

# REKONTEKSTUALISASI KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI PENDIDIKAN (STUDI DI YAYASAN SANTA MARIA PEKALONGAN)

*Maria Theresia Waltera*

*Hotner Tampubolon*  
*hotnertampubolon@yahoo.com*

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, 2015  
Jakarta 13630, Indonesia

## ABSTRAK

*Penelitian ini mempunyai tujuan: 1) Memperoleh gambaran yang jelas mengenai pemahaman hakikat kepemimpinan di Yayasan Santa Maria Pekalongan. 2) Mendapatkan informasi yang tepat dalam mengidentifikasi implementasi kepemimpinan kini dan mendatang di Yayasan Santa Maria Pekalongan. 3) Memperoleh gambaran yang aktual tentang pemahaman hakikat organisasi di Yayasan Santa Maria Pekalongan. 4) Mendapatkan gambaran yang jelas mengenai bentuk organisasi kini dan mendatang di Yayasan Santa Maria Pekalongan.*

*Hasil penelitian menyimpulkan bahwa rekontekstualisasi kepemimpinan dan organisasi di Yayasan Santa Maria dilakukan dengan meletakkan kembali usaha pengembangan dan pembaharuan diri dalam sebuah organisasi. Perubahan di organisasi ditentukan oleh peran pemimpin. Organisasi yang pemimpinnya mampu dan terampil dalam tata kelola organisasi dengan sistem, struktur, dan budaya organisasi menjadi sebuah organisasi pendidikan dengan spirit Pendidikan Notre Dame berpusat pada Sabda Tuhan, membawa kegembiraan Kristus kepada sesama, agar mempunyai hidup dan hidup dalam kelimpahan. Dalam hal ini, Yayasan Santa Maria perlu merestrukturisasi organisasi berkaitan dengan penempatan pemimpin.*

**Kata kunci:** *Rekontekstualisasi, Kepemimpinan, Organisasi.*

## A. Pendahuluan

Pendidikan berperan sangat signifikan dalam kehidupan manusia. Pendidikan membantu manusia untuk menciptakan masa depannya yang lebih baik.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang disahkan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) pada tanggal 11 Juni 2003, merumuskan pendidikan sebagai “usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan prestasi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diper-

lukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.

Pendidikan berusaha memanusiakan manusia. Karena itu, pendidikan harus diusahakan tidak saja oleh negara, tetapi juga oleh lembaga-lembaga swasta, termasuk kongregasi-kongregasi religius.

Lembaga-lembaga swasta religius dan non-religius di Indonesia telah lama memahami bahwa pendidikan adalah wahana yang paling strategis tidak saja dalam konteks pencerdasan kehidupan bangsa, tetapi juga dalam hal penanaman nilai-nilai moral. Pendidikan sepanjang sejarahnya telah turut membentuk pola perilaku para peserta didik menjadi lebih bermoral dan etis.

Pendidikan dipandang sebagai fondamen untuk membangun sebuah bangsa yang makmur dan sejahtera. Pendidikan bertanggung jawab memberikan kontribusi pada usaha membangun *good- communities* (masyarakat yang baik), tempat yang nyaman dan lingkungan ekologis yang menjamin keberlangsungan hidup manusia. Artinya, penyelenggaraan pendidikan harus kontesktual, karena pendidikan adalah usaha mempersiapkan manusia untuk bisa hidup dalam masyarakat plural dan kompetitif. Pendidikan juga mempersiapkan manusia menjadi lebih mandiri.

Kemampuan berpikir adalah salah satu prinsip pembeda manusia dan binatang. Manusia memiliki kesadaran rasional dan binatang hanya memiliki kesadaran instingtif. Akan tetapi, manusia yang rasional tersebut masih harus dibentuk agar menjadi kritis, kreatif, dan inovatif. Untuk mencapai ketiga hal tersebut, setiap manusia perlu memperoleh pendidikan formal, karena pendidikan formal mentransfer pengetahuan secara langsung melalui kegiatan belajar-mengajar.

Transmisi pengetahuan akan terjadi kalau ada yang ditransmisikan (isi pengetahuan) dan kalau ada yang menerima (murid). Ini merupakan syarat legal agar pendidikan terjadi. Apabila tidak ada guru yang memberi dan tidak ada murid yang menerima, maka transmisi pengetahuan tidak akan terjadi. Di sini, sebenarnya terjadi pengejawantahan kemiskinan dan kekayaan guru dan murid. Guru menjadi kaya bila ada murid dan guru menjadi miskin bila tidak ada murid. Dan sebaliknya, murid menjadi kaya bila ada guru dan murid menjadi miskin bila tidak ada guru. Komunikasi dan interaksi bisa terjadi jika kedua komponen tersebut ada dan berfungsi.

Guru mentransmisikan apa yang diketahuinya. Akan tetapi, murid tidak boleh menerima begitu saja apa yang diberikan oleh guru. Murid harus bersikap kritis. Apabila sikap kritis diabaikan, akan muncul kecenderungan untuk menampung saja informasi-

informasi yang masuk tanpa kemampuan untuk menghubungkan satu dengan yang lain. Selain itu, pengabaian sikap kritis juga akan melahirkan generasi yang hanya mengulangi pengetahuan-pengetahuan yang sudah ada dan mengagung-agungkan apa yang pernah dicapai. Sikap kritis juga diperlukan untuk menilai dan memilah informasi. Selain bersikap kritis, murid harus berani berpikir sendiri. Ia tidak bergantung sepenuhnya pada guru yang memberi pengetahuan. Murid tidak boleh bersikap statis dan apatis. Menerima begitu saja pengetahuan yang diwariskan merupakan suatu bentuk dekadensi. Idealisme seperti ini bisa terjadi apabila guru memiliki konsep bahwa kelas merupakan sebuah ruang publik tempat mengambil sebuah kebijakan dan menentukan kebenaran. Jika kelas dipandang sebagai ruang publik, semua siswa harus dilibatkan, maka tercipta sebuah wacana ilmiah. Wacana ilmiah tersebut meangandaikan adanya sebuah iklim ilmiah yang memberi kesempatan kepada semua orang berpikir dan berpendapat secara bebas, kreatif, dan bertanggung jawab.

Berpikir adalah salah satu esensi dari pendidikan. Setiap orang yang mendidik dan yang dididik harus selalu berpikir. Sebab, hanya dengan demikian, kemampuan ilmiah seseorang bisa diasah.

Paul Feyerabend, seperti yang dikutip Mikhael Dua, menulis, "Jika ilmu ingin berkembang, biarkanlah setiap orang bebas berpikir, bahkan bebas dari paradigma ilmiah yang menjadi bahasa komunitas." (Mikhael Dua, 2007). Guru bisa berkembang dalam pengetahuan jika bisa menerima kritik dari murid. Dalam rumusannya yang sedikit paradoksal, Karl Popper, seperti yang dikutip Mikhael Dua, megaskan bahwa "suatu teori dapat dikatakan ilmiah jika teori tersebut terbuka terhadap kritik atau saran orang lain." Pengetahuan yang terbuka terhadap kritik berarti pengetahuan itu siap dinilai. Kritik dapat menggoyahkan seluruh kandungan pengetahuan. Kritik dapat menjadi sarana menuju revolusi pengetahuan.

Revolusi pengetahuan dapat terjadi apabila subjek yang menentukan pengetahuan tidak terikat dalam batas-batas metode yang konvensional, melainkan membiasakan diri untuk mempersoalkan banyak hal.

Menyadari pentingnya peran pendidikan bagi kehidupan manusia serta mengetahui hakikat dan metode-metode pendidikan yang tepat sasaran (kontekstual), Yayasan Santa Maria yang didirikan oleh Suster Notre Dame (SND) Indonesia sejak tahun 1956 telah turut berperan dalam proses pendidikan di negeri ini. Yayasan ini, sesuai visinya, bertekad untuk secara “Profesional mengelola lembaga pendidikan Katolik menjadi media pewartaan kabar gembira tentang Tuhan yang Mahabaik dan Penyelenggara Illahi yang penuh belaskasih untuk mencerdaskan generasi muda serta menjunjung tinggi martabat manusia sebagai citra Allah”.

Yayasan Santa Maria mengelola empat TKK, tiga SD, empat SMP, dan dua SMA yang tersebar di Jawa Tengah, Yogyakarta dan Jakarta, dengan jumlah guru dan karyawan sebanyak 313 orang serta 3.097 siswa. Hal ini merupakan bukti bahwa Yayasan Santa Maria meneruskan karya Allah untuk kebaikan manusia.

Keterlibatan Yayasan Santa Maria dalam bidang pendidikan berakar pada ajaran Kristus, yakni dengan penuh kasih mengajarkan para murid-Nya mengusahakan kesejahteraan, kebahagiaan, dan keselamatan bagi umat manusia.

Keterlibatan Yayasan Santa Maria dalam bidang pendidikan di Indonesia memiliki dua komitmen. *Pertama*, untuk mencerdaskan anak-anak bangsa. *Kedua*, sebagai *affirmative action* dari visi-misi yayasan yang berpihak.

Konsekuensinya, Yayasan Santa Maria harus kreatif menemukan hal-hal baru sesuai visi dan misi yang diemban. Sayangnya, sampai sekarang Yayasan Santa Maria belum maksimal mewujudkan visi dan misinya itu.

Menurut pengamatan peneliti, Yayasan Santa Maria belum optimal dalam kepemimpinan dan organisasi, sebagaimana terurai berikut:

- a. Beberapa Penyelenggara pendidikan di Yayasan Santa Maria sulit melakukan perubahan dan kehilangan idealisme.
- b. Kaderisasi kepemimpinan dalam organisasi pendidikan belum dilakukan secara optimal dan berkelanjutan.
- c. Yayasan Santa Maria kurang tanggap terhadap tuntutan dan perubahan zaman sehingga kalah bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lain.
- d. Kualitas pendidikan hanya tertuju pada aspek pengetahuan.
- e. Pilar-pilar pendidikan Notre Dame menekankan pada keluhuran martabat manusia hanya berupa slogan, belum diintegrasikan dalam implementasinya.
- f. Yayasan Santa Maria mengalami kesulitan dalam pembinaan dan penghargaan profesionalitas guru.
- g. Yayasan Santa Maria kurang menciptakan suasana kerja yang kondusif, seperti pemberian imbal jasa yang belum seimbang dan proposional, rasa aman dalam melaksanakan tugas, dan kepastian jenjang karier menuju masa depan.
- h. Kepemimpinan dalam organisasi pendidikan di Yayasan Santa Maria belum melaksanakan tata kelola organisasi dan pemanfaatannya serta menemukan cara mengatasi pemecahan masalahnya.
- i. Penempatan personal dalam organisasi belum tepat.

Yayasan Santa Maria memiliki tujuan yang mulia dalam bidang pendidikan, yaitu membangun pendidikan untuk tujuan-tujuan yang bersifat kemanusiaan dan pengembangan peradaban di mana setiap orang dapat hidup dan berinteraksi dalam kultur, kebiasaan, sejarah, dan tradisi yang beragam. Yayasan Pendidikan Santa Maria ingin mendidik seorang individu atau kelompok masyarakat yang dapat memahami makna kemanusiaan dan makna masyarakat.

Tujuan mulia seperti ini akan terlaksana dengan baik, apabila Yayasan Pendidikan Santa Maria ini terlebih dahulu membuat kajian terhadap seluruh pengelolaan pendidikannya, terutama kepemimpinan dan organisasi. Rekonstekstualisasi yang dibangun dari rekonstruksi semacam ini akan memberi arah yang jelas terhadap arah sebuah Yayasan pendidikan.

Dalam kondisi sebagaimana diuraikan, rekonstekstualisasi merupakan daya upaya dalam proses modernisasi dan konstektualisasi pendidikan yang dapat memberikan jawaban dan harapan terhadap perubahan yang dibawa oleh globalisasi. Keberhasilan dalam merekontekstualisasi kepemimpinan dan organisasi pendidikan akan banyak menentukan masa depan bangsa.

## **B. Pembahasan**

### **1. Perumusan Masalah**

1. Sejauh mana pemahaman hakikat kepemimpinan yang merupakan konsep dasar kepemimpinan dalam organisasi pendidikan pada Yayasan Santa Maria Pekalongan?
2. Sejauh mana hakikat kepemimpinan tersebut diimplementasikan dalam kepemimpinan kini dan mendatang di Yayasan Santa Maria Pekalongan?
3. Sejauh mana pemahaman hakikat organisasi di Yayasan Santa Maria Pekalongan?
4. Sejauh mana bentuk organisasi kini dan mendatang diimplementasikan di Yayasan Santa Maria Pekalongan?

### **2. Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian harus mempunyai tujuan yang jelas, sehingga dapat memberikan arah dalam pelaksanaan penelitian tersebut. Tujuan diadakannya penelitian ini, untuk:

1. Memperoleh gambaran yang jelas mengenai pemahaman hakikat kepemimpinan di Yayasan Santa Maria Pekalongan.
2. Mendapatkan informasi yang tepat da-

lam mengidentifikasi implementasi kepemimpinan kini dan mendatang di Yayasan Santa Maria Pekalongan.

3. Memperoleh gambaran yang aktual tentang pemahaman hakikat organisasi di Yayasan Santa Maria Pekalongan.
4. Mendapatkan gambaran yang jelas mengenai implementasi bentuk organisasi kini dan mendatang di Yayasan Santa Maria Pekalongan.

### **3. Manfaat Penelitian**

Penulis mengharapkan, penelitian ini dapat memberikan manfaat tersendiri. Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti, hasil penelitian ini menjadi sumber data dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan dan organisasi yang ada di Yayasan Santa Maria Pekalongan.
2. Bagi Pengurus Yayasan, Kepala Sekolah dan para guru, penelitian ini memberikan wawasan dan pengetahuan tentang pelaksanaan rekontekstualisasi kepemimpinan dalam manajemen pendidikan.

### **4. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yakni penelitian yang bersifat deskriptif dan menggunakan pendekatan induktif. Proses dan makna lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori digunakan sebagai pemandu supaya fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori bermanfaat memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai materi pembahasan hasil penelitian (Sukardi,2006:156). Penelitian kualitatif, menurut Poerwandari (1998:127) merupakan penelitian yang menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman video dan lain-lain.

Sumber data dalam pendekatan kualitatif adalah semua pihak Yayasan Santa Maria

yang memiliki peran dan kepemimpinan dan organisasi serta pengalaman yang menyertai sebagai akibat dari implemementasi kepemimpinan dan organisasi. Fakta yang dibutuhkan adalah uraian kata-kata dan tindakan informan yang memberikan data dan informasi tentang implementasi kepemimpinan dan organisasi dari *key informants* dengan wawancara dan pengamatan. Informan yang dimaksud adalah subyek yang mengetahui dan mampu memberikan informasi berupa data mengenai segala hal yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, infroman ditetapkan dengan kriteria: orang yang dianggap paling mengetahui, mengalami, dan menghayati implementasi kepemimpinan dan organisasi di Yayasan Santa Maria Pekalongan Jawa Tengah dan orang yang terlibat aktif dalam kegiatan yang diteliti.

### C. Data dan Sumber Data

Sumber data penelitian diperoleh dari proses wawancara, observasi atau pengamatan dan dokumentasi. Peneliti berperan dan terlibat secara langsung mewawancarai sumber-sumber responden yaitu Ketua Yayasan Pendidikan Santa Maria Pusat, Ketua Yayasan Pendidikan Santa Maria Cabang Jakarta, Ketua Yayasan Pendidikan Santa Maria Cabang Purbalingga, Ketua Yayasan Pendidikan Santa Maria Cabang Yogyakarta, Kepala Sekolah TK Santo Yosef Pekalongan, Kepala Sekolah SD Notre Dame Jakarta, Kepala Sekolah SMP Borromeus Purbalingga, Guru SD Pius Pekalongan, Tenaga Tata Usaha Yayasan Cabang Jakarta, Tenaga Tata Usaha SMP Notre Dame Jakarta dan perwakilan orang tua murid sekolah Notre Dame Jakarta.

## 5. Temuan Hasil Penelitian

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
1.Hakikat Kepemimpinan		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Pemimpin perlu memahami bahwa tujuan-tujuan organisasi tidak dapat dicapai sendirian. Oleh karena itu penting sekali	Memiliki wawasan yang holistik, integratif, dan komprehensif  Memiliki rasa ingin tahu dan mampu mengidentifikasi	Meningkatkan kondisi organisasi melalui pengembangan kepemimpinan dan staff dengan cara menggabungkan berbagai studi litera-

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
1.Hakikat Kepemimpinan		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
memupuk rasa percaya bahwa seluruh ketua cabang, kepala sekolah, dan staf serta anggota organisasi dapat berkolaborasi secara terbuka dengan mendiskusikan program-program organisasi bersama dengan semua pemangku kepentingan. Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat mendistribusikan kepemimpinan kepada pengurus, ketua cabang, kepala sekolah, dan staff organisasi lainnya sehingga dapat mengembangkan kemampuan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Pemimpin yang bijaksana selalu memonitoring kegiatan dan program organisasi dalam mencapai visi organisasi. Untuk hal ini dibutuhkan pengetahuan dan penguasaan asas-asas, fungsi, dan tujuan, visi, misi, strategi organisasi dengan baik dan teknik-teknik implementasinya	lingkungan internal dan eksternal organisasi  Tidak memiliki kapasitas integratif yakni memiliki kemampuan memahami seluruh kepentingan organisasi dan tidak terbatas pada kepentingan satuan kerja  Memiliki rasa kohesi, menjaga dan memelihara keutuhan organisasi	tur dengan program-program yang telah terbukti kesuksesannya, mendemonstrasikan ketrampilan-ketrampilan baru dalam pengentasan masalah, melakukan riset yang fokus terhadap data-data organisasi, dan mempelajari bagaimana strategi-strategi baru berpengaruh terhadap kinerja organisasi
Pemimpin perlu memiliki ketrampilan mendidik, memberikan bimbingan dan arahan sehingga mampu menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen, dan mampu menentukan secara naluriah kapan bertindak dan kapan tidak. Dengan demikian, perilaku pemimpin mampu membawa perubahan nyata pada perilaku anggota	Memiliki ketrampilan mendidik, memberikan bimbingan dan arahan  Tidak memiliki kemampuan komunikasi secara vertikal dan horizontal  Tidak memiliki kemampuan menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen, dan mampu menentukan secara naluriah kapan bertindak dan kapan tidak	Terdapat kesesuaian antara kepemimpinan yang membawa perubahan nyata pada perilaku bawahannya

TEMUAN HASIL PENELITIAN			TEMUAN HASIL PENELITIAN		
1.Hakikat Kepemimpinan			1.Hakikat Kepemimpinan		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN	WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
organisasi, menjadi teladan, memiliki sikap idealisme dan handarbeni, menjadi pendengar yang baik, tegas, tetapi fleksibel, mampu bekerjasama, tekun, bertanggung jawab, konseptual, kreatif, mampu mengelola administrasi, bijak, dan mampu bergaul.			memiliki pengetahuan dan menguasai asas-asas, fungsi, dan tujuan, visi, misi, strategi organisasi dengan baik dan teknik-teknik implementasinya belum dimiliki di organisasi ini.		
Pemimpin yang dapat membangun dan memelihara visi organisasi, dengan merumuskan visi organisasi yang jelas untuk organisasi yang terlihat jelas-bagaimana pemimpin berusaha keras menjadikan organisasi berkualitas dengan fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi mampu mengkomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting organisasi.	Merumuskan visi organisasi yang tidak jelas untuk organisasi  Berusaha keras menjadikan organisasi berkualitas  Menetapkan ekspektasi tinggi bagi para anggota organisasi	Terdapat perbedaan antara dokumen kepemimpinan organisasi pembelajaran dalam membangun dan memelihara visi organisasi dengan implementasi riil di cabang dan unit.	Kepemimpinan organisasi pembelajaran dalam merumuskan visi organisasi masih kabur terindikasi dari minim prestasi, tidak memiliki fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi, belum mampu mengkomunikasikan kepada semua pengguna jasa di organisasi bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting dari organisasi.	Tidak mendistribusikan kepemimpinan kepada pengurus, ketua cabang, unit, dan staff organisasi lainnya	Mengkomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting organisasi
Hakikat kepemimpinan dilihat dari perilaku pemimpin yang dapat dialami, dirasakan oleh semua anggota organisasi. Perilaku seperti memiliki rasa ingin tahu dan mampu mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan bertanya, memiliki kemampuan memahami seluruh kepentingan organisasi, menjaga dan memelihara keutuhan organisasi.	Tidak mencontohkan keyakinan diri mampu mencapai tujuan-tujuan organisasi  Tidak fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi	Terdapat perbedaan antara dokumen berbagi kepemimpinan dengan koordinasi cabang dan unit. Rangkap jabatan	Pemimpin adalah orang yang bisa mengurus organisasi dan dapat bekerjasama dengan seluruh perangkat yang ada di organisasi. Implementasinya dalam perubahan perilaku organisasi seperti kemampuan analisis, konseptual, kreatif, kemampuan mengelola administrasi dan sumber daya organisasi, diplomatis, fleksibilitas, memiliki ambisi berprestasi dan tekun belum menjadi nilai atau budaya di lingkungan Yayasan Pendidikan Santa Maria bahkan cenderung stagnan mengena keberhasilan masa lalu.	Tidak mengembangkan kemampuan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi  Tidak mempersiapkan pengembangan staff yang bermakna bagi organisasi	Terdapat perbedaan antara berbagi kepemimpinan dan efektivitas organisasi, dan distribusi kepemimpinan (rangkap jabatan)
Kepemimpinan yang mampu mengembangkan potensi anggota organisasi untuk menjadi pemimpin dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dan	Tidak mengkomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting organisasi	Berusaha keras menjadikan organisasi berkualitas; Menetapkan ekspektasi tinggi bagi para anggota organisasi; Fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi	Pemimpin yang memiliki ketrampilan dalam proses kelompok dibutuhkan pemimpin supaya mampu meningkatkan partisipasi anggota sehingga potensi yang dimiliki oleh anggota dapat	Tidak memahami kepemimpinan itu tidak bisa dijalankan sendiri  Mengumpulkan data yang berkaitan dengan pencapaian organisasi	Terdapat perbedaan antara visi Yayasan yaitu profesional dengan perilaku pemimpin yang tidak menggunakan data untuk mengambil berbagai keputusan dalam organisasi berupa pencapaian dan efektifitas orga-

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
1. Hakikat Kepemimpinan		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
diefektifkan secara maksimal. Pemimpin hadir sebagai penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim.		nisasi, monitoring kegiatan dan program organisasi.
Ketrampilan yang perlu diimplementasikan di dalam kepemimpinan di Yayasan Santa Maria, adalah <i>ketrampilan dalam memimpin</i> : pemimpin mesti memiliki ketrampilan memimpin dan menguasai cara-cara memimpin sehingga dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik, seperti menguasai cara menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi batasan kepada anggota kelompok, memupuk spirit kelompok, bersama-sama membuat keputusan, membagi dan menyerahkan tanggung jawab.	Tidak meningkatkan kondisi organisasi melalui pengembangan ketua yayasan cabang, ketua unit dan kepala sekolah, serta staff personalia dengan cara menggabungkan berbagai studi literatur dengan program-program yang telah terbukti kesuksesnya, mendemonstrasikan ketrampilan-ketrampilan baru dalam pengentasan masalah, melakukan riset yang fokus terhadap data-data organisasi, dan mempelajari bagaimana strategi baru berpengaruh terhadap kinerja organisasi.	
Ketrampilan yang perlu diimplementasikan di dalam kepemimpinan di Yayasan Santa Maria adalah ketrampilan dalam administrasi personel mencakup seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan; bimbingan, dan pengembangan serta kesejahteraan yang berpedoman pada <i>"the right man in the right place"</i> .	Tidak menggunakan data pencapaian organisasi untuk menentukan efektifitas organisasi	
Pemimpin pada hakikatnya membawa perubahan nyata pada perilaku bawahannya melalui cinta kasih pelayanannya seperti kemampuan analisis, daya ingat yang kuat, rasionalitas (situasional dan rasional), obyektif,	Memengaruhi ketua yayasan cabang, ketua unit, kepala sekolah, staff, dan anggota organisasi menganalisis data untuk meningkatkan hasil-hasil pencapaian organisasi  Menilai kualitas kinerja organisasi Tidak	

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
1. Hakikat Kepemimpinan		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
sikap idealistik dan memiliki idealisme, menjadi teladan, menjadi pendengar yang baik, mudah beradaptasi, fleksibilitas, tegas, mempunyai orientasi masa depan, antipatif, memiliki ambisi untuk berprestasi, mampu bekerjasama, mampu mempengaruhi orang lain, tekun, tidak temperamental, bertanggung jawab, pintar, konvensional, kreatif, mampu mengelola administrasi, diplomatik, bijak, dan mampu bergaul. Dari nilai-nilai yang dibangun ini menjadi ciri khas dan budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Santa Maria. Implementasinya masih memerlukan kajian yang lebih intens, terencana dan terevaluasi menjadi kesepakatan bersama seluruh anggota organisasi untuk dihayati.	mempercayai ketua cabang, ketua unit, dan anggota organisasi mengimplementasikan visi organisasi secara efektif	

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
2. Kepemimpinan Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Dibutuhkan pemimpin yang rendah hati dan sederhana; sabar dan memiliki kestabilan emosi; jujur, adil dan dapat percaya dan keahlian dalam jabatan.	Tidak menyusun rencana bersama; Mengajak anggota berpartisipasi; Memberi batasan kepada anggota kelompok; Membagi dan menyerahkan tanggung jawab	Terdapat kesesuaian antara ketrampilan memimpin dan cara menyusun rencana, batasan, dan memupuk semangat kelompok dan mampu berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya.
Dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki integritas sehingga memiliki etos kerja tinggi; disiplin, tertib, rajin, terencana, obyektif dan konsisten; pemimpin yang mengembangkan saling menghormati,	Tidak ditemukan pemimpin benar-benar bergaul, bekerja sama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya  Pemimpin yang selalu menjaga sehat fisik, mental, sosial,	Trampil dalam administrasi personel

TEMUAN HASIL PENELITIAN			TEMUAN HASIL PENELITIAN		
2. Kepemimpinan Kini dan Mendatang			2. Kepemimpinan Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN	WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
mempercai, komunikasi, membantu dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas; pemimpin yang mengedepankan keteladanan, yaitu menyadari bahwa kedudukannya sebagai panutan yang secara konsisten harus selalu bertindak adil, bersikap tegas, kepekaan yang tinggi dan berjiwa besar; pemimpin yang bersikap tegas dalam prinsip, nilai dan keputusan, tetapi luwes dalam penerapan; pemimpin yang bersikap netral dan tidak berpihak.	dan spiritual secara padu Tidak mengembangkan adanya saling kepercayaan antar anggota, penghormatan pribadi/kemampuan/potensi Mengembangkan penguasaan mental yang sehat: berpandangan sehat terhadap kenyataan hidup dan berusaha menyesuaikan diri terhadap segala kemungkinan dalam lingkungan, berusaha mencapai kepuasan pribadi, belajar bijaksana dalam memecahkan masalah.		gembangkan adanya komunikasi yang terbuka dan bukan basa-basi, mengembangkan komunikasi pikiran, komunikasi perasaan; mengembangkan adanya penerimaan tentang konflik dan tidak menghindari konflik dan bahkan mengabarkan, pun juga tidak berpura-pura tidak ada konflik; pemimpin yang berusaha menyelesaikan masalah dengan pola "menang-menang" dan bukan menang-kalah, kalah menang, atau kalah-kalah, menerima kenyataan bahwa satu sama lain saling menolong, mendukung demi tercapainya tujuan. Dengan demikian rasa saling tergantung menjadi kesadaran bahwa pekerjaan merupakan urusan bersama, persoalan merupakan persoalan bersama sehingga organisasi menjadi suatu komunitas yang 'satu tubuh banyak anggota'.	mengembangkan diri, dan meningkatkan profesionalitas diri  Pemimpin yang bersikap tidak netral Pemimpin yang dapat dipercaya, melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran, mengedepankan moral, dedikasi dan jujur, berlandaskan nilai-nilai kristiani Pemimpin yang memiliki etos kerja tinggi: disiplin, tertib, rajin, terencana, obyektif dan konsisten Tidak mengembangkan adanya komunikasi yang terbuka dan bukan basa-basi, mengembangkan komunikasi pikiran, komunikasi perasaan, dan bila perlu komunikasi total	
Dibutuhkan pemimpin yang memiliki ketrampilan dalam memimpin sehingga dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk hal ini, pemimpin perlu menguasai: cara menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi batasan kepada anggota kelompok, bersamasama membuat keputusan membagi dan menyerahkan tanggung jawab. Ketrampilan ini diperoleh melalui pengalaman, untuk itu pemimpin harus benar-benar bergaul, bekerja sama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinya.	Tidak melakukan penilaian yang merupakan hasil kerja, cara kerja, dan pekerjaan dengan teknik dan prosedur yang dilakukan yakni menentukan tujuan penilaian, menetapkan norma/ukuran yang akan dinilai, mengumpulkan data-data yang dapat diolah menurut kriteria yang ditentukan, pengelolaan data, dan menyimpulkan hasil penilaian.  Pemimpin tidak menjunjung tinggi profesionalitas dengan independensi dan integritas	Terdapat perbedaan antara administrasi personel dengan pedoman kerja Yayasan Santa Maria Terdapat perbedaan antara kepemimpinan yang memiliki profesionalitas, kepemimpinan yang memiliki integritas, dan kepemimpinan yang komunikatif dengan anggota organisasi yang hanya tunduk dan patuh tetapi tidak menghormati dan mendukung saja	Kepemimpinan yang dibutuhkan di masa mendatang untuk Yayasan Pendidikan Santa Maria adalah gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan visioner, dan kepemimpinan pelayanan. Dengan demikian tata kelola organisasi semakin memenuhi standar kebutuhan zaman dan masyarakat pengguna jasa pendidikan.	Pemimpin yang tidak melaksanakan tugasnya senantiasa mengutamakan kepentingan organisasi dan para <i>stakeholder</i> (pemangku kepentingan) Pemimpin tidak mengembangkan rasa saling menghormati, mempercayai, komunikasi, membantu dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas	
Kepemimpinan yang dibutuhkan di masa mendatang untuk Yayasan Pendidikan Santa Maria adalah gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan visioner, dan kepemimpinan pelayanan. Dengan demikian tata kelola organisasi semakin memenuhi standar kebutuhan zaman dan masyarakat pengguna jasa pendidikan.	Pemimpin tidak memiliki idealisme dan panggilan jiwa tugas yang diterimanya Tidak mengembangkan adanya penerimaan tentang konflik dan tidak menghindari konflik dan bahkan mengabarkan, pun juga tidak berpura-pura tidak ada konflik. Pemimpin harus dapat menghadapi konflik dengan perundingan	Terdapat perbedaan antara pedoman penilaian dan evaluasi Yayasan Santa Maria dengan instrumen evaluasi dan monitoring	Membutuhkan ketrampilan kepemimpinan dan standar-standar yang perlu dipenuhi oleh para ketua yayasan cabang, seperti ketrampilan manajerial, tata kelola organisasi yang harus dikausai, pendekatan pribadi yang kuat, memiliki spiritualitas yang mumpuni, dan aspek pengembangan sosial	Pemimpin yang tidak berdiskusi dan pengambilan keputusan selalu menjunjung cara musyawarah untuk mencapai mufakat Tidak mengembangkan adanya saling mendukung satu dengan yang lain: mengakui adanya 'keterbatasan' orang lain dan mau mengembangkan 'reinforcement'	
Kepemimpinan yang komunikatif yang men-	Pemimpin tidak memutakhirkan diri,		Gaya kepemimpinan	Pemimpin tidak	

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
2. Kepemimpinan Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
yang cocok diterapkan di Yayasan Pendidikan Santa Maria adalah pemimpin transformasional yang mampu memberi pelayanan dengan membangun jembatan komunikasi, transparansi tata kelola organisasi dan bukan membangun tembok.	bersikap tegas dalam prinsip, nilai dan keputusan, luwes dalam penerapan Pemimpin yang tidak melaksanakan tugas dengan gembira, penuh semangat, tertib, teliti, cermat, disiplin, penuh kehati-hatian, obyektif, efektif, efisien, bertanggung jawab dan konsisten	
Dibutuhkan pemimpin yang mampu meningkatkan partisipasi anggota sehingga potensi yang dimiliki oleh anggota dapat diefektifkan secara maksimal. Dalam situasi ini pemimpin hadir sebagai penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim. Pemimpin yang tampil dalam kegiatan mengelola administrasi personal ialah: seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan; bimbingan, dan pengembangan serta kesejahteraan. Dan mampu memilih orang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada "the right man in the right place".	Pemimpin tidak menjunjung tinggi pribadi sesama, dalam mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan dengan penuh kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai Pemimpin yang mengedepankan keteladanan, yaitu menyadari bahwa kedudukannya sebagai panutan yang secara konsisten harus selalu bertindak adil, bersikap tegas, dan berjiwa besar Pemimpin yang menjunjung tinggi kredibilitas organisasi dengan menjaga martabat, kehormatan, dan citra positif	
	Tidak berusaha menyelesaikan masalah dengan pola "menang-menang" dan bukan menangkalah, kalah menang, atau kalah-kalah, menerima kenyataan bahwa satu sama lain saling menolong, mendukung demi tercapainya tujuan. Dengan demikian rasa saling tergantung menjadi kesadaran bahwa pekerjaan merupakan urusan bersama, persoalan merupakan persoalan bersama sehingga organisasi menjadi suatu komunitas yang 'satu tubuh banyak anggota'	

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
3. Hakikat Organisasi		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Organisasi yang baik, efektif, efisien terinidikasi melalui pemimpin yang menguasai asas-asas organisasi dan mampu mengimplementasikannya. Asas dan tujuan organisasi yang terealisasi dalam perumusan visi dan misi terabaikan karena perumusan tujuan organisasi belum jelas dan tidak rasional.	Memiliki asas dan tujuan organisasi (principle of organizational objectives). Tujuan organisasi yang jelas dan rasional, yakni pelayanan	Ada mismanagement penempatan personalia. Efektifitas organisasi tidak optimal. Tidak ada seleksi objektif personalia yang berpedoman pada job specification dari jabatan yang akan diisi.
Pengurus Yayasan Pusat dan Cabang apalagi unit – unit serta semua guru dan karyawan sama sekali tidak menghafal apalagi mengerti. Visi-misi yang disosialisasikan dalam kesempatan khusus oleh pengurus Yayasan dan tim dirasa sebagai pemenuhan syarat administratif.	Melaksanakan asas kesatuan tujuan (principle of unity of objective). Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya berusaha mencapai tujuan	Tidak terdapat pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi dalam perencanaan dan manajemen organisasi bagian Perencanaan dan Pelaksanaan teknis dari kegiatan perencanaan.(Renstra)
Belum ada budaya transparansi serah terima jabatan pemimpin yang dibuat dalam memorandum serah terima jabatan. Unsur tanggung jawab publik terabaikan. Selama ini pergantian ketua unit atau ketua yayasan cabang selalu diam-diam.	Melaksanakan asas kesatuan perintah (principle of unity of command). Setiap bawahan menerima satu perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, sementara seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan	Tidak terdapat struktur organisasi yang mampu menunjukkan bagaimana hubungan antara organisasi/bagian/seksi yang satu dengan yang lain.
Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu melaksanakan asas rentang kendali di mana pemimpin mampu membawahi pekerjaannya sesuai dengan kecakapan dan kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu seorang guru jangan merangkap tugas sebagai ketua yayasan cabang. Asas rentang kendali terabaikan sehingga mismanagement penempatan tidak dapat dihindari karena asas penempatan personalia ditempatkan orang-orang pada setiap jabatan tidak didasarkan atas kecakapan, keahlian dan ketrampilannya (the right man, in the right job) dan tidak melalui seleksi objektif yang berpedoman pada job	Tidak melaksanakan asas rentang kendali (principle of the span of management). Seorang pemimpin hanya dapat secara efektif memimpin sejumlah bawahan tertentu. Jumlah bawahan harus disesuaikan dengan kecakapan dan kemampuan pemimpin yang bersangkutan	Terdapat perbedaan antara uraian tugas (job description) yang jelas dalam dokumentasi dan penempatan personalia yang merangkap jabatan ketua yayasan cabang dan guru bahasa Inggris.

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
3. Hakikat Organisasi		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
<i>spesification</i> dari jabatan yang akan diisi.		
Pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi dalam kaitan dengan manajemen organisasi, seperti perencanaan, pengaturan terutama struktur organisasi yang tidak menunjukkan bagaimana hubungan antar ketua/bagian/seksi yang satu dengan yang lain. Uraian tugas ( <i>job description</i> ) tidak jelas, sehingga guru dan karyawan hanya bisa menafsir yang bermuara pada bingung.	Tidak melaksanakan asas pembagian kerja (principle of departmentation). Pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut	Terdapat penataan dan pendataan arsip dan inventaris organisasi, diatur dan ditata dengan baik seperti administrasi organisasi: surat-menyurat, laporan-laporan, proposal keluar, data anggota, AD/ART, presensi, hasil rapat, inventaris yang dimiliki, perangkat yang dipinjam dan lain-lain.
Perencanaan: Yayasan Pusat belum memiliki renstra yang membawa perubahan dalam tata kelola yang mampu membawa organisasi memiliki ciri khas pendidikan yang berspiritualitas Notre Dame. Sosialisasi program hanya satu persoalan PUK itu pun masih menuai kontroversi dalam redaksional di beberapa perumusan. Belum ada tim kurikulum yang dibentuk untuk menggodok kurikulum yang Notre Dame sehingga tidak mudah terombang-ambing oleh pergantian kurikulum setiap ganti menteri. Perencanaan lebih terealisasi dengan baik di tingkat bawah karena dibuat bersama, dievaluasi berkala dan dapat diukur.	Tidak melaksanakan asas efisiensi (principle of efficiency). Untuk mencapai tujuan, organisasi harus mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal Melaksanakan asas kesinambungan ( <i>principle of continuity</i> ). Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya	Tidak terdapat Rencana Anggaran dan Belanja, rencana pengembangan Yayasan Terdapat laporan keuangan yang lengkap aturan tata kelola keuangan dan pengaturan kesejahteraan pegawai
Bentuk koordinasi antarbagian dalam organisasi menjadi rancu karena merangkap jabatan yang disebabkan oleh kurangnya rasa percaya pada kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Misalnya, ketua paguyuban guru harus dijabat oleh seorang ketua yayasan cabang. Fungsi pengawasan tidak ada karena tidak ada instrumen penilaian dan pengawasan dari Yayasan pusat. Pelaporan administrasi sebatas lampiran.	Tidak ada rapat kerja (pengurus organisasi) yang membicarakan rencana kerja pengurus serta kegiatan anggota yang akan dilakukan dengan satu atau lebih target yang akan dicapai  Tidak ada uraian tugas ( <i>job description</i> ) yang jelas, yang mampu menjelaskan tugas masing-masing bagian	Terdapat dokumen sistem kontrol yang ketat dan rapi tentang penggunaan keuangan
Organisasi di Yayasan	Tidak melaksana-	

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
3. Hakikat Organisasi		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Pendidikan Santa Maria ini sebenarnya tidak ada. Indikasinya yang saya lihat dan rasakan di Yayasan Pendidikan Santa Maria Cabang Jakarta. Organ Yayasan yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan Santa Maria hanya ada ketua dan ekonom. Tidak ada Sekretaris, tidak ada kepala personalia, tidak ada kepala pengembangan kurikulum, tidak ada kepala humas dan pengembangan dan sebagainya yang lazim dimiliki oleh organisasi pendidikan dengan pelayanan sekian ratus guru dan karyawan serta seribu lebih siswa.	kan asas jenjang berangakai (principle of scalar chair). Saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus. Hal ini menjadi penting karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah.	
Organisasi ini dikelola tanpa mengindahkan asas-asas organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan. Organisasi ini dikelola dengan tidak menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam kaitan dengan organisasi seperti perencanaan yang dibuat oleh pengelola berupa rencana kerja dan pembiayaan yang terinci; pengaturan berupa struktur organisasi yang jelas, uraian tugas, bentuk koordinasi, penataan dan pendataan arsip dan inventaris.	Tidak melaksanakan asas koordinasi ( <i>principle of coordination</i> ). Asas ini merupakan rangkaian dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk menyelesaikan dan mengintegrasikan segala tindakan agar terarah pada sasaran yang ingin dicapai	

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Visi Misi Yayasan Pendidikan Santa Maria Pekalongan terumus dalam dokumen Pedoman Kerja Yayasan Santa Maria periode 2011-2016. Rumusannya tidak hafal. Implementasi pelaksanaan visi-misi dilakukan dengan evaluasi program, rapat-rapat, dan realisasi kegiatan sesuai dengan agenda kerja dalam renstra	Melibatkan seluruh komunitas organisasi untuk memelihara iklim organisasi yang positif dan aman  Menggunakan pengetahuan sosial, kultural, kepemimpinan, dan dinamika politik di dalam komunitas organisasi untuk memelihara iklim organisasi yang positif  Mengembangkan dan	Terdapat peran pemimpin organisasi dalam mendorong dan memelihara iklim organisasi dengan melibatkan seluruh komunitas organisasi untuk menciptakan dan memelihara iklim organisasi yang positif dan aman  Terdapat prosedur-prosedur penyelesaian konflik, evakuasi, dan

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
yang akuntabilitas dan dikaitkan dengan situasi dan kondisi finansial Yayasan. Berbagi kepemimpinan dan usaha mendorong serta memelihara iklim organisasi dilakukan dengan cara mengadakan pertemuan bersama, dikonsultasikan dengan para pakar, menerima sumbang saran dan mengadakan suatu kegiatan kemudian realisasi program dari proses pembelajaran terjadi.	mengimplementasikan perencanaan untuk menangani situasi konflik dengan tata cara yang tepat dan efektif	reunifikasi organisasi
Pelaporan merupakan kewajiban yang dilakukan untuk menunjukkan sikap dan rasa tanggung jawab dari pengurus kepada anggotanya ataupun kepada struktur di yang berada di atasnya. Sistem ini belum menjadi budaya di Yayasan Pendidikan Santa Maria. Setiap ada pergantian ketua Yayasan Cabang atau kepala sekolah yang dijabat oleh suster, belum pernah ada berita acara serah terima sebagai bentuk tanggu jawab dalam melaksanakan tugas.	Memanfaatkan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral positif organisasi  Membangun hubungan dengan seluruh pemangku kepentingan  Menunjukkan rasa hormat, dukungan, dan kepedulian kepada anggota organisasi	Terdapat iklim organisasi dan pengambilan keputusan bersama dalam mendistribusikan tugas-tugas administratif sehingga dapat menciptakan banyak pemimpin lain di organisasi dan memberdayakan staff untuk terlibat dalam pengambilan keputusan bersama
Profesionalitas yang ideal hanya menjadi sebuah mimpi karena kebanyakan penempatan para suster di jabatan sebagaimana yang terjadi selama ini adalah mengisi jabatan tetapi tidak tahu apa yang dikerjakan, apa lagi bagaimana mengerjakan dan alasan mengerjakan. Oleh karena itu rekontekstualisasi kepemimpinan dan organisasi menjadi konkrit sehingga perubahan pola pikir, tata kelola, sumber daya manusia yang efektif menjadi tuntutan real	Membangun iklim saling mempercayai, menunjukkan kejujuran dan kredibilitas, memonitor faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi  Berkolaborasi dengan pihak-pihak lain  Membentuk sikap-sikap anggota organisasi terhadap pekerjaan  Tidak mengembangkan rencana penanganan krisis secara proaktif	Tidak terdapat pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam memilih ketua cabang dan kepala sekolah yang menggunakan praktik-praktik wawancara berbasis riset terutama tenaga suster  Tidak terdapat evaluasi organisasi yang melakukan praktek-praktek yang dilakukan dalam evaluasi pegawai dan standar kinerja sebagai landasan evaluasi pegawai

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
masyarakat, akuntabilitas publik sungguh di wujudkan. Konsistensi kebijakan dibutuhkan keberanian dalam mengeksekusi setiap kebijakan yang mampu mengantisipasi akibat dari kebijakan yang dimaksud.		
Dalam pengelolaan administrasi sumber daya manusia masih belum optimal sesuai dengan yang terumus di PUK dan bentuk paguyuban guru oleh yayasan, seperti: Memilih kepala sekolah, ketua paguyuban guru dan staff lain yang berkualitas belum ada standar, yang terpenting punya kemauan bukan karena profesional, kemampuan, dan komitmen.	Tidak meninjau ulang dan merevisi rencana penanganan krisis secara regular  Tidak menetapkan prosedur-presedur penyelesaian konflik, evakuasi, dan reunifikasi	Tidak terdapat panduan legal bagi evaluasi pegawai mengenai standar, kriteria, dan prosedur evaluasi kinerja pegawai. Terdapat koordinasi operasional harian dan pemeliharaan fasilitas
Sumber daya manusia yang direkrut oleh Yayasan Santa Maria Pekalongan, pada umumnya memiliki kompetensi yang mumpuni namun tidak didukung dengan keseimbangan kesejahteraan yang memadai sehingga banyak yang mengundurkan diri. Selain itu regulasi yang mengatur tentang pemberian upah yang relatif adil dan makmur belum ada sehingga kinerja kerja dari para guru dan karyawan belum optimal. Asal ada pekerjaan daripada nganggur. Penempatan kepala sekolah, ketua unit, dan ketua cabang, selama ini belum dipersiapkan dengan baik. Belum ada perencanaan regenerasi kepemimpinan yang dibuat. Yayasan perlu membentuk tim atau divisi yang mengeluarkan instrumen untuk hal tersebut.	Tidak mendistribusikan tugas-tugas administratif  Tidak menciptakan banyak pemimpin lain di organisasi  Tidak memberdayakan staff untuk terlibat dalam pengambilan keputusan bersama  Meninjau ulang keberhasilan organisasi bersama-sama dengan para pemangku kepentingan lainnya	Tidak terdapat sistem pengelolaan dan penyimpanan catatan/laporan  Terdapat Tata Tertib untuk kelancaran kegiatan organisasi yang dapat dimengerti dan diikuti oleh seluruh anggota  Tidak terdapat struktur, peraturan, dan prosedural yang jelas untuk seluruh anggota organisasi
Dalam diskusi dan	Memilih kepala	Terdapat komu-

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
pengambilan keputusan menjunjung cara musyawarah untuk mencapai mufakat masih berupa normatif formalitas. Oleh karena itu dibutuhkan pemimpin yang bersikap tegas dalam prinsip, nilai dan keputusan tetapi luwes dalam penerapan; pemimpin yang bersikap netral dan tidak berpihak.	sekolah dan staff yang berkemampuan dan berkomitmen Tidak menggunakan praktik-praktik wawancara berbasis riset	nikasi yang jelas tentang prosedur penanganan masalah kedisiplinan  Tidak terdapat ragam bentuk data dalam manajemen operasional
Kepemimpinan yang memiliki profesionalitas di mana profesional merupakan kata kunci dalam perumusan visi misi Yayasan Pendidikan Santa Maria Pekalongan belum terimplementasi secara optimal. Idealisme dan panggilan jiwa tugas kepemimpinan yang diterima nampak hanya sebagai pelengkap administrasi, independensi dan integritas kepemimpinan masih sebatas opini dan belum sampai pada implementasi nyata; keutamaan dalam melaksanakan tugas dengan gembira, penuh semangat, tertib, teliti, cermat, disiplin, penuh kehati-hatian, obyektif, efektif, efisien, bertanggung jawab dan konsisten sangat jarang dialami karena banyak hal pokok yang menjadi tugas dan tanggung jawab pemimpin kurang dapat terlaksana dengan baik.	Memahami sistem dan peraturan pengangkatan pegawai dalam organisasi Tidak memanfaatkan pengetahuan tentang sistem pengangkatan pegawai agar mendapatkan akses terhadap calon-calon terbaik Tidak mengembangkan komunitas pembelajaran di mana pegawai baru dapat berkembang dan maju secara profesional	Tidak terdapat rancangan pengembangan organisasi secara berkelanjutan Terdapat pemanfaatan secara kreatif sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia, waktu, maupun uang untuk meningkatkan aktivitas dan kinerja organisasi Menyimpan dengan baik catatan/laporan finansial organisasi
Keprihatinan dan harapan-harapan untuk perubahan dan kemajuan organisasi di Yayasan Pendidikan Santa Maria yakni pemimpin yang memiliki kemampuan dan ketrampilan melaksanakan fungsi-fungsi organisasi dalam kaitan dengan manajemen organisasi berupa perenca-	Membantu pegawai baru mengembangkan kedekatan dengan norma-norma kultural dan tradisional di organisasi Mengidentifikasi kekuatan/kelebihan yang dimiliki pegawai baru	Mematuhi kebijakan-kebijakan tarekat Suster Notre Dame Provinsi Indonesia dan pemerintah lokal dan pusat yang berkaitan dengan finansial organisasi

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
naan, pengaturan, pelaporan, pengawasan, dan melakukan evaluasi kinerja organisasi yang terstandar dan terencana.		
Kami hanya diangkat menjadi kepala sekolah. Selebihnya hanya kewajiban melapor beberapa administrasi. Evaluasi kinerja kepala sekolah tak pernah dilakukan. Sepertinya, sebagai kepala sekolah kami ditiptkan di dinas pendidikan setempat untuk evaluasi kinerja berdasarkan standar-standar evaluasi pemerintah. Itu pun hanya pada saat akreditasi. Yayasan Pendidikan Santa Maria belum memiliki standar evaluasi kinerja kepala sekolah, begitu pun para guru dan pegawai. DP3 yang dibuat setiap tahun hanya sebagai pelengkap administrasi.	Tidak memberi kesempatan kepada para pegawai baru untuk berkolaborasi secara efektif dengan pegawai senior Membuat program-program mentoring berdasarkan pada praktik-praktik yang efektif Tidak menciptakan kultur di mana pegawai baru didukung dan dibimbing pegawai senior  Mengenali kemampuan mentoring diri sendiri dan berusaha keras untuk meningkatkannya	Menetapkan dan menggunakan prosedur-prosedur penerimaan dan pengeluaran Mengaudit catatan fiskal secara teratur untuk memastikan akuntabilitas penerimaan dan penggunaan dana
Profesionalitas yang ideal hanya menjadi sebuah mimpi karena kebanyakan penempatan para suster di jabatan sebagaimana yang terjadi selama ini adalah mengisi jabatan tetapi tidak tahu apa yang dikerjakan, apa lagi bagaimana mengerjakan dan alasan mengerjakannya.	Tidak membangun struktur-struktur pendukung untuk kesuksesan implementasi program-program mentoring Mendukung pengembangan profesi di organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi sekaligus tujuan-tujuan organisasi	Memberikan kesempatan pelatihan kepada seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam setiap lini karya Tidak terdapat pemanfaatan teknologi secara maksimal seluruh kegiatan dan tugas harian organisasi dengan lebih efisien
Yayasan Santa Maria Pekalongan, tidak ada standar dan instrumen dalam memilih kepala sekolah, rekrutmen dan pengembangan profesi. Standar dan instrumen hanya berlaku untuk para kepala unit yang awam dan tidak untuk para suster.	Mendorong kolaborasi dan berbagi kepemimpinan Mendukung ketua unit, kepala sekolah, dan staff dalam menjalankan tugasnya	Menyebarkan informasi-informasi penting kepada seluruh anggota organisasi dengan cara yang tepat
Pembina sebagai pemilik Yayasan Pendidikan Santa	Tidak melibatkan anggota organisasi dalam perencanaan dan	Terlibat dalam dialog-dialog terbuka

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
<p>Maria dalam menempatkan kepala sekolah tidak didasarkan atas kecakapan, keahlian dan ketrampilannya (<i>the right man, in the right job</i>), sehingga <i>mismanagement</i> penempatan tidak dapat dihindarkan karena sumber daya manusia dari para suster yang tidak memadai. Efektifitas organisasi yang optimal belum tercapai karena hal ini. Selain itu, pola pikir para suster yang tidak siap dengan perubahan-perubahan sehingga mengalami stagnan.</p>	<p>implementasi kesempatan-kesempatan pengembangan profesi Tidak menyediakan waktu, sumber daya, dan struktur untuk pengembangan profesi yang bermakna</p>	<p>dan demokratis dengan para pemangku kepentingan sebagai mitra organisasi Mengadakan pertemuan rutin dengan manajer dan staff untuk membahas program-program organisasi</p>
<p>Peran pemimpin organisasi dalam mendorong dan memelihara iklim organisasi di Yayasan Pendidikan Santa Maria, seperti melibatkan seluruh komunitas organisasi untuk menciptakan dan memelihara iklim organisasi yang positif dan aman belum nampak nyata</p>	<p>Mengambil resiko dan membantu memecahkan masalah bersama para kepala cabang, kepala sekolah, dan staff</p>	
<p>Belum ada kemauan menggunakan pengetahuan sosial, kultural, dan kepemimpinan, di dalam komunitas organisasi untuk memelihara iklim organisasi yang positif; Model panutan ekspetasi tinggi dan rasa hormat terhadap seluruh anggota organisasi masih minim malah cenderung pilih kasih; belum mampu mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk menangani situasi konflik dengan tata cara yang tepat dan efektif; pemanfaatan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral positif organisasi hanya sebagai pemenuhan</p>	<p>Berkomunikasi dengan pegawai selama proses evaluasi berlangsung Menyadari bahwa pengawasan dan evaluasi terhadap pegawai adalah tanggung jawab mendasar pemimpin Berpartisipasi dalam program pelatihan ekstensif untuk meningkatkan ketrampilan diri dalam mengevaluasi kinerja pegawai</p>	<p>Tidak terdapat komunikasi dua arah sehingga memberikan kesempatan kepada seluruh anggota organisasi untuk saling terbuka dan bekerja sama</p>

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
<p>persyaratan administratif.</p>		
<p>Praktik-praktik wawancara berbasis riset dipahami secara parsial, mengangkat pemimpin dan staff bukan berdasarkan kualitas yang dapat menjadikan pemimpin dan staff tersebut sebagai sumber daya manusia yang efektif tetapi berdasarkan kedekatan dan selalu berkata Yes.</p>	<p>Aktif berperan dalam komite lokal dan nasional Tidak berperan aktif dalam organisasi-organisasi profesional</p>	
<p>Belum ada tim Yayasan yang mampu menjalankan pelatihan dan mengambil keputusan yang sah secara hukum dalam proses pengangkatan pegawai organisasi. Sistem dan peraturan pengangkatan pegawai dalam organisasi masih mencari rumusan yang tepat melalui PUK.</p>	<p>Mengkomunikasikan keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya kepada anggota organisasi Mencontohkan nilai-nilai yang baik melalui interaksi dengan anggota organisasi</p>	<p>Mengikuti pengembangan profesi yang fokus terhadap peran dan tanggung jawab sebagai pemimpin dan dalam konteks yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan</p>
<p>Dalam menginduksi dan mendukung pegawai baru; belum ada tim yayasan yang mengembangkan komunitas pemelajaran di mana pegawai baru dapat berkembang dan maju secara profesional, belum ada pendampingan yang dapat membantu pegawai baru mengembangkan kedekatan dengan norma-norma kultural dan tradisional di organisasi. 3) Mentoring kepala sekolah pemula, Yayasan belum membuat program-program mentoring berdasarkan pada praktik-praktik edukatif yang efektif sesuai visi-misi dan spiritualitas SND. 4) Pengembangan profesi didukung setengah hati karena yayasan belum memiliki sistem penghargaan yang seimbang dengan kecakapan profesional.</p>	<p>Tidak membicarakan kekuatan/kelebihan yang dimiliki pegawai, dan area-area yang perlu ditingkatkan dalam konferensi dan pertemuan evaluasi. Mencari sumber-sumber daya yang memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individual pegawai</p>	<p>Berkomunikasi dengan komunitas yang lebih luas untuk membangun hubungan kerekanaan dalam mencapai tujuan bersama jaringan dengan individu-individu dan kelompok-kelompok dari organisasi lain</p>
<p>Yayasan perlu mendokumentasikan</p>	<p>Tidak melibatkan pegawai pada setiap</p>	

TEMUAN HASIL PENELITIAN		
4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang		
WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
kinerja pegawai sehingga tidak selalu meminta data dari guru dan karyawan bila naik pangkat atau golongan. Yayasan diharapkan menginformasikan kepada para guru dan karyawan tentang standar-standar, kriteria, dan prosedur evaluasi sebelum implementasi dilaksanakan	level dalam proses evaluasi Tidak berusaha mengeluarkan pegawai yang tidak kompeten	
Harapan lain adalah pengelolaan administrasi sumber daya manusia dengan memilih, menempatkan ketua yayasan pusat, ketua yayasan cabang, ketua unit, dan kepala sekolah serta staff lain yang berkualitas, berkemampuan dan berkomitmen dan bukan karena faktor kedekatan pribadi.	Mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pegawai Tidak menyimpan catatan-catatan personal pegawai secara akurat	

## 6. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian

1. Pemahaman hakikat kepemimpinan di Yayasan Santa Maria dapat dilihat dari indikator-indikator, sebagai berikut:

a) Perilaku pemimpin yang pengaruhnya dapat diamati.

Pemimpin pada hakikatnya membawa perubahan nyata pada perilaku bawahannya melalui cinta kasih pelayanannya seperti kemampuan analisis, daya ingat yang kuat, rasionalitas (situasional dan rasional), obyektif, sikap idealistik dan memiliki idealisme, menjadi teladan, menjadi pendengar yang baik, mudah beradaptasi, fleksibilitas, tegas, mempunyai orientasi masa depan, antisipatif, memiliki ambisi untuk berprestasi, mampu bekerjasama, mampu mempengaruhi orang lain, tekun, tidak temperamental, bertanggung jawab, pintar, konseptual, kreatif, mampu mengelola administrasi, diplomatis, bijak, dan mampu bergaul. Dari nilai-nilai yang dibangun ini menjadi ciri khas dan budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Santa Maria.

Implementasinya masih memerlukan kajian yang lebih intens, terencana dan revaluasi menjadi kesepakatan bersama seluruh anggota organisasi untuk dihayati.

b) Kepemimpinan yang membawa perubahan nyata pada perilaku bawahannya Pemimpinan yang membawa perubahan nyata pada perilaku pada guru dan karyawan, seperti: teladan, menjadi pendengar yang baik, fleksibilitas, mampu bekerjasama, tekun, tidak temperamental, bertanggung jawab, kreatif, mampu mengelola administrasi, bijaksana, dan mampu bergaul. Implementasinya dalam pelayanan kepemimpinan yang dialami masih jauh dari ideal. Perlu proses pembelajaran dalam membangun dan memelihara visi organisasi, berbagi kepemimpinan, dan monitoring. Pemimpin yang pengaruhnya terhadap guru dan karyawan: motivasi untuk mencapai tujuan hanya sebatas omong dan lampiran kerja, kehadiran pemimpin kurang dirasakan pengaruhnya karena pemimpin belum tahu tugasnya sehingga perencanaan, pengelolaan, pengawasan tidak dilakukan secara maksimal.

c) Mampu memimpin organisasi pembelajaran, yang indikasinya dapat dilihat dari:

1. Membangun dan memelihara visi organisasi

Pemimpin yang dapat membangun dan memelihara visi organisasi, dengan merumuskan visi organisasi yang jelas untuk organisasi yang terlihat jelas bagaimana pemimpin berusaha keras menjadikan organisasi berkualitas dengan fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi mampu mengkomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan memahami seluruh kepentingan organisasi. Pemimpin yang dapat berkomunikasi den-

gan segala jenis orang. Pemimpin mampu menentukan skala prioritas, membedakan yang yang penting, dan mampu menentukan secara kapan harus bertindak. Pemimpin yang dapat bekerjasama dengan anggota merumuskan visi organisasi yang jelas untuk organisasi. Pemimpin yang fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin yang mempercayai bahwa seluruh anggota organisasi dapat bekerjasama secara sinergi. Pemimpin dapat mengembangkan kemampuan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Implementasinya dalam kepemimpinan di Yayasan Santa Maria, belum kelihatan nampak nyata pemimpin yang memiliki ketrampilan mendidik, memberikan bimbingan dan pengarahan. Di Yayasan Pendidikan Santa Maria belum melaksanakan monitoring kegiatan dan program organisasi dalam mencapai visi organisasi, belum nampak nyata. Belum nampak pemimpin yang memiliki pengetahuan dan menguasai asas-asas, fungsi, dan tujuan, visi, misi, strategi organisasi dengan baik dan teknik-teknik implementasinya

Kepemimpinan organisasi pembelajaran dalam merumuskan visi organisasi masih kabur terindikasi dari minim prestasi, tidak memiliki fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi, belum mampu mengkomunikasikan kepada semua pengguna jasa di organisasi bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting dari organisasi.

Pemimpin perlu memahami bahwa tujuan-tujuan organisasi tidak dapat dicapai sendirian. Oleh karena itu penting sekali memupuk rasa percaya bahwa seluruh ketua cabang, kepala sekolah, dan staf serta anggota organisasi dapat berkolaborasi secara terbuka dengan mendiskusikan program-program organisasi bersama dengan semua pemangku kepentingan. Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat mendistribusikan kepemimpinan kepada pengurus, ketua cabang, kepala sekolah, dan staff organisasi lainnya sehingga

dapat mengembangkan kemampuan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Pemimpin yang bijaksana selalu memonitoring kegiatan dan program organisasi dalam mencapai visi organisasi. Untuk hal ini dibutuhkan pengetahuan dan penguasaan asas-asas, fungsi, dan tujuan, visi, misi, strategi organisasi dengan baik dan teknik-teknik implementasinya.

Pemimpinan yang membawa perubahan nyata pada perilaku anggotanya. Pemimpin memiliki kemampuan memahami seluruh kepentingan organisasi dan tidak terbatas pada kepentingan yayasan cabang dan unit kerja. Pemimpin yang memahami bahwa tujuan-tujuan organisasi tidak dapat dicapai sendirian tetapi dicapai bersama dengan memberi kepercayaan bahwa seluruh ketua yayasan cabang, ketua unit dan kepala sekolah, guru dan karyawan dapat bekerjasama secara terbuka. Seorang pemimpin nampak dalam kemampuan integratif yakni mampu memahami seluruh kepentingan organisasi dan tidak terbatas pada kepentingan satuan kerja; memiliki kemampuan komunikasi secara vertikal dan horizontal; memiliki kemampuan intuisi relevansi yang mampu mengidentifikasi hal yang berkaitan secara langsung dan tidak langsung dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Implementasi hakikat kepemimpinan itu sendiri adalah pemimpin harus menjadi teladan dan contoh yang baik, contoh konkrit dalam kegiatan harian, pengawasan dan kontrol, memberi kepercayaan pada bawahan. Ketrampilan yang dibutuhkan pemimpin di Yayasan Pendidikan Santa Maria adalah ketrampilan dalam hubungan sosial yang nampak dalam integritas diri, ketrampilan dalam proses kelompok yakni disiplin dan bertanggung jawab, ketrampilan dalam administrasi personel yakni profesional, dan ketrampilan dalam menilai.

## 2. Memimpin organisasi pembelajaran

Hakikat kepemimpinan terimplementasi dalam kepemimpinan yang mampu

memimpin organisasi pembelajaran seperti fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi, mengkomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting organisasi, serta mampu berbagi kepemimpinan sehingga ketrampilan-ketrampilan baru dalam pengentasan masalah dapat dipercayakan kepada para ketua cabang, unit dan kepala sekolah. Selama ini kondisi ideal tersebut belum terealisasi secara optimal. Semua keputusan hanya untuk pemenuhan syarat administratif.

### 3. Menggunakan data untuk mengambil berbagai keputusan dalam organisasi

Ketrampilan yang belum diimplementasikan di dalam kepemimpinan di Yayasan Santa Maria adalah ketrampilan mengumpulkan data yang berkaitan dengan pencapaian organisasi; menggunakan data pencapaian organisasi untuk menentukan efektifitas organisasi; memengaruhi ketua yayasan cabang, ketua unit, staff, dan anggota organisasi menganalisis data untuk meningkatkan hasil-hasil pencapaian organisasi

Monitoring kegiatan dan program organisasi dalam mencapai visi organisasi Pemimpin itu bijak, dapat memimpin semua kegiatan di unitnya; memiliki kemampuan menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen, dan mampu menentukan secara naluriah kapan bertindak dan kapan tidak; pemimpin itu memiliki ketrampilan mendidik, memberikan bimbingan dan pengarahan; pemimpin itu mampu menerima segala masukan dengan legowo dan dengan tegas dalam kedisiplinana di dalam unit kerja. Pemimpin yang menjadi teladan dalam kata dan tindakan memberi pengaruh pada karyawan menjadi nyaman, betah dan kondusif untuk melakukan tugas dengan baik. Implementasi dari hakikat kepemimpinan seperti yang diidealkan belum optimal. Yang ada hanya bisa perintah.

## 2. Kepemimpinan Kini dan Mendatang

Implementasi kepemimpinan kini dan mendatang di Yayasan Santa Maria, diuraikan dalam indikator sebagai berikut:

1) Kepemimpinan kini dan mendatang membutuhkan ketrampilan. Terampil dalam memimpin, terampil dalam hubungan insani, terampil dalam proses kelompok, terampil dalam administrasi personel, terampil dalam menilai. Pemimpin yang memiliki ketrampilan dalam proses kelompok dibutuhkan pemimpin supaya mampu meningkatkan partisipasi anggota sehingga potensi yang dimiliki oleh anggota dapat diefektifkan secara maksimal. Pemimpin hadir sebagai penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim. Pemimpin perlu memiliki ketrampilan mendidik, memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga mampu menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen, dan mampu menentukan secara naluriah kapan bertindak dan kapan tidak. Dengan demikian, perilaku pemimpin mampu membawa perubahan nyata pada perilaku anggota organisasi, menjadi teladan, memiliki sikap idealisme dan handarbeni, menjadi pendengar yang baik, tegas, tetapi fleksibel, mampu bekerjasama, tekun, bertanggung jawab, konseptual, kreatif, mampu mengelola administrasi, bijak, dan mampu bergaul.

2) Kepemimpinan yang memiliki profesionalitas

Kepemimpinan yang mampu mengembangkan potensi anggota organisasi untuk menjadi pemimpin dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dan memiliki pengetahuan dan menguasai asas-asas, fungsi, dan tujuan, visi, misi, strategi organisasi dengan baik dan teknik-teknik implementasinya belum dimiliki di organisasi ini. Pemimpin adalah orang yang bisa mengurus organisasi dan dapat bekerjasama dengan seluruh perangkat yang ada di organisasi. Implementasinya dalam perubahan peri-

laku organisasi seperti kemampuan analisis, konseptual, kreatif, kemampuan mengelola administrasi dan sumber daya organisasi, diplomatis, fleksibilitas, memiliki ambisi berprestasi dan tekun belum menjadi nilai atau budaya di lingkungan Yayasan Pendidikan Santa Maria bahkan cenderung stagnan mengengang keberhasilan masa lalu.

3) Kepemimpinan yang memiliki integritas

Dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki integritas sehingga memiliki etos kerja tinggi: disiplin, tertib, rajin, terencana, obyektif dan konsisten; pemimpin yang mengembangkan saling menghormati, mempercayai, komunikasi, membantu dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas; pemimpin yang mengedepankan keteladanan, yaitu menyadari bahwa kedudukannya sebagai panutan yang secara konsisten harus selalu bertindak adil, bersikap tegas, kepekaan yang tinggi dan berjiwa besar; pemimpin yang bersikap tegas dalam prinsip, nilai dan keputusan, tetapi luwes dalam penerapan; pemimpin yang bersikap netral dan tidak berpihak. Dibutuhkan pemimpin yang rendah hati dan sederhana; sabar dan memiliki kestabilan emosi; jujur, adil dan dapat percaya dan keahlian dalam jabatan.

4) Kepemimpinan yang komunikatif

Pola komunikasi terbuka antara pemimpin dan anggota organisasi perlu dibangun lebih luas dan tersistem. Terutama hambatan komunikasi tentang kesejahteraan. Pemimpin dan anggota seperti bulan-bulanan karena inkonsistensi antara sistem komunikasi kesejahteraan yang dibangun dengan implementasinya di cabang dan unit. Sistem keuangan tersentralisasi hanya terumus di dalam dokumen untuk pemenuhan persyaratan administratif. Ketrampilan mendidik, memberikan bimbingan dan pengarahan tidak berjalan sebagaimana mestinya,

karena selain pemimpin merangkap jabatan, juga latarbelakang pengalaman dan pendidikan yang belum memadai dalam kepemimpinan pendidikan.

### 3. Hakikat Organisasi

Pemahaman hakikat organisasi Yayasan Santa Maria, diuraikan dalam indikator sebagai berikut:

a) Pemimpin menguasai asas-asas organisasi dan mempraktikkannya.

Organisasi yang baik, efektif, efisien terinidikasi melalui pemimpin yang menguasai asas-asas organisasi dan mampu mengimplementasikannya. Asas dan tujuan organisasi yang terealisasi dalam perumusan visi dan misi terabaikan karena perumusan tujuan organisasi belum jelas dan tidak rasional. Pengurus Yayasan Pusat dan Cabang apalagi unit – unit serta semua guru dan karyawan sama sekali tidak menghafal apalagi mengerti. Visi-misi yang disosialisasikan dalam kesempatan khusus oleh pengurus Yayasan dan tim dirasa sebagai pemenuhan syarat administratif.

Belum ada budaya transparansi serah terima jabatan pemimpin yang dibuat dalam memorandum serah terima jabatan. Unsur tanggung jawab publik terabaikan. Selama ini pergantian ketua unit atau ketua yayasan cabang selalu diam-diam. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu melaksanakan asas rentang kendali di mana pemimpin mampu membawahi pekerjaannya sesuai dengan kecakapan dan kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu seorang guru jangan merangkap tugas sebagai ketua yayasan cabang. Asas tentang kendali terabaikan sehingga mismanagement penempatan tidak dapat dihindari karena asas penempatan personalia di mana penempatan orang-orang pada setiap jabatan tidak didasarkan atas kecakapan, keahlian dan ketrampilannya (*the right man, in the right job*) dan tidak melalui seleksi objektif yang berpedoman pada job specification dari jabatan yang akan diisi. Tidak melaksanakan asas rentang kendali (*principle of the span*

of management). Seorang pemimpin hanya dapat secara efektif memimpin sejumlah bawahan tertentu. Jumlah bawahan harus disesuaikan dengan kecakapan dan kemampuan pemimpin yang bersangkutan a) Pemimpin melaksanakan fungsi-fungsi organisasi dalam kaitan dengan manajemen organisasi, sebagai berikut: perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), pelaporan (*accounting*), pengawasan (*controlling*).

Pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi dalam kaitan dengan manajemen organisasi, seperti perencanaan, pengaturan terutama struktur organisasi yang tidak menunjukkan bagaimana hubungan antar keta/bagian/seksi yang satu dengan yang lain. Uraian tugas (job description) tidak jelas, sehingga guru dan karyawan hanya bisa menafsir yang bermuara pada bingung. Tidak melaksanakan asas pembagian kerja (principle of departmentation). Pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut. Terdapat penataan dan pendataan arsip dan inventaris organisasi, diatur dan ditata dengan baik seperti administrasi organisasi: surat-menyurat, laporan-laporan, proposal keluar, data anggota, AD/ART, presensi, hasil rapat, inventaris yang dimiliki, perangkat yang dipinjam dan lain-lain. Perencanaan: Yayasan Pusat belum memiliki renstra yang membawa perubahan dalam tata kelola yang mampu membawa organisasi memiliki ciri khas pendidikan yang berspiritualitas Notre Dame. Sosialisasi program hanya satu persoalan PUK itu pun masih menuai kontroversi dalam redaksional di beberapa perumusan. Belum ada tim kurikulum yang dibentuk untuk menggodok kurikulum yang Notre Dame sehingga tidak mudah terombang-ambing oleh pergantian kurikulum setiap ganti menteri. Perencanaan lebih terealisasi dengan baik di tingkat bawah karena dibuat bersama, dievaluasi berkala dan dapat diukur. Tidak melaksanakan asas efisiensi (principle of efficiency). Untuk mencapai tujuan, orga-

nisasi harus mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal

#### **4. Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang**

Implementasi bentuk-bentuk organisasi kini dan mendatang di Yayasan Santa Maria ditinjau dari struktur, tugas dan wewenang pimpinan organisasi, tugas dan wewenang pemimpin cabang organisasi, pendelegasian wewenang, organisasi sebagai suatu sistem, dan organisasi pembelajar sebagaimana telah diuraikan, dapat disimpulkan dalam indikator-indikator, sebagai berikut:

a) Memelihara iklim organisasi.

Peran pemimpin organisasi dalam mendorong dan memelihara iklim organisasi di Yayasan Pendidikan Santa Maria, seperti melibatkan seluruh komunitas organisasi untuk menciptakan dan memelihara iklim organisasi yang positif dan aman belum nampak nyata. Belum ada kemauan menggunakan pengetahuan sosial, kultural, dan kepemimpinan, di dalam komunitas organisasi untuk memelihara iklim organisasi yang positif; Model panutan ekspetasi tinggi dan rasa hormat terhadap seluruh anggota organisasi masih minim malah cenderung pilih kasih; belum mampu mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk menangani situasi konflik dengan tata cara yang tepat dan efektif; pemanfaatan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral positif organisasi hanya sebagai pemenuhan persyaratan administratif.

b) Memiliki administrasi sumber daya manusia

Dalam pengelolaan administrasi sumber daya manusia masih belum optimal sesuai dengan yang terumus di PUK dan bentukan paguyuban guru oleh yayasan, seperti: Memilih kepala sekolah, ketua paguyuban guru dan staff lain yang berkualitas belum ada standar, yang terpenting punya kemauan bukan karena profesional, kemampuan, dan komitmen.

Sumber daya manusia yang direkrut oleh Yayasan Santa Maria Pekalongan, pada umumnya memiliki kompetensi yang mumpuni namun tidak didukung dengan keseimbangan kesejahteraan yang memadai sehingga banyak yang mengundurkan diri. Selain itu regulasi yang mengatur tentang pemberian upah yang relatif adil dan makmur belum ada sehingga kinerja kerja dari para guru dan karyawan belum optimal. Asal ada pekerjaan daripada nganggur. Penempatan kepala sekolah, ketua unit, dan ketua cabang, selama ini belum dipersiapkan dengan baik. Belum ada perencanaan regenerasi kepemimpinan yang dibuat. Yayasan perlu membentuk tim atau divisi yang mengeluarkan instrumen untuk hal tersebut. Sumber daya manusia yang direkrut oleh Yayasan Santa Maria Pekalongan, pada umumnya memiliki kompetensi yang mumpuni namun tidak didukung dengan keseimbangan kesejahteraan yang memadai sehingga banyak yang mengundurkan diri. Selain itu regulasi yang mengatur tentang pemberian upah yang relatif adil dan makmur belum ada sehingga kinerja kerja dari para guru dan karyawan belum optimal. Asal ada pekerjaan daripada nganggur. Penempatan kepala sekolah, ketua unit, dan ketua cabang, selama ini belum dipersiapkan dengan baik. Belum ada perencanaan regenerasi kepemimpinan yang dibuat. Yayasan perlu membentuk tim atau divisi yang mengeluarkan instrumen untuk hal tersebut.

c) Membuat evaluasi organisasi

Kami hanya diangkat menjadi kepala sekolah. Selebihnya hanya kewajiban melapor beberapa administrasi. Evaluasi kinerja kepala sekolah tak pernah dilakukan. Sepertinya, sebagai kepala sekolah kami dititipkan di dinas pendidikan setempat untuk evaluasi kinerja berdasarkan standar-standar evaluasi pemerintah. Itu pun hanya pada saat akreditasi. Yayasan Pendidikan Santa Maria belum memiliki standar evaluasi kinerja kepala sekolah, begitu pun para guru dan pegawai. DP3 yang dibuat setiap tahun hanya sebagai

pelengkap administrasi. Yayasan perlu mendokumentasikan kinerja pegawai sehingga tidak selalu meminta data dari guru dan karyawan bila naik pangkat atau golongan. Yayasan diharapkan menginformasikan kepada para guru dan karyawan tentang standar-standar, kriteria, dan prosedur evaluasi sebelum implementasi dilaksanakan. Dalam menginduksi dan mendukung pegawai baru; belum ada tim yayasan yang mengembangkan komunitas pembelajaran di mana pegawai baru dapat berkembang dan maju secara profesional, belum ada pendampingan yang dapat membantu pegawai baru mengembangkan kedekatan dengan norma-norma kultural dan tradisonal di organisasi. Mentoring kepala sekolah pemula, Yayasan belum membuat program-program mentoring berdasarkan pada praktik-praktik edukatif yang efektif sesuai visi-misi dan spiritualitas SND. Pengembangan profesi didukung setengah hati karena yayasan belum memiliki sistem penghargaan yang seimbang dengan kecakapan profesional.

d) Manajemen organisasi

Yayasan Santa Maria belum cukup mampu mengimplementasikan manajemen organisasi berupa koordinasi operasional harian yang sering kedodoran. Indikasinya adalah belum cukup mashir dalam menyiapkan, mendistribusikan, memanfaatkan, dan menjaga lingkungan organisasi dan sekitarnya; menetapkan tata tertib untuk kelancaran kegiatan-kegiatan organisasi yang dapat dimengerti dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi; memelihara sistem pengelolaan dan penyimpanan catatan/ laporan dengan baik; membuat struktur, peraturan, dan prosedural yang jelas untuk seluruh anggota organisasi; memelihara lingkungan yang aman dan teratur; mengkomunikasikan dengan jelas prosedur-prosedur penanganan masalah-masalah ke-disiplinan; menjaga disiplin dan tata tertib organisasi; mengawasi aktivitas-aktivitas anggota organisasi; mengatur tugas dan jadwal staff organisasi; menggunakan data dalam manajemen organisasional.

- e) Mengorganisasikan dan mengelola sumber daya teknologi

Yayasan Santa Maria telah memberikan kesempatan pelatihan kepada seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam setiap lini karya tetapi belum dapat memanfaatkan teknologi secara maksimal seluruh kegiatan dan tugas harian organisasi dengan lebih efisien.

- f) Memiliki sistem komunikasi organisasi.

Kemimpinan di Yayasan Santa Maria belum memiliki komunikasi efektif yang mampu menyatukan berbagai pendapat para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan bersama; menjadi pendengar yang baik; terlibat dalam dialog-dialog terbuka dan demokratis dengan para pemangku kepentingan sebagai mitra organisasi; mendistribusikan kepemimpinan untuk memfasilitasi peningkatan komunikasi mengenai proses-proses perubahan; mengadakan pertemuan rutin dengan ketua cabang, ketua unit, kepala sekolah, dan staff untuk membahas program-program organisasi; menyebarluaskan informasi-informasi penting kepada ketua cabang, ketua unit, kepala sekolah, staff, dan seluruh anggota organisasi dengan cara yang tepat; mendorong komunikasi dua arah sehingga memberikan kesempatan kepada seluruh ketua cabang, ketua unit, kepala sekolah, dan staff serta seluruh anggota organisasi untuk saling terbuka dan bekerja sama. Yayasan Santa Maria telah mengupayakan berkomunikasi dengan komunitas yang lebih luas, terindikasi dalam: membangun komunikasi dengan organisasi lain, untuk membangun hubungan keretakan dalam mencapai tujuan bersama jaringan dengan individu-individu dan kelompok-kelompok dari organisasi lain; mengembangkan keretakan eksternal untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi; mengenali kebutuhan-kebutuhan cabang dan unit organisasi; membangun jaringan dengan orang-orang dan kelompok-kelompok

dari organisasi-organisasi lain, untuk memecahkan masalah bersama dan mencapai tujuan bersama.

- g) Organisasi yang memiliki kepemimpinan profesional

Yayasan Santa Maria telah merumuskan standar-standar kinerja pemimpin dan etika berperilaku yang meliputi: jujur dengan integritas yang tinggi; memiliki standar etika yang tinggi bagi dirinya sendiri; berpegang kepada moralitas dalam hal ini sesuai dengan spiritualitas SND; mengkomunikasikan keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya kepada anggota organisasi; menyeimbangkan berbagai tanggung jawab yang berkaitan dengan kinerja organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan pegawai. Dalam implementasinya masih banyak yang harus dikoreksi. Pemimpin sebagai contoh dan teladan, yang meliputi: mencontohkan nilai-nilai yang baik melalui interaksi dengan anggota organisasi; mencontohkan efisiensi diri kepada anggota pengurus pusat, ketua cabang, ketua unit, kepala sekolah, dan staff; mencontohkan kepedulian dan perhatian yang tulus kepada anggota; berkontribusi untuk pemberdayaan ketua cabang, ketua unit, kepala sekolah, dan staff serta anggota, belum optimal karena pengalaman dan latar belakang pendidikan. Yayasan Santa Maria telah mengupayakan pengembangan profesi kepemimpinan, yang meliputi: mengenali nilai penting pengembangan profesi bagi dirinya sendiri; Berpartisipasi dalam beragam tipe pengembangan profesi termasuk menghadiri konferensi, membangun jaringan, mentoring, dan observasi antar rekan; Mengikuti pengembangan profesi yang fokus terhadap peran dan tanggung jawab sebagai pemimpin dan dalam konteks yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan; Aktif berperan dalam organisasi kolaborasi lokal dan nasional; Selalu berperan aktif dalam organisasi-organisasi profesional; Mengorganisasikan, memfasilitasi, dan menyampaikan presentasi dalam konferensi-konferensi lokal dan nasional.

### **C. Kesimpulan**

Menjawab permasalahan yang telah dirumuskan di bab 1, dalam bab 5 ini, penulis menemukan beberapa kesimpulan setelah melakukan penelitian melalui wawancara, observasi dan studi dokumen.

#### **1. Sub Fakus Hakikat Kepemimpinan**

Pemahaman hakikat kepemimpinan di Yayasan Santa Maria:

- a) Perilaku pemimpin yang pengaruhnya dapat diamati, pemimpin pada hakikatnya membawa perubahan nyata pada perilaku bawahannya melalui cinta kasih pelayanannya seperti kemampuan analisis, daya ingat yang kuat, rasionalitas (situasional dan rasional), obyektif, sikap idealistik dan memiliki idealisme, menjadi teladan, menjadi pendengar yang baik, mudah beradaptasi, fleksibilitas, tegas, mempunyai orientasi masa depan, antisipatif, memiliki ambisi untuk berprestasi, mampu bekerjasama, mampu mempengaruhi orang lain, tekun, tidak temperamental, bertanggung jawab, pintar, konseptual, kreatif, mampu mengelola administrasi, diplomatis, bijak, dan mampu bergaul. Dari nilai-nilai yang dibangun ini menjadi ciri khas dan budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Santa Maria. Implementasinya masih memerlukan kajian yang lebih intens, terencana dan terevaluasi menjadi kesepakatan bersama seluruh anggota organisasi untuk dihayati.
- b) Kepemimpinan yang membawa perubahan nyata pada perilaku bawahannya, kepemimpinan yang membawa perubahan nyata pada perilaku pada guru dan karyawan, seperti: teladan, menjadi pendengar yang baik, fleksibilitas, mampu bekerjasama, tekun, tidak temperamental, bertanggung jawab, kreatif, mampu mengelola administrasi, bijaksana, dan mampu bergaul. Implementasinya dalam pelayanan kepemimpinan yang dialami masih jauh dari ideal. Perlu proses pembelajaran dalam membangun dan memelihara visi organisasi, berbagi kepemimpinan,

dan monitoring. Pemimpin yang pengaruhnya terhadap guru dan karyawan: motivasi untuk mencapai tujuan hanya sebatas omong dan lampiran kerja, kehadiran pemimpin kurang dirasakan pengaruhnya karena pemimpin belum tahu tugasnya sehingga perencanaan, pengelolaan, pengawasan tidak dilakukan secara maksimal.

- c) Mampu memimpin organisasi pembelajaran, yang indikasinya dapat dilihat dari:

1. Membangun dan memelihara visi organisasi

Yayasan Santa Maria belum merumuskan visi organisasi yang jelas untuk organisasi dan berusaha keras menjadikan organisasi berkualitas. Belum menetapkan ekspektasi tinggi bagi para anggota organisasi, namun telah berupaya mencontohkan keyakinan diri mampu mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi masing-masing mengambang. Ada usaha mengkomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting organisasi

2. Berbagi kepemimpinan

Yayasan Yayasan Santa Maria dalam upaya memahami hakikat kepemimpinan dengan menyadari bahwa tujuan-tujuan organisasi tidak dapat dicapai sendirian. Pemimpin belum percaya bahwa seluruh ketua yayasan cabang, ketua unit, kepala sekolah, dan anggota organisasi dapat berkolaborasi secara terbuka. Telah berupaya mendiskusikan program-program organisasi bersama dengan semua pemangku kepentingan, meskipun belum mendistribusikan kepemimpinan kepada pengurus, ketua yayasan cabang, ketua unit, kepala sekolah, dan staff organisasi lainnya sehingga lamban dalam mengembangkan kemampuan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Pemahaman menciptakan kesempatan bagi anggota organisasi untuk bekerja sama belum optimal.

### 3. Memimpin organisasi pembelajaran

Hakikat kepemimpinan terimplementasi dalam kepemimpinan yang mampu memimpin organisasi pembelajaran seperti fokus terhadap peningkatan kinerja organisasi, mengkomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan bahwa pelayanan dalam organisasi merupakan misi terpenting organisasi, serta mampu berbagi kepemimpinan sehingga ketrampilan-ketrampilan baru dalam pengentasan masalah dapat dipercayakan kepada para ketua cabang, unit dan kepala sekolah. Selama ini kondisi ideal tersebut belum terealisasi secara optimal. Semua keputusan hanya untuk pemenuhan syarat administratif.

### 4. Menggunakan data untuk mengambil berbagai keputusan dalam organisasi

Ketrampilan yang belum diimplementasikan di dalam kepemimpinan di Yayasan Santa Maria adalah ketrampilan mengumpulkan data yang berkaitan dengan pencapaian organisasi; menggunakan data pencapaian organisasi untuk menentukan efektifitas organisasi; memengaruhi ketua yayasan cabang, ketua unit, staff, dan anggota organisasi menganalisis data untuk meningkatkan hasil-hasil pencapaian organisasi.

### 5. Monitoring kegiatan dan program organisasi dalam mencapai visi organisasi.

Yayasan Santa Maria belum optimal dalam memahami dan menguasai asas-asas, fungsi, dan tujuan, visi, misi, strategi organisasi dengan baik dan teknik-teknik implementasinya sehingga monitor implementasi standar-standar organisasi dan memastikan standar tersebut tidak dilaksanakan pun juga dalam menilai kualitas kinerja organisasi.

## 2. Sub Fokus Kepemimpinan Kini dan Mendatang

Yayasan Santa Maria belum mengimplementasikan kepemimpinan kini dan mendatang yakni kepemimpinan yang berorien-

tasi pada pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk keberhasilan mencapai tujuan organisasi.

- a) Masih lemah dalam mengimplementasikan teknik-teknik manajemen partisipatif, seperti keterampilan dalam memimpin, keterampilan dalam hubungan antar manusia, keterampilan dalam proses kelompok, dan keterampilan dalam administrasi personal.
- b) Kepemimpinan yang partisipatif belum dikondisikan sehingga partisipasi dari anggota tidak berkembang, apalagi kreativitas dan inisiatif yang menjadikan anggota organisasi dinamis karena pemimpin yang terbuka pada berbagai pembaharuan, inovasi, dan perubahan yang berpengaruh pada perkembangan dan kemajuan organisasi.
- c) Minim dalam kepemimpinan yang profesionalitas. Masih lemah dalam implementasi kepemimpinan yang memiliki integritas dengan etos kerja tinggi, disiplin, tertib, rajin, terencana, obyektif dan konsisten.
- d) Yayasan Santa Maria masih lemah dalam memberdayakan dan mengimplementasikan kepemimpinan yang komunikatif. Dibutuhkan upaya pemimpin yang dapat mengembangkan interaksi sosial dalam organisasi, seperti adanya saling kepercayaan antar anggota, penghormatan pribadi/kemampuan/potensi, adanya saling mendukung satu dengan yang lain: mengakui adanya 'keterbatasan' orang lain dan mau mengembangkan 'reinforcement'; berusaha menyelesaikan masalah dengan pola "menang-menang" dan bukan menang-kalah, kalah menang, atau kalah-kalah, menerima kenyataan bahwa satu sama lain saling menolong, mendukung demi tercapainya tujuan.

Yayasan Santa Maria belum optimal dalam menyiapkan kepemimpinan pendidikan yang terampil dalam memimpin. Terutama keterampilan dalam administrasi personel yang menyeleksi, mengangkat, menem-

patkan, menugaskan, orientasi, pengawasan; bimbingan, dan pengembangan serta kesejahteraan yang sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada “*the right man in the right place*”.

### 3. Sub Fokus Hakikat Organisasi

Pemahaman hakikat organisasi di Yayasan Santa Maria belum memahami secara komprehensif dan mengimplementasikannya dalam kegiatan tata kelola organisasi, sebagai berikut:

- a) Pemimpin menguasai asas-asas organisasi dan mempraktikkannya. Organisasi yang baik, efektif, efisien terinidikasi melalui pemimpin yang menguasai asas-asas organisasi dan mampu mengimplementasikannya. Asas dan tujuan organisasi yang terealisasi dalam perumusan visi dan misi terabaikan karena perumusan tujuan organisasi belum jelas dan tidak rasional.
- b) Pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi dalam kaitan dengan manajemen organisasi, seperti: perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), pelaporan (*accounting*), pengawasan (*controlling*) masih dalam rumusan. Belum sampai pada tingkat implementasi.

### 4. Sub Fokus Bentuk Organisasi Kini dan Mendatang

Bentuk-bentuk organisasi kini dan mendatang ditinjau dari struktur, tugas dan wewenang pimpinan organisasi, tugas dan wewenang pemimpin cabang organisasi, pen-delegasian wewenang, organisasi sebagai suatu sistem, dan organisasi pembelajar belum terintegrasi apalagi terimplementasi dengan optimal di Yayasan Santa Maria.

dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan, Bandung: Alfabeta

- [2] Ara Hidayat dan Imam Machali, 2012, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba
- [3] Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [4] Dosen, Tim AP. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta : UNY Press
- [5] Fattah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya
- [6] Hendyat Soetopo, 2010, *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya
- [7] Hersey, P. dan Blanchard, K.H. 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- [8] Irham Fahmi, 2013. *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- [9] J.M.Echols dan H.Shadily, 1981, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia
- [10] Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- [11] Maxwell, J.C. 2011. *5 Level of Leadership*. Diterjemahkan oleh Marlen T.Surabaya: Mic Publishing.
- [12] Miles, M.B. dan Huberman, A.M. 2009. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi. Jakarta: Universitas Indonesia

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdul Azis Wahab, 2011, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah terhadap Orgnaisasi-*

