Pada kondisi yang seperti ini, kecepatan serta ketegasan sangat diperlukan. Dengan asumsi apabila keadaan darurat telah selesai, perilaku seperti itu harus segera ditinggalkan. Untuk selanjutnya dapat diterapkan kepemimpinan gaya demokratis.

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis, dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih objektif, disertai tumbuhnya rasa ikut memiliki dari semua unsur staf (akademik maupun administratif), serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahannya antara lain, keputusan serta tindakan yang diambil, cara pengambilan keputusannya kadang-kadang terjadi lamban, rasa tanggung jawab dari staf kurang, dan keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

Adalah Teori Kepribadian dan Situasi (Gibson dkk, 1997:19-21) yang mengemukakan bahwa seseorang dapat sukses menjadi pemimpin apabila kepribadian seseorang tersebut dapat segera menyesuaikan diri dengan situasi yang tengah dihadapi. Yang dimaksud dengan situasi yang dihadapi ialah tugas

yang harus dia lakukan, orang-orang yang menjadi bawahannya dan keadaan yang dapat mempengaruhi suasana bekerja.

d. Warisan Kepemimpinan Awal

Keberhasilan kepemimpinan seseorang ternyata bukan hanya disebabkan oleh sifat pemimpin, melainkan ditentukan juga oleh situasi. Berdasarkan penelitian ada 12 faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan:

- 1) Sejarah Organisasi
- 2) Usia pemimpin/pejabat lama atau pejabat periode awal
- 3) Usia pemimpin/pejabat yang sekarang dan pengalamannya
- 4) Masyarakat tempat organisasi beroperasi
- 5) Persyaratan kerja khusus bagi kelompok/staf yang dipimpin
- 6) Sifat pekerjaan yang dipegangnya
- 7) Suasana psikologis dan kelompok/staf yang dipimpin
- 8) Besar kecilnya kelompok/staf yang dipimpin
- 9) Tingkat kerjasama yang diperlukan
- 10) Harapan para bawahan
- 11) Kepribadian dari anggotanya/stafnya
- 12) Waktu yang diperlukan dan disediakan untuk pengambilan keputusan.

Dari berbagai model dan gaya kepemimpinan yang ada, selanjutnya diadakan analisa. Ternyata gaya kepemimpinan yang dapat menghasilkan efektivitas kerja adalah dipengaruhi oleh situasi. Dalam penerapan suatu pola kepemimpinan nampaknya pemimpin sangat perlu untuk sesedikit mungkin menggunakan *Aku* dan sebanyak mungkin menggunakan dan memikirkan *Kita*.

Dalam peningkatan produktivitas kerja, mesti didukung oleh etika kerja yang baik. Etika kerja yang baik, dapat berjalan apabila pimpinan itu sendiri memberikan contoh tauladan yang baik pula. Dengan kata lain akan tergantung kepada pemimpinnya juga. Pemimpin perlu *membuat aturan main* seperti bagaimana caranya saling meningkatkan pengertian dan kemampuan bergaul

antara karyawan. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan kepada staf, cara kerja yang baik. Orientasi Kerja Intensif.

Nampaknya, mekanisme kepemimpinan yang dikembangkan dan diterapkan pada masa awal kepemimpinan adalah mengacu kepada pola/model kepemimpinan situasional. Model kepemimpinan situasional yang dimodifikasi sesuai dengan sistem dan perkembangan yang terjadi di Universitas Terbuka. Memang Universitas Terbuka merupakan organisasi yang multikultural (Hesselbein., Goldsmith, dan Richard Beckhard, 2001:319).

Harus selalu ada upaya untuk tetap memperbaiki, jika memang dalam model kepemimpinan yang sedang berjalan ada kelemahan-kelemahan. Sebagai manusia perlu menyadari bahwa siapa-pun yang menjadi pemimpin, selalu ada titik kelemahannya, juga tentu saja kelebihan-kelebihannya. Yang lebih penting, dalam setiap jiwa warga UT mesti mempunyai rasa jiwa untuk meningkatkan kemampuan diri.

Wajar dan manusiawi apabila warga UT mendambakan seorang pemimpin yang dapat membawa kebesaran UT, membuat UT tetap *survive* dan lebih berkembang lagi dengan baik dan kokoh, sehingga pada suatu saat lembaga yang pernah dipimpinya menjadi lembaga unggulan. Itu berarti di masa kepemimpinannya, terdapat semacam “kontak mutual” berupa pengkaderan kepemimpinan, ada pendelegasian wewenang, ada kepercayaan anak buah, ada kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, di beri kesempatan untuk berpikir dan mencoba mengerjakan sesuatu yang berguna bagi kepemimpinan masa depan. Mengingat situasi, kondisi dan sistem yang berlaku di Universitas Terbuka, ada semacam kriteria, syarat dan kualifikasi tertentu yang perlu diselaraskan dengan asas yang dianut dalam kepemimpinan di Universitas Terbuka.

Visi Kepemimpinan Ke Depan

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis tentang efektivitas kepemimpinan, dikaitkan dengan situasi dan kondisi yang terjadi dalam sistem di Universitas Terbuka, ada beberapa hal yang perlu dipunyai dan melekat pada setiap pimpinan yang akan duduk di Universitas Terbuka, yaitu:

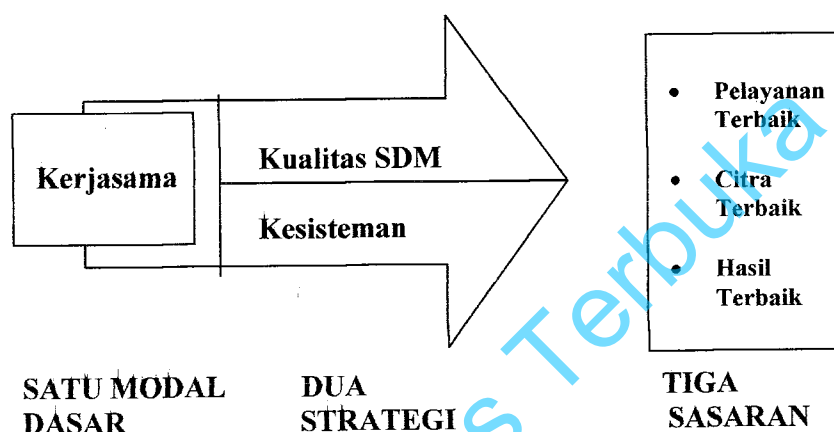
- 1) paham tentang hakikat pendidikan jarak jauh dan percaya bahwa sumber daya manusia yang ada, mampu menghasilkan sarjana yang berkualitas dan profesional;
- 2) paham betul mengenai Sistem Pendidikan Nasional dikaitkan dengan sistem yang berlaku di Universitas Terbuka;
- 3) demokratis, artinya dalam gaya kepemimpinan memiliki jiwa dan pikiran terbuka untuk mau menerima berbagai masukan yang berguna terutama bagi kemajuan institusi, meskipun seorang pemimpin tetap dituntut untuk selalu tegas, tetapi tetap memperhatikan masukan dari yang dipimpinya;
- 4) bersifat jujur, memiliki jiwa besar;
- 5) memiliki pandangan yang jauh ke depan, mampu memecahkan setiap masalah dan berbagai problema yang dihadapi dan menunjukkan cara pemecahannya;
- 6) berwawasan bisnis;
- 7) inovatif, dalam arti mampu menciptakan berbagai kiat baru guna mencapai tujuan;
- 8) berani; dan
- 9) berkemampuan dalam *public relations* dan membuat jaringan.

Dalam pola pengembangan perilaku kepemimpinan yang efektif, nampaknya ada faktor situasi dan kondisi yang akan membawa Universitas Terbuka dapat berkembang dengan baik dan kuat, tergantung pada faktor berikut:

- 1) Kepercayaan pimpinan dan staf Universitas Terbuka bahwa para staf mengembangkan lembaga yang sangat berguna bagi pendidikan dan pengembangan bangsa.
- 2) Kerjasama yang baik di antara dan antara staf dan pimpinan dalam suasana keterbukaan dan persaudaraan.
- 3) Kondisi kerja yang menyenangkan dalam tempat bekerja yang tertib, bersih, dan terawat.
- 4) Kemampuan staf yang terus berkembang.
- 5) Kesejahteraan staf yang ditunjang kebijakan pemerataan pendapatan.

- 6) Citra masyarakat dan pengambil keputusan yang mendukung perkembangan Universitas Terbuka.

Dari kondisi ketahanan di atas, nampak bahwa kepercayaan pimpinan terhadap warga UT menjadi kunci keberhasilan. Dalam bentuk model dapat digambarkan sebagai berikut:



Amin Ibrahim (2003:149-150), merumuskan yang disebut pemimpin dan kepemimpinan masa depan, antara lain:

- Mempunyai pengikut;
- Pemimpin yang efektif, titik beratnya bukan dicintai dan dikagumi, tetapi dapat menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang benar, syukur kalau hal-hal yang besar;
- Pemimpin itu memberi teladan, dan
- Kepemimpinan bukanlah jabatan, hak istimewa, gelar atau uang, kepemimpinan adalah tanggungjawab.

Sedangkan menurut Jack Welch dalam Rivai (2004:23-24), organisasi pada abad ke-21 akan berkonsentrasi pada ujung setiap orang yang mempunyai informasi dan kekuasaan yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan. Dengan kondisi

seperti itu, orang akan diberdayakan menjadi *self-leader* yang benar dan akan meningkatkan kemampuan mengatasi system kekuasaan yang meningkat. Self-leader adalah:

- Perluasan strategi yang difokuskan pada perilaku, pola pikir dan perasaan yang digunakan untuk mempengaruhi diri sendiri;
- Apa yang orang lakukan untuk memimpin mereka sendiri;
- Bentuk dari kepengikutan yang berfokus pada diri sendiri.

Kepemimpinan Yang Mengarah Pada Sistem Jaminan Kualitas

Menjadi pemimpin di Universitas Terbuka dengan jumlah mahasiswa melebihi 250.000 orang memerlukan penanganan ekstra dan kiat yang tidak main-main. Sistem pendidikan massal yang dilaksanakan Universitas Terbuka (UT) sudah dapat dikatakan berhasil jika melihat sebaran domisili mahasiswa, tingkat sosial ekonomi mahasiswa, jumlah program studi, dan jumlah alumni. Namun demikian, upaya lebih lanjut harus dilakukan oleh yang memegang tampuk pimpinan UT untuk meningkatkan kualitas pendidikan UT secara menyeluruh.

Di dalam Rencana Strategis dan Rencana Operasional UT tahun 2001-2005 dikemukakan bahwa Universitas Terbuka menjadi unggulan dalam penyelenggaraan, penelitian dan pengembangan, dan penyebaran informasi tentang pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh.

Masa depan bukanlah suatu jalan lurus. Tidak ada jalan raya yang menghubungkan hari ini dengan hari esok. Masa depan adalah suatu rimba raya, suatu medan ketidakpastian. Untuk mencapai masa depan, perilaku pemimpin dituntun oleh suatu vision. Tugas pemimpin adalah menciptakan vision, yaitu bayangan masa depan yang sesuai cita-cita dan khas sifatnya (James M. Kouzes and Barry Z. Posner, 1987:79 dan 81).

Secara umum vision adalah suatu sasaran di masa depan, suatu *image* atau bayangan keadaan di masa depan yang ingin dan mungkin diwujudkan (W.G. Bennis and B. Nanus, 1985:89).

Dengan demikian patut disambut Keputusan Rektor UT Nomor: 778/J.31/KEP/2001 tentang Rencana Operasional Universitas Terbuka Tahun

2001-2005 yang meluncurkan program-program yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas.

PENUTUP

Berdasarkan uraian-uraian pada pembahasan, dapat disimpulkan:

- 1) Ada faktor tunggal yang penting dari suatu organisasi yaitu perilaku dari orang yang memimpinya. Perilaku kepemimpinan seseorang dapat dipelajari dengan cara pengamatan penggunaan wewenang formalnya.
- 2) Dalam mencapai efektivitas kepemimpinan, faktor perilaku pemimpin sangat penting dan akan berpengaruh.
- 3) Efektivitas kepemimpinan di Universitas Terbuka didasarkan pada asas kualitas, pemerataan, keterjangkauan, relevansi, efisiensi, keseimbangan, dan asas kerjasama.
- 4) Efektivitas kepemimpinan di Universitas Terbuka sudah memulai pendekatan *self-leadership*, tidak tergantung lagi pada *pembina perguruan tinggi negeri lain*.

DAFTAR PUSTAKA

- Diknas-UT, 2002. *Sistem Jaminan Kualitas (SIMINTAS) Universitas Terbuka*. Jakarta: UT
- Gibson., Ivancevich., dan Donnelly, 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa: Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hesselbein, Frances., Goldsmith and Richard Beckhard, 2001. *The Organization Of The Future: Organisasi Masa Depan*. Alih bahasa: Achmad Kemal. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Hanafiah, M.Yusuf.,dkk, 1994. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*. Jakarta: HEDSU USAID-DIKTI-JICA.
- Ibrahim, Amin.2003. *Pokok-pokok Ilmu Administrasi Publik Dan Implementasinya*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Kreitner, Robert&Angelo Kinicki, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti, 2000. *Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan: Ditinjau Dari Beberapa Aspek Esensial Dan Aktual*. Bandung: Mandar Maju.
- Sastrodiningrat, Soebagio,1986. *Perilaku Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Tyson, Shaun&Tony Jackson, 2001. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh: Deddy Jacobus&Dwi Prabantini. Yogyakarta: Andi.
- Statuta Universitas Terbuka, 1993.
- Tim FISIP-UT, (1986). *Kepemimpinan*. Jakarta: Koperasi Universitas Terbuka.
- Zainun, Buchari, 1986. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.