BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Keberadaan Pusat Grafika Indonesia (selanjutnya disebut Pusgrafin) diawali dengan keterdesakan pemerintah Republik Indonesia melalui Departemen Pendidikan dan Kebudayaan akan kebutuhan sumber bahan ajar cetak untuk memenuhi aktivitas belajar mengajar sekitar tahun 1966. Untuk itu, mulai dijalin hubungan kerjasama dengan pemerintah Kerajaan Belanda yang diikuti dengan pendirian Pusgrafin. Berbagai aktivitas dilakukan di Pusgrafin dalam masa kerjasama dengan pemerintah Belanda, mulai dari aktivitas produksi bahan-bahan cetakan sampai dengan memberikan pendidikan dan latihan kepada masyarakat yang tertarik pada bidang grafika dan percetakan untuk menjadi ahli pada bidang tersebut. Oleh karenanya, kebutuhan sumber belajar cetak untuk memenuhi kebutuhan pendidikan pada saat itu dapat terpenuhi yang diikuti dengan berkembangnya industri grafika di Indonesia, sebagaimana yang dikenal saat ini seperti Kompas, Sinar Harapan, Bintang Timur, Harian Fajar, Jawa Post Grup, dan sebagainya. Tahun 1977 Lembaga Grafika diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia dan dikelola oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan nama Pusat Grafika Indonesia (PGI) yang berganti akronim menjadi Pusgrafin.

Setelah beberapa kali mengalami perubahan tugas, fungsi serta struktur organisasinya, akhirnya berdasarkan Permendiknas Nomor 23 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat-pusat di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional dan Pusgrafin berada dalam lingkungan Sekretariat Jenderal dan mengemban tugas untuk melaksanakan layanan grafika dan percetakan, kajian teknologi, dan pengembangan sumber daya bidang grafika dan penerbitan. Berdasarkan Permen ini, Pusgrafin banyak memberikan berbagai diklat kepada masyarakat yang membutuhkan, menggali, dan mengembangkan potensi masyarakat yang tertarik pada persoalan grafika dan percetakan, serta memberikan dukungan kepada pemerintah melalui Depdiknas pada produk-produk cetakan yang diperlukan. Hanya saja, terdapat berbagai hal yang ditemukan dan menjadi kendala dalam menjaga eksistensi keterlibatan Pusgrafin untuk mendukung kinerja pemerintah melalui Depdiknas. Berbagai faktor yang dapat dinyatakan sebagai penghambat dan sekaligus melemahnya pencitraan Pusgrafin di mata masyarakat antara lain: struktur kelembagaan yang tidak praktis, sumber daya manusia yang kurang profesional, tata kelola organisasi yang tidak akuntabel serta dukungan kebijakan dari pemerintah yang kurang jelas. Akibatnya, dalam dua puluh lima tahun terakhir tugas pokok, peran, dan fungsi Pusgrafin dalam jajaran birokrasi Depdiknas semakin tidak jelas dan sarat dengan muatan-muatan politis jangka pendek yang mengakibatkan semakin terpuruknya eksistensi Pusgrafin di Indonesia. Berangkat dari hal tersebut,

penelitian ini menyorot lebih mendalam pada faktor kepemimpinan sebagai salah satu aspek penting dan sekaligus penentu akan eksis tidaknya, maju tidaknya Pusgrafin dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Para ahli manajemen menjelaskan tentang pentingnya peran kepemimpinan dalam menjalankan roda organisasi. Pusgrafin sebagai lembaga pemerintah merupakan organisasi yang kuat karena terbentuk dengan pola *top down*. Dengan demikian pola penetapan kepemimpinan memiliki mekanisme tersendiri, sesuai dengan kriteria dan tuntutan yang ditetapkan oleh peraturan dan perundangan yang berlaku. Hanya saja, model kelembagaan dan pola penetapan kepemimpinan seperti ini memiliki kelemahan dan menjadi sumber persoalan untuk lembaga Pusgrafin dengan tugas dan fungsi yang berbeda dengan UPT lain di lingkup Depdiknas. Perbedaan ini terletak pada persyaratan khusus yang harus dimiliki oleh seorang calon pemimpin Lembaga Pusgrafin karena tuntutan keahlian yang harus dimiliki seiring dengan kebutuhan pengembangan sarana dan prasarana yang ada serta kemampuan menghadapi tantangan eksternal yang terus menguat. Ketersediaan sarana dan prasarana di Pusgrafin ataupun Balai Grafika merupakan aset besar bila dikelola dengan baik, yang selanjutnya akan mampu menghasilkan produktivitas kinerja Pusgrafin dan pada ujungnya Pusgrafin dapat memberikan kontribusi lebih konkret pada pemerintah dan para pegwai yang mengelolanya.

Persoalan kepemimpinan di Pusgrafin, berdasarkan hasil pengamatan berpengaruh langsung pada budaya kerja, iklim, dan lingkungan yang ada. Budaya kerja staf yang kurang profesional diawali oleh pola rekruitmen yang tidak transparan serta tidak berdasarkan analisis kebutuhan yang jelas. Faktor primordialisme seperti etnik, agama, dan kekerabatan, mendominasi proses rekruitmen staf. Pada aspek yang lain, iklim kerja staf dipengaruhi oleh ada tidaknya bentuk insentif yang dikeluarkan oleh pimpinan dan rendahnya motivasi berprestasi di antara para staf karena kurangnya motivasi dari pimpinan yang ada. Selama ini, proses penetapan kepemimpinan di Pusgrafin memiliki pola khas yang sarat kepentingan-kepentingan jangka pendek. Iklim kepemimpinan yang diwarnai oleh motivasi kepentingan pribadi menjadi ciri khas pola kepemimpinan Pusgrafin sejak tahun 1975 sampai dengan tahun 2000. Bahkan pada periode ini *image* para di tingkat departemen birokrat bahwa Pusgrafin adalah tempat parkir bagi pejabat di lingkup Depdiknas tidak terelakkan, karena hampir semua pimpinan di Pusgrafin bukanlah ahli grafika yang diharapkan mampu memahami substansi tugas-tugas kegrafikaan. Bila Terry (1996) dalam salah satu teorinya menyebutkan bahwa pemimpin adalah *trigger* yang dapat memberikan inspirasi kepada bawahan, memiliki akuntabilitas tinggi, memiliki ide inovatif, proaktif menyambut peluang, dan memiliki profesionalisme, sampai saat ini belum terwujud di Pusgrafin. Analisis kepemimpinan di Pusgrafin, berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Tidak satupun pemimpin memiliki latar belakang pendidikan grafika secara akademik dan praktis.
2. Tidak ada dukungan pendanaan yang cukup dari pemerintah atau kebijakan yang luwes dalam penganggaran yang dapat memberikan peluang bagi Pusgrafin dalam mengembangkan tugas dan fungsi. Pusgrafin hanya mengolah dana rutin yang bersumber dari APBN saja.
3. Suasana kepemimpinan didominasi oleh kepentingan individu, etnis, agama, dan kekerabatan.
4. Pola kepemimpinan birokratik, *top down*, yang kurang sesuai untuk lembaga Pusgrafin dengan kekayaan sarana dan prasarana yang bila dioptimalkan dapat menghasilkan keluaran yang lebih besar.
5. Kurangnya perhatian dari pemerintah pusat, karena lemahnya komunikasi birokrasi para pimpinan Pusgrafin dari waktu ke waktu.
6. Kurangnya kemampuan pimpinan untuk menangkap sinyal perubahan, sebagai akibat dari tidak terpahaminya substansi tugas pokok lembaga grafika.
7. Kurangnya kaderisasi dan bimbingan karir dari staf menuju pucuk pimpinan di Pusgrafin.
8. Kultur birokratik pimpinan, menghambat berbagai kreativitas bawahan untuk melakukan perubahan.
9. Kuatnya image bahwa Pusgrafin sebagai UPT Depdiknas sebagai lahan parkir bagi pimpinan Depdiknas untuk menunggu masa pensiun.

10. Rendahnya dedikasi para pimpinan Pusgrafin, karena romantisme emosional orang-orang tertentu yang mempengaruhinya.

Berdasarkan hal-hal di atas, menggambarkan ketidakefektifan kepemimpinan di Pusgrafin yang membawa ekses pada: dominasi sikap paternalistik pada struktur kepemimpinan di Pusgrafin, lemahnya kemandirian, kurangnya komitmen staf, munculnya loyalis-loyalis semu, penuh konflik yang menurunkan semangat kerja, lemahnya komitmen, sempitnya jaringan kerja, dan berujung pada rendahnya pencitraan Pusgrafin di mata masyarakat. Untuk itu, temuan penelitian ini mengajukan terjadinya perubahan pola kepemimpinan di Pusgrafin pada model kepemimpinan transmormatif yang berbasis budaya *entrepreneur*. Kondisi ini dipertajam dengan analisis SWOT yang memperkuat argumentasi bahwa Pusgrafin masih dapat dipertahankan sebagai lembaga yang kuat dan maju dengan persyaratan-persyaratan tertentu, khususnya persoalan kepemimpinan. Temuan ini mempertegas teori kepemimpinan modern yang dikemukakan oleh R. Jones (2000) bahwa pemimpin bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, tetapi lebih pada kemampuan memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sudah barang tentu aplikasi teori R. Jones ini Pusgrafin dapat menjadi lembaga yang kuat dan maju serta diakui eksistensinya di masyarakat harus segera meninggalkan pola kepemimpinan konvensional yang diwarnai oleh kurangnya pelibatan staf, dominasi budaya birokrat, lemahnya pengelolaan konflik,

menonjolnya kepentingan pribadi, ketidakmampuan mengoptimalkan aset, ketidakberanian pimpinan di Pusgrafin untuk mengambil risiko, dan minimnya profesionalisme pada seluruh jajaran.

Untuk itu mendukung optimalisasi teori kepemimpinan R. Jones (2000) perlu dilakukan transformasi kepemimpinan sebagaimana dikembangkan oleh Burns (1978) dan Bernard Bass (1990) yang menyatakan bahwa untuk merespon perubahan diperlukan transformasi kepemimpinan, karena dalam pola kepemimpinan ini pemimpin bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya, mengubah *status quo* menuju lembaga yang maju dan kompetitif. Empat hal yang berpengaruh dalam transformasi kepemimpinan ini dalam teori Bass (1990) mencakup *idealized influences, inspirational, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration*, yang bila melalui prosedur penetapan kepemimpinan sesungguhnya dapat ditemukan sosok pemimpin sejati untuk mengemudikan roda organisasi Pusgrafin. Pola kepemimpinan transformasional ini akan semakin kokoh bila diperkuat dengan model *entrepreneur* sebagai jiwa kepemimpinan yang transformartif. Mengacu pada teori Bass dan Avolio (1990) yang menegaskan bahwa pola kepemimpinan transformasional bertujuan untuk maksimalisasi hasil kinerja organisasi. Oleh karenanya pola kepemimpinan transformasional ini, semakin jelas bila dipadukan dengan pola kepemimpinan *entrepreneur* dengan 22 karakteristiknya sebagaimana diungkapkan oleh Hornaday (1982). Hal ini dipertegas oleh

Lupiyohadi (2007) yang mengatakan bahwa seorang *entrepreneur* memiliki profil kepribadian yang didominasi oleh keinginan berprestasi dalam mewujudkan cita-cita organisasi, dalam berbagai situasi selalu mencari segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kinerja lembaga, selalu ingin tampil lebih baik dan lebih efektif, dan memiliki swa-kendali tentang kekurangan dan kelebihan organisasinya. Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa perubahan pola kepemimpinan di Pusgrafin menjadi lembaga yang kuat, maju dan kompetitif tidak dapat dipungkiri. *Existing condition* Pusgrafin saat ini dalam proses berubah menjadi Politeknik Negeri Media Kreatif, boleh dikatakan belum mampu menyelesaikan permasalahan sesungguhnya, yaitu peningkatan kinerja kelembagaan yang kurang profesional selama ini. Oleh karenanya, diawali dengan mengubah pola kepemimpinan dari pola birokratik ke pola transformatif berbasis entrepreneur menjadi satu langkah konkret pengembalian peran Pusgrafin yang sesungguhnya. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam teori Hornaday (1982) yang menjelaskan kepemimpinan *entrepreneur* mampu membangkitkan kinerja kelembagaan menuju layanan profesional dalam mendukung program-program pemerintah. Kepemimpinan entrepreneur menjadi jiwa *(soul)* bagi para top level yang duduk di Pusgrafin untuk dapat mengkondisikan seluruh komponen untuk dapat memiliki loyalitas sungguh-sungguh, bekerja bersama-sama, saling memahami dan saling memotivasi kepada komunitas Pusgrafin tanpa kecuali. Situasi dan kondisi lembaga yang

seperti tersebut di atas, mendeskripsikan suatu budaya, iklim, dan lingkungan kerja yang efektif. Karena setiap orang boleh dan harus memiliki *sense of belonging* bersama-sama dalam memajukan organisasi. Bila hal ini yang terjadi sudah dapat dipastikan Pusgrafin tanpa diucapkanpun sudah siap dan tergambar sebagai lembaga yang kuat, maju, dan kompetitif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin yang ideal di Pusgrafin adalah pemimpin yang memiliki delapan sikap pribadi sebagaimana diungkapkan oleh Terry (1996) dan Drake (1999).

B. Implikasi

Berdasarkan temuan penelitian, bahwa pola kepemimpinan transformatif berbasis *entrepreneur* menjadi penentu bagi keberhasilan Pusgrafin untuk melaksanakan tugas, fungsi, dan tujuannya, serta pengembalian citra positif Pusgrafin di mata masyarakat dan pemerintah. Oleh karenanya, secara menyeluruh temuan penelitian ini membawa suatu implikasi baik teoritik maupun operatif sebagaimana penjelasan berikut ini:

a) Teoritik: bahwa kepemimpinan *(leadership)* dalam konteks manajemen organisasi, mendapatkan posisi prioritas baik secara substansial maupun metodologis. Secara substansial teori kepemimpinan menjadi penentu bagi keberlangsungan dan sekaligus keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan menempati urutan pertama dan elemen penting berjalannya roda organisasi. Kepemimpinan sebagai proses seseorang

untuk mempengaruhi orang lain untuk memenuhi sesuatu yang objektif dalam menata organisasi untuk membuatnya lebih kohesif dan koheren.

b) Praktis: pada tataran praktis kepemimpinan berkaitan dengan manajemen proses suatu organisasi yang di dalamnya tercakup beberapa langkah kerja organisasi mulai dari penentuan visi, misi, dan tujuan organisasi, proses rekruitmen staf, pembagian tugas dan wewenang, tata administrasi, budaya, iklim, dan lingkungan kerja dan seterusnya. Oleh karenanya, dalam menetapkan seorang pemimpin perlu memperhatikan potensi kepemimpinan seseorang yang akan didudukkan sebagai kepala Pusgrafin. Dalam hal ini perlu diciptakan instrumen rekruitmen dengan kriteria kepemimpinan Pusgrafin berstandar nasional dan internasional untuk mampu memperluas jaringan kerja. Selanjutnya, sistem kaderisasi calon pemimpin Pusgrafin hendaknya segera diciptakan dengan mengacu pada pola kepemimpinan transformasional berbasis budaya *entrepreneur* yang sangat tepat diterapkan di Pusgrafin. Dengan berorientasi pada kepemimpinan transformasional berbasis *entrepreneur,* maka seluruh potensi organisasi akan mampu tergali, karena terbangunnya sistem, budaya, iklim, dan lingkungan kerja yang kondusif. Pada tataran berikutnya, diperlukan sistem kepelatihan pimpinan Pusgrafin dalam konteks internasional kegrafikaan untuk dapat diperoleh berbagai informasi terbaru tentang teknologi grafika dan kemudian

mengembangkannya sesuai kebutuhan. Pengiriman Kepala Pusgrafin dalam berbagai pelatihan di luar negeri hendaknya selalu dibekali dengan konsep-konsep awal dari mimpi Pusgrafin di masa yang akan datang sehingga kebutuhan saat pelatihan dapat terpenuhi. Pemikiran selama ini bahwa pelatihan di luar negeri sebagai wisata, hendaknya ditinggalkan. Berikutnya, sesuai dengan konsep-konsep kepemimpinan, bahwa pemimpin adalah *top leader* organisasi dengan segala kompleksitasnya, hendaknya para pengambil kebijakan di jajaran Departemen Pendidikan Nasional mampu mengubah *image* proses rotasi kepemimpinan di Pusgrafin hanyalah "lahan parkir" menunggu waktu pensiun bagi pejabat di lingkup Depdiknas. Terakhir, berbagai bentuk dan karakter kepemimpinan konvensional yang berbasis pada kepentingan individu, etnik, agama, dan kekerabatan harus ditinggalkan, karena kepemimpinan model ini akan menumbuhsuburkan bibit konflik yang mengganggu budaya organisasi.

C. Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian, dalam rangka optimalisasi kepemimpinan pada lembaga-lembaga pemerintah khususnya yang berbentuk UPT di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional disarankan beberapa hal sebagai berikut:

Pertama; Bagi para pengambil Kebijakan, bahwa analisis dan temuan yang dilakukan peneliti dapat: (1) dijadikan pertimbangan dalam

menetapkan pimpinan lembaga mendasarkan pada *syarat jabatan* yang telah ditetapkan dengan memperhatikan faktor pengetahuan dan ketrampilan substansi bidang yang akan dipimpin, (2) diperlukan adanya kaderisasi kepemimpinan melalui *Learning Organization* yang transparan dan akuntabel, menggambarkan pemberian peluang kepada semua pihak dengan kriteria kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan lembaga, (3) memberikan kebijakan penganggaran yang memungkinkan lembaga menggali sumber-sumber yang relevan dengan bidangnya, (4) menyusun struktur organisasi yang fleksibel dengan memasukkan perwakilan masyarakat *(stakeholders)* menjadi pemasok ide dan info pengembangan substansi bidang lembaga yang bersangkutan, (5) melakukan sosialisasi agar masyarakat grafika memiliki kepedulian terhadap lembaga Pusgrafin.

Kedua; Masyarakat Grafika dan Penerbitan (1) memberikan kontribusi dengan melakukan *feedback*/umpan balik dan info-info pengembangan lainnya, (2) memberikan kesempatan *workshop*, pameran, seminar, perluasan *networking* kepada pimpinan dan staf lembaga Pusgrafin.

Ketiga; Ilmuwan dan Pendidik, untuk mengembangkan pengetahuan khususnya bidang administrasi pendidikan agar dapat mengembangkan sejumlah teori dan model organisasi dengan model kepemimpinan yang tepat agar mendorong efisiensi dan efektivitas lembaga.