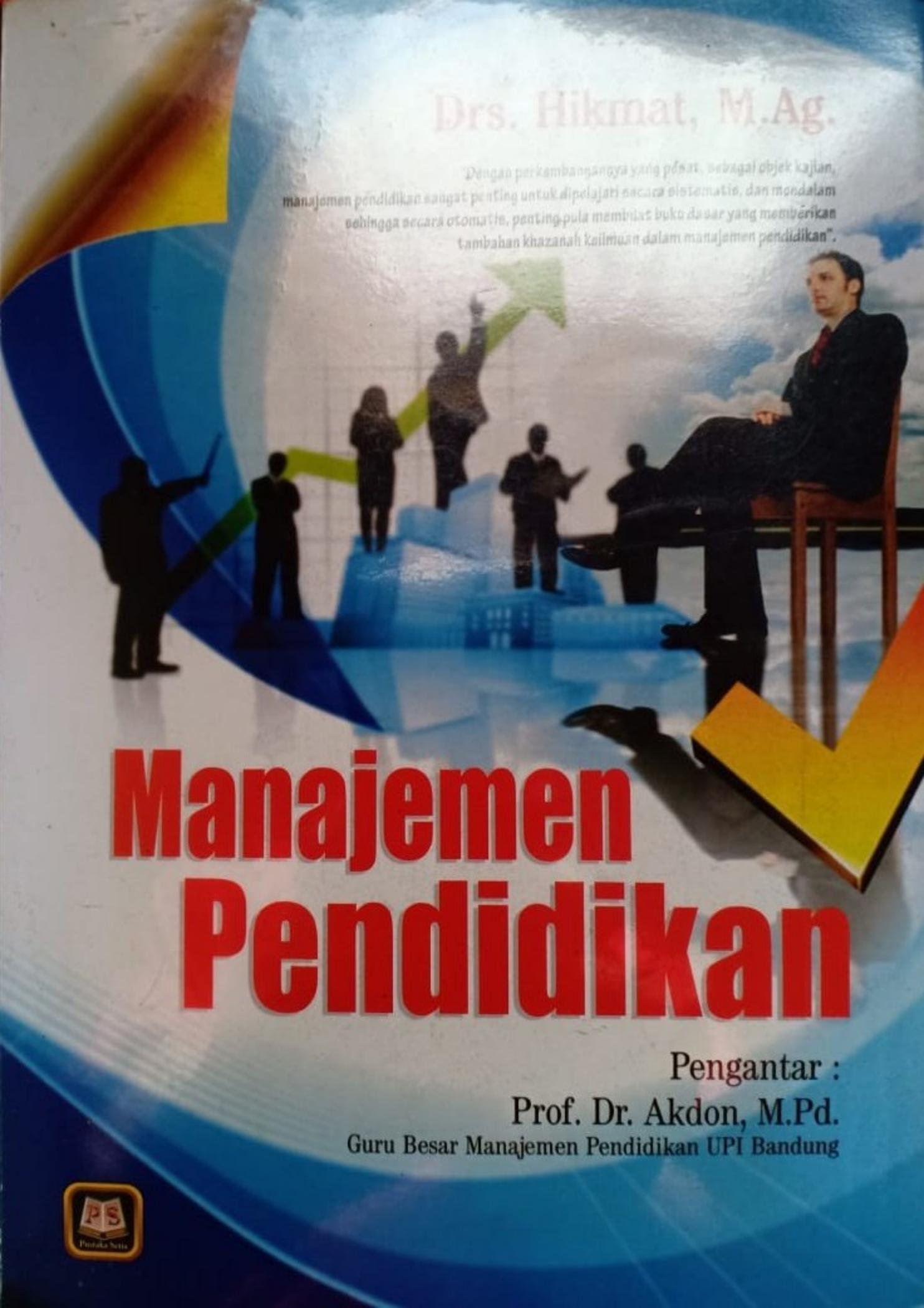


Drs. Hikmat, M.Ag.

"Dengan perkembangannya yang pesat, sebagai objek kajian, manajemen pendidikan sangat penting untuk dipelajari secara sistematis, dan mendalam sehingga secara otomatis, penting pula membuat buku dasar yang memberikan tambahan khazanah keilmuan dalam manajemen pendidikan".



# Manajemen Pendidikan

Pengantar :  
Prof. Dr. Akdon, M.Pd.  
Guru Besar Manajemen Pendidikan UPI Bandung



# **MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Oleh:  
**DRS. HIKMAT, M.Ag.**

Pengantar Oleh

**PROF. DR. H. AKDON, M.Pd**  
**Guru Besar Manajemen Pendidikan Universitas Pendidikan**  
**Indonesia**  
**( UPI )**

**BANDUNG**  
**2009**

**PENGANTAR**  
**PROF. DR.H. ABDURAHMAT FATHONI, M.Si**  
**GURU BESAR UNIVERSITAS PADJADJARAN DAN UNIVERSITAS**  
**PASUNDAN DI BANDUNG**

Teori manajemen pendidikan yang ilmiah memokuskan kajiannya kepada pentingnya keberadaan pemimpin atau manajer dan perannya dalam suatu lembaga pendidikan yang disebut dengan supervisor. Teori klasik menjelaskan tentang pemanfaatan dan pengangkatan personil pendidikan, tentang tanggung jawab para pelaku pendidikan, serta penciptaan iklim lembaga pendidikan yang kondusif. Menurut teori manajemen pendidikan yang ilmiah penciptaan iklim yang kondusif bagi lembaga pendidikan sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang menggerakkan lembaga pendidikan, karena lembaga pendidikan yang sumber daya manusianya lemah, meskipun memiliki modal dan fasilitas yang memadai, tidak akan bisa meraih keberhasilan.

Lembaga pendidikan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan pembagian kerja yang proporsional dan menempatkan para pekerja menurut kompetensinya masing-masing. Dengan demikian setiap pelaku pendidikan memikul tanggung jawab yang penuh sesuai dengan kecakapannya dan mengikuti sistem kerja yang professional untuk tujuan pendidikan.

Lembaga pendidikan dengan sistem kerja yang professional di samping menempatkan pelaku pendidikan yang sesuai dengan spesialisasinya, juga pengaturan sistem gaji yang memiliki perbedaan yang adil, yakni seimbang dengan beban kerja yang ditanggung oleh para pelaku pendidikan. Perbedaan besar gaji yang professional diberlakukan secara sistematis dan formal, sehingga para pelaku pendidikan akan meningkatkan prestasi kerjanya, terutama berhubungan dengan pengayaan ilmu pengetahuan dan pendalaman analisis ilmiah terhadap bidang studi yang diajarkan. Hal itu berkaitan dengan motivasi kerja dalam lembaga pendidikan.

Manajemen pendidikan juga mengkaji tentang efisiensi dan epektifitas pelaksanaan kinerja lembaga pendidikan dengan mempertimbangkan tujuan-tujuan pendidikan, kegiatan pendidikan yang logis, jumlah sumber daya manusia atau staf yang memadai, disiplin kerja, upah yang proporsional, bonus yang prestatif, standarisasi pekerjaan yang sistematis, pertanggungjawaban yang objektif, penerapan balas jasa atau insentif yang motivasional, dan pengembangan lembaga pendidikan yang terukur.

Dengan pemikiran tersebut, betapa pentingnya mempelajari manajemen pendidikan, apalagi berkaitan dengan asas desentralisasi yang memberikan keleluasaan kepada lembaga pendidikan untuk mengembangkan aktivitas pendidikan yang lebih akuntabel. Sebagaimana lahirnya Manajemen Berbasis Sekolah,

yang memberdayakan pengembangan lembaga pendidikan dan peningkatan mutu sekolah dengan merumuskan suatu sistem pembelajaran yang berbasis kepada kultur masyarakat dan muatan lokal di wilayah tertentu, sehingga lembaga pendidikan akan lebih dekat berhubungan dengan keadaan perasaan kultur sosial dengan tetap mengembangkan wawasan komunikasi dan informasi yang mengglobal.

Pengembangan lembaga pendidikan memerlukan seni dan ilmu tersendiri, dan yang paling memungkinkan adalah manajemen pendidikan. Karena pengelolaan lembaga pendidikan di dalamnya berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan. Lembaga pendidikan merupakan sistem yang terpadu dengan melaksanakan seluruh kegiatan kependidikan secara lebih efektif dan efisien,

Dengan keberadaan buku ini, diharapkan semakin menambah informasi dan ilmu pengetahuan yang berguna untuk menambah wawasan, teori, dan pendekatan-pendekatan yang terdapat dalam manajemen untuk selanjutnya diimplentasikan dalam aktivitas dan proses pendidikan, baik dalam lembaga pendidikan maupun lembaga-lembaga yang lainnya serta menjadikannya sebagai sebuah kultur yang mendorong dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Bandung, April 14 2009

ttd

Prof. DR. H. Akdon, M.Pd

## KATA PENGANTAR

Manajemen sebagai ilmu dan seni yang eksistensinya telah diakui secara ilmiah. Ilmu manajemen berhubungan secara langsung dengan organisasi yang didalamnya terdapat seni membangun strategi pengambilan keputusan. Sebagaimana seorang manajer harus memiliki tiga macam keterampilan yaitu:

1. Keterampilan konseptual. Keterampilan konsep merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi.
2. Keterampilan manusiawi. Keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerjasama, memotivasi dan membangkitkan etos kerja para pegawai.
3. keterampilan teknis. Keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat, metode, dan fasilitas lainnya yang tradisional maupun yang modern.

Dalam lembaga pendidikan seorang pimpinan mengemban tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan, tugas-tugasnya secara konseptual berkaitan dengan perencanaan pendidikan, pengembangan dan pemberdayaan para pelaksana pendidikan, dan peningkatan mutu lembaga pendidikan.

Pendidikan secara langsung akan memberikan dampak yang menguntungkan bagi masyarakat, karena dengan pendidikan nasib kehidupan bangsa dan negara akan berubah. Kemiskinan lebih banyak disebabkan oleh kebodohan, dan kebodohan disebabkan oleh lemahnya pendidikan. Pendidikan yang dikelola dengan baik, menerapkan fungsi-fungsi manajemen strategis dan menempatkan pelaksana tugas dan kewajiban dengan mempertimbangkan keilmuan dan keahliannya, akan menciptakan hasil yang memberikan perubahan yang lebih baik.

Sebaliknya, apabila lembaga pendidikan hanya menggunakan pendekatan pasar dalam menjaring calon siswa atau mahasiswa, sedangkan kualitas pelaksana pendidikan dan pelayanan tidak ditingkatkan, maka hasilnya adalah menambah ribuan pengangguran. Keberadaan lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen yang buruk akan melahirkan outcomes yang buruk.

Sebagai penulis saya sangat menaruh harapan besar dengan membaca buku ini, wawasan pembaca akan bertambah, terutama dalam kaitannya dengan manajemen pendidikan, yang sekarang ini sedang digandrungi oleh para pendidik yang melanjutkan sekolah, dan untuk pengembangan lembaga pendidikan, buku ini memberikan wawasan teoritis yang cukup luas.

Manajemen adalah ilmu yang keberadaannya sangat penting, karena dalam ilmu manajemen dipelajari tentang seni mengelola organisasi, seni berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain, serta seni memimpin organisasi. Manajemen pendidikan merupakan salah satu mata kuliah yang telah lama dipelajari, dikaji dan

dijadikan landasan teoritis untuk penelitian. Bahkan manajemen pendidikan telah menjadi kajian khusus untuk pendidikan setingkat magister dan program doktor, sehingga terdapat gelar khusus bagi yang mengambil bidang kajian utama manajemen pendidikan, yaitu Magister Manajemen Pendidikan (M.M.Pd).

Dengan perkembangannya yang cukup pesat sebagai objek kajian, menempatkan manajemen pendidikan sangat penting untuk dipelajari secara sistimatis dan mendalam, sehingga secara otomatis penting pula membuat buku dasar yang memberikan tambahan khazanah keilmuan dalam manajemen pendidikan. Buku ini disusun dengan mempertimbangkan keberadaan mata kuliah manajemen pendidikan dan didasarkan pada silabi yang disajikan di berbagai perguruan tinggi terutama pada fakultas pendidikan dan keguruan. Masing-masing bab membahas materi tertentu yang dimulai dari pengertian sampai dengan kajian teoritis mengenal permasalahan yang dikaji.

Kehadiran buku ini secara pribadi telah menjadi bagian dari kerja keras penulis sebagai pengabdian ilmu dan pendidik, semoga buku ini memberi manfaat dan faidah yang sangat berharga untuk semua para pembaca. Semoga, kekeliruan yang terdapat dalam karya ini menjadi pemicu untuk lebih menyempurnakan karya-karya berikutnya.

Bandung, 6 Januari 2009  
Penulis

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>PENGANTAR</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b>	
<b>BAB I</b>	
<b>DASAR-DASAR STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	
A. Pengertian dan Pentingnya Manajemen Pendidikan	1
B. Pentingnya Studi Manajemen Pendidikan	3
C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	15
D. Fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan	16
E. Macam-macam Manajemen	19
F. Kesalahan Manajemen	27
G. Prinsip-prinsip Pengelolaan dalam Manajemen	28
<b>BAB II</b>	
<b>PERAN MANAJER DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	
A. Tugas dan Fungsi Manajer	32
B. Tugas Telaah Masalah Bagi Manajer	40
C. Tingkatan Manajemen	50
D. Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen	54
<b>BAB III</b>	
<b>OPERASIONALISASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	
A. Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan	79
B. Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan	94
C. Pengendalian dalam Lembaga Pendidikan	99
D. Evaluasi dalam Lembaga Pendidikan	101
E. Penyusunan Anggaran Biaya dalam Lembaga Pendidikan	102
F. <i>Staffing</i> dalam Lembaga Pendidikan	106
<b>BAB IV</b>	
<b>FUNGSI PENGAWASAN DAN PEMBINAAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	
A. Arti Pengawasan	110
B. Langkah-langkah Pengawasan dan Pembinaan	112
<b>BAB V</b>	
<b>LEMBAGA PENDIDIKAN SEBAGAI SISTEM SOSIAL</b>	
A. Pengertian Sistem Sosial	119
B. Asumsi Dasar Tentang Sistem Sosial	124
C. Elemen-elemen Sistem dan Organisasi Sosial	126
D. Prinsip-prinsip Manajemen dalam Organisasi Sebagai Sistem	

Sosial	133
<b>BAB VI</b>	
<b>ORGANISASI</b>	
A. Pengertian Organisasi	145
B. Sifat-sifat Organisasi	146
C. Bentuk-bentuk Organisasi	150
D. Prinsip-prinsip Organisasi	154
E. Departementalisasi ( <i>Departmentalization</i> )	156
F. Rentang Kendali	159
G. Sentralisasi dan Desentralisasi	160
<b>BAB VII</b>	
<b>KULTUR ORGANISASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUKNYA</b>	
A. Pengertian Budaya	166
B. Pengertian Kultur Organisasi	175
C. Pembentukan Budaya Organisasi	181
E. Pengaruh Kultur terhadap Manajemen Lembaga Pendidikan	199
<b>BAB VIII</b>	
<b>PEMIMPIN DAN FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN</b>	
A. Pengertian Pemimpin	209
B. Arti Kepemimpinan	210
C. Fungsi Utama Pemimpin	214
D. Gaya dan sifat Kepemimpinan	214
E. Teori-teori Kepemimpinan	219
F. Pemimpin Ideal Bagi Lembaga Pendidikan	221
<b>BAB IX</b>	
<b>OTORITA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	
A. Pengertian Otorita	224
B. Pelimpahan Wewenang	225
<b>BAB X</b>	
<b>MOTIVASI KERJA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	
A. Pengertian Motivasi	228
B. Teori Motivasi	229
<b>BAB XI</b>	
<b>KEBIJAKAN PENDIDIKAN DAN TENAGA KEPENDIDIKAN</b>	240
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	240

## **BAB I**

### **DASAR-DASAR STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

#### **A. Pengertian dan Pentingnya Manajemen Pendidikan**

Manajemen dalam bahasa Inggris artinya *to manage* yaitu mengatur atau mengelola<sup>1</sup>. Dalam arti khusus bermakna memimpin dan kepemimpinan, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengelola lembaga atau organisasi, yaitu memimpin dan menjalankan kepemimpinan dalam organisasi. Orang yang memimpin organisasi disebut manajer.<sup>2</sup>

Pembahasan manajemen berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang di dalamnya terdapat upaya dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Secara keseluruhan proses pengelolaan merupakan fungsi-fungsi manajemen.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian ini ada dua sistem yang terdapat dalam manajemen, yaitu sistem organisasi dan sistem manajerial organisasi. Sistem organisasi berhubungan dengan model atau pola keorganisasian yang dianut, sedangkan sistem manajerial berkaitan dengan pola-pola pengorganisasian, kepemimpinan dan kerjasama yang diterapkan oleh para anggota organisasi.

Konsep tentang pengelolaan berkaitan dengan organisasi yang di dalamnya memuat komponen-komponen organisasi secara sistemik. Seluruh aktivitas manajerial selalu terkait dengan makna dan fungsi manajemen dalam organisasi, karena dalam proses manajerial selalu terdapat organisasi yang memerlukan pengelolaan. Kata organ, artinya tubuh yang tersusun secara sistimatis yang terdiri dari beberapa komponen yang saling berhubungan (*relationship*) dan memiliki peran serta fungsi secara timbal balik. Kinerja organisasi bagaikan tubuh manusia yang satu sama lain saling membutuhkan dan saling menunjang (*kaljasad al-wahid yasuddu ba'dhuhu ba'dhan*).

Banyak para ahli memberikan pengertian tentang manajemen. Sebagaimana dikemukakan oleh beberapa penulis buku manajemen, di antaranya Malayu S.P. Hasibuan dalam *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, ia mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan

---

<sup>1</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta, 1996, hlm. 1.

<sup>2</sup> AM Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Prenhallindo, Jakarta, hlm. 6.

tenaga dan profesionalitas orang lain. Dalam manajemen yang baik tidak dikenal kerja sendiri seperti yang dilakukan oleh tukang cukur rambut. Setiap pelaksanaan program kerja melibatkan banyak orang dengan tugas dan fungsi yang berbeda, tetapi secara sinergis saling berhubungan dalam mencapai tujuan.

Mary Parker Follet mengatakan bahwa manajemen adalah suatu seni, karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus, terutama keterampilan mengarahkan, mempengaruhi dan membina para pekerja agar melaksanakan keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Horold Koontz dan Cyril O'Donnel Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. G. R. Terry mengatakan bahwa Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Definisi yang dikemukakan G. R. Terry tidak berbeda jauh dengan pengertian yang dikemukakan oleh Andrew F. Sikula sebagaimana dikatakan oleh S.P. Hasibuan.<sup>3</sup> Manajemen sebagai seni dan ilmu, keduanya dipadukan dalam rangka mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan rencana pemimpin dan mencapai tujuan sesuai keinginan pemimpin organisasi, baik dalam arti yang luas maupun yang sempit.

Demikian pula dengan James A.F. Stoner yang mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian dan menggunakan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>4</sup> Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain. Lawrence A. Appley dan Oey Liang Lee menjelaskan bahwa sebagai seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktivitas yang diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Di dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi dan mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.

Proses manajerial dapat diartikan juga dengan proses kepemimpinan dalam organisasi. Di dalamnya terdapat fungsi-fungsi manajemen, terutama adanya pemimpin dan yang dipimpin.

---

<sup>3</sup> *Op.cit.*, hlm., 3

<sup>4</sup> James A.F. Stoner, *Manajemen*, Prantice/ Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982, hlm. 8.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan terdapat beberapa unsur mendasar, yaitu:

1. Adanya organisasi sebagai wadah utama adanya manajemen;
2. Adanya manajer, yang memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi;
3. Adanya aturan main dalam organisasi yang disebut Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga;
4. Adanya tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya;
5. Adanya perencanaan yang didalamnya mengandung berbagai program yang akan dilaksanakan;
6. Adanya pengarahan, yang memberikan jalan kepada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi;
7. Adanya teknik-teknik dan mekanisme pelaksanaan kegiatan organisasi;
8. Adanya pengawasan terhadap semua aktivitas organisasi agar tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan;
9. Adanya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan perencanaan;
10. Adanya penempatan personalitas sesuai dengan keahlian atau profesionalitas pekerjaan masing-masing;
11. Adanya evaluasi terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan; dan
12. Adanya pertanggung jawaban akhir dari semua aktivitas yang telah dilaksanakan sesuai dengan tugas dan kewajiban personil organisasi.<sup>5</sup>

Semua pengertian yang dikemukakan oleh para pakar manajemen menjadi kunci utama dalam melanjutkan pemahaman substansial dari manajemen. Sebagaimana akan diuraikan tentang manajemen pendidikan yang sifatnya lebih aplikatif dan operasional berkaitan dengan lembaga pendidikan. Oleh sebab itu definisi manajemen pendidikan lebih menekankan pemahaman tentang kinerja lembaga pendidikan sebagai sistem yang di dalamnya sama dengan fungsi-fungsi manajemen secara makro.

## **B. Pentingnya Studi Manajemen Pendidikan**

Setelah pengertian manajemen diketahui, pembahasan berikutnya adalah mengenai pendidikan dalam konteks manajemen pendidikan, sebagai lembaga yang bergerak dalam proses pembinaan, proses transformasi ilmu pengetahuan dari para pendidik kepada anak didik, atau disebut sebagai proses belajar mengajar.

Sebelum lebih jauh membahas manajemen pendidikan, terlebih dahulu perlu dinyatakan bahwa pendidikan yang dimaksud adalah lembaga atau organisasi yang bergerak dalam dunia

---

<sup>5</sup> Anton Atoillah, *Loc.cit.*, hlm. 4.

pendidikan. Organisasi adalah wadah yang didalamnya terdapat semua unsur-unsur manajemen. Setiap organisasi memiliki unsur-unsur sistemik manajerial serta sistem pengelolaan lembaga.

Di dalam organisasi terdapat individu-individu yang menjadi anggota organisasi, sebagaimana dalam lembaga pendidikan terdapat para pendidik dengan berbagai jabatan struktural dan fungsionalnya. Setiap organisasi dengan seluruh personalia di dalamnya, mau tidak mau, selalu ada pemimpinnya, yang sering disebut dengan manajer, direktur, ketua, kepala, dan presiden. Sebutan tersebut berlaku dan diterapkan sesuai dengan aturan main yang ada dalam organisasi masing-masing yang disebut dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD ART) atau Statuta lembaga pendidikan.

Pelaksanaan program organisasi dalam bentuk apapun senantiasa ditunjang sepenuhnya oleh keterkaitan semua bidang yang dimaksudkan. Sebagaimana dalam lembaga pendidikan terdapat kepala sekolah, para pendidik, karyawan, anak didik, fasilitas sarana dan prasarana pendidikan, dan sebagainya. Dengan gambaran tersebut, maka setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan membutuhkan proses manajerial yang komprehensif, sebagaimana dimaksudkan oleh 12 (dua belas) urutan manajemen yang tersebut. Sebenarnya, kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kejalinan dan integritas semua bidang atau sub bidang, atau sebut saja komponen-komponen organisasi yang merupakan sumber daya manusia dan sumber daya yang mendukung terlaksanakannya semua rencana organisasi. Pandangan yang dimaksudkan berkaitan dengan peran dan fungsi manajer dalam organisasi, profesionalitas sumber daya manusia, sumber dana yang memadai, dan relasi yang kuat dengan organisasi eksternal sebagai subjek yang merespons kinerja antar organisasi.

Lembaga pendidikan merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Lalu apa sebenarnya arti pendidikan? Pendidikan adalah usaha yang bersifat mendidik, membimbing, membina, mempengaruhi dan mengarahkan dengan sebarangkat ilmu pengetahuan. Dengan demikian, pendidikan dapat dilakukan secara formal maupun informal. Tempat untuk melakukan pendidikan dapat di lakukan di dalam keluarga, sekolah, dan di lingkungan masyarakat.

Perbincangan berikutnya adalah pengertian tentang pendidikan. Banyak definisi pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli, arti pendidikan yaitu:

1. Pendidikan dari segi bahasa berasal dari kata dasar *didik*, dan diberi awalan *men*, menjadi *mendidik*, yaitu kata kerja yang artinya memelihara dan memberi latihan (ajaran). Pendidikan sebagai kata benda berarti proses perubahan sikap dan tingkah

laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Pendidikan yaitu pendewasaan diri melalui pengajaran dan latihan.

2. Rechey dalam bukunya, *Planing for Teaching, an Introduction*, menjelaskan pengertian pendidikan sebagai berikut: "*The term "education" refers to the broad function of preserving and improving the life of the group through bringing new members into its shared concern. Education is thus a far broader process than that which occurs in schools. It is an essential social activity by which communities continue to exist. In complex communities this function is specialized and institutionalized in formal education, but there is always the education outside the school with which the formal process is related.* Istilah *pendidikan* berkenaan dengan fungsi yang luas dari pemeliharaan dan perbaikan kehidupan suatu masyarakat terutama untuk memperkenalkan warga masyarakat baru (generasi muda) pada pengenalan terhadap kewajiban dan tanggung jawabnya di tengah masyarakat. Dengan demikian, proses pendidikan jauh lebih luas daripada proses belajar mengajar yang berlangsung di sekolah.
3. Pendidikan adalah suatu aktivitas masyarakat yang berfungsi untuk mentransformasikan keadaan suatu masyarakat menuju keadaan yang lebih baik. Keterkaitan pendidikan dengan keadaan masyarakat sangat erat, pendidikan mengalami proses spesialisasi dan institusionalisasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang kompleks dan modern. Proses pendidikan tersebut secara universal tidak bisa dilepaskan dari proses pendidikan informal yang berlangsung di luar sekolah. Dengan demikian keterkaitan keluarga dan lingkungan masyarakat sangat signifikan.
4. Istilah pendidikan berasal dari bahasa Inggris *education, to educate* yakni mengasuh, mendidik. Dalam *Dictionary of Education*, makna *education* adalah kumpulan semua proses yang memungkinkan seseorang mengembangkan kemampuan-kemampuan, sikap-sikap, dan bentuk-bentuk tingkah laku yang bernilai positif di dalam masyarakat tempat ia hidup. Istilah *education* dapat juga bermakna sebuah proses sosial tatkala seseorang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya lingkungan sosial), sehingga mereka dapat memiliki kemampuan sosial dan perkembangan individual secara optimal.
5. Pendidikan adalah usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu serta membimbing seseorang untuk mengembangkan segala potensinya sehingga ia mencapai kualitas diri yang lebih baik.

Inti dari pendidikan adalah usaha pendewasaan manusia seutuhnya (lahir dan batin), baik oleh orang lain maupun oleh dirinya sendiri, dalam arti tuntutan yang menuntut agar anak didik memiliki kemerdekaan berpikir, merasa, berbicara, dan bertindak serta percaya diri dengan penuh rasa tanggung jawab dalam setiap tindakan dan perilaku kehidupannya sehari-hari.

6. Pendidikan merupakan usaha pengembangan kualitas diri manusia dalam segala aspeknya. Pendidikan sebagai aktivitas yang disengaja untuk mencapai tujuan tertentu dan melibatkan berbagai faktor yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya, sehingga membentuk satu sistem yang saling mempengaruhi.<sup>6</sup>
7. Dalam bahasa Arab istilah pendidikan disebut dengan kata *al-tarbiyyah*. Dalam Al-Qur'an disebut kata *al-rabb*, *rabbayani*, *nurabbi*, *ribbiyyun*, dan *rabbani*. Apabila *al-tarbiyyah* diidentikkan dengan kata *al-rabb* yang merupakan fonem yang seakar dengan *al-tarbiyyah* yang berarti *al-tanmiyah*, yaitu *pertumbuhan* dan *perkembangan*. Ibnu Abdillah Muhammad bin Ahmad al-Anshari al-Qurthubi mengartikan *al-rabb* dengan makna *pemilik, yang maha memperbaiki, yang maha pengatur, yang maha menambah, yang maha menunaikan*. Al-Jauhari mengartikan *al-tarbiyyah*, *rabbun* dan *rabbun* dengan *memberi makan, memelihara dan mengasuh*. Apabila istilah *al-tarbiyyah* diidentikkan dengan bentuk *madhi-nya rabbayani'* (al-Isra: 24), dan bentuk *mudhari-nya* (asy-Syu'ara: 18) maka *al-tarbiyyah* mempunyai arti *mengasuh, menanggung, memberi makan, mengembangkan, memelihara, membuat, membesarkan dan menjinakkan*, hanya saja konteks makna *al-tarbiyyah* dalam surat al-Isra lebih luas, mencakup aspek jasmani dan ruhani, sedangkan dalam surat al-Syu'ara ayat 18 hanya menyangkut aspek jasmani.<sup>7</sup> Selain itu, dalam surat Ali Imran ayat 79 dan 146 disebutkan istilah *rabbaniyyin* dan *ribbiyyin*. Sedangkan dalam hadits Nabi SAW, digunakan istilah *rabbaniyyin* dan *rabbani* sebagaimana tercantum dalam hadits yang artinya: "Jadilah kamu para pendidik yang penyantun, ahli fiqh, dan berilmu pengetahuan, Seseorang disebut *rabbani* jika ia telah mendidik manusia dengan ilmu pengetahuan, dari sekecil-kecilnya sampai menuju yang lebih tinggi" (H.R. Bukhari dari Ibn 'Abbas). Istilah *rabbun* juga terdapat dalam surat Al-Fatihah, yakni *Rabbul-'alamien*, artinya penguasa semua alam jagat raya. Tetapi dapat diartikan pula dengan pemegang dan penguasa semua ilmu. Karena kata *al-'alamien* berasal dari kata *al-'ilmu*, jadi Allah

---

<sup>6</sup>Tedi Priatna, *Reaktualisasi Paradigma Pendidikan Islam*, Pustaka Bani Quraisy, Bandung. 2004, hal. 27.

<sup>7</sup> *Ibid*, hlm. 28.

sebagai Pemilik atau penguasa ilmu. Sebagaimana kata 'alim dan 'ulama.

8. Istilah lainnya adalah *ta'lim* berasal dari kata '*allama* yang berarti proses transmisi ilmu pengetahuan pada jiwa individu tanpa adanya batasan dan ketentuan (Al-Baqarah ayat 31) Kata *ta'lim* sebagai proses pengajaran tanpa adanya pengenalan secara mendasar. Istilah *ta'lim* disamakan dengan istilah *tarbiyyah*, maka *ta'lim* mempunyai makna pengenalan tempat segala sesuatu, sehingga maknanya menjadi lebih universal daripada istilah *tarbiyyah*, sebab *tarbiyyah* tidak meliputi segi pengetahuan dan hanya mengacu pada kondisi eksternal.<sup>8</sup>
9. Istilah lainnya adalah *ta'dib* yang mengandung pengertian sebagai proses pengenalan dan pengakuan secara berangsur-angsur yang ditanamkan dalam diri manusia mengenai tempat-tempat yang tepat dari segala sesuatu di dalam tatanan penciptaan, kemudian membimbing dan mengarahkannya kepada pengakuan dan pengenalan kekuasaan dan keagungan Tuhan di dalam tatanan wujud dan keberadaan-Nya.

Dengan demikian pendidikan yang diartikan sebagai *to educate* atau *tarbiyyah*, *ta'lim* dan *ta'dib* merupakan proses transfertasi dan tranformasi ilmu pengetahuan. Hubungan-hubungan yang terdapat di dalam proses pendidikan merupakan hubungan timbal balik dan hubungan fungsional antara para pendidik dan anak didik, orang tua dengan anak, lingkungan pergaulan dalam masyarakat dengan pergaulan manusia secara individu dan sosial.

Fungsi-fungsi manajerial yang terdapat dalam proses kegiatan pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi edukatif, artinya mendidik dengan tujuan memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik agar terbebas dari kebodohan;
- b. Fungsi pengembangan kedewasaan berpikir melalui proses transmisi ilmu pengetahuan;
- c. Fungsi penguatan keyakinan terhadap kebenaran yang diyakini dengan pemahaman ilmiah; dan
- d. Fungsi religius, sebagai bagian dari pengabdian hamba kepada Sang Pencipta yang telah menganugerahkan kesempurnaan jasmani dan rohani kepada manusia. Fungsi yang diatur oleh agama, yang setiap ajaran agama mewajibkan umatnya untuk mencari ilmu dan membebaskan diri dari kebodohan.

Hakikat manajemen pendidikan terletak pada pengelolaan kependidikan, yakni pengelolaan lembaga pendidikan yang merupakan sistem. Oleh karena itu secara keseluruhan yang harus dikelola adalah:

---

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm. 29.

- a. Kinerja para pegawai lembaga pendidikan;
- b. Pengadministrasian kegiatan pendidikan;
- c. Aktivitas para pendidik, yang merupakan tugas dan kewajibannya;
- d. Kurikulum sebagai konsep dan tujuan pendidikan;
- e. Sistem pembelajaran dan metode belajar mengajar;
- f. Pengawasan dan supervisi pendidikan;
- g. Evaluasi pendidikan; dan
- h. Pembiayaan pelaksanaan pendidikan dari segi fasilitas, alat-alat, sarana dan prasarana pendidikan.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan berhubungan dengan manajemen yang diterapkan. Sebagai pemaknaan yang universal dari seni dan ilmu dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengendalian, pengawasan, personalia dan profesionalitas. Dengan demikian makna manajemen pendidikan adalah proses yang terus menerus yang dilakukan oleh organisasi pendidikan melalui fungsionalisasi unsur-unsur manajemen tersebut, yang di dalamnya terdapat upaya saling mempengaruhi, saling mengarahkan dan saling mengawasi sehingga seluruh aktivitas dan kinerja organisasi pendidikan dapat tercapai sesuai dengan tujuan.<sup>9</sup>

Pengarahan yang dilakukan berkaitan dengan pengertian manajemen pendidikan adalah mengarahkan orang-orang agar melaksanakan aktivitas kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Setiap orang diarahkan untuk mengelola sarana dan prasarana pendidikan, alat-alat pendidikan, metode, desain kurikulum, kebidanan, kesekretariatan, dan mengatur strategi pendidikan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dalam manajemen pendidikan terdapat aktivitas yang mengintegrasikan sumber-sumber pendidikan dengan memusatkan diri kepada target yang ditetapkan. Di dalam proses pelaksanaan itu semua, terjadi kerjasama, pembagian tugas dan kewajiban, serta otoritas yang berbeda. Para pengelola lembaga pendidikan merupakan bagian-bagian yang saling terkait, seperti guru berkaitan dengan anak didik atau murid. Guru dan murid berkaitan dengan materi dan metode pembelajaran, dan seterusnya tanpa ada yang memisahkan sehingga tujuan dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai pelayanan atau pengabdian terhadap dunia pendidikan. Karena pada masanya manajemen dikenakan kepada pekerjaan yang berkaitan dengan pengabdian dalam tugas penyelenggaraan pendidikan.

Manajemen pendidikan sebagai ilmu mempunyai karakteristik tersendiri yang berbeda dengan ilmu manajemen lain. Perbedaan manajemen pendidikan dan manajemen lain terletak pada prinsip-

---

<sup>9</sup> Lihat arti manajemen menurut T. Hani Handoko, *Manajemen*, edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1999, hlm. 9.

prinsip operasionalnya, dan bukan pada prinsip-prinsip yang sifatnya umum. Dengan demikian, meskipun untuk memahami manajemen pendidikan diperlukan pemahaman atau penguasaan prinsip-prinsip manajemen secara umum, tidak berarti bahwa pengetahuan manajemen lain dapat diterapkan di dalam manajemen pendidikan karena prinsip operasionalnya berbeda.

Dengan pengertian di atas, dapat dipahami bahwa konsep manajemen mempunyai konotasi yang luas antara lain sebagai berikut:

1. Mempunyai pengertian sama dengan administrasi yang berusaha mempengaruhi dan menyuruh orang agar bekerja secara produktif;
2. Memanfaatkan manusia, material, uang, metode secara terpadu guna mencapai tujuan institusional;
3. Mencapai suatu tujuan melalui orang lain.<sup>10</sup>

Manajemen sebagai jenis pekerjaan yang berhubungan dengan pengelolaan lembaga atau organisasi yang merancang perencanaan dan pelaksanaannya. Proses manajemen adalah jenis pekerjaan yang memanfaatkan aktivitas manusia dalam suatu pola kerjasama dalam upaya mencapai tujuan dengan cara-cara yang efektif dan efisien. Efektif dan efisien, artinya hemat waktu hemat biaya dengan hasil yang terbaik, atau mengejar tujuan dengan pola kerja yang menghemat waktu dan biaya.<sup>11</sup>

Pada dasarnya yang menjadi perhatian manajemen pendidikan adalah tujuan, manusia, sumber, dan juga waktu. Kalau keempat unsur tersebut digabungkan dan dilihat dari bentuk dan perilakunya, maka akan menampakkan dirinya sebagai suatu satuan sosial tertentu, yang sering disebut organisasi. Dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan itu adalah subsistem dari lembaga pendidikan itu sendiri yang unsur-unsurnya terdiri dari unsur organisasi yaitu tujuan, orang-orang, sumber, dan waktu.

Manajemen pendidikan artinya pengelolaan terhadap semua kebutuhan institusional dalam pendidikan dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen pendidikan sebagai salah satu komponen dari sistem yang semua sub sistemnya saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Manajemen pendidikan adalah aktivitas-aktivitas untuk mencapai suatu tujuan, atau proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih dan atau usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber

---

<sup>10</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta : Jakarta : 2006, hlm. 1

<sup>11</sup> *Ibid*, hlm. 2

(personel maupun material) secara efektif dan efisien dan rasional untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pembinaan dan pelatihan manusia sebagai peserta didik. Pembinaan yang diarahkan terhadap olah pikir, olah rasa dan olah jiwa. Dengan pembinaan olah pikir, manusia terbina kecerdasan intelegensinya, dengan olah rasa manusia menjadi tercerdaskan emosinya dan dengan olah jiwa secara spiritual manusia menjadi makhluk yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT. sehingga sempurnalah tujuan pendidikan yang berupaya mewujudkan manusia yang paripurna.

Manajemen pendidikan pada hakikatnya adalah usaha-usaha yang berhubungan aktivitas pendidikan yang di dalamnya terjadi proses mempengaruhi, memotivasi kreativitas anak didik dengan menggunakan alat-alat pendidikan, metode, media, sarana dan prasarana yang diperlukan dalam melaksanakan pendidikan. Salah satunya berkaitan langsung dengan para pendidik, yaitu orang-orang yang berprofesi sebagai penyampai materi pendidikan kepada anak didik.

Para pendidik yang bertugas membina dan melatih serta mengarahkan minat serta bakat anak didik dalam tugasnya berusaha mewujudkan tiga kecakapan anak didik, yaitu:

1. Kecakapan rasio anak didik dalam arti pengembangan pola pikir anak didik;
2. Kecakapan emosional anak didik dalam arti pengembangan mentalitas anak didik dan kedewasaan menghadapi berbagai permasalahan dan upaya pemecahan masalah yang dihadapi;
3. Kecakapan spiritual anak didik dalam arti pengembangan aspek-aspek ritualitas dalam hubungannya sebagai hamba kepada Allah sebagai Pencipta. Kecakapan berterima kasih secara imanen dan transenden.

Dengan tiga kecakapan yang terus menerus dibina dan dikembangkan, maka sudah sepantasnya para pendidik harus merupakan orang-orang yang profesional yang kualifikasinya telah teruji secara intelektual dan secara moral, karena para pendidik akan menjadi control sosial bagi semua didik dan masyarakat pada umumnya. Para pendidik sebaiknya orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaan, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di muka bumi, sebagai makhluk sosial dan makhluk individu yang berdiri sendiri.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam Jilid I*, Pustaka Setia, Bandung: 2005, hlm. 65.

Mengenai pengertian manajemen pendidikan sebagai proses pengelolaan dan pembinaan terhadap kelembagaan pendidikan, di dalamnya telah tersirat pula mengenai tugas-tugas para pendidik, yaitu:

- a. Pengelolaan dalam arti pembimbingan;
- b. Pengelolaan dalam arti Menciptakan situasi untuk pendidikan yang bertujuan;
- c. Pengelolaan dalam arti pengembangan kecerdasan pribadi para pendidik dan proses transmisi ilmu pengetahuan;
- d. Pengelolaan dalam arti peningkatan dan memajukan lembaga pendidikan melalui kerjasama semua civitas akademik;
- e. Pengelolaan dalam arti pengembangan dan pemahaman mendasar terhadap bakat dan minat anak didik dalam ilmu pengetahuan; dan
- f. Pengelolaan dalam arti penyalurkan dan pengembangan profesionalitas anak didik dalam kehidupan di masyarakat.

Dengan demikian, maka dalam proses pendidikan diperlukan dukungan *managerial skill*, seperti berkaitan dengan administrasi sekolah, misalnya pengelolaan waktu penerimaan calon siswa, surat-surat perkantoran, pengarsipan, dan sebagainya. Oleh karena itu, manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang menunjang tercapainya mekanisme dan tujuan pendidikan. Berkaitan dengan usaha mencapai tujuan pendidikan, yang didalamnya terdapat subsistem yang saling berhubungan, sekelompok orang yang saling bekerja sama secara profesional.<sup>13</sup>

Manajemen pendidikan berbeda dengan pendidikan. Tidak semua kegiatan pencapaian tujuan pendidikan itu adalah manajemen pendidikan. Dengan demikian apabila digabungkan dengan pendidikan, menjadi manajemen pendidikan, maka manajemen yang dimaksudkan adalah seluruh pengelolaan unsur-unsur pendidikan sebagai upaya pencapaian tujuan pendidikan dengan cara-cara yang efektif dan efisien.

Dalam manajemen pendidikan terdapat proses yang sinergis, yaitu sebagai berikut:

1. Proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personel, spiritual dan material yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan.
2. Proses keseluruhan pelaksanaan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, pembiayaan, dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik

---

<sup>13</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Sekolah*, Gunung Agung. Jakarta: 1979, hlm. 5

- personel, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
3. Proses bekerja dengan orang-orang, dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik dan tepat, sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.
  4. Proses pelaksanaan kepemimpinan untuk mewujudkan aktivitas kerjasama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.
  5. Proses pelaksanaan semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar seperti perumusan kurikulum, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol dan seterusnya, sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah, menyapu halaman dan sebagainya.
  6. Proses pembinaan atau supervisi pendidikan;
  7. Proses pengawasan seluruh kinerja kependidikan.<sup>14</sup>

Semua pengertian tentang manajemen pendidikan dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan penyelenggaraan pendidikan yang berkaitan dengan seluruh kebutuhan materil pendidikan yang sekaligus berkaitan dengan semua aspek yang ada dalam usaha penyelenggaraan pendidikan, yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran, fasilitas atau sarana dan prasarana pendidikan, dan media pendidikan. Dengan demikian, semua kegiatan lembaga pendidikan harus teradministrasikan dan dikelola dengan baik.

Dengan pemahaman di atas, maka manajemen pendidikan berbicara tentang sinergitas personil lembaga pendidikan dalam kaitannya dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Sebagaimana menurut Hadari Nawawi bahwa manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan rencana yang telah dicanangkan yang diselenggarakan dengan cara yang sistematis, rasional, efisien dan efektif di suatu lembaga pendidikan, baik yang formal maupun non formal. Jadi, manajemen pendidikan menyangkut kemampuan mengendalikan kegiatan operasional pendidikan untuk terwujudnya efisiensi dan efektivitas yang maksimal.<sup>15</sup>

Tugas dan kewajiban pimpinan dalam lembaga pendidikan secara manajerial dapat dikelompokkan dalam tujuh kategori, yaitu:

- 1) Maminij seluruh program pendidikan;
- 2) Meminij aktivitas anak didik;
- 3) Meminij personil lembaga pendidikan;

---

<sup>14</sup> Daryanto, *loc.cit.*, hlm. 9

<sup>15</sup> *Ibid*, hlm. 10

- 4) Meminij pengadministrasian dan perkantoran lembaga pendidikan;
- 5) Mengelola kebendaharaan lembaga pendidikan;
- 6) Meminij pelayanan bantuan kependidikan; dan
- 7) Meminij hubungan lembaga pendidikan dengan lingkungan masyarakat.

Tugas manajer dan pengelola lembaga pendidikan dalam kegiatan kependidikan adalah semua bentuk pelayanan kependidikan atau pelayanan akademik yang di dalamnya merupakan rangkaian aktivitas pengelolaan pendidikan, mulai dari penerimaan calon siswa baru, pembuatan mekanisme tes, pembayaran keuangan sekolah, perumusan dan perencanaan pengeluaran dan pengelolaan dana sekolah, perumusan dan pengembangan kurikulum yang tertulis, tata kerja para pendidik, penjadwalan proses kegiatan pembelajaran, kalender akademik yang terpadu dengan pemanfaatan waktu dan rasio para pendidik dengan pendidik, serta laporan pertanggungjawaban sekolah yang berkaitan dengan hasil evaluasi pendidikan.

Dengan pengertian di atas, maka pembahasan manajemen pendidikan berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Manajemen tentang tujuan pendidikan;
2. Manajemen tentang perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengelola pendidikan;
3. Manajemen sebagai proses yang sistimatis, koordinatif, kooperatif, integrative dan taat asas manfaat;
4. Manajemen pengorganisasian kependidikan;
5. Manajemen dalam arti pelaksanaan fungsi-fungsinya secara kongkrit dalam aktivitas pendidikan;
6. Manajemen sebagai alat, metode dan strategi untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dengan hal-hal tersebut di atas, maka studi tentang manajemen pendidikan sangat penting, dengan alasan-alasan sebagai berikut:

1. Pengelolaan lembaga pendidikan merupakan bagian dari upaya meraih tujuan pendidikan;
2. Pelaksanaan kepemimpinan dalam kependidikan merupakan upaya mengintegrasikan aktivitas pendidikan agar seluruh kegiatan dapat dikendalikan dengan baik;
3. Pengembangan profesionalitas merupakan bagian dari proses pengembangan sumber daya manusia yang akan mendorong laju perkembangan dan pertumbuhan pendidikan yang lebih optimal dan berhasil guna bagi seluruh civitas pendidikan;
4. Kerjasama antar lingkungan pendidikan merupakan proses mempermudah tercapainya tujuan pendidikan;
5. Pemusatan kinerja dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar merupakan strategi untuk meraih target pendidikan bagi seluruh anak didik;

6. Pengawasan dan evaluasi pendidikan akan memberikan gambaran tentang keberhasilan pendidikan, sehingga dapat dirumuskan perencanaan yang lebih baik di masa depan.

Manajemen pendidikan pada umumnya dicirikan oleh proses kerjasama dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu keberadaan manajemen dalam mengelola pendidikan sangat penting. Karena adanya jenis-jenis pekerjaan yang mudah dan yang sukar. Kerjasama di antara personil lembaga pendidikan akan memudahkan pelaksanaan kegiatan yang semula sangat sukar dilaksanakan oleh seorang diri, karena setiap orang telah ditetapkan tugas dan kewajibannya sesuai dengan profesi dan keahliannya. Misalnya, seorang guru matematika sebaiknya hanya mengajar matematika, dan pendidikannya pun harus matematika, baik ia lulusan diploma maupun sarjana, bahkan sampai tingkat doctoral.

Secara organik keahlian dikembangkan guna meningkatkan profesionalitas para pendidik. Seorang guru yang baik adalah yang tahu banyak dari yang sedikit, bukan tahu sedikit dari yang banyak. Meskipun, di Indonesia masih banyak seorang guru yang mengajar seluruh mata pelajaran, seolah-olah ahli untuk berbagai bidang studi. Demikian pula dengan dosen, yang memberikan kuliah tanpa melihat keahliannya, sehingga mahasiswa hanya diberikan ilmu pengetahuan yang sifatnya pengantar dan umum.

Manajemen pendidikan kepentingannya adalah untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan sekaligus memposisikan orang sesuai dengan keahliannya. Dengan demikian tujuan akan dicapai secara optimal. Dosen tidak mengajar berbagai mata kuliah, sedangkan keahliannya tidak diajarkan, ini artinya manajemen pendidikan yang buruk, yang tidak akan mencapai tujuan pendidikan dengan baik.

Tujuan yang ditetapkan dalam pendidikan akan mudah dicapai apabila diterapkan manajemen pendidikan sebaik mungkin, terutama melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Adanya para pelaku pendidikan yang ditempatkan sesuai dengan keahliannya;
2. Menyiapkan dana pendidikan yang cukup;
3. Menerapkan metode kependidikan yang tepat;
4. Mempersiapkan material atau alat-alat pendidikan yang memadai;
5. Mempersiapkan sarana dan prasarana yang efektif bagi pelaksanaan pendidikan;
6. Memadukan proses kependidikan antara teori dengan praktek;
7. Menerapkan desain pembelajaran yang disesuaikan dengan kondisi obyek-obyek pendidikan;

8. Sistem kontrol yang melekat terhadap tugas dan fungsi kelembagaan pendidikan, dalam hubungannya dengan internal dan eksternal lembaga; dan
9. Mempersiapkan daya serap pasar yang baik bagi lulusan lembaga pendidikan.

### **C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan**

Dengan pengertian-pengertian dan pentingnya studi manajemen pendidikan yang telah dikemukakan di atas, dapat diklasifikasikan mengenai ruang lingkup manajemen pendidikan, terutama dilihat dari unsur-unsur yang masti ada dalam manajemen pendidikan. Sebagai ilmu, manajemen pendidikan memiliki teori dan kerangka pikir yang sudah teruji, terutama berhubungan dengan teori-teori kepemimpinan, teori sumber daya manusia dan teori perilaku organisasi pendidikan.

Teori manajemen pendidikan yang ilmiah memokuskan kajiannya kepada pentingnya keberadaan pemimpin atau manajer dan perannya dalam suatu lembaga pendidikan yang disebut dengan supervisor. Teori klasik menjelaskan tentang pemanfaatan dan pengangkatan personil pendidikan, tentang tanggung jawab para pelaku pendidikan, serta penciptaan iklim lembaga pendidikan yang kondusif. Menurut teori manajemen pendidikan yang ilmiah penciptaan iklim yang kondusif bagi lembaga pendidikan sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang menggerakkan lembaga pendidikan, karena lembaga pendidikan yang sumber daya manusianya lemah, meskipun memiliki modal dan fasilitas yang memadai, tidak akan bisa meraih keberhasilan.

Lembaga pendidikan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan pembagian kerja yang proporsional dan menempatkan para pekerja menurut kompetensinya masing-masing. Dengan demikian setiap pelaku pendidikan memikul tanggung jawab yang penuh sesuai dengan kecakapannya dan mengikuti sistem kerja yang professional untuk tujuan pendidikan.

Lembaga pendidikan dengan sistem kerja yang professional di samping menempatkan pelaku pendidikan yang sesuai dengan spesialisasinya, juga pengaturan sistem gaji yang memiliki perbedaan yang adil, yakni seimbang dengan beban kerja yang ditanggung oleh para pelaku pendidikan. Perbedaan besar gaji yang professional diberlakukan secara sistimatis dan formal, sehingga para pelaku pendidikan akan meningkatkan prestasi kerjanya, terutama berhubungan dengan pengayaan ilmu pengetahuan dan pendalaman analisis ilmiah terhadap bidang studi yang diajarkan.

Manajemen pendidikan juga mengkaji tentang efesiensi dan epektifitas pelaksanaan kinerja lembaga pendidikan dengan mempertimbangkan tujuan-tujuan pendidikan, kegiatan pendidikan

yang logis, jumlah sumber daya manusia atau staf yang memadai, disiplin kerja, upah yang proporsional, bonus yang prestatif, standarisasi pekerjaan yang sistematis, pertanggungjawaban yang objektif, penerapan balas jasa atau insentif yang motivasional, dan pengembangan lembaga pendidikan yang terukur.

Dalam teori organisasi klasik yang pertama kali diperkenalkan oleh B.I. Fayol (1841 – 1925), manajemen membahas hal-hal sebagai berikut:

1. *Technical* : kegiatan memproduksi dan mengorganisirnya. Dalam kaitannya dengan pendidikan, lembaga pendidikan melakukan kegiatan menghasilkan lulusan lembaga pendidikan yang siap kerja;
2. *Commercial* : kegiatan membeli bahan dan menjual produk. Dalam lembaga pendidikan kegiatan ini berkaitan dengan penjangkauan anak didik dan mengelolanya dengan pendidikan, sehingga hasilnya akan bermanfaat untuk anak didik dan masyarakat;
3. *Financial* : kegiatan pembelanjaan. Lembaga pendidikan membutuhkan pendanaan untuk mengadakan sarana dan prasarana serta pelaksanaan pendidikan;
4. *Security* : kegiatan menjaga keamanan. Kaitannya dengan pendidikan terletak pada sistem pengamalan lingkungan pendidikan secara internal maupun eksternal, pergaulan anak didik di dunia luar dan sistem pengamanan diri dari pengaruh lingkungan dan kebudayaan yang dapat merusak moral, melalui pendidikan agama dan akhlak;
5. *Accountancy* : kegiatan akuntansi. Lembaga pendidikan melibatkan kegiatan perhitungan pemasukan dana dan pengeluaran yang baik, sistematis, akurat dan efisien. Tidak melaksanakan kegiatan pendidikan yang kurang proporsional dengan kemampuan, apalagi kegiatan yang hanya menghambur-hamburkan uang sedangkan hasil kegiatan kurang bermanfaat;
6. *Managerial* : melaksanakan fungsi manajemen. Pendidikan membutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang baik, sebagaimana adanya pengorganisasian dan pengkoordinasian untuk semua kegiatan kependidikan.

#### **D. Fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan**

Menurut para pakar ilmu manajemen fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Henry Fayol merinci lebih sistematis tentang fungsi-fungsi manajemen, yaitu: (1) *Planning* (perencanaan); (2) *Organizing* (pengorganisasian); (3) *Coordinating* (pengkoordinasian); (4) *Commanding* (pengarahan); dan *Controlling* (pengawasan). Bertitik tolak dari fungsi manajemen tersebut, Fayol menetapkan asas-asas manajemen yang bersifat umum,

- yaitu: (1) Asas Pembagian kerja; (2) Asas wewenang dan tanggungjawab; (3) Disiplin; (4) Kesatuan perintah; (5) Kesatuan arah; (6) Asas kepentingan umum; (7) Pemberian janji yang wajar; (8) Pemusatan wewenang; (8) Rantai berkala; (9) Asas keteraturan; (10) Asas keadilan; (11) Kestabilan masa jabatan; (12) Inisiatif; (13) Asas kesatuan.
2. Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, fungsi- fungsi manajemen, selain perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan, ia menambahnya dengan fungsi *staffing*, yaitu penyusunan staf atau kepegawaian dan *directing*, artinya pengarahan.
  3. Luther M. Gullich menambah fungsi-fungsi manajemen dengan fungsi reporting, yakni penyampaian laporan dan budgeting, penyusunan anggaran pembelanjaan.
  4. George R. Terry menambahnya dengan fungsi *actuating*, yaitu penggerakkan.
  5. Louis A. Allen menyatakan adanya fungsi *leading*, yaitu kepemimpinan.
  6. John R. Beisline mengutarakan hal yang sama dengan Fayol, yaitu : (1) *Planning*; (2) *Organizing*; (3) *Commanding*; (4) *Controlling*.
  7. Prajudi Atmosudirjo merinci fungsi manajemen sama dengan Louis A. Allen.
  8. William H. Newman menambahkan dengan fungsi *Assembling Resources*, yakni penyusunan pegawai atau personalia.
  9. Sondang P. Siagian dengan menambahkan fungsi *motivating*, yakni mendorong seluruh pegawai untuk bekerja sesuai dengan arahan dan tujuan yang telah ditetapkan.
  10. Lyndal F. Urwick menyatakan tentang adanya fungsi *forecasting*, yaitu *mengadakan prediksi, memperkirakan berbagai kemungkinan yang akan terjadi*.
  11. Winardi menjelaskan adanya fungsi komunikasi dalam suatu organisasi.
  12. The Liang Gie menjelaskan adanya fungsi *decision Making*, membuat keputusan dan fungsi *improving*, yaitu melakukan improvisasi, pengayaan pendekatan, metode dan strategi dalam mencapai tujuan.
  13. Jhon D. Millet menambahkan fungsi *facilitating*, yaitu pemberian fasilitas.

Pendapat-pendapat di atas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:<sup>16</sup>

**TABEL I**  
**Pendapat Para Ahli Tentang Fungsi-fungsi**  
**Manajemen**

---

<sup>16</sup> Anton Atoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, Fak. Syari'ah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2002, hal. 66 dan Malayu SP. Hasibuan, *loc.cit.*, hal. 39.

Nama Ahli	Fungsi -Fungsi Manajemen
Louis A. Allen	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling</i>
Prajudi Atmosudirjo	<i>Planning, Organizing, Directing, Actuating, Controlling</i>
John R. Beishline	<i>Planning, Organizing, Commanding, Controlling</i>
Henry Fayol	<i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling</i>
Luther Gullich	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing. Coordinating, Reporting, Budgeting</i>
Kontz dan O'Donnel	<i>Organizing, Staffing, Directing, Planning;, Controlling</i>
William H. Newman	<i>Planning, Organizing, Assembling Resources, Directing, Controlling.</i>
Sondang P. Siagian	<i>Planning, Organizing, Motivating, Controlling</i>
George R. Terry	<i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i>
Lyndal F. Urwick	<i>Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling</i>
Winardi	<i>Planning, Organizing, Coordinating, Actuiting, leading, Communicating, Controlling</i>
The Liang Gie	<i>Planning, Decision Making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.</i>
Jhon D. Millet	<i>Directing dan facilitating</i>

Fungsi-fungsi manajemen di atas berkaitan secara langsung dengan lembaga pendidikan, karena merupakan salah satu jenis organisasi. Dengan demikian fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam seluruh kegiatan organisasi, tidak terkecuali lembaga pendidikan.

#### **E. Macam-macam Manajemen**

Manajemen dapat diterapkan di berbagai bentuk organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Pada hakikatnya seluruh organisasi memiliki normanya sendiri dalam menerapkan manajemen sebagai sistem yang menjalankan roda organisasi. Oleh sebab itu jenis-jenis manajemen dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Menurut Made Pidarta sebagai sebuah sistem, lembaga pendidikan merupakan kajian ilmu manajemen yang apabila dilihat dalam perspektif tujuannya, terdiri atas beberapa sudut pandang, yaitu sebagai berikut:<sup>17</sup>

##### **1. Manajemen berdasarkan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai**

Manajemen berdasarkan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai atau *management by objective* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Seluruh aktivitas manajerial diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan;
- b. Fasilitas yang disediakan bersesuaian dengan tujuan organisasi;
- c. Pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kualitas personil dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga tujuan dapat dicapai dengan lebih baik dan optimal;
- d. Sasaran yang dituju telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi;
- e. Kerjasama diciptakan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan agar tujuan tercapai dengan sebaik mungkin;
- f. Hasil yang dicapai dievaluasi dengan ukuran utama tujuan yang telah ditentukan;
- g. Hasil evaluasi dijadikan sandaran perencanaan berikutnya;
- h. Mengutamakan kontinuitas kerja organisasi;
- i. Dilakukan penjabaran terhadap tujuan agar memudahkan pencapaiannya;
- j. Fungsi-fungsi utama manajemen dianalisis secara rasional dan kondisional guna tercapainya tujuan;
- k. Organisasi dikelola secara sinergis;
- l. Seluruh anggota meningkatkan profesionalitas kerja;

---

<sup>17</sup> Made Pidarta, *loc. cit.*, hal. 26.

- m. Pelaksanaan kegiatan didasarkan kepada jenis-jenis tujuan dan lama waktu yang dibutuhkan;
- n. Manajer bertindak sebagai pengarah dan pembina seluruh pelaksana kegiatan organisasi;
- o. Konsep tentang tujuan organisasi dirumuskan secara strategis dan berkesinambungan;
- p. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada jumlah yang akan dicapai, yaitu tujuan tunggal (*single goals*) dan tujuan yang banyak (*multiple goals*). Berdasarkan kejelasan tujuan, tujuan ada yang jelas dinyatakan (*stated goals*) dan rujukan yang aktual atau nyata (*real goals*). Berdasarkan Keluasan dan Waktu Pencapaian, tujuan terdiri atas: (1) Tujuan Strategis (*strategic goals*); (2) Tujuan Taktis (*tactical goals*), dan (3) Tujuan Operasional (*operational goals*);
- q. Seluruh manajemen secara terus menerus melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja yang diterapkannya;
- r. Diharapkan tidak ada kegiatan yang menyimpang dari sasaran;
- s. Memperbaiki sesegera mungkin terhadap pelaksanaan kegiatan yang tidak relevan dengan tujuan;
- t. George Odiorne mengatakan bahwa,<sup>18</sup> manajemen sasaran harus memperhatikan kerja sama dan keterkaitan tugas serta fungsi para pengelola organisasi;
- u. Dalam melaksanakan kegiatan bersifat fleksibel terhadap perubahan situasi dan kondisi agar sasaran tetap dapat dicapai dengan baik;
- v. Mementingkan adaptabilitas terhadap jenis-jenis tugas yang diemban serta mengutamakan pendekatan yang rasional, kondisional dan akomodatif;
- w. Pembuatan jadwal yang teratur dan sistimatis;
- x. Penganggaran biaya yang terukur dan memperhatikan kemampuan finansial organisasi;
- y. Kritis terhadap perkembangan situasi dan kondisi;
- z. Menyiasati keadaan yang kadangkala bersifat tidak menentu.

Lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen berdasarkan sasaran senantiasa membuat perencanaan program organisasi sesuai dengan struktur unit kerja yang ada. Bidang-bidang yang menangani urusan tertentu merumuskan program kerja dengan skala prioritas yang akan ditargetkan lebih awal di antara program lainnya. Manajemen berdasarkan sasaran dalam mengelola organisasi sangat mementingkan kontinuitas kerja, artinya pelaksanaan kegiatan selalu berkelanjutan sesuai dengan

---

<sup>18</sup> George Odiorne, *Management by Objective*, Mc.Graw, Hill Book Company, New York, 1978, hal. 2

target-target yang ditetapkan menurut urutan dan ukuran waktu dan biaya. Manakala ditemukan penyimpangan kegiatan sehingga sasaran tidak diperoleh dengan optimal, maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki teknik dan strategi pelaksanaan rencana ketika penyimpangan ditemukan pada saat pelaksanaan berjalan;
- b. Menganalisa seluruh hasil kerja dan membuat standarisasi hasil kerja yang paling sederhana, tetapi sekaligus merumuskan ukuran hasil kerja yang tertinggi menurut ukuran yang memungkinkan untuk dilaksanakan oleh para anggota organisasi;
- c. Merencanakan peningkatan kerja dengan memberikan pengarahan dan pembinaan. Para anggota kualitasnya ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, sebab dengan cara tersebut profesionalitasnya semakin meningkat dan akan meningkatkan kualitas hasil yang dicapai;
- d. Mengkondisikan strategi dan teknik pelaksanaan kerja, artinya tidak memutuskan keterjalinan pelaksanaan tugas dan kewajiban di antara pengelola kegiatan. Sinergitas pekerjaan dipertahankan demi tercapainya tujuan;
- e. Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan, sehingga akan ditemukan berbagai kelemahan yang dengan segera diperbaiki agar pelaksanaan kegiatan tidak keluar dari tujuan yang ditetapkan;
- f. Menerapkan berbagai teknik dan metode untuk memotivasi para pekerja;
- g. Memberikan gaji, bonus dan imbalan kepada para pekerja yang prestasi kerjanya sangat menguntungkan organisasi;
- h. Prioritas pelaksanaan kegiatan diukur menurut ukuran kemampuan sumber daya dan sumber dana organisasi<sup>19</sup>

Manajemen berdasarkan sasaran seluruh pelaksanaan kerja dengan tetap menjaga konsistensinya pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Adapun tujuan-tujuan yang dimaksudkan dapat berkisar pada tujuan-tujuan sebagai berikut:

- 1) Tujuan strategis yang berhubungan dengan target yang paling diharapkan yang diperkirakan akan mengembangkan lembaga dan memberikan keuntungan tertinggi di antara seluruh tujuan yang ada;
- 2) Tujuan organisasi, yaitu yang berkaitan dengan kultur organisasi dan norma-norma yang berlaku dalam pengelolaan organisasi, baik tujuan jangka panjang, menengah maupun tujuan jangka pendek;
- 3) Tujuan-tujuan unit kerja yang spesifik, misalnya tujuan yang ditergetkan oleh lembaga penelitian dan pengabdian

---

<sup>19</sup> John W. Humble, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, alih bahasa Binol, Erlangga, Jakarta, 1978, hal. 4.

masyarakat, tujuan yang ditetapkan oleh lembaga penjamin mutu, tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pengkajian hukum dan pranata sosial, dan tujuan-tujuan unit kerja lainnya yang sifatnya lebih sederhana dan menyesuaikan dengan tugas dan fungsi dari bagian-bagian tertentu;

- 4) Tujuan-tujuan individu yang diharapkan oleh manajer dan anggota organisasi;
- 5) Rencana tindakan dirumuskan dengan memerhatikan kalender kegiatan yang telah ditetapkan;
- 6) Hasil-hasil kegiatan dianalisis secara ilmiah dan berkesinambungan;
- 7) Evaluasi dilaksanakan ketika pelaksanaan sedang berlangsung dan setelah selesainya pelaksanaan kegiatan;
- 8) Pengembangan kinerja dengan cara membentuk team work dan jaringan kerja yang lebih spesifik agar pelaksanaan dan pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien.<sup>20</sup>

Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam manajemen berdasarkan sasaran adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan strategi pelaksanaan kegiatan secara targeted;
- b) Menentukan sasaran dengan pertimbangan prioritas yang berbeda-beda;
- c) Menentukan tujuan umum dan tujuan khusus;
- d) Menentukan rencana tindakan dalam bentuk kalender kegiatan yang sistimatis;
- e) Menentukan standar operasional kerja yang efektif dan efisien didasarkan kepada kemampuan dana organisasi;
- f) Menentukan standar evaluasi kinerja personalia sesuai dengan tugas dan kewajibannya;
- g) Melaksanakan pembahasan dan diskusi tentang program kerja dan berbagai strategi pelaksanaan kegiatan;
- h) Menentukan penempatan para pegawai secara hierarkis sesuai dengan kedudukan, tugas dan kewajibannya serta wewenangnya masing-masing;
- i) Melakukan evaluasi terhadap seluruh strategi pelaksanaan kegiatan dan strategi pencapaian sasaran program;
- j) Melaksanakan reviu secara berkala guna meningkatkan relevansi antara strategi dengan tujuan yang hendak dicapai;
- k) Melakukan revisi kegiatan secara berkesinambungan untuk seluruh unit kerja;
- l) Merencanakan sasaran lanjutan berdasarkan hasil evaluasi yang kemudian dibentuk program kerja berikutnya;
- m) Penentuan tahapan pelaksanaan lanjutan.

---

<sup>20</sup> Made Pidarta, *Loc. cit.*, hal. 45.

## **2. Manajemen Berdasarkan Struktur**

Manajemen dengan berdasarkan struktur berpijak pada pandangan bahwa organisasi adalah struktur personalia, oleh karena itu pelaksanaan manajerialnya akan disesuaikan dengan struktur yang ada. Dalam lembaga pendidikan terdapat berbagai struktur yang ditempati oleh seorang pejabat berikut bawahan-bawahannya. Tugas dan fungsi dari pejabat struktural sudah diatur secara organisatoris dan hierarkis. Misalnya di fakultas terdapat beberapa struktur yang memiliki tugas-tugas tertentu, yaitu seorang dekan, tiga orang pembantu dekan, para ketua jurusan, kepala sub bagian umum, kasubab tata usaha, kasubag akademik, bendahara, para staf fakultas. Secara hierarkis setiap kedudukan struktural memiliki tingkatan-tingkat dari sisi pangkat dan jabatan yang nantinya mempengaruhi kepada besar kecilnya wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan struktural.<sup>21</sup>

Struktur adalah organisasi, maka melakukan strukturalisasi adalah mengorganisasi personalia dalam kedudukan, wewenang, jabatan, pangkat, tanggung jawab, dan semua hal yang melekat sehubungan dengan keadaan seseorang yang duduk pada struktur tertentu, sebagaimana adanya perbedaan insentif antara struktur yang satu dengan struktur yang lainnya.

Dalam manajemen struktur melihat organisasi dalam bentuk yang berbeda-beda, tetapi merupakan sistem yang komponen-komponennya secara keseluruhan saling berhubungan. Struktur-struktur dalam organisasi merupakan tim yang terorganisir yang membentuk suatu kinerja terpadu, di setiap tim terdapat pemimpin yang bertanggung jawabkan keseluruhan struktur organisasi. Struktur organisasi akan menentukan berjalan tidaknya fungsi-fungsi manajemen, oleh karena itu dalam penempatan struktur selalu berhubungan dengan keahlian, pengalaman, pendidikan, dan karier yang telah dicapai oleh para anggota organisasi.

Manajemen dengan pendekatan struktural menurut David Evans<sup>22</sup> memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Tugas individu yang jelas;
- b) Jabatan yang jelas;
- c) Wewenang dan tanggung jawab yang jelas;
- d) Deskripsi tugas dan kegiatan yang jelas, setiap tugas dijelaskan sesuai dengan spesifasinya yang menjelaskan secara rinci bagi petugas masing-masing;
- e) Hubungan antar unit kerja dan hubungan antar tugas yang jelas.

## **3. Manajemen Berdasarkan Teknik**

---

<sup>21</sup> Richard A. Johnson, et al., *The Theory and Management of System*, Third Edition, McGraw, Hill Kogakhusa, Tokyo, 1973, hal. 32.

<sup>22</sup> David Evans, *Supervisory Management*, Holt, Rinchart and Winston, London, 1981, hal. 241.

Manajemen yang berdasarkan teknik adalah pengelolaan organisasi dengan acuan yang bersifat teknik operasional. Teknik-teknik yang harus diterapkan sebelumnya telah dikuasai dan seluruh fasilitas untuk menerapkan teknik pun telah disediakan. Dalam manajemen teknik kinerja organisasi. Kemudian menentukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membahas seluruh rencana kegiatan;
2. Menempatkan dan menugaskan personil yang akan melaksanakan rencana kegiatan;
3. Mempersiapkan sarana dan prasarana serta alat-alat yang membantu pelaksanaan kegiatan;
4. Melatih personil untuk meningkatkan keterampilan teknisnya;
5. Mengembangkan kerjasama di seluruh pelaksana teknis kegiatan.

#### **4. *Managemen Berdasarkan Personil Organisasi***

Manajemen yang berdasarkan kepada personil organisasi adalah pengelolaan organisasi dengan mempertimbangkan sepenuhnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Manajemen personalia secara garis besar berhubungan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membangun hubungan horizontal dengan seluruh personil organisasi;
- b. Perencanaan tenaga kerja;
- c. Membangun komunikasi dan memotivasi kerja seluruh personil organisasi;
- d. Memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan personil meskipun bukan bagian langsung dari wewenang personalia;
- e. Menciptakan iklim kepegawaian yang dinamis dan kepemimpinan yang ideal;
- f. Mengurus pangkat dan peningkatan tunjangan, insentif, dan gaji pegawai;
- g. Menilai prestasi kinerja personil organisasi;
- h. Mengumumkan seluruh berita yang berhubungan dengan kepegawaian tepat waktu;
- i. Memberikan pengarahan dan saran-saran dan petunjuk yang benar tentang tata cara pengurusan jabatan dan pangkat pegawai;
- j. Menunjukkan sikap adil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang menyangkut masa depan para pegawai.

Bidang-bidang pembinaan yang merupakan bagian dari manajemen personalia adalah berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut;

- a. Formasi;
- b. pengadaan pegawai;
- c. Pengujian kesehatan;

- d. Penggajian;
- e. Kepangkatan;
- f. Pengangkatan dalam jabatan;
- g. Sumpah/janji;
- h. Penilaian pelaksanaan pekerjaan;
- i. Daftar urut kepangkatan;
- j. Cuti pegawai;
- k. Perawatan, tunjangan cacat dan uang duka;
- l. Pendidikan dan latihan;
- M. Disiplin pegawai;
- n. Perberhentian pegawai;
- k. Pensiun.<sup>23</sup>

#### **5. *Managemen Berdasarkan Informasi***

Menurut William A. Shrode<sup>24</sup>, informasi merupakan agen yang menopang kehidupan organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu mengembangkan manajemen berdasarkan informasi guna pengembangan usaha-usahanya.

Informasi yang diperoleh dijadikan bahan perbincangan dan rapat-rapat organisasi, misalnya informasi perkembangan pasar global, informasi kompetisi dunia pendidikan, informasi berbagai bantuan dan beasiswa pendidikan, informasi hasil-hasil penelitian, informasi yang berkaitan dengan perubahan-perubahan kebijakan pemerintah, dan sebagainya. Melalui pengayaan informasi tersebut, kemudian pengelola organisasi membuat perencanaan dan melaksanakannya sesuai dengan hasil analisa terhadap informasi yang dibutuhkan.

Menurut Johnson, informasi memberikan wacana yang baik bagi masa depan organisasi.<sup>25</sup> Hal tersebut didasarkan kepada akibat yang dapat ditimbulkan oleh keberadaan informasi, misalnya mempercepat pengambilan keputusan, mempermudah saluran kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan yang tepat sasaran.

#### **6. *Managemen Lingkungan***

Manajemen lingkungan adalah manajemen yang mengelola organisasi berdasarkan kepada lingkungan-lingkungan sebagai berikut:

- a. Lingkungan internal organisasi yang meliputi pimpinan organisasi, personil (karyawan) organisasi, alat-alat dan metode pengelolaan organisasi, strategi perencanaan dan pelaksanaan kegiatan organisasi;

---

<sup>23</sup> Lembaga Administrasi Negara RI., *Kepegawaian dan Korpri*, LAN, 1995, hal. 11.

<sup>24</sup> William A. Shrode and Dan Voich JR., *Organization and Management System: Basic System Concept*, Irwin- Book Company, Malaysia, 1974, hal. 448.

<sup>25</sup> Richard A. Johnson, *loc.cit.* hal., 109.

- b. Lingkungan eksternal organisasi, yaitu lingkungan masyarakat, lingkungan kerjasama antar organisasi, lingkungan lintas pimpinan organisasi.

Lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal, karena menyangkut hubungan sinergis antar personil organisasi dan dengan kondisi lingkungan eksternalnya. Misalnya, keberadaan perguruan tinggi atau sekolah yang berdekatan dengan lingkungan masyarakat di perdesaan, maka sejauh mungkin keberadaan lembaga pendidikan harus memberikan dampak positif untuk kehidupan masyarakatnya dalam berbagai aspek, yaitu aspek ekonomi, sosial, politik, pendidikan, dan agama. Kemudian lembaga pendidikan merumuskan strategi pengelolaan organisasi dengan pendekatan lingkungan sosial yang ada, misalnya pelaksanaan sekolah alam, pelaksanaan kuliah kerja lapangan, penyuluhan masyarakat, dan sebagainya. Sehingga antara lembaga dengan lingkungan memiliki hubungan yang sangat erat, saling menguntungkan dan bersifat timbal balik.

Selain terdapat manajemen dalam perspektif sasaran dan hingga pada perspektif lingkungan, dikenal juga manajemen dalam bidang-bidang tertentu, yaitu sebagai berikut:

#### ***1. Manajemen Sumber Daya Manusia***

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang difokuskan kepada peningkatan personil dalam organisasi, di antaranya memberikan pelatihan dan pendidikan agar karyawan lebih menguasai teknik-teknik pengelolaan tugas dan pelaksanaan kegiatannya, peningkatan kesejahteraan karyawan, penempatan karyawan sesuai dengan keilmuan dan keahliannya, dan penghargaan terhadap prestasi dan kariernya.

#### ***2. Manajemen Produksi***

Manajemen yang berkaitan dengan hasil-hasil yang dikembangkan oleh organisasi. Berkaitan dengan lembaga pendidikan, pengelolaan terhadap organisasi difokuskan kepada input dan output yang baik, misalnya penentuan standar minimal siswa yang dapat diterima di sekolah, melaksanakan test bagi calon siswa, peningkatan kualitas pendidikan dan keterampilan para pendidik, penelusuran minat dan bakat siswa, mengembangkan kecerdasan dan keterampilan siswa. Dengan demikian hasil atau lulusannya dapat diprediksi dengan baik.

#### ***3. Manajemen Pembiayaan atau permodalan***

Manajemen yang berkaitan dengan keuangan organisasi dengan mempertimbangkan anggaran yang dimiliki oleh organisasi dan mengelolanya dengan cara yang paling efektif.

#### ***4. Manajemen Pemasaran***

Manajemen yang berkaitan dengan pendistribusian produk, misalnya penjualan produk tertentu. Pengembangan strategi pemasaran dilakukan dengan berbagai pendekatan, misalnya pemasangan iklan, sistem *multi level marketing*, *door to door*, melakukan kerjasama dengan organisasi lain yang menampung tenaga kerja, kerjasama dengan para pemborong barang, dan sebagainya. Dalam lembaga pendidikan, manajemen pemasaran sangat penting diterapkan, karena akan membantu lulusan memperoleh pekerjaan. Misalnya perguruan tinggi melakukan kerjasama dengan pihak perbankan, pengadilan agama, departemen tenaga kerja, dan sebagainya. Caranya adalah menerjunkan mahasiswa dalam praktek kerja lapangan ke berbagai instansi agar memiliki hubungan langsung dengan pihak perusahaan dan prestasinya dapat dinilai oleh pimpinan perusahaan.

#### **F. Kesalahan Manajemen**

Kesalahan manajemen dapat disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

- 1) Belum adanya pola struktur organisasi yang seragam;
- 2) Belum adanya kesatuan bahasa dalam manajemen;
- 3) Belum adanya minat manajemen (*management-mindedness*) di beberapa pejabat pimpinan;
- 4) Belum adanya keseragaman tentang cara dan tata kerja antara instansi yang satu dengan yang lain;
- 5) Tidak efektifnya pelaksanaan pengawasan;
- 6) Kurang tepatnya koordinasi;
  - b. Tidak sesuainya rencana dengan kesanggupan ataupun kemampuan pelaksanaan rencana itu;
  - c. Kalau terjadi perbedaan pendapat antara pejabat pimpinan dengan pelaksana. Kalau pimpinan atau pejabat pimpinan merasa lebih berhak dan merasa lebih dari yang sewajarnya;<sup>26</sup>
  - d. Birokrasi yang berbelit-belit;
  - e. Tugas dan kewajiban pegawai yang tidak sesuai dengan keahliannya;
  - f. Adanya dualisme kepemimpinan;
  - g. Tidak dibuat skala prioritas kegiatan;
  - h. Tidak pernah melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Supaya tidak terjadi mis management, sebaiknya setiap organisasi melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pembentukan pola struktur organisasi yang seragam;
- 2) Dibentuknya kesatuan bahasa dalam manajemen;

---

<sup>26</sup> *Ibid*, hal. 49

- 3) Menumbuhkan minat manajemen (*management-mindedness*) di beberapa pejabat pimpinan;
- 4) Perlu adanya keseragaman tentang cara dan tata kerja antara instansi yang satu dengan yang lain;
- 5) Laksanakan pengawasan yang efektif;
- 6) Koordinasi yang tepat;
  - i. Relevansinya antara perencanaan dengan kemampuan pelaksanaan rencana;
  - j. Upayakan keterbukaan komunikasi atasan dengan bawahan;
  - k. Hilangkan birokrasi yang berbelit-belit;
  - l. Tingkatkan profesionalitas kerja para pegawai;
  - m. Kepemimpinan yang tegas dan searah;
  - n. Membuat skala prioritas kegiatan; dan
  - o. Sistem pengawasan dilakukan dengan intensif.

## **G. Prinsip-prinsip Pengelolaan dalam Manajemen**

### **1. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas**

Efisiensi dan efektivitas merupakan bagian dari prinsip-prinsip manajemen. Titik tolak pelaksanaan manajemen dalam organisasi memanfaatkan semua sumber, tenaga, dana, dan fasilitas yang ada secara efisien. Fungsi-fungsi manajemen dioperasionalkan dengan mempertimbangkan sarana dan prasarana yang seirama dengan keadaan dan kemampuan organisasi, artinya dengan menghemat biaya dan memperpendek waktu pelaksanaan kegiatan, tetapi hasil yang diperoleh tetap optimal.

Agar prinsip efisiensi terlaksana, maka semua objek organisasi harus dikelola dengan baik, sehingga penerapan prinsip efisiensi benar-benar relevan dengan tujuan yang hendak dicapai. Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga tercipta hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>27</sup>

Hubungan kerja yang fungsional dan berjalan dengan baik akan mempermudah pelaksanaan efisiensi yang menjadi prinsip manajemen. Untuk itu dilakukan penyusunan rencana yang diorganisasikan dengan baik dan disusun dengan bentuk pemolaan kegiatan yang menertibkan pelaksanaannya. Pelaksanaan rencana yang telah terpola merupakan salah satu bentuk manajerial yang

---

<sup>27</sup> Ngalim Purwanto, *Loc.cit.*, hlm. 16

diperlukan guna menetapkan saling terkaitnya di antara sub sistem yang ada dalam suatu organisasi.

## **2. Prinsip Pengelolaan**

Manajer yang baik, adalah yang bekerja dengan langkah-langkah manajemen yang fungsional, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol. Dengan demikian target yang dituju dengan mudah dapat dicapai dengan baik.

Perencanaan yang dilakukan berpijak kepada visi dan misi yang jelas sehingga program-program yang dijadwalkan dibuat secara hierarkis atau sistimatis dan mendahulukan skala prioritas sebagaimana mengatur dan menjadwalkannya mana program jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Program jangka pendek dilaksanakan sekaligus sebagai bagian awal dari program jangka menengah, sedangkan pelaksanaan program jangka menengah dilaksanakan sebagai awal menuju program jangka panjang. Dengan demikian semua pelaksanaan program terdapat saling pengaruh mempengaruhi dan tunjang menunjang dalam mencapai target.

Pengorganisasian semua program dilakukan sebagai bagian dari tugas professional seorang manajer. Dengan pengorganisasian program kerja sesuai perencanaan, akan terlihat hubungan antar program yang dimaksudkan, sehingga pada tahap-tahap pelaksanaan pengutamakan efektivitas dan efisiensinya terjaga. Selanjutnya setiap pelaksanaan diarahkan secara sinergis kepada tujuan yang ditargetkan, dengan demikian pengawasan dan evaluasinya akan mudah dilaksanakan. Resiko kegagalan pelaksanaan program pun akan mudah dihindarkan atau diperkecil sedemikian rupa dari resiko kegagalan.

Menurut Ngalm Purwanto setiap program memerlukan perencanaan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Perencanaan adalah suatu cara menghampiri masalah-masalah. Dalam penghampiran masalah itu si perencana berbuat merumuskan apa saja yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajerial. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan organisasi itu berlangsung. Di dalam setiap perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan, yaitu faktor *tujuan* dan faktor *sarana*, baik sarana personel maupun material.

## **3. Prinsip Pengutamaan Tugas Pengelolaan**

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Internal artinya melaksanakan proses pengadministrasian semua

aktivitas organisasi yang merupakan tugas utama manajer, sedangkan yang eksternal adalah pelayanan manajerial terhadap semua kepentingan publik yang berkaitan dengan aktivitas manajemen di luar kelembagaan.

Dengan tanggung jawab manajer tersebut, maka pengutamakan tugas pengelolaan bukan semata-mata berkaitan dengan manajerial internal, karena manajerial internal sangat berkepentingan dan memiliki hubungan fungsional dengan manajerial eksternal. Sebagaimana bagian produksi bekerjasama dengan bagian promosi, dan bagian promosi berhubungan secara langsung dengan masyarakat.

#### **4. Prinsip Kepemimpinan yang Efektif**

Manajer adalah seorang pemimpin yang memiliki kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, tidak bertele-tele dan menghemat waktu, artinya tegas, lugas, tuntas dan berkualitas. Dengan demikian seorang pemimpin wajib mengembangkan hubungan baik dengan semua bawahannya, cerdas merealisasikan *human relationship*. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak menyalahkan bawahan melainkan mengingatkan dan menyarankan, demikian pula bawahan yang baik tidak pernah menggugat dan gusar kepada atasan, melainkan meluruskan dan menyadarkan sepanjang masih dalam konteks profesionalitas yang ada di atas aturan yang disepakati.

Hubungan atasan dengan bawahan merupakan hubungan fungsional yang saling terkait dalam upaya mencapai tujuan, seperti mesin kendaraan yang secara keseluruhan berfungsi untuk menghidupkan kendaraan. Jika ada salah satu dari mesin yang rusak, bahkan sebuah busi yang telah kotor dan basah karena hujan, akan mengakibatkan mesin berfungsi kurang maksimal sehingga kendaraan bergerak tersendat-sendat.

#### **5. Prinsip Kerjasama**

Prinsip kerjasama didasarkan kepada pengorganisasian dalam manajemen. Semua tugas dan kewajiban manajer tidak diborong oleh satu orang, melainkan dikerjakan menurut keahliannya dan tugasnya masing-masing, sehingga beban kerjanya tidak menumpuk di satu tempat sedangkan di tempat lain tidak ada yang harus dikerjakan. Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab seharusnya dipolarisasi berdasarkan prinsip profesionalitas, sehingga kerjasama yang dibangun tidak berbelit-belit. Kerjasama di antara karyawan berjalan sinergis dan mempermudah pelaksanaan tugas organisasi.

Oleh karena itu, prinsip kerjasama merupakan salah satu fungsi dari organisasi yang diartikan sebagai *memberi struktur*, terutama dalam penyusunan/penempatan personel, pekerjaan-pekerjaan, material, dan pikiran-pikiran di dalam struktur itu.

Dalam organisasi ditetapkan hubungan antara orang-orang. Kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota disusun menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan-tujuan atau maksud-maksud kegiatan-kegiatan organisasi. Oleh karena itu organisasi sebagai alat untuk mempersatukan tugas dan usaha dan untuk menyelesaikan semua jenis pekerjaan secara sinergis dan integral.

Dengan demikian organisasi merupakan aktivitas penyusunan dan pembentukan berbagai relasi personil dan jenis pekerjaannya, sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Dalam organisasi terdapat prinsip-prinsip dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki tujuan yang jelas.
- 2) Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut.
- 3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikiran.
- 4) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*);
- 5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota.
- 6) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan kooperatif.
- 7) Pola organisasi hendaknya relatif permanen, dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- 8) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (*security of tenure*); anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat atau ditindak dengan sewenang-wenang.
- 9) Adanya gaji atau insentif yang setimpal dengan jasa/pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan gairah kerja;
- 10) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarkhi tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasi.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibid*, hal. 18

## **BAB II**

### **PERAN MANAJER DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

#### **A. Tugas dan Fungsi Manajer**

Manajer adalah pimpinan atau pemimpin suatu organisasi. Dalam organisasi istilah manajer digunakan dengan berbagai macam istilah, yakni direktur, rektor, pimpinan, ketua, kepala, presiden, dan sebagainya. Dalam lembaga pendidikan ada yang disebut dengan rektor, direktur, ketua umum, kepala sekolah, *mudir 'am* (bahasa Arab). Sebutan itu berlaku misalnya di perguruan tinggi ada rektor, dekan, ketua jurusan, direktur pascasarjana, ketua program studi, dan ketua untuk sekolah tinggi. Kepala sekolah untuk sekolah tingkat dasar sampai dengan tingkat menengah dan tingkat atas atau SLTP, Tsanawiyah, SMU dan Aliyah.

Manajer memegang otoritas yang menentukan perkembangan lembaga pendidikan. Kedudukannya sangat strategis karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan untuk dilaksanakan secara operasional oleh seluruh bawahannya.

Karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan, paling tidak seorang manajer harus memiliki tiga macam keterampilan yaitu:<sup>29</sup>

4. Keterampilan konseptual. Keterampilan konsep merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi.
5. Keterampilan manusiawi. Keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerjasama, memotivasi dan membangkitkan etos kerja para pegawai.
6. keterampilan teknis. Keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat, metode, dan fasilitas lainnya yang tradisional maupun yang modern.

Manajer yang harus memiliki keterampilan konsep adalah manajer tertinggi atau direktur utama. Di lembaga pendidikan keterampilan konsep harus dikuasai oleh rektor, dekan, kepala sekolah, para penilik, kepala dinas pendidikan, dan pejabat lainnya yang menempati pucuk pimpinan dalam pendidikan. Di Perguruan Tinggi rektor sebaiknya sebagai konseptor yang handal dalam mengorganisasikan perguruan tinggi. Di tingkat fakultas dekan adalah konseptor yang memiliki keterampilan mengelola fakultas. Keterampilan merumuskan konsep bagi manajer tertinggi akan menggambarkan potret suatu organisasi, misalnya manajer membentuk konsep organisasi pendidikan berwawasan masa depan, seperti apa dan bagaimana rumusan filosofinya tentang lembaga pendidikan berwawasan masa depan yang dimaksudkan. Filosofi pendidikan berwawasan masa depan merupakan

---

<sup>29</sup> Made Pidarta, *op.cit.* hal. 204

dirumuskan dengan mendefinisikan hakikat pendidikan dan hakikat masa depan. Mengemukakan visi dan misi pendidikan yang dimaksudkan dan memberikan landasan yang menjadikan pijakan operasional pendidikan berwawasan masa depan.

Apabila landasan filosofis secara konsepsional telah dirumuskan, maka menyusun personalia yang profesional dan membagi-bagi tugas dan fungsi yang proporsional. Setiap unit kerja dipimpin oleh manajer madya yang harus memiliki keterampilan menggerakkan bawahannya agar bekerja sama dalam melaksanakan konsep pendidikan berwawasan masa depan. Sedangkan di setiap unit kerja yang lebih operasional dipimpin oleh manajer operasional yang paling menguasai teknis-teknis penggunaan metode, alat-alat mekanis, dan berbagai fasilitas kerja, yang perlu diajarkan kepada seluruh bawahannya.

Umpamanya suatu perguruan tinggi ada yang melontarkan paradigma wahyu memandu ilmu. Paradigma tersebut perlu rumusan konsepsional yang jelas, filosofinya bagaimana, apa hakikat dari paradigma wahyu memandu ilmu ini. Rektor sebagai manajer tertinggi perguruan tinggi memberikan gambaran konseptual mengenai paradigma wahyu memandu ilmu itu. Karena secara terminologis wahyu dapat dimaknai bermacam-macam apalagi jika mempertautkan wahyu dengan cara Tuhan menurunkan wahyu. Apakah gemerincin lonceng dapat memandu ilmu, atau suara lebah, atau malaikat Jibril yang memandu ilmu, atau mimpinya Rasulullah saw. yang memandu ilmu. Jadi bagaimana konsep yang sebenarnya dari paradigma wahyu memandu ilmu itu? Kalau yang dimaksudkan adalah wahyu Al-Qur'an, surat-surat dan ayat-ayat yang mana yang memandu ilmu?

Al-Qur'an terdiri atas 30 juz, 114 surat, 6666 ayat, Turunnya dibagi dalam dua periode, yakni periode Mekkah dan periode Madinah. Ayat-ayat yang diturunkan sebelum Nabi Muhammad saw. hijrah ke Madinah disebut ayat-ayat Makiyah, sedangkan ayat-ayat yang diturunkan sesudah beliau hijrah, disebut ayat-ayat Madaniyah. Nah, paradigma wahyu memandu ilmu secara konseptual perlu dirumuskan dengan memahami secara mendalam proses turunnya wahyu, sebab nuzul dan pesan-pesan yang tersirat dan tersurat dalam ayat-ayat yang diturunkan dengan tidak menapikan situasi dan kondisi masyarakat jahiliyah pada saat itu. Akan sangat lucu, kalau paradigma wahyu memandu ilmu itu cocok untuk civitas akademika yang masih jahiliyah secara akademik.

Lalu, bagaimana jika paradigma itu dibalik, menjadi "ilmu memandu wahyu". Pemikiran ini bertitik tolak dari konsep ilmu yang merupakan teori, metode dan alat untuk mengungkap seluruh pesan-pesan Allah dalam Al-Qur'an dan pesan-pesan Nabi Muhammad saw. dalam hadits-haditsnya. Sebab tanpa ilmu, wahyu tidak akan dapat dipahami dengan konprehensif. Juga, sangat

riskan kalau tiba-tiba wahyu memandu ilmu, sebab wahyu itu bisikan rahasia tanpa huruf dan suara, masa ada ilmu dipandu oleh bisikan di belakang tabir yang tak ada huruf dan suaranya (bila *shautin wala harfin*).

Ilustrasi di atas merupakan penjelasan tentang perlunya konsep yang jelas, yang mudah dioperasional dan memudahkan pelaksanaan kerjasama antar personil dalam merealisasikan konsep wahyu memandu ilmu. Sekali lagi, bahwa manajer harus memiliki keterampilan konseptual, yang biasanya dibantu oleh staf ahli dengan keahlian ilmu masing-masing agar setiap paradigma yang ditetapkan jelas pengorganisasiannya.

Pada tingkat manajer madya dan manajer terdepan paradigma wahyu memandu ilmu berjalan sinergis. Sehingga maksud dari wahyu memandu ilmu itu dipraktekkan hingga pada hal yang bersifat teknis. Atau jika yang pantas diterima itu “ilmu memandu wahyu”, maka semua manajer adalah orang-orang yang berilmu memadai dalam menggali pesan-pesan Allah dalam Al-Qur’an, salah satunya adalah menguasai bahasa Arab, karena Al-Qur’an berbahasa Arab. Dengan demikian, secara operasional, program utama lembaga pendidikan yang menetapkan paradigma wahyu memandu ilmu atau ilmu memandu wahyu adalah menjadikan bahasa Arab sebagai bahasa komunikasi dan bahasa ilmu. Mulai dari rektor, para pembantu rektor, dekan dan pembantu dekan, ketua jurusan, para dosen, dan seluruh civitas akademika memahami bahasa Arab agar memandu ilmu kena sasaran dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Jadi, “wahyu memandu ilmu” bukan hanya slogan tanpa makna, sukar dipraktekkan, atau malah benar-benar mimpi di siang bolong. Sebab, implikasi dari paradigma tersebut bersifat menyeluruh, bukan hanya pada upaya mendesain kurikulum, tetapi termasuk kepada menjaring pegawai dan menempatkan pegawai sesuai dengan paradigma yang dimaksudkan.

Kemampuan manajer dalam keterampilan konseptual dapat diperoleh melalui kecerdasan intelektualnya, kecerdasan yang digali dari pengalamannya selama menjadi pimpinan suatu organisasi atau latar belakang pendidikannya. Belajar memahami cara kerja seluruh bawahannya, banyak melakukan penelitian atau mempelajari hasil-hasil penelitian orang lain. Dan yang paling penting ia memiliki kemampuan merumuskan pandangan-pandangannya secara kongkrit dan dipraktekkan untuk menjadi bagian uji coba, dapat diprediksi hasil-hasilnya dan berwawasan ke depan.

Gambaran konseptual tentang pendidikan yang berwawasan masa depan secara operasional berkaitan dengan seluruh proses pengelolaan lembaga pendidikan, yaitu:

1. Konsep tentang penjaringan dan seleksi siswa/mahasiswa;
2. Desain dan pengembangan kurikulum;

3. Penjaringan dan penempatan guru/dosen;
4. Pengadaan dan pengayaan kepustakaan yang relevan dengan visi dan misi lembaga pendidikan;
5. Pemberdayaan pejabat struktural dan fungsional yang sinergis dengan keahliannya;
6. Pengembangan berbagai penelitian, studi banding dengan lembaga pendidikan yang telah sukses;
7. Sistem supervisi pendidikan yang proporsional dengan tugas dan fungsi masing-masing personil lembaga dan unit kerja;
8. Pengakomodasian semua kebutuhan lembaga yang memadai;
9. Pengelolaan anggaran yang mengutamakan prioritas kegiatan yang sinergis dengan tujuan yang telah ditetapkan;
10. Penyusunan sistem evaluasi terpadu untuk seluruh kegiatan lembaga pendidikan;
11. Pertanggung jawaban seluruh tugas dan kewajiban pimpinan lembaga dan unit kerja yang transparan;
12. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran intra dan ekstra kurikuler yang integral dengan tujuan pendidikan;
13. Pengembangan strategi kompetensi tenaga administrasi dan pelayanan terhadap kebutuhan lembaga pendidikan sesuai dengan keadaan kemampuan lembaga;
14. Pengayaan karya-karya ilmiah, hasil penelitian guru/dosen yang dapat meningkatkan pengembangan kompetensinya;
15. Strategi kerjasama eksternal dengan lembaga pendidikan lain dan masyarakat yang terpadu dengan sistem pendidikan dan tujuan lembaga pendidikan, baik yang sifatnya khusus maupun umum sesuai dengan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional.

Tugas dan fungsi manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu merencanakan seluruh program kerja lembaga pendidikan secara konseptual. Kunci dasar dari visi dan misi serta penjabarannya perlu diorganisasikan dengan matang, agar seluruh manajer dan bawahannya dapat melakukan hubungan kerjasama yang sinergis dan mampu melaksanakan secara praktis hingga pada hal yang sifatnya teknis.

Tugas manajer sebagai pembuat rencana sekaligus pengambil keputusan terhadap seluruh rencana yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Ketegasan mengambil keputusan sangat penting, karena akan berkaitan secara langsung dengan deskripsi kerja manajer madya dan manajer operasional yang duduk terdepan dalam melakukan tugas-tugas kongkrit dan teknis bersama-sama dengan bawahannya sebagai pelaksana langsung kegiatan yang sesuai dengan rencana dengan tetap diarahkan kepada tujuan yang telah ditentukan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka menengah dan jangka panjang.

Kepemimpinan manajer peranannya sangat penting dalam perkembangan lembaga pendidikan. Jiwa kepemimpinan manajer dipertaruhkan dalam proses pembinaan para pendidik, pegawai tata usaha, dan personil lembaga pendidikan lainnya. Sebagai manajer ia harus mengetahui, mengerti dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi organisasi pendidikan, sekolah atau perguruan tinggi. Bahkan ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh para guru dan dosen, sehingga komunikasi dengan para pendidik dan seluruh bawahannya akan membantu kinerjanya terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer organisasi pendidikan, manajer harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Masing-masing persyaratan ini saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Beberapa persyaratan tersebut, di antaranya adalah memiliki ijazah, kemampuan mengajar, dan kepribadian yang baik serta memiliki pengalaman bekerja pada lembaga yang sejenis. Dalam hal pengalaman bekerja, tidak ditentukan jangka waktu yang dibutuhkan karena hal itu bergantung pada jenis lembaganya. Ada lembaga pendidikan yang menghendaki agar manajer memiliki pengalaman bekerja yang relatif lama, sementara ada juga lembaga pendidikan yang tidak memperhatikan lamanya pengalaman bekerja. Biasanya, lembaga pendidikan yang menuntut agar manajer memiliki pengalaman bekerja yang relatif lama adalah lembaga pendidikan yang berkualitas sangat baik, yang memiliki para pendidik dan personil sekolah yang profesional, sehingga mampu menghasilkan alumni yang memiliki pengetahuan lebih baik dibandingkan dengan lembaga pendidikan lain yang sejenis. Sebaliknya lembaga pendidikan yang tidak menekankan lamanya pengalaman bekerja manajernya, biasanya disebabkan oleh beberapa hal, di antaranya tenaga pendidik yang ada sangat berkompeten dan memiliki banyak pengalaman dalam melaksanakan kegiatannya sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Misalnya seorang rektor atau kepala sekolah yang lama memasuki masa pensiun, sedangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya sama sekali belum memiliki penggantinya, oleh karena itu pengangkatan manajer tanpa memperhitungkan pengalaman kerja sebagai bagian dari cara yang darurat atau pengangkatan dilakukan secara langsung oleh pemerintah atau oleh ketua yayasan suatu lembaga pendidikan.

Pengalaman kerja akan memantapkan cara kerja seorang manajer, dan terutama akan memiliki kecerdasan emosional yang mumpuni. Manajer harus memiliki kepribadian yang baik. Segi kepribadian ini memegang peranan penting dalam kegiatan administrasi di lembaga pendidikan. Manajer yang tidak

berpendirian, emosional, ceroboh, pemarah, dan berbagai sifat buruk lainnya akan menghambat tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Sebaliknya, manajer suatu lembaga pendidikan yang memiliki sifat pengayom, penyabar, tidak ceroboh, luwes, ramah, tegas tetapi tidak kaku, membantu para pendidik dalam menjalankan tugas-tugasnya akan menyebabkan suasana lembaga pendidikan menjadi tertib dan harmonis sehingga mempercepat terwujudnya tujuan yang diharapkan.

Manajer lembaga pendidikan harus memiliki pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dengan demikian, sang manajer dapat menjalankan perannya sebagai pimpinan lembaga pendidikan sebaik mungkin. Manajer juga harus memiliki ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan perkembangan pendidikan. Dengan bantuan para pendidik, ia dapat mendiskusikan ide-ide tersebut untuk diterapkan dalam proses kependidikan. Bila dicapai kesepakatan antara manajer dengan para pendidik, yakni dosen dan guru, ide-ide tersebut dapat direalisasikan secara sistemik.<sup>30</sup>

Sebagai manajer suatu lembaga pendidikan, ia mengemban tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan, tugas-tugas manajer secara konseptual adalah sebagai berikut:<sup>31</sup>

- 1) Membuat perencanaan; perencanaan yang dibuat oleh manajer berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaan, pembinaan para guru/dosen, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa/mahasiswa yang bersifat intra dan ekstra kurikuler;
- 2) Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian;
- 3) Pengelolaan administrasi keuangan lembaga;
- 4) Pengembangan sarana dan prasarana lembaga.

Manajer harus memiliki kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional dalam melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Sebagai pelaksana kegiatan yang arif dan bijaksana, serta tidak memaksakan kehendak;
- b) Sebagai manajer yang berwibawa dan loyal terhadap tugas dan kewajibannya;
- c) sebagai manajer yang ahli dan terampil;
- d) Sebagai perencana yang penuh dedikasi kepada yang telah direncanakannya;
- e) Sebagai pengambil keputusan yang tegas, akurat dan penuh perhitungan ke depan;
- f) Perilakunya sebagai representasi dari semua bawahannya;

---

<sup>30</sup> Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 119-120

<sup>31</sup> Ngilim Purwanto, *loc. cit.*, hlm, 98

- g) Sebagai pengawas yang memberi tauladan dengan pedoman *Ing ngarso asung tulodo, Ing madyo mangun karso, Tut wuri andayani*
- h) Motivator dan stabilisator untuk segala situasi dan kondisi;
- i) Pemberi *rewards and punishments* bagi bawahannya yang berprestasi;
- j) Bertindak sebagai wasit yang adil dalam menyelesaikan konflik terjadi di lembaganya;
- k) Sebagai panutan bagi bawahannya, dan mampu berkomunikasi dengan suasana hati yang tenang dan menyejukkan.

Manajer dituntut bijaksana dalam mengambil keputusan, terutama dalam situasi yang dilematik. Gaya pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan seorang manajer yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinannya.

Ngalim Purwanto menjelaskan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:<sup>32</sup>

- a. Memahami masalah dengan terlebih dahulu mencari penyebab atau latar belakang lahirnya masalah. Jika akar masalahnya telah diketahui, maka ia mencari solusi alternatifnya;
- b. Menentukan pedoman pemecahan masalah untuk mempermudah operasional dan teknik pelaksanaannya oleh semua bawahannya;
- c. Menyajikan berbagai alternatif pemecahan masalah, melakukan seleksi alternatif yang lebih memungkinkan dengan mempertimbangkan kemampuan sumber daya dan sumber dana yang tersedia;
- d. Penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah dilakukan secara rasional dengan cara menampung pelbagai pendapat dari seluruh manajer dan bawahannya, sehingga pengetahuan tentang alternatif yang paling memungkinkan untuk diterapkan akan lebih akurat, efisien dan efektif. Semua alternatif dikaji dan diuji dengan sebaik mungkin sebelum diambil keputusan terbaik dan skala prioritas. Dengan demikian alternatif tersebut merupakan cara terbaik, termudah, termurah, tercepat, dan sesuai dengan kemampuan pelaku alternatif pemecahan masalah.
- e. Memperhitungkan secara matang implikasi yang akan ditimbulkan dari pemilihan alternatif pemecahan masalah. Alternatif pemecahan masalah yang ditetapkan merupakan kebijaksanaan manajer yang secara wewenang iapun bertanggung jawab penuh terhadap resiko yang

---

<sup>32</sup> *Ibid*, hlm., 98

ditimbulkannya, baik positif maupun negative, menguntungkan atau merugikan.

Manajer yang bijak adalah yang ketika meminij masalah selalu melibatkan semua bawahannya untuk ikut serta memecahkan masalah sesuai dengan kapasitas dan keahliannya. Gagasan pemecahan masalah dapat ditampung sedemikian rupa dari seluruh bawahannya, dan bawahannya diberi kesempatan untuk memberikan contoh pemecahan masalah. Dengan cara ini, maka seorang manajer telah melakukan suatu proses pelimpahan gagasan atau ide kepada bawahannya, sehingga prestasi bawahan akan mudah dikenal, dan tentu hal itu sekaligus merupakan proses kaderisasi atau pemberdayaan potensi dan kecakapan bawahan untuk meningkatkan kariernya.

Manajer yang digambarkan di atas adalah manajer yang demokratis dan berpegang kepada asas partisipatif dalam kemanajerialannya. Sikap manajer tersebut memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Masalah lembaga dibahas bersama-sama. Semua masalah dikemukakan kepada bawahannya agar duduk persoalan yang sebenarnya secara transparan diketahui bersama-sama. Hal itu dilakukan karena adanya komitmen tentang rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga pendidikan, sebagai tempat mengabdikan kehidupannya;
2. Masalah dibahas bersama akan menjadi bahan renungan seluruh personil lembaga, kemudian seluruh bawahannya diminta pendapat dan gagasannya yang dapat dijadikan solusi alternatif permasalahan yang dihadapi. Permintaan ide pemecahan masalah kepada bawahan sangat penting karena setiap karyawan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang beragam, dan tidak menutup kemungkinan di antara karyawan ada yang memberikan solusi yang paling tepat, efektif dan efisien;
3. Pencaharian alteratif pemecahan masalah dihadapi bersama, dan salah satu alternative yang ditetapkan sebagai jalan keluar sekaligus merupakan uji coba pemecahan masalah, oleh sebab itu pengambilan keputusan seorang manajer dalam menetapkan pilihan pemecahan masalah perlu mempertimbangkan berbagai kemungkinan;
4. Terkadang bawahan sama sekali tidak memiliki keberanian mengutarakan pendapatnya, apalagi bawahan yang merasa takut pendapatnya salah, atau jika dijadikan solusi yang berdampak kerugian yang lebih parah bagi lembaga. Dalam keadaan itu, maka manajer perlu berani mengambil keputusan sendiri, karena tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan otoritas yang dimilikinya.

Proses pengambilan keputusan berkaitan secara langsung dengan kecerdasan seorang manajer dalam menelaah kinerja stafnya. Suatu telaah yang dibuat oleh manajer sangat membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat. Dalam menelaah kinerja bawahan dikaitkan dengan pertimbangan-pertimbangan pelaksanaan keputusan yang diambil oleh manajer tersebut. Bawahan bukan manusia yang diibaratkan sebagai mesin atau robot yang bertindak tanpa akal dan hati, oleh sebab itu pengambilan keputusan sebaiknya didasarkan pula kepada prinsip-prinsip kemanusiaan, artinya akal dan hati harus berjalan seimbang, agar pelaksanaan keputusan tidak kaku dan dikesankan sebagai bagian dari produk kepemimpinan manajer yang otoriter.

### **B. Tugas Telaah Masalah Bagi Manajer**

Pada hakekatnya, manajer yang memiliki keterampilan konseptual, adalah manajer yang cerdas menelaah masalah yang dihadapi. Semua permasalahan yang memerlukan keputusan mulai dari masalah rutin sampai kepada masalah rumit, kritis dan fundamental harus ditelaah secara rasional. Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan biasanya tidak hanya disebabkan oleh satu factor, melainkan oleh beberapa factor penyebab, atau bisa jadi oleh sebuah penyebab tetapi akibatnya lebih luas. Factor-faktor penyebab lahirnya masalah adalah sebagai berikut:

1. Faktor kepemimpinan suatu lembaga. Faktor ini dapat menjadi penyebab datangnya masalah, sebagaimana menempatkan manajer yang bukan ahlinya, belum berpengalaman dan mungkin factor watak manajer yang menjadi masalah, misalnya manajer yang pemaarah, otoriter, tidak percaya kepada bawahan, dan terlalu idealis atau perpeksionis, sehingga seluruh kerja bawahan dianggapnya tidak ada yang benar dan tidak seorang pun yang berprestasi;
2. Faktor penempatan manajer madya dan manajer operasional yang kurang menguasai unit kerja yang dipimpinnya serta kurang memiliki keterampilan teknis yang dapat diajarkan kepada bawahan-bawahannya;
3. Faktor sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga pendidikan yang kurang memadai bagi tercapainya tujuan pendidikan;
4. Faktor tujuan pendidikan yang ditetapkan, terutama jika antara tujuan yang hendak dicapai dengan sumber daya dan dana tidak seimbang;
5. Faktor sumber daya manusia, misalnya para pendidik yang tidak profesional dan tidak memiliki semangat pengabdian yang utuh serta loyalitas yang kuat kepada lembaga pendidikan;

6. Faktor kurikulum yang filosofikanya tidak rasional dengan dicirikan oleh materi pembelajaran dan proses belajar mengajar yang tidak sistimatis, misalnya kurikulum tidak diurutkan sesuai dengan pendidikan yang berjenjang;
7. Faktor sumber dana bagi operasional lembaga pendidikan, termasuk upah yang terlalu kecil bagi para pendidik dan pegawai lembaga;
8. Faktor media pendidikan, misalnya perpustakaan yang kurang menunjang;
9. Faktor lingkungan sekolah dan lingkungan eksternal sekolah yang kurang menunjang. Interaksi pihak lembaga dengan masyarakat yang renggang, terutama diawali oleh interaksi dengan para wali siswa/mahasiswa yang menghubungkan secara langsung dengan masyarakat di lingkungan lembaga pendidikan.
10. Sebenarnya masih banyak faktor-faktor yang menjadi latar belakang lahirnya masalah bagi lembaga pendidikan. Paling tidak penyebab masalah dapat dibagi dua, yaitu; (1) disebabkan oleh sistem yang buruk; (2) disebabkan oleh manajemen yang buruk. Jika sistem yang dibangunnya buruk, maka hasilnya akan buruk. Sistem itu terdiri dari berbagai komponen, salah satu komponen yang tidak integral dengan komponen lainnya akan berakibat buruk kepada hasil yang dicapai. Sistem itu seperti mesin kendaraan, jika ada salah satu bagian yang tidak fungsional, misalnya filter bahan bakar macet, sehingga aliran bensin tidak lancar, secara otomatis laju kendaraan akan terganggu dan akhirnya mesin mobil mati.

Demikian pula apabila manajemen yang diterapkan buruk, meskipun mesinnya serba baru, tetapi pengelolaan, pemeliharaan dan cara memakainya tidak professional, maka mesin akan cepat rusak. Jadi, lembaga pendidikan pun sama, antara sistem dengan manajemen yang diterapkan harus proporsional, sehingga pelaksanaan seluruh rencana lembaga dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien.

Manajer yang akan mengambil keputusan, perlu menelaah sistem dan manajemen yang selama ini diterapkan, misalnya menelaah kinerja staf atau bawahannya. Tujuan dari suatu telaah staf adalah membantu manajer dalam mengambil keputusan terhadap suatu masalah tertentu yang dihadapi. Hasil yang diperoleh dari suatu penelaahan adalah rekomendasi yang memuat alternatif yang perlu ditempuh di dalam memecahkan sesuatu permasalahan. Pada umumnya suatu penelaahan memiliki karakteristik tertentu, yaitu sebagai berikut:

1. Proses investigasi terhadap tujuan-tujuan lembaga pendidikan yang telah dievaluasi dan hasilnya telah disempurnakan;
2. Mengukur diri sendiri, artinya seorang manajer perlu introspeksi, sebab bisa jadi sebenarnya tujuan telah tercapai, hanya secara pribadi ia tidak pernah merasa puas, terlalu idealis atau perpeksionis, sehingga seolah-olah lembaga pendidikan yang dipimpinnya tidak pernah mencapai sukses yang sesungguhnya;
3. Mencari alternatif pemecahan masalah yang paling memungkinkan. Bila tujuan dari suatu keputusan yang akan diambil oleh manajer telah dapat dirumuskan, maka pencarian alternatif mulai dijalankan dengan memfokuskan kepada perancangan dan penemuan terhadap kemungkinan-kemungkinan yang ada.
4. Perbandingan terhadap alternatif-alternatif yang tersedia, terutama terhadap pengaruh yang ditimbulkannya. Pengaruh yang ditimbulkan oleh setiap alternatif diperbandingkan satu sama lain. Dalam melakukan perbandingan terhadap alternatif-alternatif ini sekaligus diusahakan untuk memperoleh tingkat penerimaan dan pelaksanaan dari alternatif yang bersangkutan.
5. Pertimbangan aspek-aspek permasalahan yang dianggap penting. Sejauh mana aspek-aspek permasalahan itu dapat dipecahkan melalui alternatif-alternatif yang ditemukan. Suatu penilaian perlu dilakukan.
6. Pendekatan *iterative*. Pendekatan *iterative* ini mengandung makna bila alternatif-alternatif yang telah diusahakan tidak akan dapat mencapai tujuan dari suatu keputusan, maka perlu diusahakan untuk memperoleh alternatif baru. Bila alternatif baru ini dianggap masih kurang sempurna dalam mencapai tujuan keputusan, maka tujuan dari suatu keputusan perlu diteliti kembali. Hasil dari penelitian ini dapat saja merubah tujuan semula dengan penyempumaan yang diperlukan.<sup>33</sup>

Fungsi telaah masalah kaitannya dengan tugas manajer terletak pada proses menentukan langkah-langkah pengambilan keputusan, karena pengamatan dan penelaahan terhadap kinerja personil lembaga pendidikan yang menjadi bawahannya bukan merupakan satu-satunya sumber alternatif yang tersedia buat manajer. Masih terdapat sumber alternatif lain yaitu sebagai berikut:

---

<sup>33</sup> Afifudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Personal Press, 2008, hlm, 334.

- a. Seorang manajer perlu memiliki kepekaan intuitif dalam mencari solusi alternative pemecahan masalah. Pendekatan intuisi biasanya didukung oleh watak dan bakat manajer dalam kepemimpinannya.
- b. Pendekatan konsultatif, yaitu mencoba mengkonsultasikan seluruh permasalahan kepada orang yang dianggap memiliki keahlian khusus dalam menangani masalah, seperti apabila masalahnya berkaitan dengan hukum, maka dikonsultasikan kepada lembaga bantuan hukum, kepada pengacara atau sarjana hukum yang sudah professional dalam menangani masalah hukum, baik keperdataan maupun kepidanaan, dan sebagainya;
- c. Pendekatan kompromistik antara pendekatan intuitif dengan konsultatif, yakni memadukan dua pendekatan guna lebih menyempurnakan alternatif pemecahan masalah;
- d. Pendekatan komperatif, yaitu membandingkan masalah yang dihadapi dengan lembaga lain yang kemungkinan pernah menghadapi masalah yang sama, sehingga pengalaman lembaga yang dimaksud dapat dijadikan pertimbangan bagi solusi alternative pemecahan masalah;
- e. Pendekatan "*muddling Through*" yaitu semacam proses "*trial - and error*". Pendekatan ini (sebagai sumber alternatif) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
  - 1) Melakukan analisa terbatas terhadap suatu permasalahan, kemudian mengambil keputusan;
  - 2) Keputusan yang diambil bersifat remedial (penyembuhan), tidak didasarkan atas inovasi;
  - 3) Keputusan bersifat menghilangkan berbagai kendala atau faktor-faktor yang menghambat terlaksananya kegiatan, yang tidak didasarkan atas tujuan yang pasti atau pelaksanaan yang keluar dari perencanaan yang sudah diputuskan (inkonsistensi realisasi program).<sup>34</sup>

Seluruh alternatif yang ditawarkan guna pemecahan masalah yang dihadapi adakalanya dapat dikompromisasikan, apabila secara substansial memiliki sifat-sifat yang saling menunjang. Sebaliknya ada pula yang harus ditetapkan salah satunya satu, karena dari sekian alternatif saling berlawanan. Oleh karena itu, secara keseluruhan alternatif yang ditawarkan perlu ditelaah, karena setiap masalah yang dihadapi alternatifnya harus sesuai dengan masalah bersangkutan. Jika masalahnya berkaitan dengan profesionalitas personalia, maka alternative pemecahannya harus berkaitan secara langsung dengan personalia, baik sebagai pribadi maupun sebagai sistem personalia dari suatu unit kerja tertentu. Demikian pula dalam kaitannya dengan masalah kurikulum, proses

---

<sup>34</sup> *ibid*

belajar mengajar, upah atau insentif pegawai, kepemimpinan seorang manajer, dan masalah siswa/mahasiswa, maka alternatifnya harus merupakan solusi yang berupaya menghilangkan permasalahan yang dihadapi secara langsung.

Penelaahan terhadap berbagai alternative berfungsi untuk mengetahui secara lebih jernih terhadap serangkaian konsekuensi yang timbul dari pelaksanaan alternative yang dimaksudkan. Konsekuensi pelaksanaan suatu alternatif dapat bersifat positif dan negatif, atau resikonya dapat menguntungkan atau sebaliknya merugikan. Aspek-aspek positif dan negatif ini dapat dilihat dari segi manfaat, biaya, dan nilai. Dengan penelaahan yang mendalam, rasional dan komprehensif, maka pemilihan alternative pemecahan masalah dapat menekan sekecil mungkin dampak yang akan merugikan lembaga pendidikan.

Pandangan tentang penelaahan berbagai alternatif pemecahan masalah merupakan salah satu kecerdasan meminij permasalahan, oleh sebab itu dapat disebut dengan konsep manajemen masalah. Jadi, permasalahan tidak dianggap hambatan, seharusnya dipandang sebagai tantangan. Dengan pengelolaan masalah yang baik, pola dan pendekatan penyelesaian yang rasional, maka permasalahan akan berubah menjadi motivasi yang kuat untuk meningkatkan kemajuan lembaga pendidikan.

Permasalahan yang merupakan tantangan bagi kemajuan lembaga pendidikan, secara langsung memerlukan penentuan alternatif yang langkah pertamanya adalah menentukan kriteria sebagai unsur telaahan alternatif pemecahan masalah, yang juga dapat diartikan sebagai aturan atau standar yang dapat dipakai untuk melaksanakan rangking terhadap semua alternatif yang tersedia. Selain dari itu kriteria yang ditetapkan akan dapat menghubungkan unsur-unsur tujuan dan dampak yang ditimbulkan oleh pemilihan alternatif tersebut, karena pemilihan dan penetapan alternative merupakan salah satu tugas manajer dalam pengambilan keputusan.

Dengan pemahaman tersebut di atas, maka manajer harus menemukan cara untuk dapat memperkirakan dan mengidentifikasi hasil pelaksanaan suatu alternatif, sebelum alternatif itu betul-betul dapat dilaksanakan. Dalam melaksanakan keputusan diperlukan peninjauan (*inquiry*) tentang :

1. Nilai, tujuan dan kriteria. Nilai adalah hakikat dari alternatif, hikmah dilaksanakan alternatif bagi kemajuan lembaga pendidikan, atau implikasi baik dan buruknya terhadap lembaga pendidikan; Tujuan adalah sasaran atau target yang hendak dicapai, sedangkan kriteria merupakan ragam dari alternatif yang telah diketahui jenis, sifat, dan ciri-cirinya;
2. Identifikasi alternatif-alternatif. Artinya memberikan nama yang jelas untuk setiap alternative yang ditawarkan. Konsep dari

seluruh alternative disusun secara sistimatis, objektif, logis, dan transparan.

3. Evaluasi dan perbandingan alternatif. Kegiatan menilai atau mengukur alternatif, dengan cara memperhitungkan proporsionalitasnya dengan sumber daya dan sumber dana yang tersedia, dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi, sehingga pemilihan alternatif sebagai pengambilan keputusan telah dapat diprediksikan untung dan ruginya. Ini merupakan bagian dari fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh manajer sebagai *forecasting* dalam manajemen.

Alternatif yang ditelaah oleh manajer secara langsung merupakan penjajakan tujuan dari keputusan yang diambil. Penjajakan tujuan dilakukan dalam rangka penentuan kebutuhan manajer dan lembaga pendidikan yang dikelolanya secara keseluruhan. Dalam penjajakan tujuan ini sekaligus akan dapat diketahui nilai-nilai yang terkandung didalamnya dan tujuan akhir (*ultimate goals*) yang ingin dicapai.

Manajer yang cerdas, cermat, dan bijaksana dalam pengambilan keputusan, terutama ketika menetapkan alternative pemecahan masalah, adalah manajer yang mementingkan penelitian dan pengujian terhadap berbagai alternative yang ada. Penelitian dan pengujian bukan coba-coba atau berspekulasi, tetapi merupakan kerangka kerja metodologis dan taktis untuk menetapkan pilihan terbaik dari sekian banyak alternative yang ada. Dengan penelitian dan pengujian alternative yang ditawarkan, tidak menutup kemungkinan akan ditemukan alternatif yang baru yang lebih efektif dan efisien. Untuk dapat mengetahui efektivitas berbagai alternatif yang dapat dikembangkan, maka perlu ada penjajakan kriteria yang nantinya dapat dipakai sebagai ukuran. Oleh karena itu, penelitian, penemuan dan bahkan intuisi juga dibutuhkan dalam rangka membuat perkiraan tentang kondisi dan hambatan dalam pelaksanaan berbagai alternatif yang telah diidentifikasi. Setelah dapat ditemukan berbagai kemungkinan alternatif, masing-masing perlu diteliti, baik dari segi kemungkinan pelaksanaannya beserta resiko yang dihadapi. Satu sama lain alternatif-alternatif itu diperbandingkan. Dalam melakukan penjajakan sebaiknya permasalahan yang dihadapi dilihat secara menyeluruh.<sup>35</sup>

Penelitian terhadap alternatif-alternatif pemecahan masalah dilakukan dengan langkah-langkah kongkrit sebagai berikut:

1. melakukan eksplorasi general terhadap realitas atau fakta-fakta yang sedang terjadi;
2. Menetapkan permasalahan faktual yang merupakan hasil eksplorasi;

---

<sup>35</sup> *Ibid*

3. Merumuskan permasalahan yang dihadapi dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan;
4. Membatasi permasalahan dengan mempertimbangkan kuantitas atau kualitas masalah yang dihadapi;
5. Mengumpulkan data-data factual berkaitan dengan masalah yang dihadapi, sebagai bukti benar-benar terdapat masalah;
6. Mencari hubungan antar penyebab dan akibat yang ditimbulkan oleh masalah yang dihadapi;
7. Memprediksi akibat-akibat yang mungkin akan ditimbulkan apabila masalah dibiarkan berlarut-larut tanpa diselesaikan dan dicari solusinya;
8. Menggambarkan dan menawarkan berbagai alternative pemecahan masalah berikut alasan-alasan konseptualnya;
9. Menentukan kriteria seluruh alternative pemecahan masalah;
10. Menafsirkan alternative pemecahan masalah yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan yang digunakan;
11. Menentukan pilihan utama alternative masalah setelah mempertimbangkan dampak yang akan dihadapi;
12. Menilai dan mengukur hasil-hasil yang diperoleh setelah melaksanakan alternative pemecahan masalah;
13. Menyimpulkan hasil akhir dan merekomendasikan alternative yang sudah diterapkan untuk dikembangkan dan dikonseptualisasikan agar lebih memudahkan proses operasionalnya dan menghambat permasalahan serupa muncul kembali.

Pengambilan keputusan oleh manajer kaitannya dengan pemilihan alternative pemecahan masalah, akan melibatkan semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan, karena kekuasaan manajer tidak dapat dioperasional apabila tidak didukung dan dibantu oleh seluruh personil yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda. Manajer harus mengembangkan konsep kerjasama antar personil agar pelaksanaan alternative pemecahan masalah lebih cepat dan mudah. Kerjasama dapat diciptakan jika manajer memiliki keterampilan manusiawi.

Selain dari langkah-langkah penetapan alternative pemecahan masalah, manajer perlu melakukan verifikasi alternative yang diambil dengan cara mengundang dan membicarakan pengambilan keputusannya secara terbuka, bersama seluruh personil lembaga pendidikan yang dipimpinnya atau dengan wakil-wakil pimpinan yang ditetapkan oleh surat keputusan. Misalnya, melakukan rapat senat, rapat pimpinan, rapat dosen, rapat komite atau dewan sekolah, rapat orang tua siswa, dan sebagainya. Dalam berbagai rapat itu akan muncul kritik dan saran yang sifatnya konstruktif, sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer bersifat terbuka, komfirmatif dan verifikatif.

Pengambilan keputusan yang dilakukan manajer harus mengacu kepada pandangan-pandangan rasional dan kebijakan yang telah dimusyawarahkan dengan seluruh bawahannya, oleh sebab itu dalam menetapkan alternatif pemecahan masalah senantiasa harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:<sup>36</sup>

- a. Sumber dan latar belakang permasalahan;
- b. Alasan-alasan pentingnya permasalahan yang ada mendapat perhatian serius;
- c. Kelompok atau institusi yang menjadi sasaran suatu keputusan program;
- d. Keuntungan-keuntungan yang dapat diraih;
- e. Program yang telah dilaksanakan yang ada kaitannya dengan masalah yang dihadapi;
- f. Tujuan yang ingin dicapai;
- g. Kerangka analisa berkisar pada macam-macam alternatif, metodologi dan asumsi;
- h. Alternatif, yakni uraian, efektivitas, biaya, pengaruh sampingan, keterangan tentang rangking alternatif, pertimbangan lain yang diperlukan;
- i. Saran tindak; dan
- j. Lampiran.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer, pimpinan lembaga pendidikan, misalnya rektor atau kepala sekolah, harus memiliki kemampuan menguasai dan melaksanakan tugasnya dengan baik, ia bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Selain itu, juga memiliki wewenang untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa pimpinan lembaga pendidikan tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya seluruh kegiatan penyelenggaraan tersebut, tetapi ia juga bertanggungjawab terhadap keadaan lingkungan sekolah, misalnya perbaikan gedung sekolah, penambahan ruang, penambahan sarana dan prasarana yang dibutuhkan siswa, guru, dan petugas administrasi.

Manajer lembaga pendidikan harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat

---

<sup>36</sup> *Ibid*, hlm. 214

berjalan dengan lancar dan mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini sebaiknya manajer melibatkan para guru/dosen, petugas administrasi, bagian lainnya dan pemerintahan setempat agar rencana yang telah disusun dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan dijelaskan penjabaran secara ringkas dari berbagai tugas yang harus dilakukan manajer lembaga pendidikan, sebagaimana tugas dan fungsi rektor maupun kepala sekolah.<sup>37</sup>

Berkaitan dengan program akademik, manajer mempersiapkan program pengajaran yakni penyediaan kebutuhan guru/dosen, pembagian tugas mengajar, pengadaan berbagai fasilitas, di antaranya penambahan laboratorium, lapangan olah raga, ekstrakurikuler, dan sebagainya. Tugas-tugas tersebut didelegasikan kepada manajer yang ada di bawahnya. Seperti manajer rumah tangga, manajer personalia, manajer umum, dan sebagainya.

Selain itu program yang berkaitan dengan kemahasiswaan mencakup penerimaan mahasiswa baru, sistem seleksi mahasiswa, jumlah yang akan diterima, pengadaan jurusan baru, dan sebagainya, adalah tugas manajer, yang secara konseptual telah tersusun secara sistematis, sehingga pelaksanaan konsep yang dimaksudkan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Pembagian tugas dilakukan dengan penetapan bidang-bidang tertentu, biro atau unit dan istilah lainnya, yang menggambarkan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas, misalnya bidang kepagawaian yang berkaitan dengan penerimaan guru Bantu/dosen luar biasa, pengadaan berbagai program yang berupaya meningkatkan pendidikan guru/dosen dalam strategi pembelajaran, dan pelatihan, workshop, serta kegiatan lain yang berupaya membina guru/dosen dan karyawan agar lebih profesional menjalankan tugas-tugasnya. Manajer berkewajiban melakukan pengoordinasian seluruh kegiatan civitas akademika dan administrasi lembaga pendidikan dengan menghubungkan seluruh personal organisasi dengan tugas yang dilakukannya sehingga terjalin kesatuan, keselarasan dan menghasilkan kebijaksanaan dan keputusan yang tepat. Tindakan pengoordinasian ini meliputi pengawasan, pemberian nilai, pengarahan dan bimbingan terhadap setiap personal organisasi. Pengoordinasian organisasi ini merupakan wewenang dari manajer. Untuk itu, kecakapan manajer mutlak diperlukan. Dalam melakukan pengoordinasian ini sebaiknya manajer melibatkan pihak lain, seperti bimbingan dan konseling,

---

<sup>37</sup> Yusak Burhanuddin, *loc.cit.*, hlm. 120-121.

guru/dosen yang menangani kurikulum, wali kelas/dosen pembimbing, petugas tata usaha, petugas BP-3, komite sekolah dan sebagainya. Dengan kata lain, diperlukan kerja sama dari berbagai bagian dalam organisasi agar pengoordinasian yang dilakukan dapat menyelesaikan semua hambatan dan halangan yang ada.<sup>38</sup>

Pelaksanaan manajerial lembaga pendidikan dari segi pembinaan merupakan tugas manajer, seperti tugas kepala sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan pegawai sekolahnya. Kegiatan ini juga mencakup penelitian, penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pemberian jalan keluar bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya.

Beberapa prinsip yang digunakan dalam mengadakan kegiatan pembinaan adalah:

1. Prinsip konstruktif, yakni berpijak pada upaya mengembangkan kompetensi dosen/guru;
2. Prinsip inovatif dan kreatif, yaitu bertolak dari upaya menciptakan konsep-konsep baru yang dapat dijadikan alternative pengembangan lembaga pendidikan;
3. Prinsip efektivitas dan efisiensi, yang bertolak dari pemanfaatan sarana dan prasarana sesuai dengan kemampuan dan tidak memaksakan kehendak;
4. Prinsip objektivitas rasional, yang bertitik tolak dari tujuan, visi dan misi yang dicanangkan, dengan melakukan penggemblengan kepribadian seluruh personil lembaga pendidikan, agar memiliki komitmen dan loyalitas yang kuat terhadap lembaga pendidikan yang menjadi bagian dari kehidupannya;
5. Supervisi bersifat preventif, yaitu mencegah timbulnya hal-hal yang berakibat buruk.
6. Prinsip korektif, bertitik tolak dari keinginan memperbaiki seluruh kekurangan sistemik lembaga pendidikan;
7. Prinsip kooperatif, yaitu bertitik tolak dari kerjasama yang sinergis di antara seluruh personil lembaga pendidikan guna memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dan melaksanakan seluruh perencanaan pendidikan sesuai dengan arahan dan tujuan yang ditargetkan bersama;
8. Prinsip pluralistik, yaitu bertitik tolak dari keanekaragaman potensi dan kecakapan personil lembaga pendidikan untuk disatupadukan dalam mengejar sasaran yang menjadi tujuan lembaga pendidikan.

---

<sup>38</sup> *Ibid*, hlm. 124

Manajer dalam suatu lembaga pendidikan bertugas pula dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Mengendalikan pelaksanaan kurikulum meliputi isi, metode penyajian, penggunaan alat perlengkapan dan penilaiannya agar berlangsung sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pengendalian tenaga teknis agar terpenuhi persyaratan formal yang berlaku dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Mengendalikan pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sarana lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menjaga agar kualitas dan kuantitas sarana lembaga pendidikan memenuhi ketentuan dan persyaratan yang berlaku.
4. Mengendalikan tata usaha lembaga pendidikan meliputi urusan kepegawaian, urusan keuangan dan urusan perkantoran agar berjalan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Mengendalikan hubungan kerja sama dengan masyarakat, antara lain dengan pemerintah daerah, dunia usaha, dan lain-lain.
6. Menilai proses dan hasil pelaksanaan kurikulum berdasarkan kete-tapan dan waktu.
7. Menilai pelaksanaan kerja tenaga teknis pendidikan.
8. Menilai pemanfaatan sarana pendidikan.
9. Menilai efisiensi dan keefektifan tata usaha pendidikan.
10. Menilai hubungan kerja sama dengan masyarakat, antara lain pemerintah daerah, dunia usaha, dan lain-lain.
11. Melaksanakan program pemberdayaan pendidikan serta memberikan petunjuk perbaikan terhadap penyimpangan dalam pengelolaan pendidikan yang meliputi segi:
  - a. proses dan hasil pelaksanaan kurikulum yang dicapai pada periode tertentu;
  - b. kegiatan di bidang pengelolaan gedung dan bangunan, halaman, perabot dan alat-alat kantor dan sarana pendidikan lainnya;
  - c. pengembangan personel termasuk kepala sekolah, guru, tenaga tata usaha yang mencakup segi disiplin, sikap dan tingkah laku, pembinaan karier, peningkatan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan profesi masing-masing;
  - d. tata usaha termasuk urusan keuangan, urusan sarana, dan urusan kepegawaian;
  - e. hubungan lembaga dengan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan dan masyarakat umumnya.

### **C. Tingkatan Manajemen**

Kadarman dan Jusuf Udaya menjelaskan bahwa dalam organisasi kecil, menengah, besar maupun raksasa, tugas-tugas manajemen adalah menggunakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin, dengan melakukan kegiatan yang efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Kegiatan tersebut bermacam-macam, baik dilihat dari segi bidangnya maupun keterampilan yang dibutuhkan. Karena pendidikan, pengalaman, keterampilan dan daya pemahaman terhadap sasaran organisasi oleh masing-masing tenaga kerja tidak sama perlu ada orang-orang tertentu yang bertugas mengarahkan semua kegiatan organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Orang tersebut adalah manajer. Menurut tingkatannya dalam organisasi, kita mengenal tiga jenis manajer, yaitu:<sup>39</sup>

1. Manajer puncak (*top managers*), seseorang atau beberapa orang yang memegang jabatan tertinggi dalam suatu organisasi (berada pada puncak tingkatan manajerial). Dia atau mereka bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap manajemen organisasi yang bersangkutan. Tugasnya adalah menetapkan kebijakan operasional dan mengarahkan organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya baik mikro maupun makro. Contoh manajer puncak adalah pimpinan dan wakil pimpinan perusahaan perseorangan, direktur dan wakil direktur rumah sakit, rektor, direktur utama suatu PT, dan sebagainya.
2. Manajer menengah (*middle managers*) seseorang atau beberapa orang yang berada di bawah manajer puncak, tetapi membawahi manajer lain. Jadi, manajer ini ada apabila organisasi yang bersangkutan mempunyai lebih dari satu jenjang. Dia atau mereka bertanggung jawab untuk pengarahan kegiatan-kegiatan yang sifatnya mengimplementasikan kebijakan organisasi dan mencari keseimbangan antara tuntutan atasannya dengan kemampuan para bawahannya. Contohnya adalah manajer bagian produksi, kepala seksi desain produk dan dekan.
3. Manajer garis pertama (*first line managers*), seseorang atau beberapa orang yang berada di tingkatan bawah dalam hierarki organisasi. Ia atau mereka tidak membawahi manajer lain melainkan langsung membawahi para karyawan operasional serta bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan para karyawan. Karena tugas utamanya tersebut yaitu mengawasi kerja dan pekerjaan karyawan, mereka sering disebut manajer garis pertama, contohnya adalah mandor bangunan, sales supervisor dan lain sebagainya.

---

<sup>39</sup> Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Prenhallindo APTIK, Jakarta, hlm., 16-18

Dalam lembaga pendidikan, misalnya di tingkat SLTP dan SLTA yang disebut dengan manajer puncak adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Di perguruan tinggi adalah rektor dan para pembantu rektor. Sedangkan manajer tingkat menengah adalah dekan dan para pembantu dekan yang bertanggung jawab mengelola fakultas. Sedangkan manajer garis pertama di sekolah dilaksanakan oleh wali kelas, yaitu guru yang bertugas dan bertanggung jawab membina kelasnya masing-masing. Di perguruan tinggi dipegang oleh ketua jurusan atau ketua program studi yang dibantu oleh sekretaris jurusan dalam bidang pengadministrasiannya.

Manajer tingkat menengah seperti Pembantu Dekan II (dua) memiliki bawahan langsung yang mengelola pengadministrasian pada ruang lingkup kepegawaian dan keuangan, yaitu kepala subbagian (kasubag) tata usaha, sedangkan Pembantu Dekan I (satu) dibantu oleh kasubag akademik dan ketua jurusan serta sekretaris jurusan, sementara Pembantu Dekan III (tiga) bertugas menangani dan mengelola lembaga kemahasiswaan yang dibantu oleh kasubad kemahasiswaan yang biasanya bersatu dengan kasubag akademik, oleh sebab itu jabatan ini disebut kasubag akademik dan kemahasiswaan. Sedangkan lembaga-lembaga kemahasiswaan terdiri atas senat mahasiswa fakultas dan himpunan mahasiswa jurusan, serta lembaga lainnya yang menjalankan program aktivitas kemahasiswaan.

Jenis-jenis manajer dapat dibedakan menurut ruang lingkup kegiatan yang dikelola:<sup>40</sup>

1. Manajer fungsional (*functional managers*), manajer yang hanya bertanggung jawab atas suatu kegiatan saja atau menjalankan satu fungsi manajerial saja, misalnya manajer produksi/operasi, manajer pemasaran, manajer keuangan, atau manajer SDM.
2. Manajer umum (*general managers*) manajer umum adalah manajer yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dalam unitnya, seperti keuangan, pemasaran, produksi/operasi dan SDM.

Perlu diketahui bahwa di dalam setiap organisasi biasanya semakin tinggi tingkat manajerialnya, jumlahnya semakin sedikit dan sebaliknya. Selain itu kerjasama yang baik dan harmonis antara manajer dan karyawan mutlak diperlukan. Tanpa itu semua akan terjadi beberapa kerugian, terutama ketegangan-ketegangan dan pemborosan-pemborosan yang akhirnya akan mengakibatkan kurang suksesnya tercapainya tujuan organisasi.<sup>41</sup>

Para pembantu rektor secara fungsional hanya bertanggung jawab atas satu kegiatan saja dan menjalankan fungsi serta

---

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm., 18

<sup>41</sup> *Ibid*

tugasnya sesuai dengan wewenang yang dimilikinya. Sebagaimana Pembantu Rektor I (satu) bertanggung jawab menjalankan tugas dan kewajiban yang berhubungan dengan akademik. Pembantu Rektor II (dua) menjalankan tugas dan kewajiban yang berkaitan dengan bidang personalia dan kebendaharaan, sedangkan Pembantu Rektor III (tiga) menjalankan tugas dan kewajiban yang berhubungan dengan kemahasiswaan. Semua Pembantu Rektor sepenuhnya bertanggung jawab kepada rektor.

Di tingkat fakultas, manajer umum dipegang oleh Dekan, sedangkan para pembantu dekan termasuk manajer fungsional, karena menjalankan tugas dan kewajibannya dalam salah satu jenis kegiatan, yang bertanggung jawab sepenuhnya kepada Dekan.

Setiap tingkatan manajemen atau manajer dalam lembaga pendidikan harus memiliki tiga keterampilan utama, sebagaimana oleh Robert L. Kazn diidentifikasi tiga jenis keterampilan utama yang dibutuhkan oleh semua tingkatan manajer yaitu :<sup>42</sup>

1. Keterampilan teknis (*technical skill*), adalah kemampuan menggunakan alat-alat, prosedur, teknis suatu bidang yang khusus, misalnya keterampilan dengan suatu cara pembuatan produk, pemeliharaan mesin, penjualan produk dan sebagainya. Kaitannya dengan lembaga pendidikan keterampilan pimpinan perguruan tinggi atau sekolah contohnya adalah keterampilan membuat Satuan Acara Pembelajaran, membuat moduls, membuat jadwal kuliah atau kalender akademik, keterampilan menggunakan computer, dan keterampilan menggunakan alat teknologi yang menjadi bagian dari usaha mencapai tujuan, misalnya menggunakan *in focus* dan sebagainya.
2. Keterampilan manusiawi (*human skills*), adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Keterampilan ini sangat penting bagi manajer agar dapat bekerjasama dengan anggota-anggota organisasi yang lain, maupun memimpin kelompoknya sendiri, contoh dalam memimpin rapat. Dalam lembaga pendidikan keterampilan manusiawi sangat penting karena guru berhubungan dengan murid, dosen dengan mahasiswa, dan pimpinan dengan seluruh anak buahnya.
3. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*), adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan memadukan sebagai kepentingan dan kegiatan organisasi ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami bagaimana perubahan pada setiap bagian dapat mempengaruhi keseluruhan

---

<sup>42</sup> *Ibid*, hlm., 19

organisasi. Keterampilan ini wajib dimiliki oleh pimpinan pusat atau manajer puncak. Rektor dan dekan sekaligus konseptor yang handal dalam membuat visi dan misi perguruan tinggi, kepala sekolah mampu membuat konsep lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya menjadi berwawasan ke depan dan menciptakan lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing dalam kehidupan di masyarakat.

#### **D. Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen**

Manajemen sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad 19. Pada awal perkembangannya manajemen merupakan seni dan keterampilan yang berkembang dinamis sebagai bagian dari peradaban manusia.<sup>43</sup> Secara historis perkembangan peradaban manusia tidak terlepas dari praktek manajemen.<sup>44</sup>

Perkembangan manajemen sebagai seni<sup>45</sup> dapat dibagi menjadi tiga fase utama, yaitu:

##### **1. Fase Pra-sejarah**

Fase pra-sejarah adalah fase yang dicirikan oleh belum adanya bukti-bukti ilmiah tentang eksistensi dan peran peradaban manusia di masa itu. Ada yang mengatakan bahwa fase sejarah diindikasikan oleh "belum adanya kebudayaan" yang artinya tidak ada bukti-bukti yang objektif, faktual dan berbagai dokumen sejarah lainnya yang memberikan informasi tentang keberadaan manusia dengan segala karya ciptanya. Akan, tetapi, fase pra sejarah pada kenyataan dicatat sebagai bagian dari perjalanan sejarah. Jadi, tidak ada alasan jika di masa pra sejarah manusia belum menciptakan sejarah, justru sejarah berawal dari fase pra sejarah.

Bukti-bukti sejarah menunjukkan bahwa pada fase ini manajemen sudah berkembang dengan baik. Secara tidak sadar, masyarakat purba telah menjalankan sebagian prinsip-prinsip manajemen yang dikenal sekarang. Meskipun hal itu dalam batas-batas yang sangat sederhana.

Masyarakat yang hidup di masa pra sejarah telah memiliki kemampuan mengatur kehidupan menurut ukuran cara kerja dan cara berpikirnya. Misalnya, manusia yang tinggal di gua-gua kecil, adalah manusia yang memiliki kemampuan mengamankan diri dari gangguan binatang buas. Manusia yang menciptakan senjata dari batu dan tulang-tulang binatang, adalah manusia yang mampu

---

<sup>43</sup> Handayani, *Op. Cit.*, hal. 1 Lihat Siagian, *Op. Cit.*, hal. 11.

<sup>44</sup> Siagian, *Ibid*

<sup>45</sup> Disarikan dari Siagian, *Ibid.*, hal. 12-20. Bandingkan dengan Silalahi, *Op. Cit.*, hal. 28-42

mengatur cara hidup melalui penggunaan alat-alat yang dibuat untuk menggali tanah dan bercocok tanam.

Ditinjau dari segi waktu dan tempatnya, fase ini dapat dibagi menjadi beberapa perkembangan, yaitu :

#### **a. Peradaban Mesopotamia**

Pada zaman mesopotamia telah menjalankan prinsip-prinsip manajemen yang diketahui oleh manusia sekarang. Hal itu terjadi terutama di bidang pemerintahan, perdagangan, komunikasi pengangkutan (sungai), dan "uang" logam sebagai alat tukar perdagangan. Pada zaman ini juga dipakai alat ukur alat hitung dari logam tersebut.

Peradaban yang berkembang di Mesopotamia tidak banyak memberikan informasi yang berarti, karena para peneliti tidak memperoleh data-data antropologis mengenai sejarah manajemen di Mesopotamia. Hanya, meskipun hasil penelitian belum sepenuhnya memberikan informasi tentang perkembangan manajemen, tetapi secara filosofis, pada masa fase pra sejarah yang dialami oleh Mesopotamia telah memberikan isyarat tentang 'pola hidup' masyarakat di masa itu yang telah melakukan interaksi melalui perdagangan dan meminij perdagangannya dengan sistem yang pada masa itu sudah termasuk bagian dari kecerdasan manusia mengelola ekonominya.

#### **b. Peradaban Babilonia**

Pada zaman peradaban Babilonia ini, perkembangan manajemen boleh dikatakan sama dengan peradaban Mesopotamia. Manajemen pemerintahan, perdagangan, perhubungan telah berkembang dengan baik pada zaman itu. Dalam *Code of Hammurabi* dikembangkan *managerial guidelines were set forth*, pentingnya *effective leader style*, dalam mendirikan menara Babel setinggi 650 feet tempat *magnificent structures were erected, production and inventory control was employed*.

Perkembangan manajemen di Babilonia tidak begitu banyak diketahui oleh para peneliti, mengingat data dan fakta yang ditemukan terlalu minim, sehingga data yang sedikit itu terus menerus ditafsirkan secara antropologis dan historis. Penafsiran terhadap fakta-fakta dan data yang sedikit dilakukan dengan mengamati berbagai symbol sejarah dan peradaban masyarakat di masa itu.

#### **c. Mesir Kuno**

Peninggalan yang cukup banyak, para peneliti memastikan bahwa manajemen di masa Mesir Kuno sangat luar biasa. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh para sarjana di zaman Mesir Kuno telah berkembang manajemen pemerintahan, militer, perpajakan, perhubungan dan pertanian (termasuk irigasi). Di samping itu ditemukan bukti bahwa orang Mesir telah mempraktekan sistem desentralisasi dan penggunaan staf

penasehat pada 2000 tahun sebelum Masehi. Pembuatan piramid itu telah "memaksa" kita menerima, bahwa dalam pembangunannya pasti ada rencana, organisasi, kepemimpinan dan sistem pengawasan formal. Pekerjaan seperti itu menunjukkan adanya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang efektif dan efisien.<sup>46</sup>

Masyarakat pada zaman itu telah bekerja secara bersama-sama membangun pyramid di bawah kepemimpinan Firaun. Dengan demikian, sebagai pemimpin bahkan orang yang menuhankan dirinya sendiri itu, telah berkuasa penuh atas semua rakyatnya yang dijadikan budak-budaknya. Bahkan Firaun memiliki para pendamping, penasehat, selir dan juru masak khusus. Itu menunjukkan bahwa perkembangan manajemen di masa Fir'aun sudah cukup maju dengan baik. Fir'aun menerapkan kepemimpinan otoriter terhadap semua rakyatnya.

#### **d. Tiongkok Kuno**

Penyelidikan yang telah diadakan mengenai perkembangan manajemen pada zaman Tiongkok Kuno memberikan kepada kita pengetahuan yang cukup banyak tentang manajemen di masa itu. Kita mempunyai bukti bahwa kira-kira tahun 1100 sebelum masehi, bangsa Tiongkok telah menyadari perlunya perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Yang paling menonjol ialah bahwa masyarakat dan pemerintah Tiongkok Kuno telah berhasil menciptakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang sangat baik. Demikian baiknya karya tersebut sehingga banyak prinsip manajemen kepegawaian modern dipinjam dari prinsip-prinsip manajemen kepegawaian yang telah ada pada masa Tiongkok Kuno, yang dikenal dengan istilah *merit system*<sup>47</sup> dan sekaligus merupakan perkembangan yang belum pernah terjadi sebelumnya yang melakukan penilaian terhadap para karyawan berdasarkan karya masing-masing.<sup>48</sup>

Tokoh manajemen pertama pada zaman ini adalah Konfusius. Dia bisa menciptakan Tiongkok Kuno sangat teratur ketika menjadi perdana menteri. Selama masa jabatannya dia telah menyusun "Ketentuan-ketentuan Administrasi Negara" (*Rules of Public Administration*), yang merupakan *kode etik* bagi para pejabat pemerintah pada waktu itu.

Tokoh kedua adalah Chow yang juga pernah menjadi perdana menteri. Dia telah menyusun "Undang-undang Dasar

---

<sup>46</sup> Athoilah,, *Dasar-dasar Manajemen*, Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN SGD Bandung, 2002, hlm. 23.

<sup>47</sup> Merit System, adalah sistem penilaian karyawan yang dikaitkan dengan sistem balas jasa (gaji, insentif dan bonus), yang digunakan sebagai dasar penetapan promosi. Sistem ini diterapkan untuk karyawan administrasi dan staf profesional (lihat Lubantoran, *Loc.Cit.*, hal-42)

<sup>48</sup> *Ibid*, hlm. 24

Chow" (*The Constitution of Chow*) yang berisi syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai negeri, yaitu (1) kejujuran (2) kecakapan, (3) pengabdian kepada kepentingan umum, (4) pengetahuan yang mendalam tentang kondisi negara, (5) kemampuan untuk selalu sibuk, dan (6) produktif.<sup>49</sup>

Tokoh ketiga adalah Micius atau Mo Ti. Dia dipandang sebagai perdana menteri yang berpandangan sosialisme pertama. Sumbangannya yang terpenting adalah bidang perbaikan manajemen pertanian. Dia juga memperkenalkan untuk pertama kalinya pendekatan sistem<sup>50</sup> khususnya dalam kegiatan manajemen perdagangan.

#### **e. Romawi Kuno**

Perkembangan manajemen pada zaman Romawi Kuno dapat diketahui dengan mempelajari seorang filosof terkenal Cicero. Dalam bukunya yang berjudul *De Officii (The Office)* dan *De Legibus (The Law)* dijelaskan tentang pemerintahan romawi yang berhasil memerintah daerah yang sangat luas dengan membagi-bagi tugas-tugas pemerintah dalam departemen yang disebut *magistrates* yang dipimpin oleh seorang *magistrator*. Pada zaman ini telah pula dikembangkan manajemen kemiliteran, pajak dan perhubungan, lebih dari zaman-zaman sebelumnya.<sup>51</sup>

#### **f. Yunani Kuno**

Bangsa Yunani adalah bangsanya para filosof, yang telah banyak membangun paradigma berpikir tentang kepemimpinan dan demokrasi. Pada masa Yunani Kuno pemilihan pemimpin dilakukan secara langsung, karena jumlah penduduknya masih sangat sedikit. Manajemen berkembang dalam politik, salah satunya adalah manajemen pemilihan umum secara langsung ketika penduduk Yunani Kuno masih sedikit, kemudian ketika penduduknya semakin banyak, maka diterapkan sistem pemilihan umum perwakilan.

Yunani memiliki kesusastraan yang sangat tinggi dari mulai personafikasi dan legenda, dongeng-dongeng dan teka-teki. Karya

---

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm. 26

<sup>50</sup> *Pendekatan sistem* adalah pendekatan yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang merupakan kesatuan, dan bagian-bagian yang saling berkaitan. Organisasi juga dipandang sebagai dari lingkungan yang lebih luas. Kegiatan yang dilakukan oleh salah satu bagian manapun, akan mempengaruhi seluruh bagian yang lain, karena itu setiap pimpinan tidak dapat hanya terpaku pada bagiannya masing-masing, melainkan pula harus berkomunikasi melainkan harus berkomunikasi dengan wakil dari organisasi lain, agar langkah yang diambil oleh setiap bagian selalu dipertimbangkan dampaknya pada bagian-bagian yang lain dalam organisasi serta lingkungannya. Selanjutnya lihat Lumbantoruan, *Ibid.*, hal. 324. Pada **Buku Siagian, Op. Cit**, hal. 15. disebutkan bahwa pendekatan sistem untuk pertama kalinya dipakai oleh pemerintah Romawi Kuno.

<sup>51</sup> *Ibid*, hlm. 27

puitis Homerus yang berjudul *Illias* dan *Oddeysea* menduduki tempat yang istimewa dalam kesusastaan Yunani dan dapat disebut sebagai kesusastaan yang tertua di dunia. Peranan kesusastaan yang dibuat Homerus itu bahkan dapat diibaratkan seperti wayang di Pulau Jawa yang mempunyai pengaruh luar biasa dalam pendidikan masyarakat. Cerita-cerita yang dikembangkan dalam dongeng-dongeng di atas, sampai sekarang masih mempengaruhi seni dan peradaban yang diidamkan oleh sebuah negeri besar dan maju, seperti Jerman dengan konsep Nazi-nya dan Amerika Serikat dengan ambisi sebagai polisi dunianya. Secara tidak disadari, keinginan dua negeri ini, didasari oleh sebuah impian Homerus yang menginginkan negara kota (*pollis*) untuk dipimpin oleh sebuah garda beradab.

Secara geografis, Yunani berdekatan dengan daerah Timur Kuno (Cina) dan Babylonia (Mesir). Di daerah-daerah ini, ilmu pengetahuan sudah berkembang, meski perkembangan ilmunya itu sendiri masih terbatas di wilayah di mana pusat perkembangan peradaban daerah itu ada. Persentuhan ilmu yang diadopsi dari Timur Kuno dan Mesir yang sudah kaya dan maju dengan ilmu pengetahuan, kemudian mempengaruhi wacana mite-mite yang berkembang di Yunani, sehingga melalui filosof Yunani sudah mulai ada pergeseran-pergeseran dan ilmu tidak lagi hanya milik sebuah komunitas, tetapi ia dapat diakses dan dikembangkan, oleh siapapun yang menghendaknya. Aspek mite jauh lebih penting dan lebih besar pengaruhnya atas lahirnya sejumlah filosof dan karya filosofis di Yunani dibandingkan dengan dua faktor lainnya. Bahkan bisa jadi, semakin banyak mite dalam suatu negara atau suatu komunitas masyarakat, maka akan semakin besar pula kecenderungan suatu negara atau komunitas masyarakat dimaksud melahirkan sejumlah filosof dan karya filosofis. Legenda atau mitos diperlukan untuk menunjang sistem nilai hidup manusia. Mite dapat memberi kejelasan tentang eksistensi manusia dalam hubungannya dengan alam sekitar. Bahkan mite dapat memberi kejelasan tentang bentuk hubungan yang baik antara sesama manusia, dan hubungan antara manusia dengan wujud yang Maha Tinggi.

Yunani sebagai pusat peradaban dunia —di zamannya— adalah konsekuensi logis yang sangat rasional. Orang Yunani khususnya, sejak zaman Plato, sudah mulai memperhatikan ide-ide, hubungan antara realitas dan ilusi, bentuk dan substansi, fakta dan fiksi. Pemikiran Plato yang kemudian dikembangkan oleh murid-muridnya tentang alam semesta, menjadi contoh konkret upaya pencarian ilmu terjadi. Plato menyatakan bahwa dunia adalah bayang-bayang, selalu berubah, dan karena sifat temporalnya, manusia dianggap tidak dapat meraih ilmu dan kebenaran secara utuh.

Dunia mitos Yunani Kuno berhasil melahirkan sejumlah filosof yang tingkat pengaruhnya belum ada yang mengalahkan, juga terhadap filosof yang lahir di abad modern. Sebuah era yang sering diasosiasikan sebagai *end of history*. Filosof Yunani setingkat Sokrates, Plato dan Aristoteles yang menjadi trio filosof besar Yunani di abad ke-6 sampai abad ke-4 SM, telah menjadi titik kunci pemikiran filosof dan saintis modern. Hampir tidak ada satu kajian ilmiah pun, yang berhasil ditemukan manusia modern tanpa memberi rujukan terhadap tiga tokoh ini. Pembicaraan ilmuwan tentang politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, kedokteran dan bahkan ilmu agama, selalu memberi rujukan terhadap pemikiran mereka. Secara teknis, istilah-istilah yang dikembangkan ilmu-ilmu dimaksud juga banyak yang menggunakan bahasa Yunani dengan rujukan terhadap pemikiran mereka. Popularitas filosof Yunani setelah hampir dua ribu lima ratus tahun setelah kematiannya tidak pernah pudar. Symposium di cafe-cafe Athena, Yunani, yang sering mereka lakukan, mungkin juga tidak pernah disadarinya akan menjadi perhatian besar dan mengandung sejumlah implikasi yang signifikan dalam pembentukan peradaban manusia modern. Corak berfikir mereka yang dialektik, spekulatif, imajinatif, radikal, dan sistemik dalam persoalan ketuhanan, kemanusiaan, dan kealaman, ternyata telah menobatkannya sebagai sosok pemikir yang agung.

Sifat pemikiran dialektik, spekulatif, imajinatif, radikal, dan sistemik itu, terlihat misalnya ketika mereka mempertanyakan tentang hakekat alam, yakni; siapa yang menciptakan alam? Untuk apa alam ini dibuat? Dan akan berakhir seperti apa alam ini. Pertanyaan filosofis itu dapat mempertebal keyakinan manusia akan Dzat Tuhan yang Maha Ada, atau sebaliknya dapat meragukan semua yang dipandang ada.

Filsafat yang mempunyai corak mitologis dengan segala sesuatu yang ada dan yang mungkin ada. Berbagai macam kosmogoni yang menjelaskan bagaimana kosmos dengan berbagai aturannya terjadi, dan dengan theogininya diuraikan berbagai macam peran dewa yang merupakan unsur penentu terhadap segala sesuatu yang ada. Corak mitologis ini bagaimanapun telah mendorong upaya manusia untuk "berani" menerobos lebih jauh terhadap dunia fenomena, untuk mengetahui sesuatu yang metafisik, tetap, abadi (eternal), di balik yang serba variasi, berubah dan temporal. Tokoh yang berhasil membuat rumusan pemikiran yang seimbang antara eksistensi yang fisik dan metafisik pertama ini, harus diakui lahir dari filosof Yunani tadi. Sebelum mereka baik Yunani maupun di luarnya, ketergantungan terhadap yang metafisik jauh lebih kuat dibandingkan dengan aspek-aspek fisik. Akibatnya, masyarakat menjadi sangat mistis dan jauh dari sikap mentoleransi aspek-aspek fisik dan rasional.

Cerita-cerita yang berkembang di Yunani Kuno. mempengaruhi peradaban Barat. Karya seni, desain dan karya sastra yang vulgaler sehingga filsafat yang tinggi, dan terns dihasilkan bangsa Barat, memperlihatkan adanya pengaruh yang adikuat dari bangsa Yunani. Namun demikian, bukan berarti bahwa dunia Islam tidak memberi apresiasi terhadap pengaruh Adikuat Yunani terhadap supremasi peradaban dan ilmu, hanya saja, dimensi teknologi di masa keemasan Islam sangat berbeda dengan dimensi teknologi di jaman keemasan Barat Modern. Ide-ide normatif yang dibangun masyarakat muslim dalam melahirkan peradabannya sangat terasa adanya kekuatan filsafat Yunani itu.

Filsafat sebagai induk pemikiran ilmiah selalu berada di belakang setiap kemajuan suatu peradaban. Langkah pertama dimulai ketika manusia menemukan bagaimana caranya belajar melalui cara mencoba-coba (*trial and error*), cara ini membimbing manusia pada kemampuan menemukan pengetahuan ilmiah yang melibatkan observasi dan eksperimen.

Periode Purba adalah zaman batu yang dipandang oleh para sejarawan sebagai zaman pengetahuan ilmiah. Manusia mulai membuat alat-alat dan senjata-senjata tertentu kira-kira 400.000 tahun yang lalu. Manusia berhasil membuat benda-benda itu setelah melalui pengalaman mencoba-coba. Sebagai hasilnya, manusia mampu menemukan pengetahuan ilmiah. Kira-kira 30.000 tahun yang lalu, manusia primitif (sederhana) telah mempelajari cara mengembangkan kehidupan mereka. Kira-kira 15.000 tahun yang lalu mereka menemukan pertanian. Mereka pada mulanya hidup dari mengumpulkan biji-bijian dan buah-buahan. Sejak itu, manusia menemukan pengetahuan dengan menjadi penghasil makanan sehingga manusia memiliki kelebihan persediaan. Manusia juga mulai mampu mengatur waktu kerja dan istirahat sesuai dengan waktu malam dan siang. Perkembangan kehidupan manusia sederhana yang penting lainnya, yaitu manusia mulai berkelompok dan mengukur waktu serta perhitungan hari. Lalu, manusia sampai ke zaman logam (*metal age*).

Pada zaman Firaun, di Mesir telah ditemukan dasar-dasar pertanian, survei pertanahan, dan kalkulasi banjir sungai Nil. Perdagangan mulai tumbuh dengan subur sehingga muncul kebutuh-an akan angka-angka. Penulisan dengan gambar pun mulai dikenal sehingga peradaban mulai memperlihatkan perkembangannya yang pesat.

Di kalangan orang-orang Assyria, Babylonia, dan Sumeria daerah Mesopotamia, juga orang-orang Cina dan India di Transoksiana, sains seperti astronomi, matematika, metalurgi, ilmu hitung, arsitektur, pengobatan, dan pengawetan berkembang di berbagai tempat. Pelajaran tulis-menulis dan pencatatan ilmu pengetahuan dilakukan pada daun-daun papyrus dan di dinding-

dinding kuil dalam bentuk tulisan hiroglip di Negeri Mesir Kuno. Juga, tulisan-tulisan paku terdapat pada batu-batu bata di Assyria, dan Babylonia.

Perkembangan ilmu terjadi sejak 2000 tahun sampai 300 tahun sebelum Masehi, di antaranya (1) matematika (ilmu hitung, geometri, dan logika), (2) astronomi (kosmologi dan astronomi posisional), (3) geologi (eksplorasi), (4) biologi (ilmu obat-obatan), dan (5) sosial (pemerintahan, sejarah, dan filsafat). Bahkan pada 3500 tahun SM, tulisan telah diciptakan oleh bangsa Sumeria. Pada 3000 tahun SM, telah dimulai zaman perunggu di Timur Tengah. Pada masa ini, Cheops membangun piramid besar di Mesir atas perintah Firaun, Raja Mesir. Pada 2000 tahun SM, abjad pertama (orang Ka'an purba) dengan kode Hammurabi telah diperkenalkan. Pada 1500 tahun SM, mulai berkembang industri meskipun secara sederhana sarana yang terbuat dari besi. Pada zaman ini, Nabi Musa a.s., bersama dengan umatnya keluar dari negeri Mesir.

Periode Yunani, yang kemudian dapat dikaji sejak zaman Yunani Kuno (600 SM-200 M). Pada Zaman Yunani Kuno terdapat tiga periode masa sejarah filsafat, yaitu Masa Awal, Masa Keemasan, serta Masa Helenitas dan Romawi. Masa Awal Filsafat Yunani Kuno ditandai oleh tercatatnya tiga nama filosof yang berasal dari daerah Miletos, yaitu Thales, Anaximandros, dan Anaximenes. Selain ketiga nama tersebut, beberapa nama dari daerah lain, seperti Herakleitos dari Ephesos, Pythagoras di Italia Selatan, Parmenides dari Elea, dan Demokritos dari Abdera.

Ilmu pengetahuan Yunani mencapai puncak tertinggi dan kebesarannya di Athena, Ilmu-ilmu mereka jauh melebihi semua negara lain karena Akademi Plato dan Lyceum Aristotelesnya.

Dikatakan bahwa pada 600 tahun SM, di Negeri Cina telah berkembang industri besi (zaman besi). Berkat kemampuan persenjataan besinya, pada masa ini, orang-orang Babilonia menaklukkan Yudea dan menghancurkan Kuil Nabi Sulaeman. Tak lama kemudian, Cyrus Yang Agung bergantian menaklukkan Babilonia. Pada 500 tahun SM, terjadi pertempuran Maraton; infanteri yang dipersenjatai secara melimpah mengalami kemenangan. (Hart, 1985:20)

Periode Yunani ini -dianggap sejarawan- menandai permulaan pengetahuan ilmiah yang sebenarnya, tetapi ilmu pengetahuan Yunani itu merupakan rangkaian tak terpisahkan berkat jasa ilmu-ilmu pengetahuan ilmiah sebelumnya. Jadi, telah terjadi kontak antara sarjana Yunani dan rekan-rekan sezaman mereka. Periode gemilang ilmu-ilmu Helenis ini berakhir dengan meninggalnya Iskandar Yang Agung, kemudian disusul oleh Aristoteles.

Di Iskandariyah, ilmu dan para ilmuwan memperoleh perlindungan dan pendukung-pendukung Ptolemeus. Sebuah universitas, perpustakaan, dan museum yang didirikan pada abad

ke-3 SM oleh Ptolemeus yang mengangkat Straton sebagai direktornya. Ia menjabat selama 12 tahun. Straton lalu dipanggil ke Athena untuk menjadi direktur Lyceum selama 18 tahun, Universitas Iskandariyah menjadi pembawa obor peradaban keilmuan. Ia selama beberapa abad menjadi mercu suar ilmu pengetahuan. Di Universitas ini, para pakar, seperti Ptolemeus, Archimedes, Galen, Dioscorides, Oribasios, Prides, Sudides, Theon, dan Hypatia meninggalkan sejumlah besar karya ilmiah seperti astronomi, almagest, geografi, optik, tentang unsur-unsur, geometri, pengobatan, botani, dan matematika. Iskandariyah menjadi pusat radiasi semua kegiatan keilmuan ini. Sarjana-sarjananya telah memberikan tambahan-tambahan yang berharga bagi pengetahuan ilmiah. Malangnya, perpustakaan itu pernah terbakar lebih dari satu kali. Pertama oleh Caesar selama pelariannya atau oleh rakyat banyak untuk me-maksanya lari sehingga Markus Anthonius menghadiahkan ke-pada Cleopatra 200.000 jilid buku dari perpustakaan Pergamum (Asia Kecil). Namun, perpustakaan itu semakin mengecil karena kebakaran-kebakaran yang terus terjadi berkenaan dengan pertentangan antara orang-orang Kristen dan para sarjana yang dianggap kafir oleh para pendeta Kristen sehingga mereka melarikan diri keTimur, tinggal di Odessa lalu menuju Baghdad, ibukota kekhalifahan Bani Abbasiyah. Pada masa tersebut, perkembangan ilmu pengetahuan mengalami akselerasi kurang lebih pada tahun 105 M. Ts'ai Lun, seorang pegawai negeri pada pengadilan kerajaan telah mempersembahkan penemuan contoh kertas kepada Kaisar Cina. Dikatakan selanjutnya bahwa pada abad ke-4 Masehi, Cina secara politis terpecah-pecah, tetapi Cina telah menunjukkan pada dunia bahwa pada masa itu telah ditemukan kompas, bahan peledak, dan percetakan.

## **2. Fase Sejarah (1 M – 1886)**

Perkembangan manajemen pada fase ini dimulai setelah diketahui bahwa gereja Katholik Roma mempengaruhi perkembangan teori manajemen. Dengan kata lain gereja Katholik Roma telah memberikan sumbangan yang besar terhadap perkembangan manajemen.

Ada beberapa sarjana barat berpendapat bahwa pesatnya agama Katholik Roma berkembang tidak saja karena ajaran-ajarannya yang suci, tetapi juga karena organisasinya yang sangat rapi. Lembaga ini memberi kontribusi terhadap teori manajemen dalam kaitannya dengan hirarki otoritas, spesialisasi aktivitas sepanjang garis fungsional, dan konsep staf. Struktur organisasi telah didesign dalam satu *scalar, chain of command* yang tetap dari Paus (pope), melalui Kardinal, kepada Uskup dan pendeta atau Pastor di masing-masing wilayah negara. Sehingga pola dasar struktur organisasi yang telah diciptakan oleh gereja Katholik Roma telah ditiru oleh hampir semua organisasi modern

saat ini, meskipun sudah barang tentu semakin direkayasa sesuai dengan situasi dan kondisi dewasa ini.<sup>52</sup>

Berkenaan dengan hal itu, di Eropa muncul tiga kelompok sarjana yang terdapat pada tiga negara yang berbeda-beda pada waktu yang kira-kira bersamaan. Dengan tidak diketahui pada tahap permulaannya, mereka mempunyai pandangan yang garis besarnya sama. Ketiga kelompok ahli tersebut adalah (1) Kaum *Kameralisten* yang terdapat di Jerman dan Australia, (2) Kaum *Merkantilisten* yang terdapat di Inggris, dan (3) Kaum *Fisiokraten* yang terdapat di Prancis.

Banyak sarjana yang menyatakan bahwa mereka itu ahli ekonomi. Padahal mereka itu para pelopor manajemen ilmiah karena inti teori mereka adalah *perekonomian suatu negara hanya akan kuat jika kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan dengan sebaik-baiknya*. Akan tetapi karena manajemen ilmiah belum dikenal pada waktu itu mereka digolongkan ke dalam ahli-ahli ekonomi.

Bukti bahwa mereka itu pelopor manajemen adalah hasil karya mereka. George von Zincke, salah seorang dari mereka, selama hidupnya telah menghasilkan 537 karya ilmiah dan 175 di antaranya membahas administrasi dan manajemen pertanian.

Perkembangan yang semakin pesat juga dimungkinkan oleh revolusi industri I di Inggris yang mempunyai akibat yang sangat luas. Pada waktu itu ditemukan mesin-mesin produksi, seperti mesin uap oleh James Watt, yang ikut mempercepat proses revolusi tersebut. Revolusi itu pula yang mengakibatkan perubahan radikal dalam filsafat manajemen yang asalnya *job centered* menjadi *human centered*. Orientasi pekerjaan berubah dari hanya efektifitas menjadi efisiensi plus efektifitas.

Di bidang kepegawaian, semakin banyak jumlah pegawai yang dipekerjakan. Hal ini mengakibatkan hilangnya sistem *aprentice-ship* dan *guild* dan terbentuknya serikat-serikat buruh yang kian hari kian menyadari hak dan kewajibannya terhadap Organisasi dikembangkan kegiatan dalam industri yang dikenal dengan *industrial relation*.

Seorang profesor matematika pada universitas Cambridge, yakni Charles Babbage, pada permulaan abad ke-18 telah menulis sebuah buku yang berjudul *The Economy of Manufacture*. Dalam buku tersebut Babbage menekankan pentingnya efisiensi dalam usaha mencapai tujuan. Namun selama hampir satu abad karya ini terlupakan dan baru diselidiki setelah lahirnya gerakan manajemen ilmiah (*scientific management movement*), yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor di Amerika Serikat.

---

<sup>52</sup> *Ibid*, hlm., 29

Gerakan ini dimulai pada tahun 1886, sekaligus menandai dua hal, yaitu (1) berakhirnya *satu-status* manajemen sebagai seni semata dan menjadi *dua-status* karena sejak itu berstatus pula sebagai ilmu pengetahuan, dan (2) berakhirnya fase sejarah dalam perkembangan manajemen dan tibanya fase moderen yang dimulai pada tahun 1886 dan masih berlangsung terus hingga dewasa ini.

### **3. Fase Moderen**

Pada fase ini ditandai dengan lahirnya Frederich W. Taylor. Dia adalah pelopor *scientific management*, dan Henry Fayol, pelopor sistematika manajemen. Baik Taylor maupun Fayol, keduanya adalah pelaksana suatu organisasi. Taylor menyoroti pelaksana dan pimpinan tingkat atas dari suatu organisasi.

Hasil-hasil pemikiran kedua tokoh administrasi dan manajemen itu telah saling isi dan saling melengkapi tanpa diketahui oleh satu sama lain. Untuk hal itu Fayol diberi julukan Bapak Administrasi Moderen.

Ditinjau dari segi pentahapan perkembangan ilmu manajemen, sejak lahirnya hingga sekarang ilmu manajemen telah melewati 4 (empat) tahap, yaitu :<sup>53</sup>

#### **1. Tahap Survival (1886-1930)**

Tahap ini dimulai sejak lahirnya manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Taylor dan Fayol. Pada tahap ini ditegaskan bahwa ilmu manajemen lahir dalam waktu yang relatif cukup panjang. Pada tahap ini pula banyak lahir ahli manajemen, sehingga administrasi dan manajemen dinyatakan sebagai ilmu.

#### **2. Tahap Konsolidasi dan Petiyempurnaan (1930— 1945)**

Tahap ini disebut tahap konsolidasi dan penyempurnaan karena dalam jangka waktu inilah prinsip-prinsip, rumus-rumus dan dalil-dalil ilmu manajemen lebih disempurnakan sehingga kebenarannya tidak dapat lagi dibantah. Dalam jangka waktu ini pulalah gelar-gelar kesarjanaan dalam ilmu administrasi negara dan niaga mulai banyak diberikan oleh lembaga-lembaga pendidikan tinggi.

#### **3. Tahap Human Relation (1945- 1959)**

Tahap ini disebut tahap *human relation* karena setelah terciptanya prinsip-prinsip, rumus-rumus, dan dalil-dalil yang telah teruji kebenarannya, perhatian para ahli dan sarjana mulai beralih kepada faktor manusia serta hubungan formal dan informal yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan oleh dan antar manusia pada semua tingkatan organisasi demi terlaksananya kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam susunan yang intim dan harmonis.

#### **4. Tahap Behaviourisme (1959 - .....)**

---

<sup>53</sup> *Ibid.*, hlm. 30-31

Pengertian terhadap semakin pentingnya peranan manusia dalam usaha mencapai usaha yang telah ditentukan mengakibatkan para ahli dan sarjana memusatkan penyelidikannya terhadap masalah manusia dan pekerjaannya. Penyelidikan ini ditujukan kepada tindakan-tindakan manusia dalam berorganisasi dan alasan-alasan manusia melakukan kegiatan. Jika tindakannya merugikan organisasi, dicari jalan keluarnya agar tidak merugikan lagi. Jika tindakannya sudah menguntungkan, dicari pula cara-cara agar tindakan tersebut bisa lebih ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih efisien, ekonomis dan efektif.

Seiring dengan perkembangan dan pentahapannya, ilmu manajemen juga memiliki hubungan dengan Ilmu-ilmu lain. Sebagai salah satu cabang ilmu sosial terdapat kaitan yang erat dengan ilmu hukum, ilmu ekonomi, ilmu politik, sosiologi, antropologi, statistik, ethnologi, dan sebagainya.

Dari sejarah yang dikemukakan tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa ilmu manajemen memiliki sejarah perkembangan sendiri, seperti ilmu-ilmu lain. Manajemen merpkan suatu disiplin terapan yang berfokus pada hasil yang mudah dilaksanakan.

Ilmu manajemen suatu teori tentang pengelolaan organisasi, oleh sebab itu dengan manajemen yang baik maka organisasi akan terkelola dengan baik, dan lahirlah manajer yang potensiap dan profesional, yaitu manajer yang memiliki kapabilitas dan menguasai konsep kepemimpinan dalam organisasi, ketarampilan teknis dan membangun hubungan manusiawi yang mewujudkan sistem kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Setiap teori akan memandu keputusan manajemen, oleh karena itu mempelajari teori akan dapat membantu memahami proses yang pokok, dengan dasar ini dapat dimiliki bagian kegiatan yg efektif dan dapat menerapkan teori-teori manajemen yang berbeda pada situasi yang berbeda.

Selain fungsi teori di atas, teori juga berfungsi sebagai berikut:<sup>54</sup>

1. Teori membentuk pandangan tentang organisasi. Mempelajari teori manajemen menunjukkan beberapa ide tentang organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya.
2. Teori memberikan kesadaran tentang lingkungan perusahaan, teori merupakan produk lingkungan, baik lingkungan ekonomi, politik, maupun teknologi yang hadir dalam suatu waktu dan tempat tertentu. Pengetahuan akan membantu memahami teori tertentu cocok untuk lingkungan yang tertentu.

---

<sup>54</sup> Kadarman dan Yusuf Udaya, *Loc.cit.*, hlm. 34

3. teori merupakan sumber gagasan yang baru, memberi kesempatan untuk memperoleh pandangan yang berbeda tentang situasi sehari-hari.

Dengan memperhatikan kegunaan teori, maka mempelajari ilmu manajemen sangat penting, terutama untuk mengembangkan filosofi berorganisasi, mempertajam wawasan konseptual dan keterampilan memadukan berbagai keahlian yang dimiliki oleh anggota organisasi. Manajemen juga memperkuat kehandalan melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dari para pelaku organisasi, baik manajer tertinggi maupun manajer paling bawah.

Sejarah perkembangan manajemen sebagai ilmu, semakin pesat terutama setelah lahirnya aliran-aliran dalam manajemen. Pada umumnya ada 3 (tiga) aliran besar dalam ilmu manajemen, yaitu .<sup>55</sup>

1. Aliran klasik (*classical school*), aliran ini mempunyai dua cabang, yaitu:
  - a. Manajemen ilmiah (*scientific management*), dan
  - b. Teori organisasi klasik (*classical organization theory*).
2. Aliran perilaku (*behavioral school*).
3. Aliran ilmu manajemen (*management science school*).

Selain tiga aliran tersebut dalam ilmu manajemen dikembangkan pendekatan-pendekatan, yaitu;

- a. pendekatan sistem (*system approach*);
- b. Pendekatan kontingensi (*contingency approach*);
- c. Gerakan hubungan antar manusia baru (*neo-human relation movement*).

1. Aliran klasik
  - a. Manajemen Ilmiah

Para pelopor teori manajemen ilmiah adalah:<sup>56</sup>

- 1) Robert Owen (1771-1858) sbg pelopor aliran ini berpendapat bahwa peningkatan kondisi kerja akan dapat meningkatkan produksi dan laba dengan sendirinya. Ia menekankan bahwa unsur pekerja adalah unsur terpenting dalam proses produksi (pekerja disebut *vital machines*/mesin utama).
- 2) Charles Babbage (1792-1871), berpendapat bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan dapat menekan biaya. Dia mengemukakan bahwa seorang pekerja dapat dilatih suatu keterampilan tertentu (menganjurkan diadakannya pembagian kerja), dan harus bertanggung jawab terhadap bagian yang dikerjakannya sesuai keterampilannya.
- 3) Frederich W. Taylor (1856-1915). Ia adalah peletak prinsip dasar manajemen ilmiah yang mendasarkan sistem manajemennya pada studi waktu kerja (*study time*) dibagikan

---

<sup>55</sup> *Ibid*, hlm. 35

<sup>56</sup> *Ibid*, hlm., 36-37

produksi. Ia menganalisis dan mengukur waktu dari gerakan-gerakan pekerja dalam melakukan serangkaian pekerja berdasarkan studi waktu, Taylor membagi setiap pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang metode tercepat dan terbaik untuk menangani setiap komponen. Efisiensi gerak ini menurutnya dapat meningkatkan produktivitas sehingga standar minimal produksi atas dasar keahlian rata-rata pekerja dapat ditentukan. Dengan ditentukannya standar minimal produksi, sistem upah untuk karyawan dapat diterapkan. Akibat lebih jauh, sistem upah dapat memperbaiki metode kerja karyawan. Taylor mengemukakan 4 prinsip dasar, yaitu; (1) perkembangan manajemen ilmiah yang benar dapat digunakan untuk menentukan metode terbaik untuk menjalankan setiap tugas; (2) seleksi karyawan dengan cara yang ilmiah. Karyawan diberi tanggung jawab sesuai dengan keahliannya; (3) pendidikan dan pengembangan karyawan dengan cara yang ilmiah; (4) hubungan kerja sama yang erat antara manajemen dengan karyawan. Dari tiga aspek itu, maka menurut Taylor kepentingan manajemen dengan karyawan adalah meningkatkan produktivitas kerja, yakni berdaya guna dan berhasil guna yang optimal.

- 4) Henry L. Gantt (1861-1919). Henry merumuskan tentang teori perbedaan upah bagi para pekerja. Idanya tentang perbedaan upah adalah: (1) bahwa pekerja yang menyelesaikan tugasnya dalam sehari berhak memperoleh bonus; (2) setiap prestasi karyawan harus diperhitungkan dan dinilai dengan prinsip pengupahan yang seimbang; (3) Memperkenalkan sistem *Gantt Chart*, yang menjadwalkan kegiatan produksi karyawan agar lebih efektif dan efisien dan menghindarkan pembohosan dan ekonomi biaya tinggi. Jadi, bagi Henry, perbedaan upah, adanya bonus dan penilaian prestasi kerja merupakan motivasi yang baik untuk para karyawan dan akan meningkatkan produktivitas.
- 5) Frank B. (1868-1924) dan Lillian M. Gilbert (1878-1972). Dua tokoh ini mempelajari aspek kelelahan dan gerak (*fatigue and motion studies*). Konsep Lillian menyatakan bahwa sasaran akhir manajemen adalah menolong pekerja untuk mencapai kemampuannya yang optimal sebagai manusia. Menurut Gilbert, gerakan dan kelelahan saling berkaitan. Setiap gerakan yang dihilangkan akan mengurangi kelelahan, sehingga dapat meningkatkan semangat para pekerja. Ia mengembangkan rencana tiga kedudukan untuk suatu promosi sebagai program pengembangan karyawan dan mendorong semangat, yaitu pada saat yang sama pekerja melakukan pekerjaan saat ini, ia juga mempersiapkan diri untuk jabatan

yang lebih tinggi dan sekaligus melatih penggantinya (*be a doer, a learner and a teacher*).

Pada dasarnya aliran manajemen ilmiah selalu mendekati masalah dan menyelesaikan masalah dengan metode ilmiah, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun pendekatan kualitatif. Pengelolaan organisasi selalu mempertimbangkan metode ilmiah yang mengacu kepada teori-teori yang telah dirumuskan dengan pijakan penelitian ilmiah dan uji validitas yang eksperimental. Penelitian eksperimen dapat berbentuk eksperimen dalam berbagai desain, dan penelitian tindakan. Penelitian model ini sangat mengutamakan uji coba, sehingga kebenarannya terbukti secara empiris.

Di samping pendekatan eksperimental, manajemen ilmiah juga memakai pendekatan kuantitatif dalam menyelesaikan masalah manajemen dalam suatu organisasi. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka dalam penyajian data dan analisis yang menggunakan uji statistika. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dipandu oleh hipotesis tertentu yang kemudian salah satu tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk menguji hipotesis yang ditentukan sebelumnya. Jadi, persoalan yang berhubungan dengan kinerja organisasi dan pelaksanaan sistem terpadu dari manajemen organisasi dapat diteliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Karena manajemen berhubungan secara langsung dengan pembukuan keuangan, akuntansi, pengeluaran dan penganggaran biaya produksi dan sebagainya yang perlu dianalisis secara statistika.

Dalam penelitian kuantitatif realitas dipandang sebagai sesuatu yang kongkrit, dapat diamati dengan panca indera, dapat dikategorikan menurut jenis, bentuk, warna, dan perilaku, tidak berubah dan dapat diverifikasi. Dalam penelitian kuantitatif peneliti dapat menentukan hanya beberapa variabel dari objek yang diteliti, dan kemudian dapat membuat instrumen untuk mengukurnya.<sup>57</sup>

Dalam penelitian kuantitatif hubungan antar peneliti dengan yang diteliti bersifat independen. Dengan menggunakan daftar pertanyaan sebagai teknik pengumpulan data, maka penelitian kuantitatif dapat mewakili kepada orang lain untuk pengumpulan data, oleh karena itu dalam penelitian kuantitatif peneliti “hampi” tidak mengenal yang diteliti atau siapa sebenarnya responden yang memberikan data.

Penelitian kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap objek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausalitas), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan

---

<sup>57</sup> Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung, 2005, hlm., 5.

dependen. Dari variabel tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Dalam penelitian kuantitatif ditekankan untuk memperluas informasi (bukan kedalaman), sehingga metode ini cocok digunakan untuk populasi yang luas dengan variabel yang terbatas. Data yang diteliti adalah data sampel yang diambil dari populasi dengan teknik *probability sampling* (random). Berdasarkan data dari sampel tersebut, selanjutnya peneliti membuat generalisasi.<sup>58</sup>

#### **b. Teori Organisasi Klasik**

Organisasi adalah sistem sosial, dengan demikian di dalamnya terdapat kompleksitas tugas dan keahlian, karena adanya kompleksitas tersebut, maka diperlukan pedoman yang lebih efektif dalam mengelola organisasi.

Tokoh teori organisasi klasik adalah Henry Fayol (1841-1925). Henry Fayol mengembangkan teori organisasi klasik ke dalam 6 (enam) aktivitas organisasi, yaitu:

1. Teknik, yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan oleh organisasi;
2. Komersial, yang berhubungan dengan bahan mentah yang diolah untuk dipasarkan;
3. Keuangan, yang berhubungan dengan penggunaan dana perusahaan;
4. Keamanan, yang berhubungan dengan keamanan dan keselamatan para pekerja dan perusahaan atau organisasi;
5. Akuntansi, yang berhubungan dengan pengadministrasian atau pembukuan seluruh aktivitas organisasi, misalnya pencatatan pemasukan dan pengeluaran;
6. Manajemen, berhubungan dengan seluruh pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, peran dan tanggung jawab manajer organisasi.

#### **2. Aliran Perilaku (*Behaviorism*)**

Tokoh aliran perilaku di antaranya adalah:

- a. Hugo Munsterberg (1863-1916), ia berpendapat bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan motivasi yang mendukung peningkatan kerjanya, misalnya dengan melakukan hubungan interaksional yang bersahabat antara pimpinan dengan seluruh bawahannya. Juga diperlukan penempatan para pekerja sesuai dengan keahliannya serta menciptakan suasana kerja dan kondisi organisasi yang baik.
- b. Elton Mayo (1880-1949), ia melakukan eksperimen terhadap perilaku manusia dalam situasi kerja yang dikenal dengan eksperimen *Hawthorne*. Eksperimen yang dilakukan Mayo menghasilkan suatu hipotesis bahwa semangat kerja

---

<sup>58</sup> *Ibid*, hlm. 3-7.

berhubungan erat dengan perhatian manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Manajemen perilaku berkaitan dengan pendekatan psikologi dalam memahami perilaku manusia sebagai pekerja atau pegawai suatu organisasi. Motivasi dan perhatian manajemen terhadap pegawai berhubungan dengan gejala kejiwaan manusia yang normal. Bahwa seluruh manusia akan bekerja lebih semangat ketika hasil kerjanya dihargai sesuai dengan harapannya. Oleh karena itu, pendekatan perilaku memperhatikan aspek-aspek kepribadian manusia.

Jadi, kepribadian berhubungan secara langsung dengan perilaku atau perilaku dipandang sebagai citra dari keperibadian seseorang dan manusia pada umumnya. Perilaku dari pandangan biologis adalah merupakan suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang bersangkutan. Perilaku manusia pada hakekatnya adalah suatu aktivitas dari manusia itu sendiri. Oleh sebab itu, perilaku manusia itu mempunyai bentangan yang sangat luas, mencakup berjalan, berbicara, bereaksi, berpakaian, dan sebagainya. Bahkan kegiatan internal (*internal activity*) seperti berpikir, persepsi dan emosi juga merupakan perilaku manusia. Perilaku adalah apa yang dikerjakan oleh organisme tersebut, baik dapat diamati secara langsung atau secara tidak langsung. Perilaku dan gejala perilaku yang tampak pada kegiatan organisme tersebut dipengaruhi oleh faktor genetik (keturunan) dan lingkungan. Secara umum dapat dikatakan bahwa faktor genetik dan lingkungan ini merupakan penentu dari perilaku makhluk hidup termasuk perilaku manusia.

Dengan pandangan tersebut, maka kepribadian tidak berdiri sendiri jika dikaitkan dengan karakteristik manusia yang dilihat dari perilakunya. Karena perilaku dapat dipandang sebagai gejala kepribadian atau sebagai bentuk kepribadian, sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa secara garis besar perilaku manusia dapat dilihat dari 3 aspek yakni :

- aspek fisik
- aspek psikis
- aspek sosial.

Perilaku manusia merupakan refleksi dari berbagai gejala kejiwaan seperti pengetahuan, keinginan, kehendak, minat, motivasi, persepsi, sikap dan sebagainya. Gejala kejiwaan ditentukan oleh berbagai faktor diantaranya :

- faktor pengalaman
- keyakinan
- sarana fisik
- sosio budaya masyarakat.

Suatu organisasi terdiri dari input, proses dan *outcomes*. Input adalah komponen-komponen yang ada di luar lingkungan organisasi antara lain sumber daya manusia dan peraturan

pemerintah. Proses meliputi komponen-komponen antara lain motivasi, persepsi, komunikasi, kepemimpinan dan konflik. Sedangkan komponen outcomes antara lain meliputi kinerja individu dan kelompok, serta efektivitas organisasi. Memahami lebih dalam mengenai salah satu komponen dari organisasi ini, maka perlu dipahami bahwa setiap individu sebagai sumber daya, manusia dalam suatu organisasi memiliki nilai-nilai kerja (*work values*), yaitu suatu keyakinan pribadi seorang pekerja tentang hasil apa yang diperkirakan dari pekerjaannya dan bagaimana seharusnya dia berperilaku dalam bekerja.

Pandangan tersebut di atas semakin mempertegas pentingnya psikologi perusahaan, terutama untuk mengetahui kondisi kejiwaan perusahaan dari sisi sinergitas perusahaan itu sendiri. Yang dimaksud dengan kejiwaan perusahaan adalah persepsi dan motivasi kerja yang ada dalam suasana para pekerja serta daya tarik perusahaan, yang secara manajerial mendukung terbentuknya suasana kepuasan kerja. Kita ambil contoh, tidak sedikit guru bantu merasa tidak puas dengan gaji yang diterimanya apalagi dengan terlalu lamanya menunggu nasib menjadi Pegawai Negeri Sipil. Lalu, mengapa para guru Bantu memilih bertahan dengan pengabdianya? Karena ia telah merasa puas dengan memperoleh pekerjaan, sedangkan mencari pekerjaan yang baru bukan hal yang mudah. Jadi, meskipun gaji tidak memuaskan, tetapi memperoleh pekerjaan masih jauh lebih baik daripada menjadi pengangguran, dan itu sudah cukup memuaskan sebagian para guru bantu. Secara objektif kajian manajemen perilaku dapat dibagi kepada tiga macam, yaitu:

1. Manajemen perilaku teologis, yang mempelajari tentang jiwa ketuhanan sebagai sesuatu yang tidak berwujud sebagaimana pemahaman tentang asal usul jiwa dan kekuatan jiwa dalam menggerakkan raga. Manajemen ini berhubungan dengan keyakinan para pekerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang dikaitkan dengan nilai-nilai transendental, seperti pandangan bahwa bekerja adalah ibadah;
2. Manajemen perilaku rasionalisme empirik, yaitu manajemen perilaku sebagai ilmu yang dibangun oleh pendekatan ilmiah yang objektif, rasional dan empirik;
3. Manajemen *behaviourism* murni, yaitu mengamati semua tingkah laku manusia dan latar belakang terwujudnya perilaku. Tingkah laku individu, kelompok dan interaksi sosial adalah bagian dari manajemen behaviourisme. Dalam manajemen perilaku murni dicari hakikat dari arti kepribadian, pikiran, perasaan sebagai bahan analisis terhadap perilaku itu sendiri. Pandangan manajemen perilaku murni adalah bahwa manusia dapat dibentuk dan dilatih

sedemikian rupa. Oleh sebab itu manusia tidak selalu berada dalam kondisi statis menurut sifat bawaannya. Pelatihan dan perhatian serta motivasi yang baik akan membangkitkan minat dan bakat serta prestasi kerja manusia.

*Behaviourism* memandang perilaku manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan luar dan rekayasa terhadap manusia tersebut. Aliran ini menganggap bahwa manusia adalah netral, baik atau buruk dari perilakunya ditentukan oleh situasi dan perlakuan yang dialami oleh manusia tersebut. Dengan demikian manajemen perilaku berpandangan bahwa peningkatan kualitas kerja perlu dikondisikan dengan lingkungan tempat bekerja, oleh sebab itu kondisi lingkungan organisasi tempat bekerja harus membangkitkan semangat dan motivasi kerja.

Melalui aliran behaviourisme ditemukanlah asas-asas perubahan perilaku yang banyak digunakan dalam bidang pendidikan dan psikologi dan psikoterapi terutama dalam metode modifikasi perilaku. Dalam psikologi asas-asas dalam teori perilaku terangkum dalam hukum penguatan atau *law of enforcement*, yakni sebagai berikut :

- a. *Classical Conditioning*: Suatu rangsang akan menimbulkan pola reaksi tertentu apabila rangsang tersebut sering diberikan bersamaan dengan rangsang lain yang secara alamiah menimbulkan pola reaksi tersebut.
- b. *Law of Effect*: Perilaku yang menimbulkan akibat-akibat yang memuaskan akan cenderung diulang, sebaliknya bila akibat-akibat yang menyakitkan akan cenderung dihentikan.
- c. *Operant Conditioning*: Suatu pola perilaku akan menjadi mantap apabila dengan perilaku tersebut berhasil diperoleh hal-hal yang diinginkan oleh pelaku (penguat positif), atau mengakibatkan hilangnya hal-hal yang diinginkan (penguatan negative). Di lain pihak suatu pola perilaku tertentu akan menghilang apabila perilaku tersebut mengakibatkan hal-hal yang tak menyenangkan (hukuman), atau mengakibatkan hilangnya hal-hal yang menyenangkan si pelaku (penghapusan).
- d. *Modelling* : Munculnya perubahan perilaku terjadi karena proses dan peneladanan terhadap perilaku orang lain yang disenangi (model). Keempat asas perubahan perilaku tersebut berkaitan dengan proses belajar yaitu berubahnya perilaku tertentu menjadi perilaku baru.

Dalam faham behaviourism perilaku manusia dalam bekerja adalah perilaku yang fenomenologis, artinya perilaku inderawi, tanpak dan nyata, bukan perilaku yang metafisik yang tidak tanpak atau ghaib. Tingkah laku manusia semacam refleksi yaitu reaksi-reaksi yang muncul karena adanya ransangan yang tanpa sadar direspons sedemikian rupa oleh potensi instinktif makhluk hidup.

Kaitannya dengan aliran manajemen perilaku yang berbasis kepada pendekatan psikologis adalah ada 6 (enam) pandangan fundamentalnya tentang tingkah laku, yaitu sebagai berikut:

1. Tingkah laku manusia merupakan realitas dari jiwa yang abstrak yang bermakna dan dapat diukur secara ilmiah dengan pendekatan alamiah;
2. Manajemen perilaku mengkaji sesuatu yang objektif, empirik dan realistik, karena itu segala hal yang keluar dari karakteristik ilmiah, tingkah laku jiwa yang metafisik, tanpa bentuk dan wujud tidak dapat diteliti, seperti tentang kesadaran yang artinya abstrak. Kesadaran dalam arti bentuk fisikallah yang dapat diterjemahkan dan dianalisis dan ditemukan unsur-unsur strukturalitasnya;
3. Penelitian terhadap tingkah laku atau *overt observable behavior* merupakan *subjek matter* yang dikaji oleh manajemen perilaku karena tingkah laku manusia merupakan satu-satunya subjek yang dapat dipelajari;
4. Faktor-faktor eksternal dalam konteks behaviourisme merupakan rangsangan yang dapat diukutsertakan, tetapi bukan merupakan tingkah laku yang substansial;
5. Jiwa dalam arti yang sesungguhnya adalah instink, kesadaran yang substansial yang menjadi rujukan utama adanya tingkah laku yang sebenarnya, sebab semua bentuk tingkah laku meskipun sudah dirangsang oleh pengaruh eksternal, harus dikembalikan kepada sifat bawaannya yang semula. Dengan demikian behaviourisme dalam perkembangannya semakin yakin dapat dikatakan sebagai aliran yang mengedepankan pendekatan ilmiah positivistik, yang harus dapat diukur. Dalam manajemen perilaku, kesadaran manusia harus dikembangkan melalui pendekatan yang rasional dan menyentuh secara langsung kepada unsur-unsur kepekaan mentalitas manusia, seperti motivasi kerja berhubungan dengan semangat kerja;
6. Stimulan yang diterapkan kepada para pekerja dalam bentuk *reward* atau imbalan akan memunculkan respon dalam bentuk tingkah laku yang dinamis dalam bekerja.

### **3. Pendekatan Sistem (Manajemen Sistem)**

Manajemen sistem adalah aliran yang memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang sinergis yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berhubungan dan bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan. Setiap komponen saling menunjang satu dengan yang lainnya dalam menentukan arah suatu aktivitas organisasi.

Dalam manajemen sistem terdapat hubungan-hubungan tertentu antar komponen organisasi atau antar sub sistem. Hubungan yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan fungsional, yaitu hubungan yang berkaitan dengan gerak dari fungsi aktivitas organisasi;
- b. Hubungan timbal balik, yaitu hubungan saling menguatkan dan memberi masukan untuk pemenuhan kepentingan organisasi;
- c. Hubungan sinergitas, yaitu hubungan kerja sama antar bagian tertentu meskipun tugas dan kewajiban yang berbeda;
- d. Hubungan umpan balik, yaitu hubungan yang berkaitan dengan saling melengkapi dan menyempurnakan kinerja organisasi;
- e. Hubungan sebab akibat, yaitu adanya keterkaitan antara aktivitas kegiatan organisasi dengan hasil yang dicapai serta dengan dampak yang diterima oleh para pekerja;
- f. Hubungan normatif, yaitu hubungan yang berkaitan dengan peraturan organisasi yang berlaku dan harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi.

Elias M. Awad<sup>59</sup> menjelaskan bahwa ciri-ciri sistem meliputi:

- a) Terbuka
- b) Terdiri dari dua atau lebih subsistem
- c) Saling Ketergantungan
- d) Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungannya
- e) Kemampuan untuk mengatur diri sendiri
- f) Tujuan dan sasaran

William A. Schrode dan Dan Voich Jr. menyebutkan ada enam ciri pokok sistem, yaitu:

- a) *Purposive Behavior*
- b) *Wholisme*
- c) Terbuka
- d) Melakukan kegiatan transformasi
- e) Saling terkait mekanisme kontrol.

Sistem mempunyai ciri-ciri pokok sebagai berikut:

- a) Setiap sistem mempunyai tujuan.
- b) Setiap sistem mempunyai batas (*boundaries*).
- c) Walaupun terbatas sistem memiliki sifat terbuka dalam arti berinteraksi dengan lingkungan.
- d) Suatu sistem terdiri dari berbagai unsur atau komponen (*sub system*) yang saling tergantung dan berhubungan.
- e) Setiap sistem melakukan kegiatan atau proses transformasi atau proses mengubah masukan menjadi keluaran (*processor or transformer*).
- f) Setiap sistem memiliki mekanisme kontrol dengan memanfaatkan umpan balik.

Demikian setiap sistem mempunyai kemampuan untuk mengatur dirinya sendiri dan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Berdasarkan ciri-ciri sistem di atas, maka dapat disimpulkan sistem apabila memiliki ciri-ciri yang meliputi; terbuka dari lingkungan,

---

<sup>59</sup> Anggara, *Loc.cit.*, hlm. 23

kumpulan unsur-unsur, interdependensi satu sama lain, menyeluruh, dapat beradaptasi, memiliki kapasitas, dapat melakukan transformasi, memiliki mekanisme kontrol, serta bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Secara sederhana sistem itu merupakan sehimpunan unsur-unsur yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian ini dapat digambarkan dengan beberapa contoh sistem, unsur-unsurnya, dan tujuannya.

Salah satu sifat pokok semua sistem adalah orientasi objektifnya dan perilaku yang memiliki tujuan. Pada umumnya, dapat dikatakan bahwa tujuan suatu sistem adalah menciptakan nilai dengan jalan mengombinasi dan memanfaatkan sumber daya dengan cara tertentu.

Nilai yang diciptakan dengan bantuan sumber daya tersebut mencerminkan tujuan sistem yang bersangkutan. Masing-masing sistem memiliki tujuan berganda yang masing-masing memiliki prioritas lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan lain.

Sistem adalah *wholism*, hal yang bersifat sentral bagi konsep *wholism*, yaitu teori yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendeterminasi merupakan keseluruhan yang tidak dapat diurai. Ide *wholism* adalah bahwa keseluruhan melebihi jumlah dari bagian-bagiannya. Ide tersebut juga merupakan landasan sinergi, atau tindakan yang terkombinasi.

Sinergi berkaitan dengan kemampuan bagian-bagian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran umum bersama, untuk keseluruhan. Dalam pengertian *wholism*, terkandung pula makna adanya suboptimasi sasaran individual dalam rangka mengoptimalkan pencapaian sasaran sistem yang bersangkutan secara keseluruhan.

Interaksi dengan lingkungan merupakan sebuah sifat dasar dari semua sistem terbuka. Andaikata ada sistem tertutup riil, berarti mereka gagal berinteraksi dengan lingkungan mereka dalam satu atau lain cara. Sistem riil, sebagai sistem terbuka dipengaruhi oleh lingkungan, tetapi juga memengaruhi lingkungan. Lingkungan merupakan sumber yang menyuplai sumber daya yang digunakan oleh sistem terbuka, dan sebagai pemakai nilai yang diciptakan oleh sistem tersebut. Sistem terbuka juga menunjukkan ciri yang disebut *equifinality*, yang berarti bahwa suatu kearifan final sistem tertentu dapat dicapai dari berbagai macam kondisi awal yang berbeda, dan sebaliknya. Konsep *equifinality* menimbulkan implikasi penting bagi manajemen sistem keorganisasian. Artinya, bahwa dimunculkan kebutuhan akan pendekatan situasional multidimensional terhadap pemecahan problem dan pengambilan keputusan. Inilah intisari pandangan sistem dalam manajemen sistem.

Suatu sistem menciptakan nilai melalui jalan memanfaatkan dan mentransformasi sumber daya menjadi output guna merealisasi

tujuan-tujuannya. Konsep antarketerkaitan berhubungan dengan interaksi internal dan interdependensi berbagai bagian dari sesuatu sistem, beserta interaksi sistem yang bersangkutan dengan lingkungan. Konsep tingkatan juga penting bagi suatu sistem keorganisasian. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa sebuah perusahaan bisnis besar secara tipikal dibagi dalam berbagai macam divisi, yang dibagi lagi dalam berbagai departemen, dan sebagainya. Pembagian tingkatan secara tradisional demikian, memusatkan perhatian pada antarketerkaitan vertikal dari berbagai bagian sesuatu organisasi, sedangkan sifat transformasi input-output memusatkan perhatian pada antar keterkaitan horizontal dari berbagai kesatuan fungsional yang ada.

Mengingat sifat terbuka suatu sistem dan keterkaitan antar bagian-bagiannya, setiap sistem harus responsif terhadap lingkungan dan kebutuhan internalnya. Dengan perkataan lain, setiap sistem harus dapat mengatur dirinya sendiri sewaktu berkembang melalui siklus kehidupan. Kebanyakan sistem nyata menunjukkan ciri-ciri "lingkaran tertutup" (*close loop*) yang memungkinkan mereka mengatur diri mereka sendiri. Untuk kebanyakan sistem terbuka yang beroperasi dalam lingkungan-lingkungan yang kompleks, keadaan keseimbangan yang terus-menerus mengalami perubahan, kadang disebut sebagai "keseimbangan dinamik". Upaya mempertahankan kondisi keseimbangan tersebut mengharuskan sistem yang bersangkutan mengevaluasi kondisi-kondisi yang berubah dan menyesuaikan diri melalui proses umpan balik (*feedback*) dan penyesuaian (*adaptation*) dengan jalan memanfaatkan tipe mekanisme kontrol tertentu.<sup>60</sup>

Keuning dalam bukunya *Algemene System theories, Systeem benadering en Organisatie theorie* (Keuning, 1973)<sup>61</sup> secara rinci telah berhasil mengumpulkan aneka macam jenis sistem dan klasifikasi sistem, yaitu sebagai berikut:

1. *Physical Systems*
2. *Biological Systems*
3. *Social/Societal Systems*
4. *Non-Living Systems*
5. *Living Systems*
6. *Natural Systems*
7. *Mari-Made Systems*
8. *Mechanistic Systems*
9. *Organic Systems*
10. *Deterministic Systems*
11. *Vitalistic Systems*
12. *Organismic Systems*

---

<sup>60</sup> *Ibid*, hlm. 24

<sup>61</sup> *Ibid*, hlm. 37-38

13. *Non-Organismic Systems*

14. *Inanimate Systems*

15. *Animate Systems.*

*Natural Systems* dapat dimasukkan sebagai *Physical Systems* dan *Biological Systems* sebagai ciri khasnya dapat ditambahkan bahwa *Physical Systems* merupakan *Non-living Systems*, sedangkan *Biological Systems* merupakan *Living Systems*, sekaligus menjadi perbeda utama antara *Inanimate Systems* dan *Animate Systems*.

Pembagian yang disajikan, selanjutnya dapat diperluas dengan klasifikasi-klasifikasi lain yang dapat kita jumpai dalam literatur tentang sistem, misalnya: pembagian sistem berdasarkan pengaturan: *Systems Regulated by Transfer of Energy*, *Systems Regulated Also by the Transfer of Information*.

Kelompok terakhir ini dapat dibagi lagi dengan memerhatikan reaksi mereka atas isyarat-isyarat sebagai berikut:<sup>62</sup>

- a. *Respose to A Signal as A Mechanical Trigger Mechanism;*
- b. *Cybernetic Signals;*
- c. *Cybernetic Signals;* kemudian dapat dibagi lagi dalam subkelas berikut:
  - 1) *Increasing Multiplicity of the Standards*
  - 2) *Increase in the Inconsistency of These Standards*
  - 3) *Increase in the Autonomy of These Standards*
- d. *Concrete Systems*
- e. *Conceptual Systems (Ackoff, 1963)*
- f. *Real Systems*
- g. *Conceptual Systems*
- h. *Abstract Systems (Von Bertalanffy 1972)*
- i. *Conceptual Systems*
- j. *Concrete Systems*
- k. *Concrete Systems dibagi lagi menjadi:*
  - 1) *Open Systems*
  - 2) *Closed Systems*
  - 3) *Living Systems*
  - 4) *Non-Living Systems*
  - 5) *Relatively Open Systems*
  - 6) *Relatively Closed Systems*
  - 7) *Living Systems dapat dibedakan lagi dalam tujuh buah niveau yaitu: Cells, Organs Organisms, Groups, Organizations, Societies, Supranational Systems.*

#### 4. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi berkaitan dengan analisis situasi dan kondisi. Setiap pendekatan dalam manajemen akan ditentukan oleh

---

<sup>62</sup> *Ibid*

situasi dan kondisi, karena tidak setiap pendekatan sesuai dengan situasi tertentu secara umum. Manajemen kontingensi mengembangkan berbagai pendekatan dan menerapkannya dengan menganalisis dan meneliti secara mendalam situasi dan kondisinya. Sehingga untuk situasi tertentu digunakan pendekatan yang relevan dan cocok secara manajerial. Jadi, tidak memaksakan kehendak untuk menerapkan pendekatan yang sebenarnya tidak cocok untuk situasi dan kondisi yang sedang dihadapi.

#### **5. Pendekatan Hubungan Antar Manusia Baru**

Pendekatan neo human relations movement bersifat holistic dan integral, dengan cara mengkombinasikan sifat dasar dan karakter manusia dengan pendekatan ilmiah tentang organisasi. Dengan pendekatan ini, terjadi perpaduan antara pemahaman ilmiah dengan gejala kemanusiaan yang normal baik secara fisik maupun psikis.

#### **6. Manajemen Birokrasi**

Birokrasi dalam bahasa Inggris adalah *Bureaucracy*, berasal dari kata *Bureau* (berarti: meja) dan *Cratein* (berarti: kekuasaan), dimaksudkan adalah kekuasaan berada pada orang-orang yang di belakang meja. Birokrasi manajemen yang berfungsi untuk mengorganisir secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh banyak orang.

Blau dan Page mengemukakan bahwa birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinir secara sistematis pekerjaan dari banyak orang. Birokrasi adalah prinsip-prinsip organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi administratif. Birokrasi adalah aturan-aturan yang rasional, struktur organisasi dan proses berdasarkan pengetahuan teknis dan dengan efisiensi dan setinggi-tingginya.<sup>63</sup>

Bintoro Tjokroamidjojo mengemukakan bahwa birokrasi adalah tipe organisasi yang dipergunakan pemerintahan modern untuk pelaksanaan berbagai tugas-tugas yang bersifat spesialisasi, dilaksanakan dalam sistem administrasi yang khususnya oleh aparat pemerintah.

Dwijowijoto menjelaskan bahwa birokrasi adalah suatu lembaga yang sangat kuat dengan kemampuan untuk meningkatkan kapasitas-kapasitas potensial terhadap hal-hal yang baik maupun buruk dalam keberadaannya sebagai instrumen administrasi rasional yang netral pada skala yang besar.

Manajemen birokrasi adalah manajemen serba aturan yang ketat sesuai dengan kapasitas para pekerja dalam organisasi. Keteraturan pengelaan organisasi, pelayanan public dan pengadministrasian aktivitas organisasi berkaitan secara langsung

---

<sup>63</sup> *Ibid*

dengan birokrasi. Menurut pandangan manajemen birokrasi, organisasi akan bergerak maju ke depan dan penuh dengan kedisiplinan apabila birokrasinya dikelola dengan baik.

### **BAB III**

#### **OPERASIONALISASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

##### **A. Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan**

*Planning* adalah bahasa Inggris yang berasal dari kata *plan* artinya rencana, rancangan, maksud atau niat. *Planning* berarti perencanaan. *Education*, artinya pendidikan. Perencanaan pendidikan adalah proses kegiatan pendidikan sedangkan rencana pendidikan merupakan hasil perencanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan bersama. Perencanaan pendidikan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program pendidikan yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan-tujuan pendidikan, kebijaksanaan-kebijaksanaan dalam pendidikan, arah-arah yang akan ditempuh dalam kegiatan pendidikan, prosedur dan metode-metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan. Di dalam perencanaan pendidikan biasanya terdapat penentuan-penentuan sebagai berikut:

- a. Bentuk-bentuk atau jenis-jenis kegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan;
- b. Prosedur pelaksanaan kegiatan pendidikan;
- c. Kebijakan-kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan pendidikan;
- d. Arah dan tujuan yang hendak dicapai dalam pendidikan;
- e. Personil yang melaksanakan rencana pendidikan;
- f. Waktu pelaksanaan rencana kegiatan kependidikan;
- g. Anggaran biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan pendidikan.

Perencanaan pendidikan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain dalam aktivitas pendidikan; kemudian memprediksi tentang keadaan dan perumusan tindakan kependidikan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki dalam pendidikan.

Perencanaan pendidikan adalah tugas seorang manajer yang pada umumnya diperankan oleh supervisor untuk menentukan pilihan dari alternatif-alternatif aktivitas pendidikan, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang menyangkut pendidikan, prosedur-prosedur dan program-program pendidikan yang akan dilaksanakan. *Planning* atau perencanaan pendidikan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan dan penentuan secara matang hal-

hal yang akan dikerjakan dalam pendidikan untuk masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Perencanaan pendidikan di dalamnya membahas tentang desain kurikulum, penentuan jadwal kegiatan pembelajaran, penentuan tenaga pengajar, pembuatan *team teaching*, perumusan dan teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, strategi pembelajaran. Pola evaluasi, rapat-rapat dan berbagai kegiatan lainnya yang direncanakan dengan matang.

Secara substansial perencanaan pendidikan mengandung tiga hal yang mendasar, yaitu : (1) tujuan pendidikan; (2) perhitungan-perhitungan atau pertimbangan kebijakan pendidikan; (3) Pelaksanaan rencana kependidikan.

Tujuan pendidikan adalah target yang akan dicapai dari pelaksanaan kegiatan pendidikan. Tujuan dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu:

a. Dilihat dari bobotnya adalah:

- 1) tujuan kuantitatif dalam pendidikan;
- 2) tujuan kualitatif dalam pendidikan.

b. Dilihat dari kepentingannya:

- 1) tujuan pokok dalam pendidikan;
- 2) tujuan sub dari yang pokok dalam pendidikan, yang dilaksanakan karena adanya tujuan pokok;
- 3) tujuan primer dalam pendidikan;
- 4) sekunder dalam pendidikan;
- 5) komplementer dalam pendidikan;
- 6) tujuan mutlak dalam pendidikan;
- 7) tujuan relative dalam pendidikan;
- 8) tujuan incidental pendidikan.

c. Dilihat dari waktu pelaksanaan, tujuan pendidikan terbagi tiga, yaitu:

- 1) Tujuan jangka panjang untuk pendidikan;
- 2) Tujuan jangka menengah dalam pendidikan;
- 3) Tujuan jangka pendek dalam pendidikan.

Dalam merumuskan perencanaan pendidikan perlu memperhitungkan dan mempertimbangkan beberapa hal yang sangat penting dalam kegiatan pendidikan, yaitu:

- (1) Rincian seluruh tujuan pendidikan yang berkaitan dengan pilihan masalah yang dihadapi dalam pendidikan;
- (2) *Problem solving* atau pemecahan masalah berkaitan dengan pendidikan;
- (3) Skala prioritas pendidikan;
- (4) Kebutuhan atau kepentingan pendidikan;
- (5) Keharusan atau kemauan dalam pendidikan.

Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka perencanaan pendidikan dirumuskan dengan melalui fase-fase yang sistimatis, yaitu:

- (1) Menyusun tujuan-tujuan pendidikan, mulai dari yang umum hingga yang khusus dalam kegiatan kependidikan;
- (2) Menyusun rencana sesuai tujuan pendidikan;
- (3) Melaksanakan rencana pendidikan yang telah ditetapkan;
- (4) Melaksanakan pengawasan pendidikan;
- (5) Membuat laporan hasil pelaksanaan pendidikan; dan
- (6) Melakukan evaluasi pendidikan.

Dalam perencanaan pendidikan terdapat unsur-unsur yang terdiri atas kenyataan yang dihadapi, kegiatan yang harus dilaksanakan, kemampuan melaksanakan rencana pendidikan, dinamika pelaksanaan semua rencana, waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk pendidikan. Mempertimbangkan berbagai realitas yang dihadapi sebelum merumuskan perencanaan pendidikan merupakan hal yang amat penting, karena perencanaan pendidikan akan berkaitan dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang telah dimiliki atau yang belum dimiliki. Dengan demikian, perencanaan pendidikan yang tidak proporsional akan mempersulit terlaksananya kegiatan pendidikan dengan cara yang efektif dan efisien, itu artinya telah salah meminij perencanaan pendidikan.

Prinsip-prinsip manajemen pendidikan sepenuhnya dilandasi oleh idealitas normatif di suatu negara sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Di Indonesia, prinsip-prinsip manajemen pendidikan didasarkan kepada landasan idiil yang sudah sangat kokoh, yaitu Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Pada hakikatnya manajemen pendidikan adalah sub-sistem dari sistem pendidikan nasional, oleh karena itu landasan idiilnya berkaitan dengan sila-sila dalam pancasila, yaitu:

1. Ketuhanan Yang Maha Esa
2. Kemanusiaan yang adil dan beradab
3. Persatuan Indonesia
4. Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan
5. Keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia

Landasan Ketuhanan Yang Maha Esa dijabarkan sebagai pijakan utama tujuan pendidikan nasional, karena tujuan pendidikan adalah untuk mewujudkan anak didik atau masyarakat yang beriman dan bertakwa kepada Allah dengan mempertebal keteguhan iman tersebut, maka semua peserta didik memiliki sifat dan watak kemanusiaan, bersikap adil, beradab, dan menghargai sepenuhnya nilai-nilai perbedaan dalam kebudayaan dan pola pikir masyarakat pluralistik di Indonesia.

Landasan idiil Pancasila diperkuat oleh landasan idiil Undang-undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa pemerintah akan

senantiasa melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Kemudian Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang.

Sebagai perwujudan perihal Undang-undang Dasar 1945 di atas, maka melalui Undang-undang R.I. Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan bahwa bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 dikatakan hal-hal sebagai berikut:

1. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
2. Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.
3. Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.
4. Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.
5. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

6. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.
7. Jalur pendidikan adalah wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan.
8. Jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan.
9. Jenis pendidikan adalah kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan.
10. Satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.
11. Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.
12. Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.
13. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.
14. Pendidikan anak usia dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut.
15. Pendidikan jarak jauh adalah pendidikan yang peserta didiknya terpisah dari pendidik dan pembelajarannya menggunakan berbagai sumber belajar melalui teknologi komunikasi, informasi, dan media lain.
16. Pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi, dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat.
17. Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
18. Wajib belajar adalah program pendidikan minimal yang harus diikuti oleh Warga Negara Indonesia atas tanggung jawab Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

19. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.
20. Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.
21. Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.
22. Akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
23. Sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana.
24. Dewan pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsur masyarakat yang peduli pendidikan.
25. Komite sekolah/madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.
26. Warga negara adalah Warga Negara Indonesia baik yang tinggal di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia maupun di luar wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
27. Masyarakat adalah kelompok Warga Negara Indonesia nonpemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan.
28. Pemerintah adalah Pemerintah Pusat.
29. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten, atau Pemerintah Kota.
30. Menteri adalah menteri yang bertanggung jawab dalam bidang pendidikan nasional.<sup>64</sup>

Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB II DASAR , FUNGSI, DAN TUJUAN Pasal 2 dinyatakan bahwa “Pendidikan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.” Dalam Pasal 3 dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

---

<sup>64</sup> *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.*

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Dengan demikian semua bidang pendidikan dapat dikembangkan dan harus memperoleh perlakuan yang proporsional, adil dan beradab dari pihak pemerintah, sehingga seluruh bidang pendidikan yang dikembangkan dalam masyarakat dapat tumbuh berkembang lebih baik, modern dan meningkatkan kecerdasan, keimanan dan ketakwaan bangsa ini.

Landasan operasional sistem pendidikan nasional salah satunya Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam undang-undang tersebut dinyatakan tentang bentuk pembaruan sistem pendidikan di sekolah yang tertuang dalam bentuk kurikulum. Kurikulum terus menerus dikembangkan, sehingga pendidikan semakin terarah dan sejalan dengan asas-asas yang ada. Kurikulum menjadi landasan operasional dalam menyelenggarakan pendidikan di Indonesia.

Dalam pendekatan sistem, kegiatan manajemen pendidikan merupakan salah satu komponen instrumental proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Karena proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah itu dilakukan sesuai dengan tujuan pendidikan dan acuan perencanaan pembelajaran adalah kurikulum.

Proses standarisasi itu berkaitan dengan realitas yang dimiliki oleh suatu organisasi pendidikan dari semua unsur yang ada, mulai dari sarana dan prasarana, hingga kepada kemampuan sumber daya manusianya. Kemudian dilakukan prediksi dan asumsi terhadap segala hal yang akan terjadi apabila perencanaan diputuskan dan dilakukan suatu tindakan yang realistik.

Pertimbangan dalam merumuskan perencanaan pendidikan berkaitan pula dengan keadaan ekonomi, sosial, politik, budaya, ideologi dan keyakinan suatu masyarakat. Oleh karena itu perhitungan yang dilakukan memerlukan ketelitian agar rencana yang dirumuskan tidak membelenggu para pelaksana kegiatan pendidikan disebabkan oleh situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan.

Setiap perencanaan pendidikan yang dirumuskan bertitik tolak kepada tujuan yang sebelumnya telah dicanangkan. Pelaksanaan rencana pendidikan tertuju kepada sasaran yang jelas atau tidak menyimpang dari tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional.

Perencanaan pendidikan memberikan manfaat yang banyak bagi lembaga pendidikan, di antaranya ialah:

- 1) Adanya penentuan tujuan lembaga pendidikan sebagai tolok ukur perencanaan pendidikan sesuai dengan tingkatan dan jarak tempuh pelaksanaan kependidikan;

- 2) Adanya upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah operasional kerja lembaga pendidikan yang tetap mengacu kepada prinsip efektivitas dan efisiensi kerja di bidang kependidikan;
- 3) Adanya pengukuran kemampuan bagi efektifitas dan efisiensi kerja dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang telah diperoleh sebelumnya;
- 4) Adanya kepastian tindakan yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan didasarkan kepada pembinaan atau supervisi pendidikan;
- 5) Adanya harapan memperoleh kemajuan dalam pendidikan, terutama yang dirasakan manfaatnya oleh pengguna pendidikan;
- 6) Adanya hasil yang direncanakan dengan standarisasi yang jelas;
- 7) Adanya pengawasan penilaian terhadap hasil yang dicapai dalam kegiatan pendidikan;
- 8) Menghilangkan ketidakpastian sasaran dan tujuan pendidikan;
- 9) Membentuk hari depan bagi lembaga pendidikan dan seluruh civitas akademika;
- 10) Sebagai alat untuk mencegah ketidakpastian penggunaan sumber daya dan dana dalam pendidikan;
- 11) Mudah mengukur prospek ke depan dalam suatu organisasi pendidikan;
- 12) Adanya penentuan pilihan dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan;
- 13) Adanya standarisasi kegiatan dan prioritas kebutuhan organisasi pendidikan;
- 14) Dapat dijadikan dasar penjabaran program kerja secara sistimatis dalam suatu organisasi pendidikan;
- 15) Adanya pembagian tugas dan keahlian yang akurat;
- 16) Adanya usaha untuk menyediakan sarana dan prasana kegiatan yang disesuaikan dengan rencana;
- 17) Melahirkan produktivitas kerja yang baik bagi kemajuan pendidikan;
- 18) Memberikan gambaran yang jelas dan lengkap mengenai seluruh kegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan.

Apabila mengaitkan perencanaan pendidikan dengan tujuan pendidikan nasional yang berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab, maka perencanaan pendidikan harus memperhatikan program-program pendidikan sebagai berikut:

- a. Program pengembangan kemampuan dan pembentukan watak anak didik;
- b. Program peningkatan peradaban dan martabat kehidupan bangsa;

- c. Program pencerdasan kehidupan bangsa;
- d. Program pengembangan potensi anak didik;
- e. Program penguatan iman dan takwa;
- d. Program pembentukan akhlakul karimah;
- e. Program peningkatan kesehatan, kemandirian, kecakapan, kreativitas dan keilmuan anak didik;
- f. Program pengembangan sikap demokratis dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Dengan program-program tersebut, maka perencanaan pendidikan harus memperhatikan bobot dan waktunya, mengingat perencanaan berhubungan dengan kemampuan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Dilihat dari jenis-jenis perencanaan pendidikan, terdiri atas<sup>65</sup>:

1. Jenis *education of planning* menurut penggunaannya :
  - 1) *Single use education of planning*, yaitu perencanaan pendidikan untuk satu kali pakai. Jika pelaksanaan telah selesai, maka tidak dipakai kembali, misalnya perencanaan pendidikan yang berhubungan dengan kepanitiaan kegiatan sekolah dalam kaitannya dengan PCMB.
  - 2) *Repeats education of planning*, yaitu perencanaan pendidikan yang dipergunakan untuk keperluan yang berulang ulang. Rencana ini terus menerus atau berulang kali dipergunakan sehingga bersifat permanent, sebagaimana perencanaan kegiatan belajar mengajar dalam kegiatan pendidikan di sekolah.
2. Jenis *education of planning* menurut prosesnya :
  - a. *Policy education of planning* ( merupakan kebijakan pendidikan), yaitu suatu *planning* pendidikan yang berisi kebijakannya saja tanpa dilengkapi oleh teknis pelaksanaannya secara sistimatis, seperti perencanaan yang berkaitan dengan garis besar proses pengorganisasian lembaga pendidikan;
  - b. *Program education of planning* adalah perencanaan pendidikan yang merupakan penjelasan dan perincian dari *policy education of planning*; *program education of planning* yang dibuat oleh badan-badan kependidikan khusus yang mempunyai wewenang untuk melaksanakan *policy education of planning* misalnya Departemen Pendidikan Nasional.

---

<sup>65</sup> J.B. Kristiadi, *Perencanaan*, LAN, 1995, hal. 17-18. Dia menjelaskan tentang perencanaan dalam berbagai bentuk organisasi, terutama perencanaan dalam administrasi dan manajemen kenegaraan yang lebih khusus dikaji dalam ilmu administrasi negara. Dalam konteks lembaga pendidikan, perencanaan dibuat minimal dalam bentuk kalender akademik yang di dalamnya memuat seluruh perencanaan kegiatan akademik selama satu semester atau dua semester dalam satu tahun.

Dalam *program education of planning* dimuat, antara lain:

- 1) Abstraksi mengenai tugas yang akan dikerjakan dalam pendidikan;
- 2) sumber dan bahan yang dapat dipergunakan dalam kegiatan pendidikan;
- 3) biaya, personalia, situasi dan kondisi pekerjaan kependidikan;
- 4) prosedur kerja yang harus dipatuhi berkaitan dengan kelancaran aktivitas pendidikan;
- 5) struktur organisasi kerja di lembaga pendidikan yang formal maupun non formal.

- c. *Operational education of planning* (perencanaan kerja pendidikan), yaitu *planning* pendidikan yang memuat rencana mengenai cara-cara melakukan kegiatan pendidikan tertentu agar lebih berhasil dalam pencapaian tujuan pendidikan dengan daya guna yang lebih tinggi (efektif dan efisien). Dalam *operational education of planning* lebih dititikberatkan pada *technical know-how* ataupun kecakapan dan keterampilan kerja dalam kependidikan.

Dalam perencanaan ini dimuat antara lain:

- 1) Analisis *program education of planning*
- 2) Menetapkan prosedur pelaksanaan kegiatan kependidikan
- 3) Metode- metode yang akan diterapkan dalam kegiatan pendidikan
- 4) Menentukan tenaga pelaksana kegiatan yang profesional dalam pendidikan.

Tujuan pendidikan yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan ini tidak dapat dicapai dalam waktu yang singkat, oleh sebab itu pendidikan sekolah menerapkan konsep jenjang sekolah atau sekolah berjenjang. Untuk perguruan tinggi digunakan Sistem Kredit Semester dengan bobot mata kuliah yang beragam, yakni ada yang 2 (dua) SKS dan ada pula yang hingga 6 (enam) SKS.

Dengan pertimbangan adanya jangka waktu pelaksanaan perencanaan yang berbeda, maka perencanaan pendidikan dapat dilihat dari jangka waktunya, yaitu sebagai berikut:

1. *Long range planning of education*, yaitu suatu perencanaan jangka panjang dalam pendidikan yang membutuhkan waktu yang agak lama dalam pelaksanaannya. Perencanaan ini biasanya memerlukan waktu lebih dari sepuluh tahun. Terlebih jika masyarakat yang menjadi objek kegiatan pendidikan jumlahnya cukup banyak, misalnya pemberantasan buta tulis dan buta huruf melalui program kejar paket A. Sampai dengan hari ini program kejar paket A terus berlanjut, karena masih banyak masyarakat yang masih buta huruf.

2. *Intermediate planning of education* (perencanaan jangka menengah dalam pendidikan) yaitu sebuah *planning of education* yang dalam pelaksanaannya membutuhkan waktu "pemasangan" (*gestation period*). Perencanaan ini biasanya memerlukan waktu lima tahun untuk dapat mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
3. *Short range planning of education*, perencanaan jangka pendek dalam pendidikan, yaitu sebuah perencanaan pendidikan yang dipersiapkan dengan tergesa-gesa dan mendadak karena pentingnya dan waktu yang tersedia sangat sempit padahal kebutuhan sangat mendesak dan tiba-tiba, biasanya pelaksanaannya meminta waktu kurang dari satu tahun. Perencanaan pendidikan ini diterapkan dalam kursus-kursus bagi Tenaga Pekerja Indonesia (TKI) yang akan diberangkat ke luar negeri.

Dilihat dari jenisnya, suatu perencanaan pendidikan telah menerapkan berbagai perencanaan fungsional yang berkaitan dengan wilayah objek atau sasaran perencanaan pendidikan. Dalam kaitannya dengan perencanaan tersebut, ada beberapa jenis perencanaan kewilayahan, yaitu:

- 1) *Rural planning of education society*, yaitu perencanaan pendidikan untuk masyarakat perdesaan. Perencanaan pemberdayaan masyarakat desa termasuk kepada perencanaan pendidikan yang menitikberatkan muatan local. Oleh sebab itu kurikulum yang diterapkan selalu dilengkapi oleh kebudayaan lokal tempat lembaga pendidikan itu ada.
- 2) *City planning of education society* yaitu perencanaan untuk masyarakat perkotaan. Perencanaan pendidikan untuk masyarakat perkotaan berbeda dengan untuk masyarakat perdesaan, perbedaan dilatarbelakangi oleh situasi dan kondisi yang dihadapi. Misalnya perencanaan pendidikan yang dikhususkan mengkaji bahaya narkoba, tentang kebersihan, banjir, polusi, dan sebagainya.
- 3) *Regional planning of education* yaitu perencanaan pendidikan di tingkat daerah Kabupaten ataupun Kota. Biasanya perencanaan pendidikan dikaitkan dengan hak otonomi daerah masing-masing. Seperti di Aceh yang sekarang ini diberlakukan syariat Islam, maka perencanaan pendidikan yang diutamakan adalah memberlakukan kurikulum tentang syariat Islam.
- 4) *National planning of education* yaitu suatu perencanaan pendidikan tingkat nasional (negara) yang mencakup segenap wilayah suatu negara. Perencanaan pendidikan yang ditetapkan oleh Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional.

Jenis perencanaan pendidikan menurut materinya :

- 1) *Personnel planning of education*, yaitu suatu perencanaan pendidikan mengenai kepegawaian lembaga pendidikan. Dalam *planning* ini masalah pegawai ditinjau dan dibahas dari berbagai segi secara mendalam , dan mendetail. Sebagaimana sekarang ini dengan adanya Undang-undang Tentang Guru dan Dosen, professional pekerjaan tersebut harus disertifikasi, sebagai bukti keahlian dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam pendidikan.
- 2) *Financial planning of education*, yaitu suatu perencanaan pendidikan mengenai masalah-keuangan ataupun permodalan (anggaran belanja) secara menyeluruh dan mendetail dari suatu kegiatan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam pendidikan. Dengan adanya perencanaan keuangan pendidikan, kini, lembaga pendidikan mendapat sorotan serius, karena beberapa lembaga pendidikan telah menetapkan dirinya sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN), tentu saja calon mahasiswa yang kemudian lulus harus menyediakan uang yang cukup besar untuk dapat melanjutkan kuliahnya. Tetapi, pemerintah, untuk sekolah tingkat dasar sampai dengan tingkat menengah telah memberikan Bantuan Operasional Sekolah (BOS), sehingga masyarakat benar-benar terbantu oleh program pemerintah tersebut.
- 3) *Industrial planning of education* adalah perencanaan pendidikan yang menyangkut kegiatan pendidikan sebagai bagian dari industri, yang direncanakan sedemikian rupa agar terhindar dari hambatan-hambatan dan dalam pencapaian tujuan. Lembaga pendidikan di tengah-tengah masyarakat modern telah menjadikan dirinya sebagai industri, terjadinya jual beli jasa kependidikan dengan perencanaan pendidikan yang multisistem. Mulai dengan adanya Sekolah Dasar Terpadu, Sekolah Alam, Pesantren terpadu, dan sebagainya, pendidikan harganya menjadi mahal, tetapi lulusannya pun berbeda dengan lembaga pendidikan negeri.
- 4) *Skill of educational planning*, yaitu suatu perencanaan dalam kegiatan pendidikan keahlian atau kejuruan (misalnya: *planning* mengenai pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan, Sekolah Teknik, Sekolah Tata Boga, dan sejenisnya).

Perencanaan pendidikan merupakan bagian terpenting dari gerak lajunya lembaga pendidikan. Oleh sebab itu lembaga pendidikan perlu membuat rencana umum yang menyeluruh untuk kemudian dibuat rencana-rencana khusus agar

memudahkan pelaksanaan kegiatan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan pendidikan akan lebih sistematis, terarah, efektif dan efisien.

Perencanaan pendidikan yang baik harus bersifat faktual, artinya perencanaan yang didasarkan kepada hasil temuan di lapangan, fakta-fakta yang telah dikumpulkan dan dijadikan data serta diolah secara rasional, bila perlu dikaji secara ilmiah. Lembaga pendidikan yang didirikan dengan mempertimbangkan kenyataan masyarakat, sesuai dengan kebutuhan bangsa dan negara, merupakan lembaga pendidikan yang survive, karena itu lembaga pendidikan seperti ini selalu mengembangkan kurikulumnya demi alasan market tertentu.

Perencanaan pendidikan harus masuk akal, artinya setiap perencanaan harus bersifat positif bagi pengembangan minat dan bakat objek pendidikan. Disesuaikan dengan usia, perkembangan dan pertumbuhan fisik dan psikis anak didik, sehingga hasil yang diperoleh melalui pendidikan tidak menimbulkan dampak negatif dan membahayakan bagi objek pendidikan. Pendidikan yang merencanakan kinerjanya secara rasional bukan memberikan doktrin, mencuci otak anak didik, atau mengajarkan kesesatan, melainkan mendorong anak didik untuk meningkatkan keperibadian luhurnya, menambah wawasan keilmuannya demi menyongsong kehidupan di masa depan.

Perencanaan pendidikan dibuat secara fleksibel dan tidak kaku, mengikuti perkembangan jaman dan perubahan situasi dan kondisi, sehingga pelaksanaannya tidak terjebak dalam suatu keadaan yang statis. Kurikulum didesain sedemikian rupa, yang secara filosofis merupakan hakikat pendidikan.

Perencanaan pendidikan dibuat secara kontinyu, artinya berkelanjutan mengikuti kebutuhan lembaga pendidikan dan kebutuhan masyarakat, dan tidak dibatasi oleh situasi dan kondisi. Pengembangan pendidikan melalui perencanaan yang berkesinambungan akan menambah dan meningkatkan kecerdasan anak didik, serta pandai mencari solusi dalam menghadapi masalah yang semakin kompleks.

Perencanaan yang kontinyu juga harus memikirkan peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan masa yang akan datang. Perencanaan pendidikan perlu mempertimbangkan mekanisme rasional dialektik, artinya tidak terpaku pada pendekatan antitesis yang melawan arus perubahan dan perkembangan jaman, tetapi lebih mengutamakan pendekatan sintesis dan kompromistik terhadap keadaan dengan tetap berprinsip kepada prinsip-prinsip manajemen pendidikan yang sudah ditetapkan. Perencanaan pendidikan yang sistematis tidak mendikotomikan kurikulum yang berbasis kepada pendidikan Barat dan Timur, agamis atau non agamis, tetapi lebih

mempertimbangkan kepada manfaat yang dapat diperoleh dan dirasakan oleh anak didik dan masyarakat pada umumnya.

Dengan perencanaan pendidikan yang dialektik, maka rencana pendidikan sepatutnya mempermudah tercapainya tujuan pendidikan nasional. Untuk tujuan itulah, maka perencanaan pendidikan harus dibuat oleh orang-orang yang memahami tujuan pendidikan dengan mempergunakan teknik-teknik perencanaan pendidikan yang baik.

Teknik-teknik perencanaan pendidikan yang baik selalu unsur-unsur perencanaan secara sistematis dan mempertimbangkan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia, serta memprediksikan segala hal yang tidak memungkinkan dan menetapkan berbagai alternatif yang dapat diambil sebagai pilihan terakhir.

Perencanaan pendidikan yang baik menurut ilmu manajemen, adalah sebagai berikut:

- a. Dibuat dengan sederhana dan mudah dipahami serta mudah dilaksanakan. Secara praktis pembuatan desain kurikulum, mata kuliah, metode dan strategi pembelajaran diarahkan kepada tujuan yang jelas detailnya, baik dari ranah kognitif, afektif, maupun ranah psikomotorik;
- b. Rencana harus luwes dalam menghadapi keadaan. Kurikulum yang baik, misalnya memuat muatan lokal tempat lembaga pendidikan itu berada, sehingga pandangan tentang pendidikan berakar dari kebudayaan setempat;
- c. Terdapat tempat pengambilan risiko. Setiap perencanaan telah diperhitungkan untung dan ruginya, oleh karena itu solusi masalah sebagai alternatif pun telah disiapkan;
- d. Pragmatis dan penuh pertimbangan. Pragmatis artinya mempertimbangkan manfaat yang akan diperoleh untuk kepentingan hidup manusia, secara materil, moril, maupun spiritual;
- e. Jelas ukuran dan standar optimalisasi hasil pelaksanaannya. Kejelasan ukuran diukur menurut kemampuan pembuat rencana. Lembaga pendidikan yang belum memenuhi standar kualifikasi dan akreditasi harus mendahulukan perencanaan yang akan mendukung pemenuhan standar kualifikasi dan akreditasi, sehingga masa depan lembaga pendidikan dengan mudah dapat diprediksi.

Dengan ciri-ciri perencanaan pendidikan tersebut di atas, lalu bagaimana cara membuat perencanaan pendidikan? Perencanaan pendidikan adalah merupakan perencanaan yang secara khusus membicarakan masalah pendidikan, oleh karena itu yang direncanakan harus benar-benar masalah pendidikan. Setelah masalahnya ditetapkan, maka pembuat rencana perlu

menentukan waktu, tempat, dan metode pembuatan perencanaannya.

Penentuan metode perencanaan pendidikan berkaitan dengan orang yang ahli dalam membuat perencanaan, oleh sebab itu harus ditetapkan pula siapa yang akan membuat perencanaan pendidikan yang dimaksudkan dan alasan-alasan yang menjadi latar belakang dibuatnya suatu rencana. Perencanaan pendidikan dibuat atas dasar kebutuhan yang telah diamati dan dikaji secara mendalam, sehingga hasil pelaksanaan rencana merupakan jawaban dari kebutuhan yang dimaksudkan.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat perencanaan pendidikan adalah sebagai berikut:

**1. Menetapkan sasaran atau perangkat tujuan pendidikan**

Langkah ini berkaitan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai. Dalam penentuan tujuan disusun pula prioritas utama dan sumber daya yang dimiliki sehingga memudahkan pelaksanaan rencana pendidikan.

**2. Menentukan keadaan, situasi dan kondisi sekarang**

Situasi sekarang perlu diperhatikan sebelum perencanaan dibuat, kemudian ukur menurut kemampuan lembaga pendidikan dari seluruh komponen yang ada secara sistemik.

**3. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat**

Memperkuat semua faktor yang mendukung terlaksananya perencanaan pendidikan dan meminimalisir semua faktor yang akan menghambat tercapainya tujuan pendidikan. Demikian pula dengan antisipasi terhadap gangguan yang datang secara tidak terduga terhadap kegiatan pendidikan.

**4. Mengembangkan rencana dan menjabarkannya** secara lebih praktis agar dapat dipahami oleh seluruh pelaksana kegiatan dan memudahkan tercapainya sasaran dan tujuan pendidikan. Mengembangkan berbagai alternatif yang dapat dijadikan solusi permasalahan yang berkembang ketika rencana sedang dilaksanakan.

Menurut Ngalim Purwanto langkah-langkah dalam perencanaan pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut:<sup>66</sup>

- 2) Menentukan dan merumuskan tujuan pendidikan yang hendak dicapai.
- 3) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan dalam kependidikan.
- 4) Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan untuk pengembangan pendidikan.
- 5) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan kependidikan.

---

<sup>66</sup> Ngalim Purwanto, *Loc.cit.*, hal. 15

- 6) Merumuskan berbagai solusi dan alternative pemecahan masalah pendidikan.

Syarat-syarat dalam menyusun rencana pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- a) Perencanaan pendidikan harus didasarkan atas tujuan yang jelas.
- b) Bersifat sederhana, realistis, dan praktis.
- c) Terinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah dipedomani dan dijalankan.
- d) Memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu.
- e) Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing.
- f) Diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya, dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
- g) Diusahakan agar tidak terjadi penggandaan pelaksanaan kegiatan. Merencanakan berarti pula memikirkan tentang penghematan tenaga, penghematan biaya dan waktu, juga membatasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya pekerjaan rangkap yang dapat menghambat jalannya penyelesaian atau dualisme kepemimpinan dalam satu program yang harus dilaksanakan.

Perencanaan pendidikan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.<sup>67</sup>

- 1) Penentuan tentang persoalan yang dihadapi, kapan, dan bagaimana cara mengatasinya;
- 2) Perumusan tujuan dan tindakan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi operasi dalam mewujudkan tujuan, dengan menetapkan sasaran-sasaran;
- 3) Mengumpulkan dan menganalisis informasi yang relevan;
- 4) Memilih alternatif-alternatif;
- 5) Menyusun rencana anggaran biaya;
- 6) Menyiapkan dan mengomunikasikan rencana dan keputusan-keputusan.

Kegagalan dalam melaksanakan perencanaan pendidikan atau kesulitan-kesulitan yang dihadapi biasanya disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencana (*planner*) kurang ahli.

---

<sup>67</sup> Yusak Burhanuddin, *Loc.cit.*, hal. 41

- b. Kurang wewenang dalam penyusunan perencanaan.
- c. Tenaga pelaksana dari perencanaan tersebut kurang cakap.
- d. Keuangan tidak mencukupi untuk menerapkan perencanaan.
- e. Tidak ada dukungan (intern maupun ekstern).
- f. Terjadinya perubahan-perubahan situasi secara drastis.<sup>68</sup>

## **B. Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan**

Tugas berikutnya dari manajer adalah melakukan proses pengorganisasian, yaitu suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi pendidikan dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam dengan *sistem jaringan kerja* yang *relationship* antara satu dengan yang lainnya.

Dalam proses pengorganisasian suatu lembaga pendidikan, manajer menetapkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara rinci berdasarkan kepada bagian-bagian dan bidang-bidangnya masing-masing sehingga terintegrasikan hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Dalam menjalankan tugas pengorganisasian dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyediakan fasilitas, perlengkapan dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana;
2. Pengelompokan dan pembagian kerja menjadi struktur organisasi yang teratur.
3. Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi.
4. Penentuan metode kerja dan prosedurnya.
5. Memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf.

Dengan tugas-tugas manajer di atas, maka fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

2. Fungsi strukturalisasi, menetapkan struktur kepegawaian, terutama dalam penyusunan dan penempatan personel, pekerjaan-pekerjaan, material, dan pikiran-pikiran di dalam struktur itu. Sebagaimana dalam organisasi pada umumnya, struktur pengurus telah disusun secara hierarkis, ada atasan dan bawahan. Misalnya dari manajer utama, manajer madya, manajer terdepan, para supervisor, staf operasional dan administrasi, dan sampai pada bagian kebersihan;
3. Fungsi relationship, yaitu menjalin hubungan dengan pihak eksternal lembaga dengan mempertegas tugas, fungsi, kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota, yang disusun menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan pendidikan.

---

<sup>68</sup> Ngalm Purwanto, *Op.cit.*, hal. 24

4. Fungsi integritas usaha-usaha suatu lembaga pendidikan, yang dapat juga diartikan *sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha* menyelesaikan berbagai kegiatan lembaga pendidikan. Dengan demikian, lembaga pendidikan adalah wadah aktivitas-aktivitas yang menyusun dan membentuk hubungan-hubungan fungsional sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan-tujuan pendidikan.

Pengorganisasian seharusnya memperhatikan fungsi-fungsi utama dalam organisasi yang dicirikan oleh hal-hal sebagai berikut:<sup>69</sup>

- 1) Memiliki tujuan yang jelas. Dengan tujuan yang sudah pasti, maka pengorganisasian diarahkan kepada tujuan yang dimaksudkan. Manajer yang baik adalah yang konsisten dengan tujuan manakala ia melakukan pengorganisasian;
- 2) Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut. Tujuan-tujuan tersebut secara konseptual dikemukakan dengan rinci oleh manajer kepada seluruh bawahannya, sehingga setiap pekerjaan bertujuan yang sama, integral dan terpadu;
- 3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikiran. Penjelasan yang dilakukan oleh manajer harus merupakan hakikat tujuan lembaga pendidikan, baik yang sifatnya materil maupun tujuan-tujuan spiritual;
- 4) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*); para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung: daripadanya ia menerima perintah atau bimbingan, dan kepada siapa ia harus mempertanggung-jawabkan hasil pekerjaannya. Manajer menerapkan wewenangnya dengan mengacu kepada dasar hukum yang jelas, seperti kepada statuta, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, dan dasar hukum lainnya yang telah disepakati, sehingga seluruh bawahannya menyadari sepenuhnya tentang fungsinya masing-masing. Di samping itu manajer yang memberikan tugas keluar dari aturan yang disepakati, akan dipandang sebagai pemanfaatan kekuasaan, otoriter dan menimbulkan protes yang dapat menjatuhkan wibawa manajer dan mungkin kedudukannya sebagai manajer;
- 5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota. Lembaga pendidikan merupakan sistem, oleh karena itu manajer sebagai orang pertama yang mengetahui, memahami dan melaksanakan tugas dan kewajibannya mengikuti sistem yang ada. Keluar dari sistem akan merusak makna organisasi yang sesungguhnya

---

<sup>69</sup> *Ibid*, hlm. 17-18.

- yang akibatnya cenderung merugikan lembaga pendidikan. Misalnya, manajer yang tidak transparan menggunakan keuangan lembaga, korupsi, dan menyalahi wewenangnya;
- 6) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan kooperatif. Manajer dalam lembaga pendidikan berwenang memposisikan pegawainya menurut keahlian dan keterampilannya, terlebih dalam lembaga pendidikan yang tujuannya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan keimanan dan ketakwaan. Maka setiap penempatan pegawai perlu mempertimbangkan mental dan keilmuannya, karena menempatkan orang yang bukan ahlinya sama dengan menjadikan anak didik sebagai korban yang dirugikan oleh kebijakan yang dibuat oleh manajer;
  - 7) Pemahaman mendalam tentang pola organisasi pendidikan, dengan susunan struktur organisasi yang sederhana, sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian. Manajer sebaiknya merampingkan personil organisasi dengan membagi unit-unit kerja yang efektif dan efisien. Tidak menciptakan lembaga-lembaga atau biro-biro atau apapun namanya yang tidak banyak mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Sebaliknya akan menghamburkan dana yang dimiliki oleh lembaga yang hasilnya kurang bermanfaat bagi kemajuan pendidikan;
  - 8) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (*security of tenure*); anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat atau ditindak dengan sewenang-wenang.
  - 9) Penghargaan kepada setiap pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi, terutama memberikan insentif, reward dan imbalan atau bonus untuk yang berprestasi, di samping gaji atau insentif yang telah diatur oleh peraturan dan perundang-undangan. Setiap bonus atau reward diberikan setimpal dengan jasa/pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan gairah kerja. Lembaga pendidikan Negara atau negeri terdiri atas pegawai negeri dan karyawan, dosen atau guru honorer. Bersandarkan kepada jasa pengabdian para honorer, biasanya manajer mengusulkan para pegawainya itu untuk diangkat menjadi pegawai negeri;
  - 10) Pemahaman tentang garis-garis kekuasaan yang jelas dan membangun hubungan kerjasama dalam melaksanakan perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga akan memudahkan pelaksanaan kegiatan, lebih efektif dan efisien serta mempercepat tercapainya tujuan.
  - 11) Adanya pengarahan dan pembinaan, misalnya manajer selalu mengarahkan semua pegawainya. Proses pengarahan

terhadap semua bawahannya dilakukan agar dalam melaksanakan pekerjaannya proporsional dan profesional. Pengarahan artinya memberikan masukan ilmu pengetahuan, konsep-konsep organisasi, memotivasi dan membina. Oleh karena itu dalam pengarahan selalu ada aktivitas yang didalamnya memberikan hal-hal sebagai berikut:

- a) Bimbingan, motivasi, dan melakukan pembinaan.
- b) Memberikan contoh tauladan kepada pegawainya.
- c) Mengeluarkan instruksi-instruksi khusus.
- d) Menetapkan perincian waktu dan kerangka biaya.

Sebagai pelaku organisasi, manajer yang melaksanakan pengorganisasian akan berkaitan secara langsung dengan tugas dan fungsi pengelolaan lembaga pendidikan, yaitu melakukan koordinasi, yaitu menyatukan dan menyelaraskan semua kegiatan.

Adanya bermacam-macam tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi dari seorang pemimpin. Adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personel dapat bekerja sama menuju ke satu arah tujuan yang telah ditetapkan.

Rencana atau program-program organisasi yang harus dilaksanakan sifatnya sangat kompleks dan mengandung banyak segi yang saling bersangkutan paut satu sama lain. Sifat kompleks yang terdapat dalam program organisasi menunjukkan sangat perlunya tindakan-tindakan yang dikoordinasikan. Koordinasi ini perlu untuk mengatasi batas-batas perencanaan maupun batas-batas personel terutama untuk mengatasi kemungkinan adanya duplikasi dalam tugas, perebutan hak dan tanggung jawab, ketidakseimbangan dalam berat-ringannya pekerjaan, kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas dan kewajiban, dan sebagainya. Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan.<sup>70</sup>

Manajemen berfungsi mengkoordinasikan seluruh tugas dan fungsi personil dalam lembaga pendidikan sehingga tidak terjadi pelaksanaan kegiatan yang tumpang tindih yang sebenarnya hanya akan menghambur-hamburkan waktu dan biaya. Tetapi, koordinasi yang dilakukan oleh manajer jangan sampai menimbulkan birokratisasi yang terlampau kaku, ketat dan terkesan dipaksakan, karena hal itu pun akan berakibat buruk bagi etos kerja para pegawainya. Ambil contoh, dosen yang tugasnya mengajar, harus

---

<sup>70</sup> *Ibid*, hlm. 18

dikoordinasikan dengan jurusan, mata kuliah yang diajarkan ditetapkan melalui surat tugas yang jelas. Dosen membuat konsep pembelajaran (concept map) yang jelas, atau Satuan Acara pembelajaran (SAP) yang dikordinasikan dengan jurusan dan lembaga penjamin mutu. Demikian pula dengan pembagian kelas dan ruangan yang dijadikan tempat proses pembelajaran, pembuatan jadwal yang tidak bentrok antara satu dengan lainnya. Secara keseluruhan memerlukan koordinasi yang baik agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik, efektif dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

### **C. Pengendalian dalam Lembaga Pendidikan**

Koordinasi yang dilakukan oleh manajer akan berjalan sempurna apabila manajer menyadari tugas berikutnya yang berkaitan dengan pengkoordinasian, yaitu tugas pengendalian (*controlling*), yakni meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personil

Pengendalian dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal, atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat. Pengawasan melekat lebih menitikberatkan kepada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja. Pengendalian terdiri dari:

1. Penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan rencana/program kerja;
2. Pelaporan hasil kerja dan pendataan pelbagai masalah;
3. Evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.

Pengawasan adalah satu satu kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan, dan mencapai hasil yang dikehendaki. Langkah-langkah pengawasan adalah :

- a. Memeriksa semua pelaksanaan rencana,
- b. Mengecek semua detail aktivitas lembaga,
- c. Mencocokkan antara pelaksanaan dengan rencana yang sudah ditetapkan,
- d. Menginspeksi bentuk-bentuk kegiatan prioritas dan yang bersifat mendukung,
- e. Mengendalikan seluruh pengelolaan lembaga,
- f. Mengatur pelaksanaan sesuai dengan tugas dan fungsi pelaksana kegiatan, dan
- g. Mencegah sebelum terjadi kegagalan.

Pengawasan dapat dibagi tiga, yaitu : (1) pengawasan yang bersifat *Top down*, yakni pengawasan yang dilakukan dari atasan langsung kepada bawahan; (2) *Botton up*, yaitu pengawasan yang dilakukan dari bawahan kepada atasan; (3) Pengawasan melakat, yaitu pengawasan yang termasuk kepada *self control*, yakni atasan maupun bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan ini lebih dititikberatkan kepada kesadaran pribadi, introspeksi diri dan menjadi suri tauladan bagi orang lain. Pengawasan yang lebih baik adalah pengawasan dalam arti pembinaan dan pemberdayaan, sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, seluruh personalia organisasi memiliki rasa pengabdian, komitmen dan loyalitas yang tinggi kepada pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja.

Pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian dalam pengawasan terdapat kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pengamatan terhadap kinerja seluruh pelaku rencana, guru, dosen, staf administrasi dan karyawan lainnya;
- 2) Pembinaan terhadap pegawai secara sistimatis sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan lembaga;
- 3) Penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan;
- 4) Pemerhatian arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan;
- 5) Kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja;
- 6) Efektivitas pelaksanaan kegiatan;
- 7) Efisiensi penggunaan anggaran;
- 8) Perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan;
- 9) Bahan perbandingan untuk perencanaan di masa datang dan sebagai bahan evaluasi.

Pengendalian atau pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dilakukan dengan berbagai macam cara, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a) Membuat daftar isian, absensi dosen atau guru pada setiap kehadirannya dalam mengajar. Demikian pula absensi untuk seluruh pegawai tetap. Absensi dibagi dua, yaitu absensi yang diserahkan kepada mahasiswa dan absensi yang diserahkan kepada jurusan. Absensi ini berlaku di semua lembaga pendidikan, agar memudahkan pengawasan dan evaluasi;
- b) Menampung semua bentuk pengaduan dari siswa/mahasiswa berkaitan dengan kinerja para pendidik, guru atau dosen;
- c) Melakukan rapat evaluasi perbulan atau setiap semester;
- d) Menampung berbagai saran, pendapat, kritik dari semua pihak;

- e) Membahas semua data yang tertulis maupun tidak tertulis (berdasarkan laporan lisan) dalam rapat-rapat yang diagendakan secara sistimatis.

Tugas manajer sebagai pengawas dapat dilakukan secara operasional oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah. Di perguruan tinggi dapat dilakukan oleh dekan atau pembantu dekan, oleh jurusan, dan oleh pejabat penjamin mutu. Secara keseluruhan data-data yang diperoleh akan diaudit sehingga memudahkan proses penyelesaian masalah yang ditemukan di lapangan sesuai dengan data yang ada.

Dengan adanya proses pengendalian dan pengawasan sebagai salah satu tugas manajer, maka secara otomatis, tugas manajer berikutnya adalah melakukan evaluasi. Karena evaluasi merupakan salah satu fungsi manajemen pendidikan.

#### **D. Evaluasi dalam Lembaga Pendidikan**

Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Dalam mengkaji masalah yang dihadapi, kemudian dirumuskan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan meningkatkan kualitas keberhasilan di masa yang akan datang. Evaluasi sebagai fungsi manajemen adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Setiap kegiatan, baik yang dilakukan oleh unsur pimpinan maupun oleh bawahan, memerlukan adanya evaluasi. Dengan mengetahui kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan akan memudahkan perbaikan dan pencaharian solusinya yang tepat.

Sebagaimana para pendidik dalam melaksanakan kegiatan mengajar kepada anak didiknya, untuk mengetahui tingkat prestasi anak didik, maka dilakukan evaluasi. Misalnya dilaksanakan ulangan, ujian tengah semester dan ujian akhir. Evaluasi dilaksanakan untuk mengetahui beberapa hal yang sangat penting bagi para pendidik dan anak didik, sekaligus bagi lembaga pendidikan, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui perkembangan prestasi anak didik;
2. Untuk mengetahui baik-buruk, tepat dan tidak tepatnya metode pembelajaran yang diterapkan oleh para pendidik;
3. Untuk mengetahui kemampuan, minat dan bakat anak didik dalam bidang studi atau jurusan yang dipilihnya;
4. Untuk mengetahui profesionalitas para pendidik;
5. Untuk mengetahui ketepatan kurikulum yang dijadikan rujukan pembelajaran;

6. Untuk mengetahui strategi pembelajaran yang baik dan tepat untuk diterapkan;
7. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kegiatan pembelajaran; dan
8. Untuk mengetahui kondisi objektif para pendidik dan anak didik berkaitan dengan tugas dan fungsinya masing-masing atau mengenai hak dan kewajibannya.

#### **E. Penyusunan Anggaran Biaya dalam Lembaga Pendidikan**

Setelah manajer melaksanakan tugasnya sebagai pengawas, pembina, dan pengendali kegiatan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, maka melalui fungsi evaluasi akan diketahui kelemahan dan kelebihan semua komponen lembaga bersangkutan. Sistem yang diterapkan dalam lembaga pendidikan salah satunya digerakkan oleh ketersediaan sumber dana yang dimiliki. Oleh sebab itu, tugas manajer berikutnya adalah menganggarkan biaya pendidikan yang tepat, efektif dan efisien.

Salah satu fungsi manajemen adalah menyusun anggaran biaya (*budgeting*), oleh karena itu salah satu tugas manajer adalah membuat anggaran biaya. Setiap lembaga membutuhkan pembiayaan yang terencana dengan matang, oleh karena itu perlu memperhatikan *income* yang diperoleh sebelum mengeluarkan dana untuk kegiatan tertentu. Suatu anggaran merupakan rencana penggunaan sumber-sumber keuangan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan terpadu.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi pembiayaan itu ialah:

1. Perencanaan tentang berapa biaya yang diperlukan;
2. Sumber biaya yang diperoleh atau diusahakan;
3. Mekanisme penggunaannya;
4. Pelaksana pembiayaan kegiatan;
5. Pola pembukuan dan pertanggungjawabannya serta;
6. Pengawasan.

Sekarang ini anggaran biaya untuk pendidikan ditingkatkan kurang lebih 20%, oleh sebab itu lembaga pendidikan memperoleh anggaran biaya yang cukup besar yang dapat dipergunakan untuk berbagai kegiatan pendidikan (bukan untuk fisik). Akan tetapi, terjadi kebingungan di kalangan manajer lembaga pendidikan. Misalnya di perguruan tinggi. Ketika turun dana yang cukup besar untuk kegiatan pendidikan, tetapi dana tersebut harus habis dalam waktu dua satu bulan, sehingga pihak perguruan tinggi berusaha mencari-cari kegiatan dengan perencanaan yang kurang matang,

akhirnya kegiatan yang dilaksanakan terkesan formalistik dan hanya bersifat formal ceremonial yang tidak banyak memberikan manfaat bagi civitas akademika. Misalnya, dilaksanakan seminar internasional dengan anggaran biaya ratusan juta, tetapi seminar dilaksanakan hanya satu hari dengan jumlah pembicara yang cukup banyak, sehingga masing-masing pembicara hanya diberi waktu 15 menit untuk membahas materi. Akhirnya, peserta tidak ada waktu untuk bertanya, lalu moderator menyimpulkan hasil seminar dan bubarlah acara tersebut.

Kegiatan pendidikan yang menghamburkan biaya tanpa makna dan manfaat itu seharusnya tidak terjadi, apabila pemerintah menurunkan dana dengan perencanaan dan pengorganisasian yang matang. Tidak tergesa-gesa mengintruksikan agar laporan pengeluaran dana harus sudah diserahkan dalam waktu satu bulan. Jadi, dengan kondisi tersebut seluruh kegiatan tidak ada artinya bagi peningkatan kualitas pendidikan. Contoh lainnya, karena terdesak oleh waktu sementara dana masih banyak, maka seluruh pejabat lembaga pendidikan melakukan studi komperatif ke luar negeri dengan mengunjungi perguruan tinggi yang ada lokasi yang dituju. Sepulang dari studi komperatif, dana habis, sedangkan hasil dari studi komperatif belum disampaikan kepada para pendidik, para mahasiswa dan civitas akademika yang membutuhkan masukan ilmu pengetahuan. Akhirnya, dapat disimpulkan, bahwa kegiatan seperti itu kurang bermanfaat, kecuali untuk kepentingan sesaat di kalangan para pejabat lembaga pendidikan.

Masalahnya bukan hanya pada pemanfaatan anggaran biaya pendidikan yang kurang bermanfaat, tetapi secara substansial terdapat pada pengorganisasian dan penganggaran biaya yang menyimpang dari asas-asas manajemen pendidikan yang baik. Banyak contoh penghamburan anggaran biaya pendidikan yang kurang bermanfaat, misalnya dana digunakan untuk lokakarya, seminar, workshop, pelatihan, studi banding, pembuatan buku panduan, dan sebagainya, tetapi ketika semua kegiatan memerlukan tindak lanjut, terutama pada tataran operasional, dana sudah habis, sedangkan dalam pelaksanaan kegiatan tidak semua para pendidik dapat diikuti menjadi peserta.

Sebuah lembaga membuat program kerja, yakni membuat buletin dengan anggaran yang cukup besar, tetapi buletin menumpuk di setiap meja, sudah berbulan-bulan buletin kurang mendapat perhatian. Para pendidik kelihatan malas membaca buletin tersebut, akhirnya setumpuk buletin dibuang ke tempat sampah. Padahal membuat buletin membutuhkan dana yang besar, tetapi mengapa menjadi sampah? Hal tersebut menunjukkan bahwa penganggaran biaya dan penetapan pelaksanaan kegiatan tidak didasarkan kepada prioritas kebutuhan, artinya lembaga tersebut manajemennya kurang baik, padahal fungsi manajemen adalah agar

semua pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan tepat sasaran, efektif dan efisien.

Setelah mengetahui bahwa salah satu tugas manajer adalah melakukan penyusunan anggaran yang tepat dan sinkron dengan kebutuhan, maka perlu pula diketahui bahwa tugas lainnya dari manajer adalah melakukan aktualisasi semua kegiatan bagi seluruh bawahannya. Manajer bertugas menggerakkan alam arti mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya. Para pekerja sesuai dengan keahlian dan proporsinya segera melaksanakan rencana dalam aktivitas yang kongkrit yang diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi, hubungan kemanusiaan yang baik, kepemimpinan yang efektif, memberikan motivasi, membuat perintah dan instruksi serta mengadakan pembinaan dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok. Dengan demikian dalam tugasnya itu manajer melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menetapkan langkah awal pelaksanaan rencana kerja;
- b. Memberikan contoh tata cara pelaksanaan kerja yang baik;
- c. Memotivasi para pekerja untuk segera bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing;
- d. Mengkomunikasikan seluruh arah pekerjaan dengan semua unit kerja;
- e. Melakukan pembinaan yang berkesinambungan kepada para pekerja;
- f. Meningkatkan mutu dan kualitas kerja;
- g. Melakukan pengawasan kinerja dan moralitas pekerja.

Perlu diperhatikan dengan seksama, bahwa tugas manajer dalam menggerakkan para pekerja sebaiknya tidak memaksakan kehendak. Manajer perlu menguasai keterampilan manusiawinya dengan cara menyelami bakat dan potensi bawahannya, terutama tidak menyamakan potensi dirinya dengan potensi bawahannya, sehingga semangat kerja bawahan menurun, malas bekerja dan akhirnya mengundurkan diri. Atau sebaliknya, manajer yang memborong semua pekerjaan bawahannya, karena memandang dirinya lebih berhak dan lebih mampu, sedangkan bawahannya dianggap belum berpengalaman. Cara tersebut akan memposisikan bawahan sebagai anak yang dimanjakan dan mungkin diasingkan. Cara itu kurang baik dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan potensi bawahan, sehingga bawahan yang merasakan memiliki potensi yang baik akan cenderung menentukan pilihan kegiatannya sendiri.

Apabila terjadi pengelolaan lembaga pendidikan dengan sistem borongan oleh manajer, maka akan muncul fitnah yang tentu tidak terkesan baik dalam pelaksanaan fungsi manajemen, misalnya masalah anggaran biaya, masalah matinya kaderisasi,

masalah ketertutupan manajemen, dan sebagainya. Manajer yang menerapkan gaya demikian dikesani sebagai raja diraja yang tidak pernah salah dalam tindakannya. Terkadang kurang demokratis dan bersifat intruksional.

Terutama di lembaga pendidikan semacam perguruan tinggi, yang dipenuhi oleh para ilmuwan, dosen dan mahasiswa, yang bertindak dengan kapasitas intelektualnya, maka keberadaan manajer yang selalu memanfaatkan kekuasaannya dengan memborong program dan melaksanakan kegiatannya sendiri tanpa melibatkan bawahannya, apalagi dengan menerapkan penganggaran biaya kegiatan yang tertutup, melalui rekening pribadinya, memanfaatkan fasilitas lembaga bercampur dengan kepentingan pribadi, akan memancing emosi intelektualitas bawahannya, karena pada dasarnya seluruh para pendidik, apalagi di perguruan tinggi masing-masing memiliki potensi intelektual yang baik. Oleh sebab itu, berbagai kegiatan yang melibatkan para pendidik di perguruan tinggi membutuhkan pengorganisasian dan penganggaran yang transparan.

Penganggaran biaya adalah salah satu fungsi manajemen. Di antara fungsi lainnya adalah melakukan peramalan atau *forecasting*, yaitu upaya memprediksi berbagai kemungkinan yang akan terjadi setelah pelaksanaan kegiatan. Kegiatan meramal atau memperkirakan biasanya didasarkan kepada hasil pengawasan dan evaluasi, sehingga organisasi dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan mempersiapkan alternatif yang akan diambil dalam suatu keputusan.

Manajer sebagai pengendali kegiatan sebaiknya dapat memperkirakan berbagai kemungkinan yang akan terjadi dengan mencari kemungkinan-kemungkinan yang dapat timbul sehubungan dengan kegiatan yang sedang dilakukan dengan melihat kinerja organisasi dan proses manajerial seluruh kegiatan.

Prediksi yang dilakukan oleh manajer adalah dengan cara membaca situasi dan kondisi yang belum terjadi dengan mempertimbangkan kebiasaan dan pengalaman di masa lalu kemudian membuat rencana baru sebagai antisipasi keadaan yang akan datang. Seluruh kegiatan yang pernah dilaksanakan sebaiknya dievaluasi kembali, apabila dampaknya kurang manfaat, maka kegiatan yang sama tidak perlu dilaksanakan. Misalnya kegiatan berbagai diskusi, yang kegiatan di dalamnya seputar tanya jawab, setelah itu bubar. Kegiatan tersebut secara substantif isinya sama, baik diskusi kecil, besar, dengan menghadirkan panelis-panelis yang dibayar mahal, hasilnya akan sama, yakni adanya pemberian informasi mengenai masalah yang didiskusikan dari para pembicara, kemudian dilakukan tanya jawab dengan peserta diskusi.

Dengan adanya kesamaan substansial, maka sebaiknya kegiatan tersebut tidak dibuat dengan anggaran biaya yang besar, terkesan mewah, menyewa hotel yang mahal dan konsumsi yang memboroskan anggaran dana pendidikan. Kegiatan diskusi akan lebih efektif dan efisien apabila dilakukan secara berkala di fakultas masing-masing dengan tema-tema yang ditetapkan secara sistimatis. Apalagi jika perguruan tinggi setempat telah banyak guru besarnya, dosen yang sudah doktor dan peneliti. Jadi, inilah salah satu cara menghemat biaya dengan tetap meregup manfaat yang besar dari segi ilmu pengetahuan. Dan, yang paling penting hasilnya akan mudah diprediksi, karena kegiatan dilakukan secara kontinyu.

Manajer yang menjalankan tugas dan fungsinya sebagai peramal dan pandai memprediksi, sebaiknya menyusun dan mendiskusikan berbagai indikator yang diperkirakan akan mendukung atau sebagai pendorong kuat pembuatan rencana yang akan datang. Semua petunjuk ditelaah secara rasional dan ilmiah, sehingga indikator akan memberikan gambaran tentang akan atau tidak akannya mempengaruhi pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan.

Hasil prediksi yang rasional akan memperkuat pandangan konsepsional manajer, terutama ketika mempersiapkan berbagai alternatif untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian, seluruh aktivitas organisasi telah diprediksikan baik buruknya, untung ruginya, sukses atau gagalnya, dan sebagainya.

Berhubungan dengan tugas memprediksi tersebut, maka manajer sebelumnya harus menempatkan bawahannya sesuai dengan kompetensinya. Bawahan harus diposisikan secara proporsional, tidak sembarangan menetapkan keputusan dalam memposisikan jabatan kepada bawahan, karena kegagalan dalam melaksanakan kegiatan pendidikan salah satunya disebabkan oleh penempatan pegawai yang tidak tepat, bukan ahlinya, kurang profesional dan lebih mengutamakan unsure- unsure lain yang menyimpang dari prinsip manajemen yang baik, misalnya karena kolusi dan nepotisme.

#### **F. *Staffing* dalam Lembaga Pendidikan**

Fungsi manajemen berikutnya adalah fungsi *Staffing* atau *Assembling Resources*. *Staffing* atau *assembling resources*, termasuk kegiatan organisasi yang sangat penting, karena berhubungan dengan penempatan orang dalam tugas dan kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi *staffing*, manajemen harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menentukan jenis pekerjaan;
- b. Menentukan jumlah orang yang dibutuhkan;
- c. Menentukan tenaga ahli;
- d. Menempatkan personil sesuai dengan keahliannya;

- e. Menentukan tugas, fungsi dan kedudukan pegawai;
- f. Membatasi otoritas dan tanggung jawab pegawai;
- g. Menentukan hubungan antar unit kerja;
- h. Menentukan gaji, upah dan insentif bagi pegawai;
- i. Menentukan masa jabatan, mutasi, pensiun, dan pemberhentian pegawai (berkaitan dengan peraturan dan perundangan yang berlaku, AD/ART atau Statuta Perguruan Tinggi).

Dengan pandangan di atas, maka *staffing* berhubungan dengan *directing* dan *commanding*, karena didalamnya terdapat usaha pengembangan kelompok kerja, dan beberapa fungsi dan tugas manajer lainnya, antara lain:

- a. Usaha merangsang dan mendorong serta membimbing secara kontinyu perkembangan keahlian para pekerja, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi dan tugasnya, sehingga kemampuannya meningkat dan lebih cakap. Dalam prakteknya, sekarang di semua lembaga pendidikan, bagi para guru dan dosen harus melanjutkan kuliah, untuk guru sekolah dasar minimal harus mengikuti penyetaraan, guru sekolah menengah harus sarjana, dosen harus magister, professor harus sudah doktor. Dan, semua yang melanjutkan kuliah akan memperoleh beasiswa dan bantuan dana pendidikan;
- b. Usaha membantu tugas para pekerja secara baik dan melatih agar dapat meningkatkan kemampuan kerja para pegawai;
- c. Pemberian arahan secara prosedural dan mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pelaksanaan kegiatan organisasi. Bagi para guru semua karyanya dihargai, baik untuk persyaratan kenaikan pangkat maupun untuk pengembangan kariernya sebagai pendidik. Demikian pula untuk dosen, penelitian dan penyusunan buku daras dibantu oleh pemerintah dengan dana yang cukup memadai;
- d. Melakukan pembinaan dan pengarahan untuk bahan masukan kepada para pekerja dengan cara pemberian hak kepada pegawai untuk mengajukan berbagai keluhan kepada pemimpin organisasi. Dalam berbagai rapat, guru secara terbuka dapat melakukan kritik, apalagi dosen. Keterbukaan mulai dirasakan oleh berbagai lembaga pendidikan, yang menandakan demokrasi pendidikan mulai menunjukkan tanda-tanda positif bagi pengembangan pendidikan di tanah air.

Fungsi penyusunan staf bagi manejer adalah sekaligus berfungsi sebagai bimbingan dan penyuluhan (*guidance an*

*counseling*}. Sebagai bentuk pengawasan dan penilaian terhadap seluruh kinerja bawahan. Dosen dan para pendidik lainnya harus bekerja sama dengan seluruh tenaga administrative, karena kegiatan dosen atau guru tidak dapat dilakukan sendiri. Misalnya kegiatan yang berkaitan dengan ujian mahasiswa, kenaikan pangkat, dan sebagainya.

Penyusunan pegawai juga berkaitan dengan implikasi yang baik bagi kemajuan karier dan lembaga pendidikan, terutama dengan adanya hal-hal sebagai berikut:<sup>71</sup>

- a. Adanya promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- b. Adanya perlindungan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya;
- c. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi;
- d. Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana untuk menunjang kelancaran tugas profesionalitasnya;
- e. memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas;
- f. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi,;
- g. Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya;
- h. Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi kompetensinya sebagai pekerja;
- i. memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya jika dikehendaki oleh organisasi tempat bekerja.

Tugas manajer dalam menyusun personil di lembaga pendidikan sangat diperlukan dalam proses manajerial pendidikan dengan alasan sebagai berikut:

*Pertama*, perkembangan lembaga pendidikan sebagai bagian dari industri merupakan gejala kemajuan ekonomi masyarakat. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan-perubahan struktur maupun fungsi lembaga pendidikan. Pelaksanaan setiap rencana memerlukan penyesuaian yang terus menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini berarti bahwa para pekerja harus senantiasa berusaha mengembangkan profesionalitasnya agar perencanaan dapat terlaksana dengan baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya dapat berjalan secara mulus. Banyak hal yang sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan organisasi yang tidak sesuai dengan tuntutan masyarakat atau masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah-masalah belum terkuasai. Dengan demikian, manajer dan seluruh

---

<sup>71</sup> Anton Athoilah, *Loc.cit.*, hlm. 178

bawahannya yang melaksanakan kebijakan organisasi di tingkat yang paling mendasar memerlukan bantuan-bantuan khusus dalam memecahkan masalah. Bantuan khusus sesuai dengan tuntutan pengembangan, khususnya pengembangan organisasi dan proses manajerialnya.

*Kedua*, pengembangan personel, pegawai, atau karyawan senantiasa merupakan upaya yang terus-menerus dalam suatu lembaga pendidikan. Para manajer dan karyawan memerlukan peningkatan karier, pengetahuan, dan keterampilan. Pengembangan personel ini dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal diselenggarakan dan menjadi tanggung jawab lembaga bersangkutan berbagai pendidikan dan pelatihan serta bentuk pembinaan lainnya. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai sendiri dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya. Teknik pengembangan jenis informal antara lain adalah mengikuti perkembangan dunia pendidikan melalui studi pengalaman dengan sesama pekerja.<sup>72</sup>

Tugas manajer dalam melaksanakan fungsi *staffing* berimplikasi kepada para pekerja dan seluruh elemen organisasi, terutama dalam melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Merencanakan perbaikan metode dan proses pelaksanaan rencana kerja;
2. Membina, membimbing dan mengarahkan para pekerja kepada peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan melaksanakan tugas yang telah dibebankan oleh lembaga;
3. Menilai kerangka kerja, sarana prasarana, prosedur yang berdasarkan kepada tujuan pendidikan.

Tugas manajer tersebut adalah sebagai berikut.<sup>73</sup>

- a. Untuk memadukan program kerja lembaga pendidikan dengan kinerja seluruh civitas akademika.
- b. Untuk meningkatkan kualitas kinerja civitas akademika dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara umum.
- c. Untuk membina dan mengarahkan profesionalitas para pegawai;
- d. Untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada lembaga pendidikan dan tugas-tugasnya sebagai pendidik dan tenaga administrasi;
- e. Untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai;
- f. Untuk membuka hubungan interaktif antar pegawai dan dengan pimpinan lembaga pendidikan;
- g. Untuk mengomunikasikan seluruh jenis pekerjaan secara terbuka dan terciptanya kerjasama yang harmonis.

---

<sup>72</sup> *Ibid*

<sup>73</sup> *Ibid*, hlm., 167

## **BAB IV**

### **FUNGSI PENGAWASAN DAN PEMBINAAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

#### **A. Arti Pengawasan**

Tugas manajer atau pimpinan lembaga pendidikan dalam menyusun pegawai berhubungan secara langsung dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu fungsi pengawasan, pembinaan dan pengarahan. Fungsi pembinaan dilaksanakan oleh manajer ke setiap unit kerja untuk menilai tingkat perkembangan dan kemajuan kinerja pegawai serta pelaksanaan berbagai kegiatan organisasi. Tugas tersebut merupakan salah satu fungsi manajemen.

Pengawasan atau *controlling* adalah fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Di perguruan tinggi tugas pengawasan dilakukan oleh lembaga khusus yang menangani semua aktivitas akademik, yaitu lembaga penjamin mutu. Lembaga ini salah satu tugasnya melakukan pengawasan, pembinaan dan pengarahan terhadap seluruh aktivitas pendidikan yang secara sinergis dibantu oleh para pembantu dekan 1 (satu) dan ketua jurusan. Sedangkan di lembaga pendidikan sekolah dilakukan oleh para penilik dan kepala sekolah, yang lebih dikenal dengan istilah fungsi supervisi pendidikan. Oleh karena itu, pengawasan bermakna pembinaan.

Semua pekerja dan proses kegiatan organisasi diawasi oleh manajer, apabila semua pekerja telah melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik, biasanya akan memperoleh penghargaan dari pimpinan lembaga pendidikan. Setiap unit kerja dikompetisikan keberhasilannya dalam berbagai bidang sehingga memacu dan mendorong semua karyawan untuk semakin meningkatkan prestasi kerjanya.

Manajer bertindak sebagai pembimbing yang mengawasi, mengarahkan, membina, dan menilai kinerja pegawai. Semua aktivitas dan proses pelaksanaan kerja dinilai sehingga para

karyawan adalah patner para manajer dalam mengembangkan dan memajukan organisasinya.

Biasanya dalam pengawasan ditemukan situasi positif yang memungkinkan tercapainya tujuan dengan baik, dan situasi negatif yang menghambat tercapainya tujuan. Oleh karena itu bimbingan atau nasihat dari pihak manajer kepada karyawan untuk lebih meningkatkan hasil sangat diperlukan, dan untuk menghilangkan semua hambatan dalam mencapai tujuan.

Pimpinan organisasi bertugas memberi bimbingan dan penyuluhan (*guidance an couselling*), guna kemajuan organisasi. Oleh karena itu yang bertugas menjadi manajer atau direktur harus bersifat lapang dada dan bijaksana dalam menerima berbagai saran dan kritik dari semua pihak agar setiap pengambilan keputusan menghasilkan sesuatu yang terbaik bagi masa depan organisasi. Sementara seluruh pekerja diarahkan, dibina dan dibimbing untuk mencapai kesempurnaan di dalam pekerjaannya.

Fungsi pengawasan berhubungan erat dengan fungsi *directing* atau *commanding* dalam mengendalikan penyelenggaraan organisasi sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Sehingga dapat menjamin berlangsungnya pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, berjalan lancar dan memperoleh hasil dan optimal.

*Directing* juga sekaligus berfungsi menilai keberhasilan pelaksanaan tugas para pekerja dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Di samping memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi para pekerja, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh, juga mengembangkan situasi kerja yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesionalitas para pekerja.

Dalam *directing* terdapat upaya penciptaan kondisi yang memungkinkan pemberi bantuan kepada para pekerja agar mampu membina dirinya sehingga semakin mampu dan terampil dalam menjalankan usaha-usaha yang menunjang pekerjaannya.

*Commanding* perlu diperankan oleh manajer atau pimpinan organisasi dengan menekankan diri pada fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. *Fungsi pelayanan (service activity)*: kegiatan pelayanan untuk peningkatan profesionalnya.
- b. *Fungsi penelitian*: untuk memperoleh data yang objektif dan relevan, misalnya untuk menemukan hambatan kerja, pemahaman rencana kerja, dan tata cara mempergunakan alat-alat atau fasilitas pekerjaan;
- c. *fungsi kepemimpinan*: Agar para pekerja memiliki kecerdasan memecahkan persoalan yang ada kaitannya dengan pelaksanaan rencana kerja;

- d. *Fungsi manajemen*: Agar orang-orang yang dibina dan diarahkan memiliki kemampuan mengelola tugas dan kewajibannya dengan baik dan mengembangkan profesionalitasnya;
- e. *Fungsi evaluasi*: Untuk mengevaluasi hasil atau kemajuan yang diperoleh. Fungsi evaluasi adalah untuk menemukan indikator-indikator kelemahan dan kekurangan semua hal yang berhubungan dengan kinerja organisasi, terutama bagi para pekerja operasional;
- f. *Fungsi supervise atau bimbingan*: Artinya yang diarahkan sepenuhnya kepada pola-pola pembinaan untuk mewujudkan tujuan organisasi;
- g. *Fungsi perbantuan*, untuk membantu semua pihak yang dibina menuju sistem kerja yang optimal.

Seluruh organisasi terdiri atas berbagai komponen dan personalia yang saling memiliki keterkaitan secara struktural maupun fungsional. Pelaksanaan fungsi manajemen dalam organisasi harus diawali, dikendalikan, dibina, diarahkan, dan dikelola dengan sebaik-baiknya, agar pelaksanaan organisasi dengan seluruh proses manajerialnya seirama dengan tujuan yang hendak dicapai.

*Directing* atau *commanding* dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi, disebabkan oleh keadaan-keadaan sebagai berikut:

- a. Etos kerja yang lemah;
- b. Kerja sama dan komunikasi antar pekerja yang lamban;
- c. Lemah dalam kecakapan melaksanakan tugas;
- d. Lemah penguasaan metode kerja yang efektif dan efisien;
- e. Kurang memahami tujuan dan program kerja;
- f. Kurang mentaati peraturan organisasi;
- g. Tanggung jawab dan pengabdian yang lemah;
- h. Pimpinan tidak tegas, kurang wibawa dan lemah pengetahuannya.

## **B. Langkah-langkah Pengawasan dan Pembinaan**

Pengawasan (*controlling*), pengarahan (*directing*) dan pembinaan (*commanding*) perlu dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinir semua usaha dan program yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan;
- 2) Memperlengkapi kepemimpinan organisasi pendidikan;
- 3) Memperluas pengalaman pimpinan organisasi pendidikan;
- 4) Menstimulir usaha-usaha yang kreatif dalam kependidikan;
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus terhadap kinerja pelaksana program pendidikan;
- 6) Menganalisis situasi internal dan eksternal organisasi pendidikan;

- 7) Memberikan pengetahuan/skill kepada setiap pelaksana program pendidikan; dan
- 8) Membantu meningkatkan kemampuan kerja para pelaksana program pendidikan, mulai dari guru dan dosen, pimpinan jabatan struktural, staf administrasi dan lainnya.

Bidang-bidang yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan *controlling, directing* atau *commanding* adalah sebagai berikut:

1) *Bidang Kepemimpinan*, yaitu:

- a) Menyusun rencana dan kebijakan bersama berkaitan dengan pendidikan.
- b) Mengikutsertakan para pekerja dalam berbagai kegiatan pendidikan.
- c) Memberikan bantuan kepada para karyawan dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan kependidikan.
- d) Membangkitkan dan memupuk semangat para karyawan, atau memupuk moral yang tinggi kepada para pelaksana lembaga pendidikan.
- e) Mengikutsertakan semua pekerja dalam menetapkan putusan-putusan lembaga pendidikan.
- f) Membagi-bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi dan kecakapan masing-masing.
- g) Mempertinggi daya kreatif pada para karyawan organisasi, pelaksana pendidikan, dan seluruh staf lembaga yang terlibat dalam pelaksanaan program pendidikan.
- h) Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri karyawan sekolah meningkatkan keberanian mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.

2) *Human being Relationship*, yaitu:

- a) Menjadikan kekurangan dan kelemahan masa lalu sebagai pelajaran bagi masa yang akan datang; belajar dari kegagalan untuk memperoleh keberhasilan;
- b) Memotivasi dan merangsang kreativitas para karyawan untuk memiliki kepakaaan dan kepedulian yang tinggi terhadap usaha-usaha pengembangan organisasi;
- c) Membangun situasi dan kondisi musyawarah yang demokratis;
- d) Membangun tenggang rasa, tepo seliro, dan saling menghargai pendapat masing-masing dalam mencari dan menyamakan persepsi yang baik guna kemajuan organisasi pendidikan;
- e) Mewujudkan sikap saling percaya mempercayai dengan sesama personil di sekelilingnya;

- f) Melakukan pemberdayaan intelektual dan pencerdasan emosional para pekerja, pelaksana pendidikan, pimpinan unit kerja tertentu;

**3) *Pembinaan proses kelompok***

- b) Mengetahui masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing.
- c) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya-mempercayai antara sesama anggota maupun antara anggota dan pimpinan.
- d) Memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong.
- e) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok.
- f) Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat di antara anggota kelompok.
- g) Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya.

**4) *Dalam bidang administrasi personil* adalah :**

- a) Memilih personil yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
- b) Menempatkan personil pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.
- c) Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.

**5) *Dalam bidang evaluasi* adalah :**

- b) Menguasai dan memahami tujuan-tujuan organisasi secara khusus dan terinci.
- c) Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian.
- d) Menguasai teknik-teknik pekerjaan secara mendalam;
- e) Mengembangkan profesionalitas kerja dengan mengacu kepada hasil evaluasi.

Pengawasan dan pembinaan dalam lembaga pendidikan dilakukan bertujuan untuk mengetahui efektif atau tidaknya pelaksanaan rencana sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Pengawasan berfungsi untuk meningkatkan disiplin kerja seluruh pelaku pendidikan, bahkan pada umumnya untuk semua anggota organisasi. Disiplin kerja berhubungan dengan peraturan-peraturan yang diterapkan untuk seluruh pelaku pendidikan. Disiplin pimpinan merupakan tauladan bagi seluruh bawahannya. Secara eksplisit setiap peraturan yang menetapkan prinsip-prinsip kedisiplinan kerja di dalamnya mencakup sanksi-sanksi yang akan diterima jika terjadi pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut. Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketenteraman, keteraturan,

dan ketertiban. Dengan demikian kedisiplinan kerja adalah ketaatan para pelaku pendidikan dan tanggung jawab yang sebaiknya merupakan cermin dari kesadaran dan amanah dalam menjalankan tugas sebagai pengabdian kepada nilai-nilai kebenaran, baik untuk kepentingan Negara, bangsa, maupun atas dasar kepentingan hidup beragama.

Disiplin kerja tercerminkan dalam beberapa sikap, yaitu sebagai berikut:

1. Sikap menghormati atasan;
2. Sikap menghargai pekerjaan;
3. Sikap patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku;
4. Sikap yang bertanggung jawab terhadap tugas dan wewenang;
5. Sikap peduli terhadap masa depan diri sendiri dan orang lain;
6. Sikap kesadaran nurani dan ikhlas beramal serta menjalankan kewajiban.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai kepedulian yang kuat terhadap tugas dan kewajiban yang diemban sebagai amanah dari pimpinan organisasi. Disiplin berarti menjalankan tugas dengan tertib dan menempatkan segala bentuk pekerjaan secara proporsional, oleh sebab itu bekerja dengan cara yang disiplin adalah bekerja dengan adil, yakni seimbang dalam menempatkan hak dan kewajiban.

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan di atas tampak bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar. Dengan demikian, pola kerja yang disiplin merupakan pola kerja yang terpadu dalam merealisasikan fungsi-fungsi manajemen.

Secara substansial, fungsi dari pengawasan dan pembinaan adalah membentuk kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja yang disempurnakan oleh sikap ketaatan atau tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku. Sikap kesadaraan kerja adalah sikap sukarela yang merupakan panggilan hati nurani. Dengan demikian, keikhlasan bekerja bermakna pengabdian yang tulus terhadap tugas dan kedudukan seseorang dalam bekerja.

Apabila sikap disiplin kerja itu merupakan panggilan hati nurani, maka kedisiplinan bukan diciptakan oleh rasa terpaksa atau hanya karena pamrih tertentu, melainkan bersumber dari kebersihan hati dalam menerima tugas sesuai dengan peraturan dan norma-norma yang berlaku. Pelaku pendidikan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan apabila ia mengerti dan

memahami secara mendalam tentang tujuan ia bekerja. Tujuan utama bekerja adalah ibadah, sebagai salah satu cara berterima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa, sebab dengan memiliki mata pencaharian, maka ia memiliki media memperoleh rezeki dari Tuhan.

Kesediaan kerja adalah suatu sikap perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas pokok sebagai seorang pemikul tugas. Pelaku pendidikan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan potensi kerja, agar pelaku pendidikan yang lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja. Dengan demikian, kedisiplinan perlu diawali oleh para pimpinan lembaga pendidikan. Misalnya rektor harus memperlihatkan kedisiplinan dan profesionalitasnya sebagai pimpinan perguruan tinggi, dekan dan para pembantu dekan, ketua jurusan dan seluruh staf administrasi. Dengan contoh yang baik, maka seluruh dosen akan menirunya dan termotivasi untuk berpegang kepada tanggung jawabnya. Bekerja penuh dengan dedikasi, komitmen dan loyalitas yang maksimal terhadap lembaga pendidikan tempat mereka semua bekerja.

Dengan pemahaman tersebut di atas, maka disiplin adalah cermin dari pandangan Ki Hajar Dewantara yang menyatakan *tut wuri handayani ing ngarso sung tulodo*, makna dari pernyataan itu adalah bahwa seluruh pengelola dan pelaku pendidikan sebaiknya menjadi tauladan bagi masyarakat, terutama bagi anak didiknya. Guru dan dosen menjadi model manusia yang patut ditiru tingkah lakunya, oleh sebab itu gerak geriknya harus menjadi tauladan bagi semua murid dan mahasiswa yang dididik dan diberi ilmu pengetahuan.

Menurut Wayne Mondy dan Robert M. Noe disiplin adalah status pengendalian diri seseorang karyawan, sebagai tanda ketertiban dan kerapian dalam melakukan kerjasama dari sekelompok unit kerja di dalam suatu organisasi (*someone status selfcontrol as orderliness sign order and accuration in doing cooperation from a group of unit work in a organization*). Pandangan Wayne itu memberikan pemahaman bahwa disiplin merupakan langkah awal terbentuknya sistem organisasi yang memiliki masa depan yang baik. Sebaliknya organisasi apapun namanya dan bentuknya, apabila tidak diawali oleh sikap disiplin pengelola dan anggotanya, maka organisasi itu akan segera bubar, apalagi jika organisasi itu lembaga pendidikan.

Fungsi dari pembinaan terhadap seluruh pelaku pendidikan, pembinaan untuk pimpinan dan para pendidik, pembinaan untuk anak didik, pembinaan untuk lingkungan kerja, pembinaan untuk tenaga administrasi dan seluruh civitas akademika ditujukan kepada dua konsep pembentukan kedisiplinan, yakni kedisiplinan diri dan kedisiplinan sosial.

Kedisiplinan diri berkaitan dengan pribadi pada pelaku pendidikan atau anggota organisasi, sedangkan disiplin sosial adalah kedisiplinan seluruh pemikul tugas dan tanggung jawab dalam lembaga pendidikan atau organisasi. Kedisiplinan diri dan disiplin sosial akan membentuk suatu kebudayaan yang baik yang sangat berpengaruh terhadap kerjasama antar anggota organisasi.

Menurut Sondang P. Siagaan ada dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu : (1) disiplin preventif dan (2) disiplin korektif. *Disiplin preventif* adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, untuk mencegah para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan karyawan (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi.

Tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

Dalam pelaksanaan pendisiplinan preventif, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Memotivasi seluruh pelaku lembaga pendidikan untuk bekerja dengan sebaik mungkin;
2. Menekankan rasa memiliki lembaga, sehingga bekerja untuk miliknya sendiri;
3. Memberikan reward dan bonus bagi pelaku pendidikan yang berprestasi;
4. Menerapkan sanksi yang menyadarkan tentang pentingnya kedisiplinan;
5. Menjalankan peraturan yang berlaku secara konsisten;
6. Berlaku adil tidak pandang bulu dalam melaksanakan sanksi bagi pelaku pendidikan yang tidak disiplin.

Disiplin korektif adalah kedisiplinan dalam melaksanakan sanksi bagi pelanggar aturan. Siapapun yang bertindak indisipliner, maka harus dikenakan sanksi agar menjadi peringatan dan pelajaran bagi yang lain. Tindakan sanksi korektif dapat dilakukan secara bertahap, yaitu: (1) peringatan lisan (*oral warning*), (2) peringatan tulisan (*written warning*), (3) disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*), dan (4) pemecatan (*discharge*).

Seorang guru yang indisipliner dalam menjalankan tugas, misalnya jarang hadir untuk mengajar di kelas yang telah ditetapkan tugasnya menurut surat keputusan atau surat tugas dari pimpinan, maka segera pimpinan memanggil guru bersangkutan untuk dimintai keterangan dan alasan-alasan kurangnya kehadiran dalam

mengajar. Lalu diterapkan sanksi menurut tahapan-tahapan di atas, yakni ditegur secara lisan, diskor dari tugas mengajarnya, diberi beban tugas mengajar yang sedikit, dimutasikan ke bagian yang lain yang sekiranya ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik, dikeluarkan dari pekerjaannya atau dipecat.

Setiap sanksi yang akan diterapkan sebaiknya didasarkan kepada hal-hal sebagai berikut:

1. Data dan fakta yang akurat yang diterima oleh pimpinan, jika belum kuat dapat diperkuat oleh saksi;
2. Pimpinan menjelaskan kesalahan yang dilakukan oleh pelaku;
3. Dimintai alasan tentang perbuatannya dan bila perlu dimintai argumentasi rasionalnya;
4. Diminta perjanjian dan pernyataan untuk tidak mengulangi kesalahan yang bersangkutan;
5. Ditetapkan sanksinya atas dasar kesalahannya yang setimpal;
6. Diberi waktu untuk membela diri atas sanksi yang diterimanya;
7. Ditetapkan sanksi tanpa kompromi lagi.

Pelaksanaan sanksi dalam konsep disiplin korektif harus dilakukan dengan adil, karena pelaksanaan sanksi yang tidak adil akan menurunkan nama baik dan wibawa pimpinan organisasi, bahkan dapat merusak organisasi. Sistem manajemen yang baik harus terbuka dan dapat dipelajari oleh seluruh anggota organisasi.

Seorang pimpinan wajib menjalankan peraturan organisasi secara konsisten dan menerapkan prinsip-prinsip kedisiplinan tanpa pandang bulu, tidak bersikap nepotisme dan kolusi, karena sikap tersebut akan merusak sistem manajerial organisasi.

Sekali lagi perlu dicamkan, bahwa pengawasan dan pengendalian berfungsi untuk membangun organisasi yang baik, agar fungsi-fungsi manajemen terarah kepada tujuan yang telah ditentukan, sebagai suatu sistem yang sinergis dan terpadu, baik dilihat dari norma organisasinya maupun dari kerjasama antar anggota organisasi. Fungsi utama dari pengawasan adalah peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi sebagai awal peningkatan kinerja anggota organisasi.

Lembaga pendidikan adalah sistem yang harus melaksanakan prinsip pembinaan dan pengendalian melalui penerapan kedisiplinan preventif dan korektif, sehingga lembaga pendidikan benar-benar menjadi tauladan badi masyarakat.

## **BAB V**

### **LEMBAGA PENDIDIKAN SEBAGAI SISTEM SOSIAL**

#### **A. Pengertian Sistem Sosial**

Lembaga pendidikan merupakan organisasi, organisasi merupakan sistem dari berbagai komponen yang terpadu. Secara etimologis kata *sistem* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *systema* yang berarti:

- a. Suatu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian;
- b. Hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen secara teratur.

Dengan demikian kata sistem dapat diartikan himpunan berbagai komponen dan sub dari komponen yang saling berhubungan dan integral. Seluruh komponen memiliki hubungan timbal balik dan hubungan fungsional yang menyeluruh (a *whole*).

Istilah sistem awalnya ada dalam ilmu biologi dan ilmu kedokteran, kemudian diadopsi oleh berbagai disiplin ilmu-ilmu sosial, sebagaimana dipakai dalam manajemen. Dalam ilmu alam, biologi dan ilmu kedokteran kata sistem digunakan misalnya pada konsep sistem saraf, sistem tata surya, sistem peredaran darah, dan sebagainya. Dalam ilmu-ilmu sosial, dikenal istilah sistem politik, sistem organisasi, sistem sosial, dan sebagainya.<sup>74</sup>

Dalam suatu sistem terdapat beberapa sistem kecil (*secondary system, subsystems*). Para ahli mengemukakan definisi sistem, antara lain:

- a. Menurut Campbell sistem adalah himpunan komponen atau bagian yang saling berkaitan yang bersama-sama berfungsi untuk mencapai sesuatu tujuan.
- b. Awad lebih menekankan memasukan unsur rencana kedalamnya, sehingga sistem adalah sehimpunan komponen atau subsistem yang terorganisasikan dan berkaitan sesuai dengan rencana untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu.

---

<sup>74</sup> Anggara, *Sistem Politik Indonesia*, Personal Press, Bandung, 2009, hlm. 2-3

- c. Konontz dan O.Donnell, sistem adalah bukan wujud fisik, karena Ilmu Pengetahuan juga disebut sebagai suatu sistem yang terdiri dari fakta, prinsip, doktrin dan sejenisnya. Sistem lebih bersifat abstrak yang substansinya merupakan integritas berbagai komponen dalam organisasi.

Lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem akan menerima masukan (*inputs*) yang kemudian diubah melalui proses transformasi untuk menghasilkan keluaran (*outputs*).<sup>75</sup> Dengan penjelasan tersebut, maka manajemen lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem dapat dijadikan objek kajian ilmiah mengenai lima sistem yang terdapat di dalamnya, yaitu:

- (1) Sub sistem struktur lembaga pendidikan;
- (2) Sub sistem teknik kelembagaan;
- (3) Sub sistem personalia kelembagaan;
- (4) Sub sistem informasi kependidikan; dan
- (5) Sub sistem lingkungan atau masyarakat dalam kaitannya dengan kependidikan.<sup>76</sup>

Seluruh sub sistem dan komponen dalam lembaga pendidikan harus senantiasa berjalan seirama dan sinergis. Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan berhubungan secara langsung dengan proses perekrutan dan penempatan pegawai di lembaga yang bersangkutan. Jika tidak diterapkan sistem yang profesional dan proporsional, dengan keterampilan dan pengalaman kerja yang memadai, maka lembaga pendidikan tersebut telah membangun sistem yang rapuh. Sebagai sebuah sistem, seluruh kerjasama para pelaku pendidikan secara struktural maupun kultural berfungsi untuk mengejar target yang telah ditetapkan. Target yang dimaksudkan adalah tujuan sistem pendidikan nasional yang telah diatur dalam undang-undang sistem pendidikan nasional.

Mengapa lembaga pendidikan sebagai sistem sosial? Perlu didefinisikan terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan sistem sosial. Pengertian tentang sistem telah diuraikan, lalu apa itu sosial. Sosial artinya hidup bersama, hidup berinteraksi dan hidup saling ketergantungan. Sosial lawannya individual, yang artinya hidup sendiri. Maka sosial dapat diartikan sebagai keadaan manusia yang hidup bersama-sama dalam membentuk hubungan fungsional dan hubungan timbal balik untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan mencapai tujuan bersama.

Dalam kehidupan sosial selalu terdapat kompleksitas kepribadian manusia, kebudayaan, minat dan bakat, kebutuhan dan kepentingan yang berbeda. Lembaga pendidikan dipenuhi oleh orang-orang yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Anak

---

<sup>75</sup> A.M. Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Manajemen*, PT. Prenhalliando, Jakarta. Cet. 05, 2001, hal. 5.

<sup>76</sup> *Op.cit*, hal. 27.

didik berasal dari unsur masyarakat yang beragam, sedangkan masyarakat berasal dari unsur keluarga yang berbeda-beda. Ketika perbedaan itu berada di suatu lembaga pendidikan, maka perbedaan dijadikan kekuatan untuk membangun visi pendidikan yang mengedepan. Perbedaan adalah potensi untuk dikembangkan melalui sistem pendidikan yang terarah dan bertujuan. Minat dan bakat anak didik dikembangkan oleh sistem yang terpadu.

Pandangan itu adalah salah satu alasan bahwa lembaga pendidikan merupakan sistem sosial. Asumsi dasar tentang sistem sosial adalah sebagai berikut:

1. Wadah untuk berbagai potensi manusia;
2. Alat untuk mengembangkan bakat manusia;
3. Metode untuk mencapai tujuan bersama;
4. Strategi untuk membangun masa depan umat manusia;
5. Media untuk mengarahkan perilaku manusia dengan pijak ilmu pengetahuan yang benar;
6. Visi dan misi dalam membangun pandangan dan mewujudkan cita-cita yang beragam sesuai dengan motivasi masyarakat dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan.

Dalam lembaga pendidikan manusia adalah objek kajian utama, karena lembaga pendidikan berfungsi untuk memberdayakan manusia secara berjenjang. Pengelolaan manusia yang disebut dengan anak didik dapat dikategorikan sebagai bagian dari manajemen lembaga pendidikan atau sebut saja merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Karena keberadaan manusia selalu terkait dengan organisasi pendidikan, maka tidak ada lembaga pendidikan yang nihil dengan kebutuhan tenaga manusia untuk manusia dan sistem manajerial lembaga yang ditujukan kepada terciptanya manusia yang cerdas dan berkepribadian luhur, yakni manusia yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia.

Dalam lembaga pendidikan eksistensi manusia bukan hanya ikut serta membangun sistem pendidikan yang baik, lebih dari itu manusia menciptakan dan menentukan sistem pendidikan yang terpadu. Dengan demikian, sebagaimana telah dikemukakan, bahwa manajemen lembaga pendidikan berkaitan dengan psikologi pendidikan, karena membicarakan tentang potensi dan motivasi kerja individu, dan tentang kepribadian seluruh pelaku pendidikan, terutama anak didik. Juga berkaitan dengan sosiologi pendidikan, karena berbicara tentang sistem kerjasama terpadu dalam satu sistem kependidikan bermuara dari kebudayaan masyarakat, misalnya anak didik berhubungan dengan orang tuanya masing-masing, orang tua berhubungan dengan lingkungan tempat tinggalnya, mata pencahariannya, orientasi pendidikannya, dan

idealisme dalam mewujudkan cita-cita anak-anaknya yang berhubungan dengan pendidikan.

Pemahaman tentang sistem sosial dapat dilihat dengan beberapa cara, seperti yang dikemukakan oleh Doyle Paul Johnson. Dia melihatnya dari 4 (empat) sisi tingkatan kenyataan sosial yaitu sebagai berikut:<sup>77</sup>

### 1. Tingkat Individual

Tingkatan ini dapat dibagi lagi ke dalam sub-tingkatan: *Tingkat perilaku* (behavioral) versus tingkat *subyektif*. Tingkatan ini menempatkan individu sebagai pusat perhatian untuk analisa yang paling utama. Sering perhatian itu tidak pada individu sebagai individu, melainkan pada satuan-satuan perilaku atau tindakan sosial individu itu. Banyak ahli psikologi sosial menekankan tingkatan ini, sama halnya dengan ahli sosiologi reduksionis seperti Homans.

Berhubungan dengan organisasi sebagai sistem sosial, tingkatan perilaku berada pada posisi jabatan yang berbeda-beda, dengan tugas dan wewenang yang berbeda, oleh karena itu melahirkan tingkatan subjektivitas dalam perilaku organisasi.

### 2. Tingkat Antarpribadi (interpersonal)

Kenyataan sosial pada tingkat ini meliputi interaksi antarindividu dengan semua arti yang berhubungan dengan komunikasi simbolis, penyesuaian timbal-balik, negosiasi mengenai bentuk-bentuk tindakan yang saling tergantung, kerja sama atau konflik antarpribadi, pola-pola adaptasi bersama atau yang berhubungan satu sama lain terhadap lingkungan yang lebih luas. Selain itu, tingkatan ini merupakan bidang ahli psikologi sosial. Dua perspektif teoretis utama yang menekankan tingkatan ini adalah teori interaksionisme simbol dan teori pertukaran (meskipun keduanya mendiskusikan juga tingkatan individual).

Dalam lembaga pendidikan interaksi antar individu adalah potensi terjalannya kerjasama, karena lembaga membutuhkan kinerja yang integral dan sinergis, oleh sebab itu lembaga pendidikan dengan seluruh pelaku di dalamnya merupakan satu kesatuan yang utuh dalam melaksanakan seluruh aktivitas pendidikan.

### 3. Tingkat Struktur Sosial

Kenyataan dalam tingkat struktur sosial ini lebih abstrak daripada kedua tingkatan di atas. Perhatiannya bukan pada individu atau tindakan atau interaksi antarindividu, melainkan pada *pola-pola* tindakan dan *jaringan-jaringan* interaksi yang disimpulkan dari pengamatan terhadap keteraturan dan keseragaman yang terdapat dalam waktu dan ruang. Satuan-satuan yang paling penting dalam kenyataan sosial di tingkatan ini dapat dilihat sebagai *posisi-posisi* sosial (didefinisikan menurut hubungannya yang kurang lebih stabil

---

<sup>77</sup> Doyle Paul Johnson, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, penerjemah Robert MZ Lawang, Gramedia, Jakarta, 1986, hlm., 61-62

dengan posisi-posisi lainnya) dan *peranan-peranan* sosial (didefinisikan menurut harapan-harapan bersama akan perilaku orang-orang yang menduduki pelbagai posisi). Tekanan ini dapat dilihat dalam bentuk struktur-struktur sosial yang kecil, tetapi sering juga menyangkut struktur-struktur sosial yang lebih besar, seperti asosiasi-asosiasi yang besar, institusi-institusi sosial, dan masyarakat keseluruhannya. Memusatkan perhatian pada kenyataan sosial masyarakat seluruhnya, menuntut generalisasi-generalisasi yang luas yang tidak dapat dihindarkan, yang mengabaikan seluk-beluk dan kerumitan dinamika interaksi tatap muka antara individu-individu yang bersifat unik. Dua aliran utama yang berhubungan dengan tingkatan ini adalah teori fungsional dan teori konflik.

Lembaga pendidikan sebagai bentuk institusi yang memadukan semua kepentingan melalui penetapan consensus tentang tujuan utama organisasi. Seluruh kepentingan diarahkan kepada tujuan yang dimaksudkan. Perbedaan keahlian dalam tugas dan kewajiban yang pada awalnya saling berbenturan merupakan potensi untuk mendinamisasikan perilaku organisasi, sehingga organisasi sebagai sistem sosial yang mengelola konflik kepentingan dan kinerja anggota organisasi.

#### 4. Tingkat Budaya

Tingkatan ini meliputi arti, nilai, simbol, norma, dan pandangan hidup umumnya yang dimiliki bersama oleh anggota suatu masyarakat (atau sekelompok anggota organisasi). Dalam pengertian yang luas, hal itu merupakan ciri adanya kebudayaan yang terdiri dari produk-produk tindakan dan interaksi manusia, termasuk benda-benda ciptaan manusia berupa materi dan dunia kebudayaan nonmateril. Beberapa komponen utama dari kebudayaan nonmateril dicatat oleh ahli antropologi bernama Tylor, dalam definisinya yang sering dicatat mengenai kebudayaan sebagai "keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kebiasaan, dan kemampuan-kemampuan dan tata-cara lainnya yang diperoleh manusia sebagai seorang anggota masyarakat". Butir-butir yang dapat didaftar sebagai kebudayaan materil sama banyaknya, mulai dari ciptaan seniman sampai ke teknologi yang dapat kita lihat dalam industri.<sup>78</sup>

Apakah seseorang itu memusatkan perhatiannya pada kebudayaan materil atau nonmateril, kenyataan budaya dapat dipelajari terlepas dari struktur-struktur sosial atau hubungan-hubungan antarpribadi yang tercakup dalam ciptaan atau penyebarannya.

---

<sup>78</sup> *Ibid*, hlm. , 62

Konflik sosial yang memusatkan perhatiannya pada tingkatan-tingkatan yang berbeda nampaknya tidak akan meledak selama masyarakat dengan pilihan intelektual yang berbeda-beda, bekerja menurut pokok permasalahannya sendiri. Tetapi bagi mereka yang mau bekerja dengan suatu pandangan yang lebih luas mengenai pokok permasalahannya, perbedaan dalam ruang lingkup mudah berubah menjadi perbedaan dalam gambaran dasar mengenai pokok permasalahan. Sebagaimana suatu lembaga yang terdiri dari anggota dengan kepentingan yang berbeda-beda yang tidak diarahkan kepada satu tujuan organisasi, maka konflik internal dalam organisasi akan sulit dikelola dan akan mudah meruntuhkan mitos-mitos organisasi yang sakral, sebagai wadah mempersatukan kepentingan individu sebagai kepentingan bersama.

Perbedaan di antara kepentingan dalam lembaga mungkin sebagiannya memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kenyataan sosial. Paradigma fakta sosial sangat erat hubungannya dengan tingkat struktur sosial. Paradigma definisi sosial dan perilaku sosial menitikberatkan pada tingkatan yang lebih rendah. Keduanya menekankan individu. Paradigma definisi sosial berhubungan dengan dimensi perilaku manusia yang subyektif, sedangkan paradigma perilaku sosial memusatkan perhatiannya pada perilaku yang nyata (*overt behavior*).

Paradigma-paradigma tersebut sebaiknya merupakan pola pembentukan kesatuan dan kepaduan berorganisasi, terlebih lagi sebagai lembaga pendidikan yang memiliki tujuan jangka panjang, sebagaimana tujuan mendidik untuk seluruh anak didik. Tujuannya tidak sebatas mencerdaskan anak didik, tetapi sekaligus mencetak generasi bangsa dan Negara yang akan melanjutkan cita-cita negara yang masih panjang. Oleh sebab itu secara konstitusional pendidikan bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Kemungkinan untuk menghubungkan paradigma-paradigma alternatif dan tingkat-tingkat kenyataan sosial tidak boleh dilihat terlalu jauh. Konflik antara paradigma-paradigma atau perspektif teoretis yang bersaing itu tidak semata-mata menyangkut perbedaan dalam tingkat kenyataan sosial. Ada juga konflik yang terjadi dalam tingkatan-tingkatan itu sendiri. Dalam tingkat struktur sosial, misalnya, konflik utama terjadi antara fungsionalisme dan teori konflik; perbedaan antar kepentingan sedemikian mendasar dan mendalam, sehingga menjadi paradigma-paradigma yang saling bertentangan.

Dengan pandangan di atas, maka sistem sosial dalam organisasi dapat diartikan sebagai berikut:

1. Merupakan himpunan individu yang membentuk tatanan masyarakat;
2. Merupakan himpunan berbagai kepentingan yang disatukan dengan tujuan bersama;

3. Merupakan potensi untuk mengembangkan strategi dalam mencapai tujuan;
4. Merupakan integritas perencanaan dengan mempertahankan kerjasama antar struktur menurut unit kerjanya masing-masing;
5. Merupakan pengelola konflik berbagai kepentingan sehingga berpotensi untuk mengembangkan perencanaan dan sumber daya organisasi; dan
6. Merupakan kebudayaan yang dipandu oleh norma-norma yang telah disepakati dalam kehidupan berorganisasi.

#### **B. Asumsi Dasar Tentang Sistem Sosial**

Pandangan pokok dari sistem sosial adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan-perbedaan kepentingan disatupadukan melalui asas kebersamaan dalam berorganisasi;
2. Asas-asas kebersamaan secara normatif diatur sepenuhnya oleh peraturan yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi;
3. Setiap anggota memiliki tugas dan kewajiban yang berbeda, tetapi dalam pelaksanaan tugas diarahkan kepada tujuan yang sama;
4. Kesepakatan dibangun melalui mekanisme musyawarah mufakat dalam organisasi;
5. Interaksi adalah bagian dari manajemen konflik;
6. Potensi konflik merupakan unsur utama dalam mengembangkan kinerja organisasi;
7. Mekanisme kerja diatur melalui proses manajerial yang komprehensif dengan menjalankan fungsi-fungsi komponen dalam organisasi;
8. Gabungan dan hubungan antar struktur yang terdapat dalam organisasi merupakan sistem kerja yang integral;
9. Kepemimpinan dalam merumuskan dan melaksanakan seluruh perencanaan tidak terlepas dari pengawasan dan pengendalian, sehingga sistem organisasi bekerja secara simultan.

Fungsi-fungsi manajerial yang bersifat operatif dalam lembaga pendidikan menurut A.M. Kadarman dan Yusuf Udaya<sup>79</sup> berhubungan dengan fungsi operatif manajer sumberdaya manusia. Dalam lembaga pendidikan hal-hal yang diperlukan untuk membangun lembaga pendidikan yang berkualitas adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan tenaga kerja dalam jumlah dan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan, yang dipokuskan kepada keilmuannya yang lebih spesifik;

---

<sup>79</sup> A.M. Kadarman dan Yusuf Udaya, *op.cit.*, hal. 13.

2. Mengembangkan tenaga kerja dengan berbagai pendidikan dan pelatihan agar materi yang ditranpormasikan kepada anak didik terus berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman;
3. Peningkatan kesejahteraan bagi para pelaku pendidikan, dosen, guru dan staf administrasi lembaga;
4. Kesatupaduan kinerja kelembagaan dan implikasi positif terhadap lingkungan dan masyarakat di sekitar lembaga sebagaimana adanya pengembangan kurikulum berbasis lokal;
5. Kelembagaan pendidikan yang mempertahankan kualitas dan membatasi kuantitas anak didik. Dengan demikian lembaga pendidikan yang mementingkan penambahan jumlah anak didik merupakan cirri lembaga pendidikan yang buruk, kecuali penambahan kuantitas anak didik disertai oleh penambahan fasilitas belajar mengajar dan jumlah para pendidik yang rasional.
6. Memperhitungkan produk yang bermanfaat bagi masyarakat. Lembaga pendidikan mencetak anak didik yang memiliki penguasaan ilmu pengetahuan yang dapat menjadi bekal untuk kehidupannya di masyarakat. Pendidikan adalah jalan keluar terbaik untuk memperbaiki nasib manusia. Karena dengan bekal ilmu yang cukup dan keterampilan yang siap pakai, maka lembaga pendidikan telah memberikan kail untuk memancing. Lulusan lembaga pendidikan sebaiknya memperhatikan nasib alumninya dengan mempertimbangkan perlunya sinkronisasi antara teori dengan praktek. Kegunaan ilmu pengetahuan merupakan kegunaan untuk mempertahankan kehidupannya, bukan semata-mata peningkatan kecerdasan anak didik, tetapi cerdas dan terampil.

Dengan pandangan-pandangan di atas, maka lembaga pendidikan adalah sistem yang baik bagi masa depan bangsa dan Negara. Oleh karena itu, setiap sistem tentu membantu manusia untuk dapat dengan lebih mudah mewujudkan cita-cita dalam kehidupannya.

### **C. Elemen-elemen Sistem dan Organisasi Sosial**

Dalam setiap sistem terdapat berbagai komponen, artinya terdiri atas sistem primer dan sistem sekunder dan sistem komplementer. Dalam arti lain terdapat bagian atau komponen utama, sub bagian dan sub komponen-komponen, yang secara mekanik saling berhubungan, tunjang menunjang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan memahami organisasi sebagai sistem sosial, maka objek kajian manajemen lembaga pendidikan diarahkan kepada beberapa hal yang amat penting dalam kelembagaan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen lembaga pendidikan pada aspek struktur yang menguraikan struktur organisasi pendidikan, analisis unit kerja, Deskripsi tugas dan spesifikasi pelaku pendidikan, otoritas dan hierarkis jabatan dalam lembaga pendidikan, dinamika lingkungan struktural organisasi pendidikan, dan diferensiasi profesionalitas para pelaku pendidikan dan seluruh kinerjanya;
2. Manajemen lembaga pendidikan pada aspek teknik yang berkaitan dengan proses perencanaan, aktivitas lembaga pendidikan, manifestasi tugas-tugas pelaku pendidikan mengikuti tugas dan fungsinya masing-masing, dan pelaksanaan strategi pengembangan lembaga pendidikan;
3. Manajemen lembaga pendidikan pada aspek personalia yang kajiannya dititikberatkan kepada manfaat manajemen penempatan pelaku pendidikan, studi kelayakan para pendidik dan pengelola lembaga, perencanaan personalia, pengembangan sumber daya personalia, hubungan integral antar personalia, penilaian dan promosi serta kesejahteraan personalia;
4. Manajemen lembaga pendidikan pada aspek informasi, objek kajiannya ditujukan kepada sistem informasi organisasi pendidikan, sistem pengawasan internal dan eksternal lembaga pendidikan, kontrol pegawai dan kepekaan manajerial terhadap permasalahan yang berkembang secara internal maupun eksternal;
5. Manajemen lembaga pendidikan pada aspek lingkungan masyarakat yang objek kajiannya berkaitan dengan peran serta masyarakat terhadap pengembangan lembaga pendidikan, interaksi antar lembaga pendidikan dengan masyarakat, peranan pelaku pendidikan dalam masyarakat, kerjasama lembaga pendidikan dengan masyarakat, dan promosi lembaga pendidikan serta kinerja kependidikan yang melibatkan unsur masyarakat dan pemerintah;
6. Manajemen lembaga pendidikan pada aspek keterampilan manajerial, yang objek kajiannya tentang profesionalitas kerja pelaku pendidikan, keterampilan konsep pimpinan lembaga pendidikan, keterampilan manusiawi, keterampilan teknik, dan keterampilan memproyeksikan masa depan lembaga pendidikan dan output lembaga pendidikan;
7. Manajemen lembaga pendidikan pada aspek pengembangan sumber daya manusia, yang objek kajiannya meliputi pendidikan dan pelatihan manajerial kelembagaan dan kependidikan, kualitas pimpinan lembaga pendidikan yang dikreterikan oleh anggaran dasar dan anggaran rumah tangga atau statuta; dan pelaksanaan supervisi dan pengelolaan serta tafsir terhadap instruksi pimpinan lembaga pendidikan yang berhubungan

dengan kecerdasan para para pelaku pendidikan, baik secara struktural maupun kultural.

Objek kajian manajemen lembaga pendidikan pada hakikatnya adalah terhadap sistem yang berlaku dalam organisasi pendidikan, bahkan manajemen pendidikan itu sendiri adalah sistem yang merupakan suatu kesatuan yang utuh dengan bagian-bagiannya yang tersusun secara sistimatis, yang mempunyai relasi satu dengan yang lain, dan yang sesuai dengan konteksnya. Menurut Made Pidarta, ciri-ciri sistem pendidikan adalah sebagai berikut<sup>80</sup>:

- a. Merupakan suatu kebulatan;
- b. Mempunyai bagian-bagian yang disebut dengan sub sistem dari yang terbesar hingga yang paling kecil yang disebut dengan komponen;
- c. Setiap bagian saling berhubungan secara integral;
- d. Beroperasi mengikuti objek kerjanya masing-masing yang diarahkan kepada tujuan bersama.<sup>81</sup>

Sebagai sebuah sistem, lembaga pendidikan secara teoritis bermanfaat membentuk struktur organisasi pendidikan yang sinergis dari seluruh komponen-komponen pendidikan yang dibutuhkan, dengan menjadikan teori manajemen sebagai referensi untuk mengintegritaskan seluruhkepentingan, kerjasama, dan keterpaduan lembaga pendidikan yang ditargetkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Secara praktis seluruh teori manajemen berguna untuk diterapkan ke dalam aktivitas kelembagaan dalam pendidikan. Lembaga pendidikan dapat mempraktekkan fungsi-fungsi manajemen dan aliran-alirannya dalam bentuk yang kongkrit. Demikian pula dengan menerapkan asas-asas manajemen menjadi bagian dari sistem yang berlaku dalam sebuah lembaga pendidikan.

Dalam kontek manajemen pendidikan sumber daya manusia terdapat lima hal mendasar yang menjadi bagian terpenting manajemen pendidikan, yaitu:

- 1) Eksistensi manusia sebagai objek manajemen lembaga pendidikan;
- 2) Berbagai gejala dan dinamika manajerial dalam lembaga pendidikan;
- 3) Stratifikasi atau hierarki jabatan struktural dalam lembaga pendidikan;
- 4) Perkembangan lembaga pendidikan dalam lingkup internal dan eksternal; dan

---

<sup>80</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta. Cet. 2, 2004, hal. 23.

5) Norma-norma yang berlaku dalam lembaga pendidikan yang merupakan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga lembaga pendidikan sebagai sistem organisasi.

Elemen-elemen sistem organisasi sosial terdiri dari hal-hal sebagai berikut:

- a) Dasar-dasar kehidupan institusional sebagai wadah yang menjangking berbagai kepentingan sosial;
- b) Landasan normatif institusional yang menjadi rujukan pengembangan tugas dan kewajiban sosial;
- c) Interaksi sosial yang berfungsi memadukan kreasi dan motivasi sosial;
- d) Sosialisasi sistem kerja yang dipandu oleh norma-norma sosial;
- e) Strategi pelaksanaan rencana organisasi yang menyatukan arah pelaksanaan kepada tujuan organisasi;
- f) Pengembangan sumber daya anggota organisasi;
- g) Pengawasan dan penilaian seluruh aktivitas sosial dalam organisasi;
- h) Pertanggung-jawaban institusi sebagai bagian dari kinerja organisasi;
- i) Perencanaan dan prediksi organisasi tentang masa depan kehidupan sistemik berorganisasi;
- j) Hubungan timbal balik antara organisasi dengan lingkungan internal dan eksternal secara luas;
- k) Pembuatan jaringan kerjasama dengan pihak luar organisasi;
- l) Pengendalian operasional seluruh aktivitas organisasi.

Unsur yang paling penting dari organisasi sebagai sistem sosial adalah: (1) unsur manusiawi, yang dikendalikan oleh pola atau model kepemimpinan dalam organisasi; (2) unsur keahlian yang merupakan potensi utama pengembangan unsur manusiawi; (3) unsur relasi, yang membangun keluasan hubungan eksternal organisasi; (4) unsur konsepsional, yang merumuskan perencanaan dan penerapan fungsi-fungsi manajerial dalam organisasi; (5) unsur pembiayaan atau permodalan dalam organisasi.

Sebagai sebuah sistem sosial, setiap lembaga pendidikan perlu menerapkan konsep manajemen strategis di berbagai lembaga pendidikan yang dioperasionalkan oleh sekolah atau perguruan tinggi. Dalam manajemen strategis, yang merupakan unsur konsepsional, ditetapkan visi dan misi yang hendak dicapai secara eksplisit oleh lembaga pendidikan. Dalam perspektif manajemen, visi yang dirumuskan harus memiliki arti penting terutama berkaitan dengan keberlanjutan (*sustainability*) organisasi pendidikan yang dimaksudkan, karena tanpa visi, organisasi dan orang-orang di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan dan tidak memiliki komitmen. Visi lembaga pendidikan pada umumnya didasarkan kepada 4 (empat) hal, yaitu:

- 1) Nilai-nilai teologis atau keagamaan, oleh sebab itu lembaga pendidikan bertujuan menciptakan anak didik yang beriman dan bertakwa;
- 2) Nilai-nilai kepribadian, oleh sebab itu visi lembaga pendidikan adalah membentuk akhlak mulia;
- 3) Visi ilmu pengetahuan, yaitu menciptakan anak didik yang berwawasan pengetahuan yang luas dan cerdas;
- 4) Visi teknologi, yaitu menciptakan anak didik yang memiliki keterampilan yang dapat diamalkan dalam kehidupan sehari-hari di dalam lingkungan masyarakat.

Dengan 4 (empat) hal di atas, maka visi dapat dikatakan sebagai masa depan yang dipilih oleh lembaga pendidikan, sebuah keadaan yang diinginkan dan merupakan sebuah ekspresi optimisme dalam organisasi. Visi sebagai pandangan masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik, yang didalamnya menggambarkan cara-cara yang lebih baik dari cara yang sudah ada sebelumnya. Dengan demikian, visi bukan slogan, tetapi pandangan tentang masa depan lembaga pendidikan dan sumbangan yang diberikan kepada anak didik. Anak didik "bukan seolah-olah" bahwa masa depannya ditentukan oleh visi lembaga pendidikan, tetapi masa depan masyarakat pengguna lembaga pendidikan sangat boleh jadi ditentukan oleh visi lembaga pendidikan yang bernilai strategis.

Dengan pandangan di atas, maka untuk menetapkan visi lembaga pendidikan perlu membangun falsafah pendidikan yang berakar dari situasi dan kondisi masyarakat dunia. Perumusan visi yang tepat harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi bagi seluruh masyarakat untuk bekerja dengan penuh semangat dan antusiasme yang tinggi. Visi dibangun atas dasar pemikiran yang multidimensional, yaitu visi dalam arti material dan immaterial, visi dalam arti spiritual, metafisikal, jasmani dan rohani, serta visi dalam arti mengedepan, berkaitan dengan nasib hidup manusia dalam perjalanan sejarahnya. Pandangan ini berpijak dari paradigma tentang pendidikan berwawasan masa depan.

Visi merupakan ciri khas peran manajerial pendidikan dan upaya untuk pembentukan visi lembaga pendidikan sangat bergantung pada pemimpin lembaga yang bersangkutan. Dalam hal ini pimpinan lembaga pendidikan dituntut untuk dapat mengidentifikasi, mengklarifikasi dan mengkomunikasikan nilai-nilai utama yang terkandung dalam visi kependidikan kepada seluruh masyarakat, agar dapat diyakini bersama dan diwujudkan dalam segala aktivitas keseharian di lembaga pendidikan, sehingga pada gilirannya dapat membentuk sebuah budaya kependidikan yang visionir.

Perjalanan sistem dalam lembaga pendidikan sangat bergantung kepada visi yang ditetapkan, lembaga pendidikan tanpa

visi sama dengan hidup tanpa tujuan. Visi adalah mimpi yang tanpa henti ingin diraih dan dicapai, tetapi bukan mimpi dalam tidur, melainkan cita-cita tertinggi dari lembaga pendidikan. Penggapaian cita-cita itu harus mempertimbangkan seluruh komponen lembaga. Seluruh pelaku pendidikan sebaiknya terlibat dalam merumuskan visi agar terciptanya visi didasarkan kepada keinginan bersama yang secara mendasar menjadi nilai hidup bagi seluruh kelembagaan pendidikan.

Dengan pandangan di atas, maka substansi dari visi lembaga pendidikan menggambarkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Visi lembaga pendidikan mencakup gambaran tentang masa depan lembaga pendidikan yang diinginkan.
- b) Visi akan membentuk pandangan pelaku pendidikan tentang kesadaran dari keunggulan dan has lembaga pendidikan yang dikelola.
- c) Visi lembaga pendidikan adalah gambaran masa depan lembaga pendidikan yang diinginkan di mata sekolah lain dan masyarakat secara umum.
- d) Visi lembaga pendidikan sebagai gambaran proses perubahan yang diinginkan berdasarkan masa depan terbaik yang hendak dicapai.
- e) Visi lembaga pendidikan yang dicanangkan oleh pimpinan lembaga pendidikan adalah karakteristik perjalanan atau proses yang akan ditempuh dalam pendidikan oleh lembaga bersangkutan. Karakteristik lembaga pendidikan berhubungan dengan metode, strategi dan proses belajar mengajar yang berlangsung secara berkesinambungan. Visi adalah bagian dari sikap mental, nilai-nilai, falsafat, nasib, dan kebergantungan proses pendidikan yang diamanahkan oleh masyarakat, negara dan agama. Oleh sebab itu lembaga pendidikan yang berkualitas adalah yang memiliki visi pendidikan yang bernuansa teologis, filosofis, sosiologis, dan teknologis.

Rumusan visi yang bernuansa teologis pada hakikatnya merupakan cara manusia berterima kasih kepada Tuhan yang Maha Pencipta dan Pendidik semua alam jagat raya ini, sedangkan nuansa filosofis dan teknologis mengisyaratkan tentang keharusan manusia berjuang dengan akal dan jiwanya. Manusia yang mampu mempertinggi derajatnya dan bertahan hidup dengan lebih baik, adalah manusia yang berilmu dan memiliki keterampilan. Dalam bahasa lain disebut sebagai manusia yang beriman dan beramal shaleh.

Ada empat level dalam proses visionisasi.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Riwon Alfrey, *Kulturalisasi Visi dalam Organisasi dalam* [www.inchrist.net/kulturalisasi\\_vis\\_i\\_dalam\\_organisasi](http://www.inchrist.net/kulturalisasi_vis_i_dalam_organisasi).

1. **Level filosofi. Refleksi atau perenungan.** Dalam fase ini nilai-nilai disusun, yaitu mempresentasikan nilai pada masing-masing sub kultur dan sub kultur lainnya. Kita hidup dalam budaya yang lain dan dengan filosofi yang berbeda pula. Di level ini, refleksi atau perenungan sangat diperlukan untuk menguji dan menilai sebuah visi. Apa sebenarnya yang menjadi inspirasi dalam visi itu sehingga kita giat untuk menggapainya? Visi yang baik dan jujur adalah motivator utama bagi semua orang yang bergabung dalam misi suatu lembaga. Visi harus berbeda secara signifikan agar tidak menerima sinisme. Dialog merupakan media untuk mempresentasikan visi. Rumus praktis untuk level filosofi ini adalah dialogis; renungkan visi bersama tim misi, maka akan ditemukan orang-orang yang bekerjasama dengan sangat antusias.
  2. **Level psikologi. Atau level kreativitas.** 95% orang termotivasi karena mengerjakan sesuatu dengan visi yang jelas dan kuat, tetapi 5% sikap menentukan keberhasilannya. Level ini mengajarkan sikap untuk mewujudkan 95% visi. Istilah teknisnya adalah kreativitas. Kreativitas bukan milik satu pribadi saja. Mungkin saja seseorang mampu mengerjakan segalanya dengan baik berdasarkan daya kreativitas yang dimiliki, tetapi biasanya orang lain memiliki cara yang lebih efisien dan efektif. Kreativitas bukan terletak pada kapasitas individu tetapi pada kemampuan menggabungkan ide-ide di sekitarnya menjadi sebuah kekuatan dinamis untuk melengkapi 95% visi yang ada. Di level ini partisipasi kreativitas sangat diutamakan.
  3. **Level sosial. Berpikir sistematis.** Dunia sosial itu rumit. Berpikir secara zig-zag atau quantum saja tidak cukup memberikan solusi; yang diperlukan adalah berpikir secara sistemik. Dunia sosial bersentuhan dengan kultur. Kultur terbentuk dari suatu sistem. Sistem dalam suatu kultur dapat ditelusuri secara sistematis. Dalam level ini, visi dibagikan kepada pihak kedua dan ketiga. Pihak pertama adalah visioner; pihak kedua sebagai pelaksana; dan pihak ketiga adalah stakeholder-realitas sosial yang memiliki struktur budaya tersendiri. Konsep ini relevan dengan organisasi yang menjadikan manusia sebagai aset. Ide partisipatoris muncul dalam level ini. Artinya partisipasi masyarakat itu sendirilah yang menentukan perubahan dan pemberdayaan bagi dirinya sendiri. Staf dan stakeholder memerlukan arahan sehingga mereka siap terlibat dalam misi bersama leader - fasilitator. Dengan demikian tidak ada cara yang lebih baik untuk mengefektifkan suatu visi kecuali melibatkan level sosial dalam proses penggapaiannya.
-

4. Level persepsi. Membaca hubungan atau konsekuensi logis. Berpikir sistemik adalah acuan utamanya. Semakin sistematis proses visionisasi, maka semakin logis sebab-akibat penerapan suatu misi dalam level sosial. Setiap persepsi yang dideteksi biasanya muncul berdasarkan analisa yang sistematis. Tindakan 'X' menyebabkan perilaku 'Y'. Visionisasi di level persepsi ini tetap melibatkan ketiga pihak. Keterlibatannya tergambar ketika masing-masing pihak mampu menjawab: 'Untuk apa?', 'Bagaimana?' dan 'Mengapa?'; kemudian dibalik menjadi: 'Mengapa?', 'Bagaimana?' dan 'Untuk apa?' Jawaban masing-masing pihak akan menjadi penentu apakah konsekuensi logis suatu tindakan dapat dibaca? Efektifkah suatu kegiatan di masyarakat? Oleh sebab itu, visi harus praktis artinya dapat dijabarkan ke dalam elemen-elemen ritual, seremonial dan simbol-simbol praktis yang menjiwai tersiratnya nilai-nilai, asumsi-asumsi dan sejarah organisasi.

Sebagai sebuah sistem, suatu organisasi dikelola dengan berpegang kepada prinsip-prinsip fundamental yang terdapat dalam manajemen. Prinsip artinya titik tolak yang mendasari adanya pelaksanaan sesuatu. Prinsip disamakan dengan asas, dasar, landasan, pijakan, fundamentalisasi, pedoman berpikir dan bertindak, serta tolok ukur. Prinsip merupakan pegangan utama dalam berpikir dan bertindak.

#### **D. Prinsip-prinsip Manajemen dalam Organisasi Sebagai Sistem Sosial**

Setelah dirumuskan visi-vision organisasi, dalam pelaksanaan seluruh perencanaan organisasi yang dipandang sebagai sebuah sistem, dalam manajemen lembaga pendidikan terdapat prinsip-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial, yang akan menentukan sukses tidaknya suatu pengelolaan organisasi pendidikan. Lembaga pendidikan dipacu dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang berprinsip kepada prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen lembaga pendidikan.

Prinsip-prinsip umum manajemen pendidikan diadopsi dari ilmu manajemen yaitu sebagai berikut:<sup>83</sup>

1. *Division of Work* (asas pembagian kerja)
2. *Authority and Responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab)
3. *Discipline* (asas disiplin)
4. *Unity of Command* (asas kesatuan perintah)
5. *Unity of Direction* (asas kesatuan jurusan atau arah).
6. *Subordination of Individual Interest into General Interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi).

---

<sup>83</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Loc. cit.*, 10

7. *Remuneration of Personnel* (asas pembagian gaji yang wajar).
8. *Centralization* (asas pemusatan wewenang).
9. *Scalar of Chain* (asas hierarki atau asas rantai berkala).
10. *Order* (asas keteraturan).
11. *Equity* (asas keadilan).
12. *Initiative* (asas inisiatif).
13. *Esprit de Corps* (asas kesatuan).
14. *Stability of Turn-over Personnel* (asas kestabilan masa jabatan).

#### **1. *Division of Work***

Asas pembagian kerja merupakan prinsip yang sangat penting dalam organisasi yang merupakan sistem sosial. Prinsip pembagian kerja perlu diterapkan dengan alasan-alasan sebagai berikut:

- a. Setiap anggota organisasi apalagi lembaga pendidikan memiliki kapabilitas dan potensi intelektual yang berbeda-beda;
- b. Setiap potensi intelektual berhubungan erat dengan kecakapan anggota organisasi, sebagaimana para pendidikan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda;
- c. Setiap pekerja memiliki pengalaman kerja yang berbeda, oleh karena itu data-data pribadi terutama pengalaman kerja akan membantu dalam menempatkan para pendidik dalam tugasnya yang proporsional dan professional;
- d. Mentalitas pekerja yang berbeda, karena karakter dan kepribadian manusia tidak sama, sehingga memerlukan pembinaan yang terus menerus;
- e. Penggunaan waktu yang berbeda, sehubungan dengan aktivitas pendidik yang bervariasi;
- f. Latar belakang kehidupan, sosial, ekonomi, kebudayaan yang berbeda, yang membentuk cara berpikir dan cara kerja masing-masing anggota organisasi; dan
- g. Respon terhadap jenis tugas dan kewajiban yang relatif berbeda sehingga perlu pertimbangan yang matang dalam menempatkan posisi anggota organisasi sesuai dengan kompetensi dan sumber daya yang dimilikinya.

Agar pembagian kerja dapat dilaksanakan dengan baik, tepat dan akurat, maka manajemen seharusnya melaksanakan beberapa kegiatan sebelum menerima dan merekomendasikan jabatan tertentu pada setiap pegawainya. Kegiatan yang dapat dilaksanakan di antaranya:

- 1) Pengumuman penerimaan pekerja;
- 2) Penilaian syarat-syarat administrasi, yakni lulusan pendidikan formal, kursus-kursus, spesifikasi keilmuan yang dibutuhkan, pengalaman, dan syarat-syarat lainnya yang diperlukan bagi kelengkapan penilaian administrative,

- misalnya Indek Prestasi Kumulatif pencari kerja di bidangnya masing-masing;
- 3) Test tertulis mata pelajaran tertentu, yakni bidang umum dan yang khusus;
  - 4) Wawancara bagi yang lulus test tertulis;
  - 5) Psikotest;
  - 6) Matrikulari pelaksanaan jenis pekerjaan tertentu;
  - 7) Mengikutsertakan pekerja dalam program pendidikan dan pelatihan khusus bagi ilmu terapan sesuai jenis pekerjaannya;
  - 8) Penilaian prestasi kerja;
  - 9) Test kenaikan jabatan.

Sumber daya manusia pada organisasi pendidikan merupakan asset yang sangat berharga, oleh karena itu pembinaannya harus dilakukan secara konsisten, terarah dan berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kebijakan sumber daya manusia diarahkan untuk menciptakan sumber daya manusia yang sehat jasmani dan rohani, profesional dalam melaksanakan tugas serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing, memiliki loyalitas kerja, motivasi kerja yang tinggi serta tanggap, komunikatif dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Karyawan yang cakap, mampu, dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi.<sup>84</sup>

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kegiatan-kegiatan dalam organisasi diarahkan untuk menjangkau prestasi kerja dari setiap tenaga kerja yang berada di dalam suatu organisasi. Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam ruang lingkup pengadaan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja. Sedangkan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam ruang lingkup pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja.<sup>85</sup>

Setiap prestasi kerja yang diberikan atau ditunjukkan oleh para pekerja dalam organisasi perlu dihargai dan dinilai oleh berbagai bentuk kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu fungsi operasional dari lingkup pemeliharaan sumber daya manusia yang di dalamnya mengandung komponen yang disebut tunjangan. Dalam

---

<sup>84</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Loc.cit.*, hlm., 27

<sup>85</sup> Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Sulita. 2002, hlm., 20.

perkembangannya, banyak organisasi, seperti perusahaan maupun lembaga pendidikan yang mulai memperhatikan kesejahteraan pegawai melalui peningkatan pemberian tunjangan tersebut. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal diantaranya tuntutan karyawan, baik yang struktural maupun yang fungsional, persyaratan pemerintah serta yang dianggap penting bagi organisasi adalah sebagai upaya untuk menarik atau mempertahankan dan meningkatkan motivasi serta loyalitas para karyawan.

Di lingkungan lembaga pendidikan anggaran pendidikan ditingkatkan hingga mencapai 20%, oleh karena itu aktivitas para pendidik, guru atau dosen semakin dihargai. Bantuan sekolah atau beasiswa pendidikan, sertifikasi guru dan dosen, bantuan penelitian, penyusunan buku dasar, dan studi ke luar negeri direspons secara apresiatif oleh lembaga pendidikan dan pemerintah, hal itu menunjukkan bahwa seluruh prestasi kerja para pendidik memperoleh perhatian yang meningkat secara materil maupun moril.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pimpinan dengan bawahan. Anggota organisasi harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pimpinan membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.<sup>86</sup>

Organisasi akan memberikan imbalan atau balas jasa yang layak, sesuai dengan besarnya jasa serta keahlian yang diberikan para pekerja kepada lembaga. Sebagai imbalannya, pemberian tunjangan yang memenuhi harapan pekerja akan memberikan dampak yang cukup besar di antaranya adalah meningkatnya motivasi, semangat kerja, produktivitas, kreatifitas, loyalitas, dan lain-lain.

Loyalitas merupakan sikap penting dan sangat diharapkan oleh organisasi. Hal ini merupakan efek dari tercapainya kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pemberian balas jasa oleh organisasi kepada anggotanya. Munculnya loyalitas kerja dapat dilihat dari timbulnya rasa keterlibatan kerja dan komitmen pada organisasi. Seorang anggota atau pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dikatakan sebagai anggota yang loyal terhadap organisasi. Terciptanya loyalitas menjadi harapan baik bagi organisasi maupun bagi para pekerja sendiri. Organisasi yang memperhatikan anggotanya akan memperlakukan anggotanya tidak hanya sebagai assetnya yang paling berharga, namun juga sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, dengan memiliki anggota yang loyal, organisasi akan mencapai efisiensi dan efektifitas kerja sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya. Sebagaimana diungkapkan oleh Poerwopoespito, bahwa loyalitas karyawan diungkapkan dalam sikap mental positif

---

<sup>86</sup> *Ibid*

dapat menjadi umpan balik bagi organisasi dalam mengukur besarnya motivasi bekerja, kepuasan bekerja serta kepedulian anggota sebagai mitra kerja yang ikut berperan dalam kemajuan lembaga.<sup>87</sup>

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Susunan kompensasi ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (Gaji/upah/upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.<sup>88</sup>

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan suatu lembaga, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaan dan lembaganya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, lembaga harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin besar kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.<sup>89</sup> (Malayu S.P. Hasibuan 2005: 195-196).

Berhubungan dengan pandangan di atas, Nabi Muhammad saw. Pernah bersabda, yang artinya : *"Berikanlah olehmu upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering."* Sabda Nabi Muhammad saw. itu pengaruhnya sangat besar bagi peningkatan kinerja anggota organisasi atau untuk memotivasi para pekerja. Karena pembayaran upah atau insentif yang lebih cepat semakin mengefektifkan tercapainya tujuan organisasi.

Keterlambatan dalam pemberiaan kompensasi merupakan suatu faktor yang menyebabkan berkurangnya disiplin pada karyawan, dan hilangnya motivasi bagi karyawan. Semua itu akan mengurangi loyalitas karyawan pada organisasi dan mengakibatkan adanya pelanggaran-pelanggaran. Oleh karena itu setiap kinerja

---

<sup>87</sup> Poerwopoespito. *Mengatasi Krisis Manusia Di Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana Indonesia. 2000, hlm., 18

<sup>88</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Op.cit.*, hlm., 126

<sup>89</sup> *Ibid*, hlm., 196

anggota organisasi harus diperhatikan oleh dua hal yang mendasar, yaitu:

1. Profesionalitas dan keterampilan yang formal dari tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan sebagaimana surat keputusan yang diterimanya;
2. Tingkat prestasi karyawan yang memperoleh nilai lebih yang bersifat konvensional.

Hadits yang menyatakan bahwa "berikanlah upah sebelum keringat karyawan kering" adalah sebagai bukti bahwa Rasulullah saw. sebagai manajer yang profesional yang memahami betul tentang jasa para karyawan. Itu juga berarti bahwa setiap tetes keringat karyawan harus diperhatikan dengan baik, dihargai dan ditetapkan upahnya sesuai dengan tingkat kesulitan yang dikerjakannya.

## **2. Authority and Responsibility**

Prinsip proporsionalitas wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan prestasi dan kemampuan para pekerja. Dalam organisasi pendidikan jabatan struktural berkaitan langsung dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Seluruh anggota organisasi, apalagi yang bekerja di lembaga pendidikan memikul tanggung jawab yang besar, terutama pimpinan lembaga pendidikan. Karena tanggung jawab dan wewenangnya yang besar, maka pimpinan memiliki bawahan yang juga memiliki jabatan tertentu. Demikian seterusnya, hingga pada tingkat supervisor dan bagian-bagian yang ada di bawahnya.

Pembagian wewenang dan tanggung jawab harus diterapkan secara proporsional agar pelaksanaan kegiatan lembaga maupun organisasi tidak tumpang tindih, *overlapping* atau bahkan terkesan tidak terarah.

Manajemen yang berprinsip kepada pembagian wewenang dan tanggung jawab akan meningkatkan efektifitas dalam bekerja. Setiap pegawai memandang bahwa jabatan dan pekerjaannya merupakan amanah yang harus dilaksanakan dan dijaga dengan baik dengan cara meningkatkan kinerja dan prestasi kerjanya. Dalam lembaga pendidikan, tugas-tugas penting yang dikelola oleh anggota lembaga, seperti guru dan dosen berhubungan secara langsung dengan masa depan generasi muda. Guru berhubungan dengan murid, dosen dengan mahasiswa, para pejabat struktural, misalnya kepala bagian kepegawaian berhubungan dengan seluruh anggota atau para pekerja yang ingin menaikkan jabatannya, artinya ingin kesejahteraannya meningkat.

Wewenang dan tanggung jawab terberat dalam organisasi dipegang oleh manajer atau kepala sekolah dan rektor. Tugasnya adalah memanfaatkan sumber daya yang dimiliki semaksimal mungkin dengan melaksanakan aktivitas organisasi secara efektif dan efisien dengan senantiasa diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Prinsip pembagian wewenang dan tanggung jawab, sebagaimana telah dikemukakan, memerlukan ketelitian agar tidak keliru menempatkan pegawai dalam jabatan dan wewenangnya yang besar. Seorang pimpinan lembaga dalam wewenang dan tanggung jawabnya sebaiknya memiliki keterampilan yang spesifik di bidang yang dipimpinnya. Keterampilan teknis seorang manajer adalah keahliannya memberikan contoh kepada pegawai di bawahnya tentang pengoperasian alat dan mekanik tertentu, pelaksanaan prosedur yang sistematis dalam pekerjaan, dan penyelesaian masalah yang akurat dalam kaitannya dengan jenis pekerjaan yang diarahkan dan diawasinya.

Seorang pimpinan lembaga pendidikan juga dituntut memiliki kecerdasan interaksional yang baik, artinya mampu bekerja sama dengan seluruh bidang yang terdapat dalam organisasi tempatnya bekerja, terutama menjalin hubungan kerjasama yang sinkronis dengan seluruh pegawai yang dipimpinnya. Kecerdasan interaksional merupakan kemampuan manusiawi yang diperlukan agar hubungan harmonis antar atasan dengan bawahan, antar bidang dan unit-unit yang terdapat dalam organisasi terbina dengan baik. Dengan gaya kepemimpinan yang motivatif, seorang manajer organisasi, termasuk lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan membangkitkan semangat kerja seluruh bawahannya.

Keberadaan dan tugas yang diembannya juga dituntut memiliki kecerdasan konseptual tentang bidang yang dipimpinnya. Ia dapat melahirkan konsep yang mengedepan, konstruktif dan inovatif, agar organisasinya semakin maju dan berprestasi. Manajer yang profesional adalah manajer yang cerdas menjalin-jelindangkan seluruh bagian-bagian pekerjaan yang terdapat dalam organisasi. Seluruh komponen yang terdapat dalam organisasi senantiasa berjalan sebagai sebuah sistem yang terpadu. Dengan demikian, kematangan konseptualnya akan memberikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Rencana-rencana lembaga pendidikan dan pelaksanaannya merupakan bagian yang integral dari seluruh tujuan lembaga.

Menurut Henry Mintzberg, seluruh pimpinan organisasi adalah manajer yang memiliki peran-peran yang amat penting bagi organisasi, yaitu:

- a. Peran Antar Pribadi (*Interpersonal Roles*)  
Peran ini menitik beratkan pada hubungan pribadi yang meliputi<sup>90</sup> :
  - a) Peran tokoh (*figurehead*), peran ini sangat penting dalam membangun relasi dengan orang lain yang memiliki kedudukan di perusahaan tertentu,

---

<sup>90</sup> Mahlufi di *23:12* <http://www.blogger.com/email>

- minimalnya peran ini diperlihatkan dalam cara-cara menerima tamu dalam kegiatan tertentu bagi organisasi;
- b) Peran pemimpin (*leader*), dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengkoordinasikan tugas – tugas dari para bawahannya, hal ini menyangkut tugas *staffing* (merekruit, melatih, memotivasi, melakukan promosi, dan pemberhentian kerja),
  - c) Peran penghubung (*liaison*) dilakukan dengan cara menjalin perhubungan antar pribadi dengan pihak pihak, baik yang berada dalam organisasi maupun yang berada diluar organisasi. Peran ini berkaitan dengan peran kefiguran seorang manajer.
- a. Peran informasional (*informational roles*)
    - a) Peran yang sangat penting bagi manajer dalam mereduksi informasi yang dapat dijadikan landasan konseptual dan pemecahan masalah. Peran informasional berkaitan dengan peran pemantau (*monitor*), yaitu manajer secara terus menerus mencari informasi – informasi yang berguna baik dalam organisasi maupun dari luar organisasi; dan peran penyebar (*disseminator*), yaitu membagi- bagikan informasi yang diperoleh dari hasil pemantauannya kepada bawahannya yang dirasakan memerlukan informasi tertentu.
    - b) Dalam memantau informasi yang berkembang, manajer harus memiliki kepekaan terhadap isi informasi yang sebenarnya, senantiasa melakukan filter terhadap berita yang diperolehnya agar tidak terjebak oleh keadaan yang buruk akibat salah faham terhadap informasi yang dikembangkan.
  - b. Peran juru bicara (*spokesperson*), yaitu menyampaikan sebagian informasi yang dikumpulkannya kepada para individu diluar unitnya atau pihak – pihak diluar organisasi. Sebagai manajer yang memegang peran juru bicara sangat berhati-hati dalam menyampaikan informasi yang dimiliki organisasi. Tidak memberikan informasi secara keseluruhan kepada bawahannya apabila belum mengetahui arti informasi yang sesungguhnya, dampaknya bagi organisasi dan para anggotanya. Terlebih jika informasi yang ada disampaikan kepada pihak lain.
  - c. Peran pengambilan keputusan (*decision making roles*).  
Pimpinan organisasi harus memiliki filter dan kecerdasan mengaktualisasikan informasi guna menjadi bahan pertimbangan sebelum mengambil keputusan yang menyangkut nasib lembaga yang dipimpinnya. Semua bentuk

hasil hubungan antar pribadi manajer dengan pihak lain, konseptualisasi pribadinya dan pandangan-pandangan karyawannya sebaiknya dijadikan rujukan yang lebih akurat untuk diambil suatu keputusan.

Seorang pimpinan organisasi yang berperan sebagai pengambilan keputusan berperan sebagai wirausahawan (*entrepreneur*), yang memiliki kemampuan dan nurani usaha yang mengedepan, sehingga keputusan yang diambilnya akan memajukan organisasi.

Dengan pengambilan keputusan yang terbaik serta solusi masalah yang efektif, maka manajer memiliki peran penting dalam menghadapi berbagai tantangan, hambatan, ancaman dan gangguan bagi organisasi yang dipimpinnya. Dalam situasi bagaimanapun seorang manajer senantiasa antisipatif untuk berperan sebagai pereda gangguan (*disturbance handler*).

Tanggung jawab dan wewenang pimpinan lembaga pendidikan adalah peran yang sangat berat dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, terutama jika menghadapi nasib kehidupan lembaga yang dipimpinnya yang otomatis menyangkut nasib dan masa depan lembaga. Oleh karena itu manajer yang profesional memiliki kecerdasan mengalokasikan semua sumber daya yang tersedia, baik manusia maupun anggaran belanja. Jika pengambilan keputusan berkaitan dengan lembaga lain, maka manajer memiliki peran yang aktif dalam merundingkan permasalahan dengan pihak lain. Sebagai manajer ia harus memerankan diri sebagai negosiator yang penuh percaya diri dan berpegang kepada prinsip-prinsip lembaga yang dipimpinnya.<sup>91</sup>

Secara sistemik pengelolaan organisasi diperankan oleh pimpinan atau manajer. Hani Handoko menjelaskan tugas-tugas penting manajer, yaitu:

- a) bekerja dengan dan melalui orang lain;
- b) Mamadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saking bertentangan dengan menetapkan skala prioritas;
- c) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan;

---

<sup>91</sup> *Ibid*, baca pula dalam Hani Handoko, loc.cit., hal. 18. yang menjelaskan tingkatan manajemen kepada tiga golongan, yaitu: (1) *Manajer lini* – pertama-Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini/garis – pertama – (*first – line – level*) sering disebut kepala atau pimpinan, mandor, penyelia; (2) *Manajer menengah*, dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang kepada karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen, kepala pengawas atau superintendents; (3) *Manajer puncak*, klasifikasi manajer tertinggi atau manajer utama yang terdiri dari sekelompok kecil eksekutif yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan lainnya adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior, dan sebagainya.

- d) Berpikir secara analitis dan konseptual;
- e) Menjadi mediator yang handal;
- f) Seorang politisi yang mampu memasarkannya visi dan misinya;
- g) Seorang diplomat yang mewakili perusahaannya dengan baik.<sup>92</sup>

### 3. *Discipline*

Disiplin berakar pada prinsip proporsionalitas antara wewenang dan tanggung jawab yang dipikul oleh seluruh anggota organisasi. Semua pegawai, atasan maupun bawahan wajib patuh terhadap peraturan organisasi yang telah disepakati, oleh karena itu dengan mematuinya berarti bekerja dengan disiplin yang optimal.

### 4. *Unity of Command*

Kesatuan perintah artinya perintah berada di tingkat pimpinan tertinggi kepada bawahannya. Jika bawahannya sebagai pimpinan, maka iapun berwenang memberi perintah kepada bawahannya untuk menindaklanjuti perintah atasannya. Bawahan hanya melaksanakan sesuai perintah atasannya dan bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasannya secara langsung.

### 5. *Unity of Direction*

Kesatuan arah dan tujuan. Meskipun dalam organisasi selalu terdiri dari berbagai bidang, dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, tetapi seluruh pelaksanaan kegiatan diarahkan kepada satu tujuan organisasi. Tujuan organisasi melingkupi seluruh tujuan bidang-bidang di dalamnya.

### 6. *Subordination of Individual Interest into General Interest*

Prinsip ini berkaitan dengan kaidah kemaslahatan umum lebih diutamakan daripada kemaslahatan pribadi. Oleh sebab itu kepentingan organisasi harus didahulukan daripada kepentingan pribadi, bahkan suksesnya kepentingan organisasi akan berdampak positif bagi kehidupan pribadi, baik sebagai manajer maupun sebagai karyawan biasa.

### 7. *Remuneration of Personnel*

Prinsip ini berakar dari prinsip keadilan, bahwa upah diukur oleh tingkat kesulitan pekerjaannya. Jabatan dan tanggung jawab yang besar harus didukung oleh upah yang seimbang dengan beban yang dipikulnya. Kesulitan pekerjaan bukan diukur oleh kelelahan seseorang dalam bekerja, melainkan oleh factor keahlian atau keterampilan dan profesionalitasnya. Semakin ahli dan profesional, maka semakin besar upah dan insentifnya.

### 8. *Centralization*

Prinsip ini berpandangan bahwa setiap organisasi senantiasa memiliki pusat kekuasaan dan wewenang instruksional. Kemudian pusat membagikan kekuasaannya ke daerah, cabang, sampai ke

---

<sup>92</sup> *Ibid*, hal. 30

tingkat unit atau ranting. Pimpinan sebagai penanggung jawab utama, maka seluruh bawahan secara hierarkis memiliki tanggung jawab yang langsung kepada atasannya.

#### **9. *Scalar of Chain (Hierarchy)***

Prinsip penyaluran perintah dan tanggung jawab bersifat hierarkis artinya sesuai dengan kapasitas dan wewenangnya. Tidak salah kaprah, seperti memberi perintah melakukan desain produk kepada manajer pemasaran. Jadi, secara vertikal mulai dari manajer utama sampai ke manajer di bidangnya masing-masing perintah berlaku secara hierarkis, sehingga pertanggung jawabannya menjadi relevans dengan wewenangnya.

#### **10. *Order***

Asas ketertiban atau keteraturan berkaitan dengan norma yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan. Ketertiban dapat bersifat material organisasi maupun ketertiban dalam arti sosial. Ketertiban material menyangkut inventaris perkantoran atau organisasi yang harus dipergunakan untuk sepenuhnya kepentingan organisasi.

Kepentingan-kepentingan harus merujuk kepada norma organisasi yang dapat berbentuk anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Tata tertib organisasi juga berkaitan dengan aspek sosial, yaitu dalam menempatkan karyawan di dalam organisasi maupun lembaga. Norma yang seharusnya berlaku adalah menempatkan orang sesuai dengan keahliannya. Dengan cara demikian, maka organisasi akan memperoleh dukungan yang kuat dari sumber daya manusianya.

#### **11. *Equity***

Prinsip persamaan bukan berarti sama rata dan sama rasa, karena dalam organisasi terdapat pangkat dan jabatan yang berbeda, sebagaimana jenis pekerjaannya pun berbeda. Di samping itu wewenang dan tanggung jawab yang berbeda. Oleh karena itu, prinsip persamaan atau prinsip keadilan dapat dikuantifikasikan, apabila berkaitan dengan upah, maka diukur menurut kedudukannya, jika berkairan dengan bonus atau imbalan diukur menurut prestasinya, dan jika berkaitan dengan tunjangan-tunjangan tertentu juga ada ukurannya.

Demikian pula dengan penerapan sanksi bagi pelanggaran aturan organisasi, jenis sanksi tidak sama, tergantung tingkat pelanggaran yang dilakukan, oleh sebab itu, prinsipnya bukan hanya pada ditetapkannya sanksi tetapi juga berkaitan dengan proporsional atau tidaknya sanksi yang diterapkan.

#### **12. *Initiative***

Inisiatif dalam organisasi tidak berarti bebas sekehendak para karyawan. Manajemen harus memberikan dorongan kepada seluruh bawahannya untuk berinisiatif sendiri mengembangkan kinerjanya, tetapi harus tetap searah dengan visi dan misi

organisasi. Inisitif dapat berarti kreatif, konstruktif dan inovatif. Selain ini seluruh karyawan didorong untuk memiliki kemampuan menyelesaikan masalah pekerjaan yang dihadapinya.

### **13. *Esprit de Corp (Asas Kesatuan)***

Prinsip ini bertitik tolak dari kesatuan visi dan misi yang dicanangkan oleh organisasi. Semua komponen organisasi merupakan sistem yang terpadu. Seluh karyawan bagaimana jaring laba-laba yang bersatu sebagai *team work* yang solid memperjuangkan tujuan organisasi. Loyalitas yang dibangun terhadap organisasi dijaga dengan selalu membentuk hubungan dan komunikasi yang aktif, sehingga antar jabatan struktural, antar bidang, antar wewenang dan tanggung jawab bersifat integral.

### **14. *Stability of Turn-over of Personnel (Kestabilan Jabatan Karyawan)***

Prinsip stabilitas jabatan berkaitan dengan kesinambungan kinerja organisasi. Manajemen yang baik yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi tidak akan sering mengganti pejabatnya, karena dengan sering mengganti pejabat, maka pelaksanaan program akan kembali ke nol, meskipun ada yang dapat melanjutkannya, Tetapi, biasanya ganti pejabat akan ganti kebijakan, dengan ganti kebijakan, maka berganti pula arah pekerjaan yang dilaksanakan.

Pelaksanaan mutasi pejabat sebaiknya bukan disebabkan oleh faktor yang dianggap sebagai sanksi karena pejabat tersebut kurang profesional melaksanakan tugasnya, tetapi merupakan penggantian pejabat yang didasarkan kepada prestasinya. Pindahnya jabatan seseorang seharusnya merupakan imbalan dari kinerjanya yang berprestasi. Dengan demikian, prinsip kestabilan jabatan bukan berarti seorang pejabat terus menerus duduk pada jabatan yang tetap. Sebab jika pejabat betah pada jabatannya yang statis sama artinya dengan tidak ada kemajuan dari dirinya. Tetapi dalam prinsip manajemen, bagaimana pimpinan menciptakan situasi organisasi yang membuat para karyawannya betah bekerja dan selalu berprestasi. Inilah yang disebut prinsip kestabilan jabatan.

Pejabat yang menunjukkan tingkat prestasinya dalam jabatan yang dipikulnya, sebaiknya tidak segera dinaikkan jabatannya sebelum angka dan kualitas prestasinya memuncak dan optimal. Terutama dengan kinerjanya ia telah memberikan kemaslahat bagi seluruh kepentingan organisasi. Penggantinya pun harus pejabat yang berprestasi dengan pengalaman yang memadai, dan yang terpenting ia orang yang ahli di bidang yang dipimpinya.

## **BAB VI ORGANISASI**

### **A. Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Inggris *organisation* yang bentuk invinitifnya *to organise*. Kata tersebut berasal dari kata Yunani *organen* yang berarti *sebagian* atau *susunan*.<sup>93</sup> Kata *to organise* artinya menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain, yang tiap-tiap bagian mempunyai fungsi tersendiri sesuai dengan kapasitasnya. Kata organisasi juga berasal dari bahasa Yunani *organon* dan istilah Latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Organ atau tubuh terdiri dari berbagai unsur yang tugas dan fungsinya berbeda-beda, tetapi saling berhubungan, tunjang menunjang dan diarahkan kepada tujuan yang sama. Misalnya, berjalan dengan kaki, tetapi ketika berjalan keadaan tangan ikut bergerak menurut hukumnya yang teratur, jika kaki kanan melangkah ke depan, maka tangan kanan tidak ikut bergerak ke depan, oleh karena itu irama dan seni berjalan manusia tidak seperti robot.

Organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas dasar wewenang formal dan kebiasaan dalam suatu sistem administrasi. John R. Schermerhorn dalam Moekijat<sup>94</sup> mendefinisikan organisasi sebagai suatu gabungan orang-orang yang bekerjasama dalam suatu pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama. Di dalam organisasi terdapat susunan orang yang diberi tugas dan wewenang yang berbeda-beda yang disebut dengan struktur organisasi. Garis hierarkisnya menunjukkan jabatan, tugas dan wewenang masing-masingnya,

---

<sup>93</sup> Magdalena Lumbantoruan, *Eksiklopedi Ekonomi Bisnis dan Management*, Cipta Adi Pustaka, Jakarta, 1992, hal. 374

<sup>94</sup> Moekijat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, Mandar Maju, Bandung, 1990, hal. 45-46

tetapi dalam pelaksanaan program organisasi selalu ada hubungan fungsional organik.

Edgar A. Schein<sup>95</sup> menyatakan bahwa organisasi adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggungjawab manusia sebagai anggota organisasi tersebut. Jadi, makna organisasi adalah bentuk setiap penggabungan manusia untuk suatu tujuan bersama. Organisasi adalah himpunan manusia yang mempunyai kepentingan yang sama, karena keterbatasan sumber yang mereka miliki masing-masing, kemudian mereka mengikatkan diri dalam suatu kerjasama pembagian tugasnya masing-masing yang jelas dalam mencapai tujuan bersama guna meraih kepentingan masing-masing. Siagian<sup>96</sup> menyebutkan bahwa organisasi setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat dipahami bahwa organisasi merupakan sistem yang sinergis atau integral, yang di dalamnya terdapat sub sistem dan komponen-komponen yang *relationship* atau saling berhubungan erat. Setiap hubungan yang terjadi merupakan *mutual understanding* dan *team works* di antara sub sistem yang ada, sehingga terdapat saling independensi yang kuat secara internal dan hubungan yang terpadu secara eksternal. Hubungan eksternal itu sebagai bagian dari kenyataan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan masyarakat dan elemen lainnya yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Lembaga pendidikan adalah organisasi yang di dalamnya terhimpun bagian-bagian dan sub bagian yang saling berhubungan. Setiap unit kerja yang terdapat dalam lembaga pendidikan harus bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. Misalnya jabatan Pembantu Dekan I (satu) berhubungan dengan tugas dan fungsi akademik, artinya berhubungan dengan dosen. Kepala sekolah berhubungan dengan para guru. Bagaian kepegawaian berhubungan dengan kenaikan pangkat dan jabatan para pekerja, dan sebagainya.

## **B. Sifat-sifat Organisasi**

Sifat-sifatnya organisasi dapat dibagi 2 (dua) macam, yaitu:

### **1. Organisasi Formal;**

---

<sup>95</sup> Edgar A. Schein, *Organizational Psychology*, Alih Bahasa Nurul Iman, Pustaka Binaman Pressindo, 1992, hal. 17

<sup>96</sup> Sondang P. Siagian, *Loc. Cit.*, hal.7.

## 2. Organisasi Informal.

Cir-ciri organisasi yang sifatnya formal adalah sebagai berikut:

- a. Seluruh anggota organisasi diikat oleh suatu persyaratan formal sebagai bukti keanggotaannya. Misalnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai organisasi formal yang seluruh PNS itu diikat oleh persyaratan formal yang harus dimiliki, yakni Kartu Pegawai (Karpeg). Dosen dan guru yang profesional menurut Undang-undang Guru dan Dosen harus disertifikasi.
- b. Kedudukan, jabatan dan pangkat yang terdapat dalam organisasi dibuat secara hierarkis dan piramidal yang menunjukkan tugas, kedudukan, tanggung jawab dan wewenang yang berbeda-beda. Jabatan yang terdapat di lembaga pendidikan, misalnya di sekolah ada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staf kantor, para pendidik, pesuruh dan sebagainya. Di Perguruan Tinggi ada rektor dan pembantu rektor, ada dekan dan pembantu dekan, ketua jurusan dan sekretaris jurusan. Demikian pula pada jabatan struktural yang dimulai dari kepala bagian.
- c. Setiap anggota yang memiliki jabatan tertentu secara otomatis terikat pada pundaknya wewenang dan tanggung jawab yang membawahi jabatan anggota di bawahnya. Sehingga hak memerintah berada bersamaan dengan hak diperintah, hak melarang bersamaan dengan hak untuk tidak mengerjakan kegiatan tertentu. Jabatan-jabatan itu sekaligus wewenang yang dimilikinya berhubungan dengan seluruh kinerja bawahannya. Misalnya kepala sekolah berwenang melaksanakan fungsi-fungsi supervise pendidikan kepada seluruh pendidik atau guru, memberi bimbingan dan pembinaan serta memberi sanksi bagi yang melanggar peraturan. Demikian pula di atas kepala sekolah ada jabatan penilik, dan di atasnya lagi ada jabatan kepala dinas pendidikan, demikian seterusnya hingga ada menteri pendidikan nasional.
- d. Hak dan kewajiban melekat sepenuhnya pada anggota organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Hak adalah segala sesuatu yang harus diterima sedangkan kewajiban segala sesuatu yang harus dikerjakan.
- e. Pelaksanaan kegiatan diatur menurut jabatannya masing-masing, tetapi setiap fungsi jabatan dengan tugasnya saling berhubungan dan melakukan kerjasama. Kerjasama itu tergambar misalnya pembantu dekan I (satu) bekerjasama dengan kesubag akademik.
- f. Seluruh kegiatan direncanakan secara musyawarah mufakat dengan mengacu kepada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam

hal ini dilaksanakan rapat guru, rapat orang tua siswa, dewan sekolah atau komite sekolah, yang seluruhnya berfungsi untuk menampung berbagai informasi dalam bentuk berita, pernyataan, keluhan, kritik, dan ide.

- g. Hubungan kerjasama dilakukan menurut tingkatan jabatan struktural yang jelas yang berimplikasi secara langsung kepada perbedaan penggajian dan tunjangan masing-masing anggota organisasi. Kerjasama antar pejabat sesuai dengan tugas dan fungsinya agar tidak terjadi tumpang tindih atau overlap dalam melaksanakan kegiatan lembaga.
- h. Adanya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang merupakan sistem kinerja organisasi. Norma lembaga perlu ditetapkan untuk mengatur cara kerja masing-masing pejabat dan seluruh pelaksana kegiatan dalam organisasi. Misalnya di perguruan tinggi terdapat Statuta yang menjadi pegangan normatif fungsi-fungsi jabatan tertentu.

## 2. Organisasi Informal

Sifat organisasi informal melekat pada organisasi informal, artinya secara substansial tidak ada perbedaan. Yang membedakan hanya dalam status organisasi dalam cakupan wewenang pemerintah dan izin operasional suatu organisasi. Misalnya lembaga pendidikan sekolah bersifat formal sedangkan lembaga yang menyelenggarakan kursus merupakan lembaga informal. Tidak akan ada sekolah formal jika tidak berdampingan dengan organisasi informal, yakni lingkungan masyarakat, komunitas masyarakat yang merupakan konsumen pendidikan formal. Keluarga adalah organisasi informal yang berhubungan secara langsung dengan lembaga pendidikan formal, seperti sekolah, karena anak didik dimasukkan ke lembaga pendidikan oleh orang tua atau walinya. Dan pihak lembaga pendidikan akan mengundang seluruh orang tua anak didik ketika akan membicarakan masalah biaya sekolah, uang bangunan sekolah, dan kegiatan ekstrakurikuler yang memerlukan izin orang tua siswa.

Masyarakat adalah struktur organisasi yang lebih luas daripada keluarga. Masyarakat adalah organisasi yang terdiri dari berbagai keluarga dengan latar belakang sosial-ekonomi yang berbeda-beda. Secara definitif, masyarakat tergolong organisasi dan bahkan menciptakan ribuan jenis organisasi. Ciri khusus dari organisasi informal adalah tidak adanya kontak di antara anggota yang diatur oleh anggaran dasar atau anggaran rumah tangga. Kontak terjadi tanpa ada aturan formal. Sebagaimana komunitas masyarakat yang tinggal di lingkungan atau wilayah tertentu dapat dikatakan sebagai organisasi informal, kontak yang terjadi merupakan interaksi mekanis yang secara alami merupakan bagian dari kebutuhan individu masing-masing. Interaksi mekanik tidak

memerlukan aturan yang baku, karena sebagai bagian dari kepentingan masyarakat sendiri dalam membangun hubungan dengan sesama anggota, misalnya pelaksanaan gotong royong memperbaiki jembatan, maka seluruh masyarakat yang mau membantu memperbaiki jembatan dapat langsung ikut serta dengan berbagai cara, tanpa harus dikomando atau diatur oleh anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Sedangkan interaksi organik muncul disebabkan oleh adanya peraturan organisasi serta tujuan yang telah disepakati bersama. Setiap anggota organisasi tidak melaksanakan kegiatan tanpa lebib dahulu mengacu kepada wewenangnya yang resmi. Misalnya ketua bidang organisasi hanya akan melaksanakan tugas dan fungsinya yang berkaitan dengan keorganisasian.

Interaksi organik juga terdapat pada para pegawai pabrik baju yang masing-masing terorganisir dengan formal. Setiap pekerja memiliki tugas yang berbeda tetapi saling berhubungan, misalnya ada yang bertugas memasukkan benang ke dalam jarum, ada yang bertugas membuat lubang kancing baju, ada yang bertugas merapihkan pakaian jadi dan membungkusnya, ada yang bertugas memberi merek pada baju. Jadi, ketika pekerja yang bertugas membuat lubang kancing baju tidak hadir atau tidak bekerja, maka kemungkinan besar baju yang selesai dibuat tidak ada lubang kancingnya.

Dengan ilustrasi di atas dapat dipahami bahwa organisasi informal secara mekanik melakukan hubungan fungsional, hanya tidak terikat oleh aturan, sedangkan organisasi formal diatur secara organik, baik tugas, fungsi, maupun otoritas anggota dalam organisasi. Organisasi formal dan organisasi informal jika dilihat dari upaya mencapai tujuannya memiliki unsur-unsur kinerja yang sama, terutama dalam melakukan kontak atau komunikasi dan terjalinnya kerjasama di antara anggota organisasi. Dalam organisasi informal hubungan antar anggota berjalan secara mekanis, sehingga ketiadaan salah satu anggota tidak menjadi beban dan tidak akan mengganggu jalannya organisasi. Sedangkan dalam organisasi formal jika ada salah seorang tidak hadir dan tidak melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik, akan mengganggu jalannya organisasi dan menghambat tercapainya tujuan. Misalnya di suatu desa ada penduduk yang meninggal dunia, maka seluruh tetangga membantu pembuatan keranda dan menggali kuburan, tetapi tidak semua anggota masyarakat ikut terlibat, dan ketidakterlibatan anggota masyarakat tidak akan merugikan pihak yang sedang mengurus kematian. Berbeda dengan organisasi formal, misalnya bendahara tidak hadir ketika insentif pegawai harus segera dibayarkan, maka ketidakhadiran bendahara akan berpengaruh terhadap psikologis para pekerja, karena insentifnya belum bisa diambil. Oleh karena itu dalam

organisasi formal selalu ada pendelegasian wewenang, tugas dan kewajiban salah satu anggota kepada anggota lainnya, misalnya ketua kepada wakilnya.

Dengan contoh di atas dapat dipahami bahwa substansi organisasi formal maupun informal sifatnya sama, yaitu adanya hubungan antar orang, adanya kerjasama dan adanya tujuan yang hendak dicapai. Perbedaannya terletak pada formalitas atau tidaknya ketiga ciri tersebut dilaksanakan.

Kerjasama yang dilakukan dalam organisasi berbeda-beda, antara lain:

- a) Kerjasama internal organisasi, yaitu kerjasama yang dilakukan oleh semua unit organisasi atau semua bidang yang terdapat dalam organisasi. Misalnya kerjasama yang dilakukan Ketua Jurusan Geodesi dengan Departemen Pekerjaan Umum;
- b) Kerjasama eksternal organisasi, adalah kerjasama yang dilakukan antar organisasi. Dalam lembaga pendidikan kerjasama antar sekolah sering dilakukan, sebagaimana kerjasama antar fakultas, yaitu Fakultas Hukum Unisba dengan Fakultas Hukum Unpad, Fakultas Psikologi UIN Bandung dengan Fakultas Psikologi Unpad, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Jakarta dengan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan kinerja organisasi formal biasanya terdapat prinsip organisasi yang sangat penting, seperti adanya prinsip mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Sedangkan dalam organisasi informal prinsip tersebut tidak berlaku. Misalnya, organisasi sosial dan politik, katakanlah partai politik. Seluruh anggota partai akan berjuang memenangkan partainya dalam pemilihan umum, dengan melakukan kampanye ke berbagai daerah, membagi-bagikan kaos, bendera, dan gambar calon legislatornya. Kepentingan partai sangat diutamakan. Demikian pula dengan lembaga pendidikan sebagai organisasi, semua pelaksana pendidikan akan melaksanakan tugasnya dengan baik, dan menjaga nama baik lembaganya.

Kepentingan organisasi dinomorsatukan, sebagaimana kepentingan negara, kepentingan bangsa dan kepentingan agama, harus diutamakan. Apabila organisasi formal melaksanakan prinsip kepentingan tersebut, dan dilaksanakan dengan kerjasama yang baik sesuai dengan tugas dan kewajibannya masing-masing, maka organisasi tersebut akan mencapai tujuannya secara optimal. Seorang guru akan hadir ke kantor sesuai jadwal yang telah ditetapkan, ia bertugas mengajar murid-muridnya sebaik mungkin. Apabila ada guru yang malas, tidak pernah peduli dengan

perkembangan prestasi anak didiknya, maka guru yang dimaksud perlu diberi sanksi menurut besar kecilnya kesalahan yang diperbuatnya.

### **C. Bentuk-bentuk Organisasi**

Dilihat dari pola-pola hubungan kerja, wewenang dan tanggung jawab para anggota organisasi, organisasi dapat dibedakan menurut bentuknya, yaitu:

#### **1. Organisasi Garis (*Line Organization*)**

Organisasi garis (*Line Organization*) ialah : suatu bentuk organisasi yang memandang dan menerapkan sumber wewenang tunggal. Segala keputusan/kebijaksanaan dan tanggung jawab berada pada satu tangan, yaitu berada pada kepala eksekutif (*Chief Executif*).

Dalam organisasi garis bawahan hanya mengenal satu pimpinan dan menerapkan sistem satu komando dan kekuasaan absolut pada pimpinan pusat.<sup>97</sup> Pimpinan organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat kepada bawahannya.

Ciri-ciri dari organisasi lini atau garis ini adalah sebagai berikut:

- a. Organisasinya kecil;
- b. Jumlah anggota yang sedikit;
- c. Pemilik merupakan pimpinan organisasi atau pemegang saham utama;
- d. Asas kesatuan komando yang dominant;
- e. Menerapkan prinsip disiplin ketat;
- f. Sistem pengawasan yang ketat;
- g. Koordinasi antar pegawai sangat sederhana dan mudah dilakukan;
- h. Hubungan antar anggota yang sangat dekat dan satu lapis atau searah bahkan dapat dilakukan antar pribadi secara tatap muka;
- i. Penggunaan alat-alat yang sederhana;
- j. Produk yang dihasilkan homogen.

Organisasi garis memiliki kelebihan yang sangat dominan, yaitu mudah pengelolaannya, disiplin yang kuat dan selalu berada dalam satu komando yang berada di tangan seorang pimpinan.

Keburukan organisasi garis adalah:

- 1) Ketergantungan yang kuat kepada satu orang pimpinan, sehingga apabila pimpinan mengalami perihai buruk, maka akan buruk kepara organisasi;
- 2) Tidak ada upaya pengembangan para pegawai;
- 3) Jenis pekerjaan yang monoton;
- 4) Ada kecenderungan pemimpin bertindak otoriter; dan

---

<sup>97</sup> Siagian, *Loc.cit*, hal 122

5) Sulit mengembangkan perusahaan, karena keahlian pegawai relatif sama.

## **2. Organisasi Staf (*Staff Organization*)**

Organisasi yang hanya mempunyai hubungan dengan pucuk pimpinan dan mempunyai fungsi memberikan bantuan baik berupa pikiran maupun bantuan yang lain demi kelancaran tugas pimpinan dalam mencapai tujuan secara keseluruhan. Bentuk ini tidak mempunyai garis komando kebawah/ke daerah-daerah.<sup>98</sup>

## **3. Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff*)**

Organisasi lini dan staf diciptakan oleh Harrington Emerson. Organisasi sistem garis dan staf diterapkan dalam organisasi yang besar yang memiliki jumlah staf yang banyak. Staf yang dimaksudkan adalah orang yang memiliki keahlian tertentu yang bertugas memberi saran atau nasehat dalam bidangnya masing-masing kepada pejabat pimpinan di dalam organisasi tersebut.

Ciri-ciri organisasi garis dan staf adalah:

- a. Pimpinan dibantu oleh staf dan ada kesatuan komando serta memiliki garis komando dari tingkat yang paling atas hingga tingkat yang paling bawah atau dari tingkat pusat sampai ke tingkat daerah.
- b. Staf mempunyai wewenang fungsional, memberikan bantuan/ advis/petunjuk baik berupa pikiran, tenaga kerja, prasarana yang sanggup serta mampu mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi. Pimpinan (Kepala) mempunyai wewenang komando.<sup>99</sup>

Dengan ciri-ciri tersebut, maka organisasi yang berbentuk garis dan staf memiliki kebaikan tersendiri, di antaranya adalah:

- 1) Dapat digunakan oleh organisasi yang besar;
- 2) Seluruh staf memiliki keahlian yang pasti yang semakin mengakuratkan pengambilan keputusan;
- 3) Kedisiplinan staf dapat dipegang teguh;
- 4) Adanya pengembangan karier staf sesuai dengan keahliannya.

Keburukannya organisasi garis dan staf adalah:

- 1) Terlalu banyaknya staf dengan keahliannya masing-masing menimbulkan persaingan karier yang kurang sehat;
- 2) Pengawasan terhadap staf yang cukup menyulitkan dan adanya tindakan kolusi antar staf demi kepentingan pribadi;
- 3) Solidaritas antar staf rendah dan hubungan yang serba formalistik;
- 4) Birokrasi terkadang sangat rumit dan terkesan berbelit-belit;
- 5) Efektivitas dan efisiensi kerja yang kurang terjamin;
- 6) Biaya ekonomi tinggi dalam menggajih staf dan memberi tunjangan;
- 7) Koordinasi yang sukar dilakukan secara komprehensif.

---

<sup>98</sup> JB. Kristiadi, *Loc.Cit.*, hal. 32

<sup>99</sup> *Ibid*, hal. 33

#### **4. Bentuk Fungsional.**

Organisasi fungsional pertama kali diciptakan oleh Taylor. Ciri penting dari organisasi fungsional adalah pimpinan yang tidak memiliki bawahan yang "jelas". Setiap atasan dapat melakukan instruksi kepada semua bawahan sepanjang sesuai wewenang dan tanggung jawabnya dan yang paling penting masih berada di bawah naungan organisasi yang dimaksudkan.

Kebaikan organisasi fungsional adalah:

- a. Spesialisasi karyawan maksimal;
- b. Solidaritas antar pegawai sangat tinggi;
- c. Disiplin pegawai yang tinggi;
- d. Tanggung jawab atas fungsinya terjamin;
- e. Bidang pekerjaan khusus diduduki oleh seorang ahli yang memungkinkan bekerja atas dasar keahlian dan potensi serta cita-citanya.

Keburukan organisasi fungsional adalah:

- a. Terlalu kaku dengan spesialisasi para pekerja;
- b. Kesulitan melakukan *tour of duty of area*;
- c. Koordinasi kurang menyeluruh;
- d. Dapat menyebabkan dispersonalisasi;
- e. Keahlian memimpin kurang dapat dijamin;
- f. Sulit melaksanakan kegiatan yang berasal dari satu komando.

#### **5. Bentuk Panitia (*Commitee*).**

Organisasi yang bersifat sementara khusus dibentuk dalam melaksanakan kegiatan tertentu. Tetapi adapula organisasi yang selamanya menggunakan bentuk kepanitiaan dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pimpinan berbentuk kolektif;
- b. Terdiri dari beberapa orang;
- c. Pengambilan keputusan selalu didasarkan kepada musyawarah dan mengutamakan *quorum*;
- d. Kegiatan merupakan tanggung jawab bersama.

Kebaikan organisasi bentuk panitia adalah:

- 1) Solidaritas yang kuat antar pegawai;
- 2) Konsolidasi wewenang, tugas dan tanggung jawab yang kuat;
- 3) Selalu mengambil keputusan berdasarkan musyawarah;
- 4) Keterpaduan informasi yang kuat yang berasal dari seluruh pegawai.

Keburukan organisasi bentuk panitia adalah:

- 1) Sering terjadi penumpukkan pekerjaan di bagian tertentu;
- 2) Adanya lepas tanggung jawab;
- 3) Adanya saling tuding pelaksanaan tugas;
- 4) Adanya saling tolak melaksanakan tugas;
- 5) Bubar tanpa pertanggung jawaban yang formal;

- 6) Adanya tirani minoritas, yaitu panitia terpecah dari orang-orang senior dengan yunior, yang kemudian tanpa wewenang yang jelas, yunior memikul beban yang lebih berat dibandingkan yang senior.

The Liang Gie<sup>100</sup> menjelaskan bahwa bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan pula dari sisi jumlah orang yang memimpinya, yaitu:

- a. Organisasi bentuk tunggal, adalah yang dipimpin oleh seorang pimpinan;
- b. Organisasi bentuk komisi, yaitu dipimpin oleh lebih dari seorang pimpinan.

Organisasi dapat pula dilihat dari wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja pada kesatuan dalam organisasi, yaitu :

- a. Bentuk lurus.
- b. Bentuk fungsional.
- c. Bentuk lurus dan fungsional.

#### **D. Prinsip-prinsip Organisasi**

Prinsip adalah landasan atau pijakan yang juga sering disebut sebagai referensi utama dalam memulai pelaksanaan kegiatan. Dalam berorganisasi pun harus didasarkan kepada prinsip-prinsip tertentu agar pelaksanaan kegiatan organisasi tercapai sesuai dengan tujuan. Prinsip juga sering diartikan dengan kaidah dan titik tolak kegiatan yang tidak dapat diubah.

Prinsip-prinsip organisasi menurut Manulang<sup>101</sup> adalah sebagai berikut:

- a. Adanya tujuan yang jelas

Tujuan organisasi harus ditetapkan sebelum perencanaan kegiatan dirumuskan, karena rencana-rencana harus merujuk dan mengarah kepada upaya tercapainya tujuan organisasi. Tujuan akan menuntun organisasi kepada visi dan misinya yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan merupakan arah dan pedoman perencanaan, yaitu koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi dan mekanisme.

2. Prinsip kerjasama

Tolak ukur kesuksesan organisasi adalah adanya kerja sama di antara semua anggota organisasi.

3. Pembagian kerja yang jelas
4. Pendelegasian wewenang, tugas dan tanggung jawab yang sistematis;
5. Rentangan kekuasaan yang hirarkisnya jelas dilihat dari tugas dan fungsinya dalam organisasi;
6. Kesatuan perintah dan tanggung jawab atau kesatuan komando yang jelas;

---

<sup>100</sup> The Liang Gie, *Loc.Cit.*, hal. 16

<sup>101</sup> Manullang, *Loc.Cit.*, hal. 71

## **7. Koordinasi yang terpadu dan integral.**

Menurut Prajudi Atmosudirdjo<sup>102</sup>, ada 12 (dua belas) prinsip organisasi, yaitu:

### **a. Kesatuan Komando**

Penyusunan setiap organisasi harus mengikuti garis tata hubungan atasan yaitu mulai dari bawah ke atas sampai berakhir pada satu titik yaitu puncak dari organisasi.

Semua arus komando/perintah, laporan, arus informasi, arus kerja dan lain sebagainya harus melalui garis hierarki yang jelas. Tetapi alangkah baiknya tidak terlalu kaku, fleksibel dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi dan kondisi.

## **2. Pembagian Kerja**

Prinsip pembagian kerja dapat dibagi 4 (empat) macam yaitu:

- a. Prinsip pembagian kerja atas dasar wilayah/daerah;
- b. Prinsip pembagian kerja menurut produk/barang yang dihasilkan;
- c. Prinsip pembagian kerja menurut jumlah orang bawahan;
- d. Prinsip pembagian kerja menurut fungsi.

## **4. Keseimbangan antara Tugas, Tanggung Jawab dan Kekuasaan.**

## **5. Prinsip komunikasi**

Adanya pertukaran informasi di antara anggota organisasi, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat dipantau secara bersama-sama. Dengan demikian permasalahan yang muncul dengan mudah dapat dipecahkan.

## **6. Kontinuitas/kesinambungan**

Setiap kegiatan harus dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan jadwal yang ditetapkan. Semua aturan yang menyangkut aktivitas anggota diatur melalui sistem pembagian kerja yang terpadu, sehingga tidak terganggu oleh keadaan cuti, libur hari raya dan sebagainya.

## **7. Prinsip Koordinasi**

Dengan prinsip pembagian kerja dan kesinambungan kerja, maka prinsip koordinasi dalam berorganisasi sangat penting untuk dilaksanakan, agar tidak terjadi mis manajemen dan kesimpangsiuran komunikasi antar anggota organisasi.

## **8. Saling Asuh**

Prinsip saling asuh merupakan pelaksanaan pembinaan dari atasan kepada bawahan. Terjadinya pengayoman yang berjalan secara kekeluargaan. Sehingga tidak terjadi konflik organisasi yang berakibat hancurnya hubungan antar anggota.

## **9. Pelimpahan Kekuasaan/Delegasi**

Pelimpahan wewenang harus terjadi dalam organisasi, karena atasan adakalanya berhalangan, dan kegiatan organisasi tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang anggota organisasi.

---

<sup>102</sup> Prajudi Atmosudirdjo, *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*, Jilid II, 1979, hal. 90.

Pelimpahan wewenang dilaksanakan dengan syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Wewenang dilimpahkan kepada orang yang tepat;
  - b. Adanya kejelasan wewenang yang dilimpahkan;
  - c. Adanya alasan terjadinya pelimpahan yang terbuka;
  - d. Berdasarkan kebijakan yang tertulis dalam bentuk Surat Keputusan;
  - e. Merupakan bentuk dari pemberian wewenang didasarkan kepada hierarki kekuasaan;
  - f. Didasarkan kepada kepercayaan;
  - g. Didasarkan kepada prestasi kerja.
10. Pengamatan, Pengawasan dan Pengecekan

Pengamatan dilakukan untuk mengetahui kinerja anggota organisasi sehingga berbagai penyimpangan dapat diketahui. Jika ada masalah akan mudah diantisipasi dan dicarikan jalan keluarnya sesegera mungkin.

#### 11. Azas Tahu Diri

Azas ini mengajarkan agar semua anggota organisasi menyadari kedudukannya dalam organisasi, sehingga tidak melakukan pekerjaan yang bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya, sebaiknya anggota memokuskan diri kepada tanggung jawabnya yang utama dan melakukan kerjasama, bukan menyerobot tugas anggota lain.

#### 12. Kehayatan

Azas ini berhubungan dengan sikap dan mental anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan azas ini, maka anggota organisasi sebaiknya bekerja didasarkan kepada komitmen yang kuat kepada organisasi, loyalitas yang maksimal dan sikap yang penuh pengabdian, dalam arti ketaatan terhadap peraturan, ketaatan kepada kewajiban religius, ketaatan terhadap tanggung jawab sebagai pribadi dan sebagai warga negara.

### **E. Departementalisasi (*Departmentalization*)**

Departementalisasi adalah suatu proses pembagian tugas dan wewenang yang satuan-satuannya memiliki hubungan struktural dan tanggung jawab. Di dalam proses itu terdapat upaya pengelompokkan beberapa unit kerja disertai susunan pelaksana kegiatan, pimpinan dan staf-staf lainnya. Dengan demikian departementalisasi dapat diartikan sebagai berikut:

1. Penyusunan unit-unit kerja menjadi satu bagian tertentu;
2. Penyusunan aktivitas satuan-satuan organisasi;
3. Pembagian bidang kerja dengan tugas dan fungsi tertentu;
4. Pembentukan hierarki jabatan menurut urutan tanggung jawab secara struktural dan fungsional.

Supaya lebih jelas dan kongkrit, misalnya universitas terdiri dari berbagai departemen yang melaksanakan kegiatan dengan jenis-jenis yang berbeda, tetapi secara pertikal bertanggung jawab kepada struktur yang tertinggi. Perguruan tinggi dibagi satuan organisasinya ke dalam beberapa fakultas, sedangkan fakultas dibagi ke dalam beberapa jurusan dan program studi. Di tingkat fakultas dipimpin oleh seorang dekan yang dibantu oleh para pembantu dekan, sedangkan jurusan dikelola oleh ketua dan sekretaris jurusan.

Departementalisasi dapat berarti sebagai upaya memperkecil tugas ke dalam berbagai unit kerja atau bidang dan sub bidang tertentu. Prosesnya dengan cara memecah jumlah dan tugas organisasi ke dalam beberapa tugas yang lebih kecil secara sistimatis. Tugas-tugas tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam bagian tertentu. Pengelompokan beberapa unit kerja atau sering disebut biro merupakan arti dari departementalisasi.

Proses departementalisasi menggunakan berbagai pendekatan, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pendekatan Fungsional

Pendekatan fungsional adalah proses penyusunan tugas menurut fungsi-fungsinya. Misalnya dibuat beberapa pusat sebagaimana di perguruan tinggi, ada pusat studi wanita, pusat pengembangan sumber daya manusia, pusat penelitian dan pengabdian masyarakat, dan pusat kajian hukum dan pranata sosial. Istilahnya dapat berubah menjadi lembaga, misalnya lembaga penjamin mutu, lembaga perpustakaan, lembaga bahasa, dan sebagainya.

Pendekatan fungsional dalam melakukan departementalisasi harus ditunjang oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Penentuan tugas yang jelas;
- b. Keahlian personil yang sesuai dengan tugas;
- c. Spesialisasi kegiatan;
- d. Sarana dan prasarana yang memadai dan relevan dengan kebutuhan fungsionalnya.

Ambil contoh, di perguruan tinggi terdapat lembaga penelitian, maka lembaga itu memiliki kejelasan fungsi yang secara keseluruhan berkaitan dengan aktivitas penelitian. Personil yang menduduki jabatan di lembaga penelitian sebaiknya para peneliti dan pakar dalam ilmu-ilmu tertentu, misalnya ilmu-ilmu sosial, ilmu alam, dan sebagainya. Juga sarana dan prasarana lembaga memadai untuk mengembangkan hasil-hasil penelitian yang telah dicapai, misalnya ada laboratorium.

#### 2. Pendekatan Teritorial

Departementalisasi dengan pendekatan teritorial adalah pembentukan kelompok kerja dan tugas menurut wilayah

tertentu. Biasanya dilaksanakan oleh organisasi yang sudah besar dengan penyebaran anak organisasi ke berbagai daerah, sehingga setiap perusahaan yang merupakan bagian dari otoritas pusat dipimpin oleh seorang manajer yang memegang wewenang atas daerah tertentu. Ada pula organisasi yang membagi tugas-tugas kepada anggotanya untuk menjadi manajer dalam konteks wilayah tertentu. Misalnya, di perguruan tinggi terdapat lembaga yang menangani kerjasama, lalu kerjasama itu dibagi dua yaitu kerjasama dalam negeri dan kerjasama luar negeri. Terutama kerjasa luar negeri, ditetapkan manajer atau ketua bidang tertentu menurut wilayah masing-masing, misalnya manajer yang menangani kerjasama antar daerah propinsi, kerjasama dengan Timur Tengah, kerjasama dengan Negara-negara di Asia Tenggara, kerjasama dengan Negara-negara Eropa dan Amerika.

### **3. Pendekatan Produk**

Departementalisasi dengan pendekatan produk adalah penyusunan organisasi ke dalam unit-unit menurut produk tertentu. Misalnya yang diterapkan oleh perusahaan. Bidang-bidang dibuat menjadi manajerial tertentu dengan pimpinan seorang manajer yang menangani produk masing-masing. Biasanya ada manajer yang memimpin suatu divisi, misalnya divisi bahan mentah, divisi desain produk, divisi penjualan, divisi alat-alat industri, dan sebagainya.

### **4. Pendekatan Pelanggan**

Departementalisasi dengan pendekatan pelanggan adalah penyusunan jabatan dan tugas menurut aktivitas konsumen organisasi. Misalnya lembaga pendidikan membagi tugas untuk bidang tertentu menurut sistem pembelajaran yang digunakan dengan cara mengangkat seorang koordinator dan wakilnya, yaitu ada koordinator kelas eksekutif dan kelas karyawan, koordinator kelas malam, koordinator kelas jauh, koordinator kelas ekstension, dan koordinator perguruan tinggi swasta (kopertis).

### **5. Pendekatan Pasar**

Departementalisasi berdasarkan pasar adalah penyusunan tugas dan kegiatan menurut kecenderungan pasar. Perencanaan dapat berubah-ubah mengikuti situasi dan kondisi pasar. Pendekatan pasar biasanya kurang memperhatikan produk tetapi menekankan strategi pemasaran yang bersifat konvensional. Lembaga pendidikan yang melakukan pendekatan pasar adalah perguruan tinggi yang tidak berbeda dengan perusahaan dagang. Misalnya, ketika seluruh guru wajib disertifikasi, maka beberapa perguruan tinggi melaksanakan pendidikan untuk para guru. Ketika guru Bantu harus memiliki Akta IV (empat), perguruan tinggi ramai-ramai memfasilitasi pendidikan Akta IV. Ketika wajib belajar 9 (sembilan) tahun digulirkan pemerintah dan pemberantasan buta

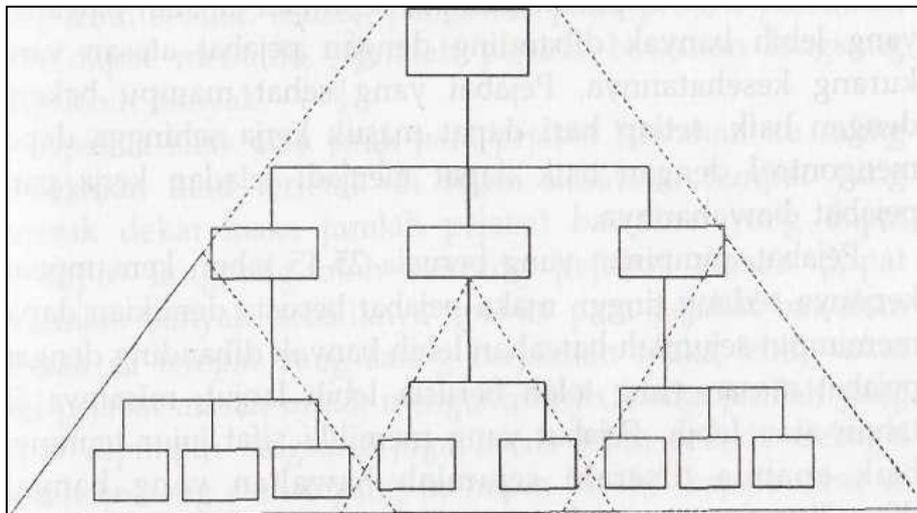
huruf dan buta tulis dilaksanakan, maka berbagai elemen pendidikan bekerjasama dengan berbagai pihak untuk melaksanakan Program Kejar Paket A sampai dengan Kejar Paket C.

Karena terlalu berorientasi kepada pasar, maka kualitas pendidikan dan harga diri perguruan tinggi menurun. Hal itu sebabkan banyaknya perguruan tinggi "liar" yang menjual ijazah dan gelar dengan kuliah yang sangat singkat, misalnya untuk tingkat sarjana atau S1 cukup dua tahun, untuk magister (S2) cukup dua tahun, malah yang super cepat, ada yang menawarkan program doktor dalam waktu tiga bulan.

#### F. Rentang Kendali ( *Span of Control* )

Rentang kendali Dalam bahasa Inggris dikenal istilah *span of control*, *span of authority*, *span of management*, *span of supervision*. Yang dimaksud dengan asas rentang kontrol adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Yang dimaksud dengan bawahan langsung adalah sejumlah pejabat yang langsung berkedudukan di bawah atasan seorang tertentu. Yang dimaksud dengan atasan langsung adalah seorang pejabat yang memimpin langsung sejumlah bawahan tertentu.<sup>103</sup>

Contoh rentang kontrol dapat ditunjukkan dengan bagan organisasi berikut :<sup>104</sup>



Ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan berapa sebaiknya jumlah pejabat, bawahan yang langsung dapat

<sup>103</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen, loc.cit.*, hlm., 116-117

<sup>104</sup> *Ibid*

dipimpin dengan baik oleh seorang pejabat atasan tertentu, yaitu :<sup>105</sup>

- a. faktor subyektif, yaitu faktor yang melekat pada pejabatnya, misalnya kepandaian, pengamalan, kesehatan, umur, kejujuran, keahlian, kecakapan dan lain-lain.
- b. Faktor obyektif, yaitu faktor yang berada di luar pejabat bersangkutan misalnya corak pekerjaan, jarak antar pejabat bawahan, letak para pejabat bawahan, stabil dan labilnya organisasi, jumlah petugas pejabat, waktu menyelesaikan pekerjaan.

### **G. Sentralisasi dan Desentralisasi**

Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah. Desentralisasi diartikan sebagai penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia. dengan adanya desentralisasi maka muncullah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah.<sup>106</sup> Sedangkan pengertian

Dalam ilmu manajemen pengertian desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Sedangkan sentralisasi adalah pemusatan wewenang dalam pengambilan keputusan. Seluruh cabang dan unit-unit yang ada di bawahnya tidak memiliki wewenang dalam membuat keputusan, secara keseluruhan merupakan hak organisasi di tingkat pusat.

Desentralisasi adalah istilah dalam keorganisasian yang artinya penyerahan kewenangan. Dalam kaitannya dengan sistem pemerintahan Indonesia, desentralisasi akhir-akhir ini seringkali dikaitkan dengan sistem pemerintahan karena dengan adanya desentralisasi sekarang menyebabkan perubahan paradigma pemerintahan di Indonesia.

Dalam lembaga pendidikan sistem sentralisasi masih berlaku, seperti keputusan penganggaran pendidikan, naik pangkat untuk guru dan dosen golongan IV a ke atas sepenuhnya ditentukan oleh pusat, termasuk pengangkatan pegawai. Misalnya, dosen yang mengajukan kenaikan pangkat ke golongan IV a (Lektor Kepala), maka ia harus mengajukan dengan berbagai persyaratan yang lengkap ke Departemen Pendidikan Nasional. Itu berarti masih

---

<sup>105</sup> *Ibid*

<sup>106</sup> *d. wikipedia.org/wiki/Desentralisasi.*

bersifat sentralistik. Sedangkan kenaikan pangkat untuk golongan tiga ke bawah diatur sepenuhnya oleh perguruan tinggi setempat, untuk dosen surat keputusannya ditanda tangani oleh rektor.

Kenaikan pangkat untuk golongan IV yang masih sentralistik memiliki banyak kelemahan, di antaranya:

1. Tidak efektif dan kurang efisien;
2. Dijadikan alasan untuk melakukan pungli oleh pihak yang menangani kenaikan pangkat dengan berbagai alasan, misalnya ongkos perjalanan dan sebagainya. Sehingga ada anggapan kalau pihak tertentu menyatakan berbagai kekurangan, misalnya kurang bidang A, artinya kurang amplop, kurang bidang B, artinya kurang biaya, kurang bidang C, artinya kurang cicis (bahasa Sunda artinya uang), kurang bidang D, artinya kurang duit dan kurang dekat. Pelesetan ini muncul karena sistem sentralisasi yang dikesani sangat sulit.
3. Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah karena seluruh keputusan dan kebijakan daerah/cabang dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat/pimpinan pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama.

Pada sistem kepemimpinan dalam suatu organisasi, misalnya dalam sistem pemerintahan sekarang diterapkan sistem desentralisasi. Sistem yang melahirkan otonomi daerah yang memberikan sebagian wewenang kepada pemerintah daerah. Kelebihan sistem ini adalah sebagian besar keputusan dan kebijakan yang berada di daerah dapat diputuskan di daerah tanpa adanya campur tangan dari pemerintahan di pusat. Kelemahannya adalah sistem desentralisasi telah menciptakan kekuasaan yang kurang terkontrol oleh pusat. Tindakan kolusi, korupsi dan nepotisme di daerah semakin banyak. Hal tersebut terjadi karena sulit untuk dikontrol oleh pemerintah di tingkat pusat. Dilihat dari asset daerah yang beraneka ragam, yang memiliki asset yang banyak akan semakin memperkaya dan mempercepat pembangunan di daerahnya, sedangkan yang asetnya sedikit pembangunan daerah mengalami kelambanan.

Desentralisasi diterapkan untuk meningkatkan pelayanan publik agar lebih efektif dan efisien. Dengan desentralisasi diharapkan tercapai keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Lebih dekat kepada masyarakat, sehingga lebih cepat mengetahui keinginan masyarakat dan reespons yang tinggi terhadap kepentingan publik.
2. Dalam organisasi atau lembaga pendidikan, desentralisasi akan lebih fokus pada pengelolaan yang berorientasi pemberdayaan lembaga, misalnya Sekolah Tinggi telah melaksanakan ujian negara sendiri, diterapkannya sistem akreditasi BAN Perguruan Tinggi, dengan sistem tersebut, maka persaingan di bidang pengelolaan pendidikan lebih terbuka. Satu lagi yang paling

- penting adalah mahasiswa dapat lebih hemat biaya, karena tidak dikenal lagi ujian lokal dan ujian Negara;
3. Menekan berbagai biaya yang "liar" bagi perguruan tinggi swasta. Pihak-pihak yang berkuasa sekarang tidak lagi banyak melakukan inpeksi mendadak, berkeliling ke seluruh perguruan tinggi swasta;
  4. Pengembangan kelembagaan dan manajemen berbasis budaya lokal yang secara langsung berhadapan dengan customer, sehingga desentralisasi mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) dengan ciri-ciri: (a) lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kegiatan pelayanan; (b) lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan organisasi dan anggotanya sehingga semakin mempertinggi rasa memiliki terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama, komitmen dan loyalitas yang optimal; (c) mengaplikasikan sistem kompetisi yang terbuka untuk semua anggota organisasi; (d) Penyediaan pelayanan publik yang lebih berkualitas; (d) terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil (*outcomes*) sesuai dengan masukan yang digunakan; (e) lebih mengutamakan pelaksanaan program yang sesuai dengan perencanaan setempat (daerah); (f) lebih cepat menyerap aspirasi masyarakat; (g) lebih antisipatif terhadap masalah; (h) lebih akurat dalam menyelesaikan masalah; (i) pemasaran produk yang pasti.

Itulah kelebihan-kelebihan dari desentralisasi. Dalam konteks administrasi pemerintah, dikenal tiga sistem, yaitu:

- a. Sentralisasi, yaitu segala sesuatu yang menyangkut wewenang pengambilan keputusan berada di tangan pemerintahan pusat;
- b. Desentralisasi, yaitu pelimpahan wewenang kepada pemerintahan daerah, daerah memiliki otonomi sendiri untuk menyelenggarakan pemerintahannya dan mengatur rumah tangganya sendiri;
- c. Dekonsentralisasi, pelimpahan pelaksanaan tugas pemerintahan pusat kepada daerah, karena pusat tidak lebih baik dan tidak lebih efektif jika melaksanakan perencanaan pembangunan yang dimaksudkan. Dalam asas dekonsentralisasi kekuasaan tetap berada di tangan pemerintahan pusat, tetapi pelaksanaannya oleh pemerintahan daerah.

Pelimpahan wewenang sekaligus pelimpahan kekuatan posisi, sehingga, suatu organisasi yang menerapkan sistem desentralisasi memiliki kebebasan mengembangkan diri melalui proses menajerial dan fungsi-fungsi kepemimpinan yang diterapkannya. Desentralisasi akan menciptakan kader-kader manajer yang handal di berbagai cabang, dengan demikian kompetisi dalam mengejar prestasi kerja lebih terbuka. Manajer harus membuktikan diri dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya dengan melakukan berbagai kajian dan pengamatan terhadap sumber daya yang dimiliki organisasinya berhubungan dengan sumber daya di luar organisasi. Apabila prestasi

seorang manajer tidak memberikan dampak positif, maka organisasi akan statis, tidak berkembang, dan mengakibatkan kebangkrutan.

Dalam lembaga pendidikan sistem desentralisasi lebih bersifat fungsional, misalnya setelah dilakukan pembagian departemen yang berupa fakultas-fakultas dan jurusan, maka tugas dan fungsinya akan berkaitan secara langsung dengan penyelenggaraan akademik yang jelas. Dekan adalah manajer utama dibantu oleh manajer fungsional, yaitu pembantu dekan yang menangani masalah akademik, masalah kepegawaian dan keuangan, dan masalah kemahasiswaan. Lalu, untuk mengurus administrasi akademik di bawah pembantu dekan satu, dilaksanakan sepenuhnya oleh Ketua dan Sekretaris Jurusan.

Berkaitan dengan asas desentralisasi, berbagai lembaga pendidikan dituntut untuk meningkatkan akuntabilitas institusinya di mata masyarakat sebagai konsumen pendidikan. Sekolah dan perguruan tinggi memerlukan kurikulum yang relevan yang memperhitungkan kebutuhan masyarakat atau sering disebut sebagai kurikulum berbasis budaya lokal. Dengan tuntutan tersebut, maka pihak lembaga pendidikan harus memiliki hal-hal sebagai berikut:

- a. Kemampuan manajemen yang tinggi;
- b. Komitmen yang kuat untuk mencapai keunggulan;
- c. Sarana penunjang yang memadai; dan
- d. Perangkat aturan yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten oleh institusi pendidikan yang bersangkutan;
- e. Dukungan moral dan materil masyarakat keberadaan lembaga pendidikan.

Desentralisasi telah melahirkan manajemen baru dalam pengelolaan lembaga pendidikan, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat. Model manajemen ini menuntut keterlibatan yang tinggi dari stakeholders sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah perlu didukung oleh lima sumber penting, yaitu: (1) teknologi komunikasi dan informasi yang memadai, karena tanpa hal itu, sekolah akan mengalami kemandegan. Informasi dan teknologi komunikasi sebagai jembatan yang menghubungkan berbagai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada pengelola sekolah, para pendidik dan anak didik; (2) Dukungan pengetahuan yang luas dari para pengelola lembaga pendidikan. Hal ini sangat penting karena untuk menciptakan anak didik yang berkualitas, maka harus dimulai dari para pendidiknya. Para guru perlu ditingkatkan pendidikannya; (3) Kompetensi para pengelola pendidikan, seperti keterampilan dalam menggunakan berbagai fasilitas pembelajaran yang modern; (4) landasan hukum pengelolaan lembaga yang melindungi bentuk-bentuk pengembangan pendidikan, seperti Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional; (5) Kesejahteraan pengelola pendidikan, para guru, dosen, dan staf sekolah yang lebih tinggi

dibandingkan jabatan-jabatan lainnya, karena para pendidik adalah awal dari kebangkitan dan kemajuan bangsa dan negara.

Dengan lima sumber potensial di atas, maka desentralisasi pendidikan berhubungan dengan arus kompetensi pendidikan, akreditasi dan akuntabilitas lembaga pendidikan. Usaha-usaha untuk mencapai lembaga pendidikan dan akuntabel, terakreditasi dengan baik dan kompetitif hanya dapat dilakukan apabila pengelolaan sumber daya sekolah dilakukan dengan cara-cara yang efektif dan efisien. Salah satunya dengan melakukan penilaian ulang terhadap kinerja para pendidik, kesesuaian tugas dan fungsinya dengan keahlian dan keilmuan yang diembannya. Pendidikan para pendidik memerlukan peningkatan dengan dukungan pemerintah sepenuhnya. Sebagaimana perberlakuan sertifikasi guru dan dosen, harus sekaligus memberikan solusi materiil bagi para guru dan dosen yang akan dan sedang melanjutkan kuliah ke jenjang yang lebih tinggi. Hal itu wajib dilakukan, karena sangat tidak masuk akal, apabila dengan gaji yang kecil, seorang dosen dapat melanjutkan kuliah ke S2 dan S3. Contohnya, untuk melanjutkan kuliah ke S2 di perguruan tinggi negeri (seperti Unpad dan UI), jika biaya sendiri, maka harus menyediakan dana kurang lebih Rp. 25.000.000 (dua puluh lima juta) setahun, hal itu belum terhitung untuk biaya lainnya, misalnya biaya mengontrak untuk dosen yang berasal dari luar daerah.

Adalah mimpi di siang bolong, kalau undang-undang tentang akreditasi dan sertifikasi lebih dahulu diberlakukan, sedangkan fasilitas untuk merespon kemauan undang-undang belum memadai. Menjadi sangat wajar apabila masih banyak para guru yang menambah penghasilannya dengan berbagai usaha, misalnya berdagang, mengojek, ceramah keliling, dan sebagainya. Padahal yang terbaik bagi para guru dan dosen adalah melakukan penelitian, pengajaran, dan pengabdian masyarakat sebagaimana terdapat dalam konsep Tridarma Perguruan Tinggi.

Desentralisasi lembaga pendidikan juga berkaitan dengan institusi pendidikan yang akuntabel, yaitu yang mampu menjaga mutu lulusannya sehingga dapat diterima oleh masyarakat. Indikator terpenting bahwa lembaga pendidikan itu akuntabel, adalah dengan melihat mutu lulusannya dan peran penting yang dimainkannya dalam kehidupan bermasyarakat.

Lembaga pendidikan yang menerapkan asas desentralisasi akan meningkatkan kinerja seluruh pengelolanya dan terutama para dosen dan para guru. Dan satu hal lagi yang paling penting adalah membuat open manajemen dalam pertanggung jawaban segala bentuk keuangan kepada publik. Sehingga segala sesuatunya akan lebih terbuka dan ini sangat memotivasi para pendidik untuk lebih berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

Pada dasarnya, desentralisasi yang dilaksanakan dalam konteks manajemen berbasis sekolah, sama dengan pelimpahan wewenang kepada pihak penyelenggara pendidikan atau sekolah, untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemennya secara terbuka menurut kebutuhan sekolah. Wewenang yang luas tersebut adalah berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Wewenang pengambilan keputusan;
2. Wewenang perencanaan kegiatan sekolah;
3. Wewenang pengembangan kurikulum;
4. Wewenang penempatan personil sekolah;
5. Wewenang pemberdayaan kelembagaan sekolah;
6. Wewenang pemberdayaan para pendidik;
7. Wewenang modernisasi administrasi, sarana dan prasarana sekolah;
8. Wewenang pengembangan sistem pembelajaran;
9. Wewenang pengembangan kerjasama antar lembaga pendidikan atau antar sekolah dan dengan lingkungan masyarakat;
10. Wewenang pengembangan kekhasan sekolah;
11. Wewenang pertanggung jawaban pelaksanaan kegiatan pengembangan sekolah.

Sebelas wewenang tersebut sangat berhubungan dengan asas desentralisasi yang sekarang ini diberlakukan melalui Undang-undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dengan landasan yuridis tersebut, maka akuntabilitas lembaga pendidikan harus didukung sepenuhnya oleh pelaksana pendidikan, oleh pemerintahan daerah, dan oleh masyarakat.

## **BAB VII KULTUR ORGANISASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUKNYA**

### **A. Pengertian Budaya**

Pemahaman tentang kultur organisasi tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya, yang merupakan salah satu terminologi dalam antropologi. Dalam perspektif antropologi, konsep budaya telah mengalami pergeseran makna. Kebudayaan awalnya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama berubah. Kini kebudayaan diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok. Kebudayaan dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis.

Kebudayaan merupakan cermin cara berpikir dan cara bekerja manusia, oleh karena itu kebudayaan adalah bentuk yang sesungguhnya dari perilaku makhluk Tuhan. Bukan hanya manusia yang berbudaya, binatang pun berbudaya, bahkan ada manusia berkebudayaan seperti binatang, sebaliknya binatang yang dilatih berbudaya seperti manusia.

Menurut Vijay Santhe budaya adalah : *“ The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common”*. Secara umum namun operasional, Edgar Schein dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai: *“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new*

*members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems*".<sup>107</sup>

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, pengertian kebudayaan yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan pikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas.<sup>108</sup>

*Value* (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe nilai merupakan "*basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for*".<sup>109</sup>

Nilai berfungsi sebagai : (1) standar perilaku; (2) nilai sebagai landasan atau asas penyelesaian konflik dan pengambilan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi untuk bertindak; (4) nilai sebagai dasar beradaptasi ; dan (5) sebagai citra kepribadian dan harga diri. Rokeach mengatakan bahwa nilai adalah "*a value system is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision*".<sup>110</sup> Suatu sistim nilai dipelajari oleh organisasi untuk membantu mencari solusi terbaik di antara berbagai alternatif yang ada guna memecahkan konflik dan membuat keputusan.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*. Menurut Sathe bahwa *shared basic assumptions* meliputi : (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*. Pada bagian lain, Edgar Schein menyebutkan bahwa *basic assumption* dihasilkan melalui : (1) *evolve as solution to problem is repeated over and over again*; (2) *hypothesis becomes reality*, dan (3) *to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking*.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Akhmad Sudrajat, *Pengertian Budaya Organisasi, dalam Edgar H Schein, "Organizational Culture & Leadership". MIT Sloan Management Review. (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>)*

<sup>108</sup> *ibid*

<sup>109</sup> *ibid*

<sup>110</sup> *ibid*

<sup>111</sup> *ibid*, lihat dalam Taliziduhu Ndraha. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta,

Kebudayaan sangat erat hubungannya dengan masyarakat. Melville J. Herskovits dan Bronislaw Malinowski mengemukakan bahwa segala sesuatu yang terdapat dalam masyarakat ditentukan oleh kebudayaan yang dimiliki oleh masyarakat itu sendiri. Istilah untuk pendapat itu adalah *Cultural-Determinism*. Herskovits memandang kebudayaan sebagai sesuatu yang turun temurun dari satu generasi ke generasi yang lain, yang kemudian disebut sebagai *superorganic*. Menurut Andreas Eppink, kebudayaan mengandung keseluruhan pengertian, nilai, norma, ilmu pengetahuan serta keseluruhan struktur-struktur sosial, religius, dan lain-lain, tambahan lagi segala pernyataan intelektual dan artistik yang menjadi ciri khas suatu masyarakat.<sup>112</sup>

Menurut Edward B. Tylor, kebudayaan merupakan keseluruhan yang kompleks, yang di dalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat seseorang sebagai anggota masyarakat. Sedangkan menurut Selo Soemardjan dan Soelaiman Soemardi, kebudayaan adalah sarana hasil karya, rasa, dan cipta masyarakat.<sup>113</sup>

Dalam kehidupan sehari-hari, kebudayaan itu bersifat abstrak yang perwujudannya dapat berupa benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola-pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni, dan lain-lain, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia dalam melangsungkan kehidupan bermasyarakat.<sup>114</sup>

Dengan pengertian-pengertian di atas, maka makna kebudayaan berpijak dari dua kata kunci, yakni budi dan daya yang contentnya adalah budi artinya akal dan hati sebagai perwujudan dari daya adalah karya, cipta, dan karsa manusia. Jadi kebudayaan itu berpikir dan merasakan segala bentuk kehidupan manusia yang diwujudkan ke dalam sebuah karya yang nyata. Karya dapat berbentuk perilaku, karya seni, nilai, falsafah hidup, ideologi, agama, dan sebagainya.

Kebudayaan berada pada berbagai level sosial dan status kemanusiaan yang beragam. Status pendidikan akan menampakkan kebudayaan yang berbeda apabila dilihat dari cara berpikir manusia dalam mengekspresi setiap kebutuhan hidupnya. Pendidikan yang semakin tinggi dengan pengalaman yang mendalam tentang berbagai kehidupan akan membentuk kebudayaan yang lebih maju dibandingkan dengan orang yang pendidikannya rendah dan pengalaman yang dangkal. Dalam ajaran agama Islam terdapat

---

<sup>112</sup> Riwon Alfrey, *Kulturalisasi Visi dalam Organisasi, Loc.cit.*

<sup>113</sup> *Ibid*

<sup>114</sup> *Ibid*

pernyataan Allah tentang semakin tingginya derajat manusia disebabkan oleh kebudayaannya, yaitu oleh keimanan dan keilmuannya. Keimanan adalah keyakinan terhadap Allah dan masa depan ukhrawi, sedangkan ilmu adalah alat untuk memperkuat keimanan, jadi wajar apabila derajat manusia akan terangkat oleh iman dan ilmu.

Dalam organisasi terdapat kultur organisasi atau budaya organisasi. Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu :<sup>115</sup>

4. Dimensi *external environments*; yang di dalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*.
5. Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable : ideology and religion*.

Edgar Schein pun mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup : (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.

Fred Luthan menjelaskan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : (1) *obeserved behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall*

---

<sup>115</sup> Akhmad Sudrajat, lihat Edgar H Schein, „*Organizational Culture & Leadership*”. MIT Sloan Management Review. (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>)

“*feeling*”) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.<sup>116</sup>

Dari ketiga pendapat di atas, kita melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

Realitas masyarakat merupakan kenyataan dinamis dari berbagai cara pandang dan variasi perilaku individu, meskipun realitas itu seolah-olah dikotomis dengan kenyataan lainnya, bahwa manusia adalah *creator* kehidupan sosial yang potensial dalam melakukan tindakan sesuai dengan hasratnya masing-masing. Sebagaimana ketika konsep masyarakat dan budaya berlaku, maka secara langsung atau tidak potensi individual akan terjebak dalam sistem kehidupan normatif yang dapat menghentikan proses dinamis dari berbagai potensi individual yang dimaksud.<sup>117</sup>

Perilaku manusia yang terbentuk oleh norma-norma masyarakat tidak berarti sebagai potensi dirinya secara kultural dinapikan begitu saja, justru potensi kultural individual itu diadaptasikan dan diintegrasikan secara sosiologis sehingga menjadi sistem sosial yang muatan simboliknya diterima dan menjadi citra khas masyarakat tertentu. Dengan demikian pembentukan masyarakat secara serta merta merupakan pemolaan karakteristik budaya yang memiliki daya ikat dan daya atur tersendiri. Dinamika sosial demikian bagaikan *bola billiard* yang satu totokan bola pertama memantulkan jumlah bola yang lebih banyak sehingga memenuhi lubang bola sebagai tujuan utama. Bukan totokan bola pertama yang paling penting dan menentukan kemenangan, tetapi seberapa banyak pantulan bola memasuki lubang sebagai tujuan inti permainan. Teori *Billiard Ball* adalah pandangan yang menegaskan bahwa perilaku interaktif dapat menentukan terbentuknya norma sosial yang lebih luas. Dalam hal ini Compton dan Galaway dengan mengutarakan pendapat Lippitt dan Westley dalam *Social Works and Processes* bahwa dinamika perilaku masyarakat yang membentuk kebudayaan khas saling memantulkan adalah karena kebutuhan yang sama akan tujuan yang hendak dicapai yang dikokohkan oleh hubungan fungsional dan pilihan sosial yang teruji serta generalisasi kepentingan yang

---

<sup>116</sup> *Ibid*, lihat Fred Luthan. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

<sup>117</sup> Beni Ahmad Saebani, *Sosiologi Hukum*, Pustaka Setia, 2007, hlm., 36

lebih transformatif dan stabil untuk dijadikan norma-norma kehidupan dalam masyarakat.<sup>118</sup>

Bersandarkan pada pemahaman di atas, secara logika perilaku yang berbeda dengan kesepakatan *social normative* kemungkinan dapat menimbulkan konflik dan berakhir dengan penolakan atas sistem sosial yang telah lebih dulu ada. Budaya baru lebih logis apabila dinyatakan sebagai bentuk penyimpangan atas kemapanan kultural yang telah akut, meskipun perilaku baru dapat memberikan implikasi positif dan menguntungkan, tetapi karena budaya sosial yang berlaku telah dirasakan manfaatnya, maka proses penerimaan terhadap budaya baru atau asing memerlukan waktu yang lama dan panjang, dilengkapi berbagai strategi yang dapat lebih meyakinkan harapan masyarakat yang bersangkutan. Sistem sosial yang diyakini kebenarannya semakin menguat jika ikatan yang ada di masyarakat dilengkapi oleh nilai-nilai religius atau keyakinan atas ajaran agama yang diinternalisasikan secara sistimatis, kontemplatif dan radikal dengan dilengkapi konsekuensi tertentu berupa pahala atau sanksi, baik secara sosial maupun sanksi metafisikal.<sup>119</sup>

Kaidah sosial normatif memiliki pengaruh yang besar dalam menyatukan persepsi kehidupan masyarakat tentang semua harapan hidup. Sebagai salah satu arah kehidupan sosial yang proses pemolaannya lebih sistimatis-internalistik. Dalam pemolaan perilaku sosial normatif memasuki hati nurani manusia, sehingga akal pikiran utama mencari makna hidup belum sempurna apabila substansi norma yang berlaku tidak dijadikan rujukan terpenting secara eistemologis maupun aksiologis (Hamka, 1989:13)

Kesamaan pandangan tentang nilai dalam bermasyarakat disosialisasikan melalui wadah yang dibangun dengan citarasa yang sama, sehingga terbentuklah institusi yang dengan proses terus menerus dan dengan sistem kepemimpinan yang dilegitimasi oleh doktrin-doktrin sosial, perilaku sosial normatif itu menjadi kolektivistik dengan homogenitas perilaku yang dominan. Semua potensi dan dinamika kultural individual sebagai fitrah manusia serta variasi kepentingan personal diluluhkan oleh kepentingan institusional tersebut, yang kemudian sukar dibedakan antara perilaku individual atau perilaku sosial. Sebagaimana terdapat dalam cara hidup dan mempertahankan harga diri manusia sebagai warga masyarakat yang mengandung berbagai perbedaan normatif dan cita-cita sosialnya, sehingga sumber perilaku sosial tidak dapat ditafsirkan secara apa adanya karena citra perilaku sosial yang muncul merupakan karakteristik dari idealitas sosial. Biasanya tindakan itu tidak didukung oleh argumentasi rasional, melainkan atas dasar kebiasaan dan kesepakatan.

---

<sup>118</sup> *Ibid*, hlm., 41

<sup>119</sup> *Ibid*

Tindakan yang memiliki kekuatan struktural dapat diwariskan kepada generasi berikutnya yang secara realitas tidak memerlukan alasan-alasan rasional, karena tindakan itu melembaga dan menebarkan daya ikat kultural yang kuat. Tolok ukur tindakan itu adalah komitmen dan loyalitas sosial dan masyarakat partisipan yang solid kepada institusi tersebut. Tindakan yang telah terbentuk dan diintegrasikan akan diyakini sebagai perilaku sosial tradisional normatif yang menjadi tujuan masyarakat dalam bermasyarakat. Itulah sebabnya irrasionalitas dalam kehidupan sosial normatif adalah perilaku yang paling rasional dan sebagai jawaban jauhnya jarak antara masyarakat dengan realitasnya yang menjadi tujuan utama atau representasi cita-cita sosial yang merujuk kepada keyakinan yang bersifat agamais, mitos, dan sejenisnya.

Setiap masyarakat selalu menghadapi persoalan bagaimana meneruskan peranan sosial yang telah dibangun dan diwariskan kepada generasi berikutnya. Proses ini disebut sosialisasi. Dalam sosialisasi setiap makna dari proses sosial perlu ditafsirkan sedemikian rupa sehingga dapat diterima oleh individu. Dalam kerangka ini pula, diperlukan *legitimasi kognitif*, yakni legitimasi yang menjelaskan realitas sosial normatif yang bertujuan memberikan pedoman tentang tata cara seseorang berperilaku yang berlaku atau diterima secara institusional. Dalam hal ini Fred Luthan menyebutnya dengan *share culture*.<sup>120</sup>

Secara historis, norma sosial dapat bersumber dari ajaran agama, legenda dan mithos-mithos merupakan salah satu bentuk legitimasi yang paling efektif. Agama merupakan semesta simbolik yang memberi makna kepada kehidupan manusia dan memberikan penjelasan yang paling sempurna dan konprehensif tentang seluruh realitas. Realitas fisik dan metafisikal, realitas rasional dan supra-rasional, realitas imanental dan transcendental. Agama merupakan naungan sakral yang melindungi manusia dari keputusan, kekacauan dan situasi tanpa makna. Agama tumpuan dan harapan sosial yang dapat dijadikan *problem solving* terhadap berbagai situasi yang disebabkan oleh manusia sendiri. Beban berat bagi agama adalah beban berat bagi penganutnya, institusinya, dan semua agamawan, karena pemecahan masalah dilakukan bukan oleh agama, melainkan oleh berbagai metode dan pendekatan yang dianut oleh masing-masing penganut agama dengan latar belakang pemahaman yang berbeda-beda. Sementara mithos-mithos (yang menjadi objek kajian antropologi) setelah diyakini sebagai sumber nilai dalam kehidupan masyarakat dapat naik kedudukannya dalam kehidupan sosial, sehingga tidak dapat dibedakan antara perilaku yang bersumber dari agama dengan mithos. Hal itu disebabkan

---

<sup>120</sup> *Ibid*

rutinitas pelaksanaan ajaran yang diyakini telah membentuk tradisi sosial yang bersifat normatif.

Selanjutnya dalam budaya organisasi, nilai-nilai yang bersifat normative dapat dijadikan sandaran interaksi dan perilaku yang menjadi doktrin pemersatu tujuan anggota dalam berorganisasi. Kebudayaan berorganisasi mengandung nilai dan kerangka pikir yang dapat bersumber dari agama, adat, filsafat, dan mitos-mitos, oleh sebab itu perilaku yang muncul dapat berbeda-beda sebagai realitas dari keinginan anggota organisasi dalam mencapai tujuannya.

Di dalam suasana perubahan sosial dan transformasi masyarakat yang sedang terjadi seperti dihadapi Indonesia, perlu diperhatikan mengenai tempat dan peranan serta fungsi tradisi yang telah menjadi sosial-normatif dan tentang hubungan antara berbagai rujukan sosial normatif dengan gejala sosial dalam proses yang berlangsung terus menerus. Sebab perubahan sosial atau transformasi yang mengindikasikan adanya modernisasi akan disertai individualisasi sehingga dapat memecahkan kerukunan masyarakat. Pada solidaritas sosial, kohesi dan kerukunan sosial yang berakar dari kaidah sosial normatif, sistem nilai yang berlaku mewujudkan spiritualitas dan moralitas luhur dalam masyarakat, yang dipandang dapat melakukan filter terhadap perkembangan budaya dan modernisasi. Moralitas tersebut sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan perubahan jaman sebagai gejala sosial. Dalam kaitannya dengan pandangan tersebut, maka tatanan sosial yang diorganisir merupakan alat untuk menyatukan kehendak masyarakat, yang hasilnya adalah keseragaman tindakan organisasi.

Norma sosial yang akarnya bersumber dari ajaran-ajaran tentang kebenaran tertinggi (*summum bonum*) dan mutlak tentang eksistensi manusia dan petunjuk-petunjuk keselamatan hidup di dunia dan di akhirat, yaitu manusia yang bertakwa kepada Tuhannya, beradab dan manusiawi, yang berbeda dari cara-cara hidup binatang atau makhluk lain. Perbedaan itu yang mewujudkan impian dan keyakinan manusia dalam berorganisasi. Organisasi adalah bagian lain harapan manusia setelah secara materil kebutuhannya terpenuhi. Dalam organisasi semua perilaku tidak hanya sebatas materi, karena materi hanyalah alat untuk menuju dunia mikrococosmos yang immaterialistik. Organisasi memiliki kemampuan membentuk harapan metafisikal anggotanya.

Pandangan di atas memberikan keyakinan absolut dalam berorganisasi, terlebih organisasi yang bernafaskan keagamaan tertentu. Sistem keyakinan dapat menjadi bagian dan inti dari sistem nilai yang ada dalam kebudayaan masyarakat, bahkan menjadi pendorong, penggerak serta pengontrol bagi tindakan para anggota organisasi untuk tetap berjalan sesuai dengan nilai-nilai

kebudayaan dan norma yang diorganisasikan. Ketika pengaruh norma organisasi semakin kuat terhadap sistem nilai dari kebudayaan anggota yang bersangkutan, maka dari sistem nilai kebudayaan itu terwujud simbol-simbol sakral yang maknanya bersumber pada berbagai doktrin organisasi sebagai kerangka acuan dan sumber pijakan berperilaku simbolik. Dalam keadaan demikian, secara langsung atau tidak langsung etos yang dijadikan pedoman dari eksistensi dan aktivitas berbagai pranata yang terdapat dalam masyarakat dipengaruhi, digerakkan dan diarahkan oleh sistem nilai yang sumbernya adalah doktrin organisasi yang dianutnya, dan terwujud dalam aktivitas sosial sebagai tindakan simbolik yang disakralkan.<sup>121</sup>

Gejala sosial yang terjadi merupakan faktor penentuan lahirnya kebudayaan. Manusia sebagai pelaku sosial dan budaya tidak dinilai secara normatif melainkan dipotret dan dibaca secara sistimatis-objektif, sehingga hubungan dalam berbagai gejala sosial yang muncul akan dengan mudah ditemukan indikator-indikatornya, yang secara fenomenologis salah satu pihak menentukan, mempengaruhi, atau berdampak pada pihak yang lain. Karena secara realitas gejala sosial dapat dikatakan sebagai penyebab munculnya realitas itu sendiri, sedangkan dalam perspektif sosiologis tidak ada gejala sosial tanpa kehadiran realitasnya. Pentingnya budaya organisasi adalah karena realitasnya yang sangat penting, tanpa menggalinya secara mendalam kehidupan sosial dengan berbagai nuangsanya tidak akan menjadi kenyataan ilmiah dalam kehidupan manusia dalam berorganisasi, baik sebagai individu maupun sosial.<sup>122</sup>

Kehidupan bermasyarakat setiap harinya menghadapi realitas absolut yang berkaitan dengan strata sosial, status sosial, harga diri, kasta-kasta, dan kelas-kelas sosial lainnya yang merupakan indikator bahwa garis nasib dan takdir manusia berbeda-beda. Perbedaan adalah potensi yang dapat membangkitkan semangat membangun kualitas hidup, sekaligus dapat memancing konflik sosial. Oleh karena itu pada dasarnya manusia ingin kehidupannya penuh dengan kedamaian dan ketentraman. Akan tetapi, hukum alam berkata lain. Si kaya dan si miskin, pejabat dan rakyat, kaum *borjuis* dan *proletar* adalah dua kutub yang berseberangan. Untuk menyatukannya dalam kemitraan dan menyadarkan kehidupan sosial yang damai, aman dan tentram dibutuhkan norma sosial yang mengandung nilai baik dan buruk berikut sanksi bagi pelanggarnya, sehingga memudahkan masyarakat menentukan pilihan yang tepat yang membawa masalahat bagi umat manusia. Kebutuhan kepada norma sosial yang pasti adalah untuk mewujudkan hubungan antar individu

---

<sup>121</sup> *Ibid*, hlm., 41-42

<sup>122</sup> *Ibid*, hlm. 8

dalam masyarakat. Hukum yang lahir dari gejala sosial dapat dijadikan barometer tegaknya cita-cita kehidupan masyarakat yang penuh dengan semangat kemitraan. Itulah sebabnya lahirnya organisasi dan kebudayaan dalam berorganisasi.<sup>123</sup>

Talcot Parsons melihat bahwa masyarakat modern semakin ditandai oleh proses diferensiasi institusional. Institusi-institusi yang dahulu memainkan peranan majemuk dalam arti tertentu yang monopolistik dengan terpaksa akan menerima peranan khusus dan terbatas. Diferensiasi berarti suatu proses dalam konteks peranan, status dan pranata sosial semacam organisasi politik, pendidikan, profesi serta sistem hukum. Dengan diferensiasi dari etos sekuler dan unsur tatanan sosial. Sementara itu perilaku rasional spesifik religius berkembang secara terpisah. Hal demikian yang menjadi penyebab luhunya sistem sosial yang berpegang kepada norma-norma tradisional. Gejala sosial pada masyarakat modern berbasiskan kepada kesadaran tentang nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan yang berdiri di atas prinsip demokratisasi.<sup>124</sup>

Kehidupan masyarakat dimanapun adanya secara sosiologis akan menjalani proses interaksi struktural, yakni sebagai interaksi yang dipaksa, dibimbing, didorong dan diyakinkan oleh sistem yang berlaku di lingkungan sosialnya yang merupakan lingkungan strukturalnya. Pola interaksi model ini merupakan karakteristik fakta sosial yang secara substansial memaksa individu melepaskan diri dari kehendaknya, karsa dirinya, meleburkan diri secara adaptif dengan kehendak fakta sosial struktural yang ada secara eksternal dalam dirinya. Jika proses sosialisasi fakta sosial struktural ini berhasil, maka individu menikmati sebagai kehendak sendiri.<sup>125</sup>

## **B. Pengertian Kultur Organisasi**

Organisasi dapat dipandang sebagai institusi "doktriner" yang memiliki kekuatan memaksa atau sebagai alat untuk mengendalikan perilaku para anggotanya, sehingga kultur organisasi merupakan kultur yang dibentuk secara normatif dan sengaja untuk menyatukan arah serta tujuan. Dengan pandangan tersebut, maka kultur organisasi sebagai representasi dari kultur simbolik suatu organisasi dan "bukan kultur" substansial masyarakat pada umumnya, baik sebagai individu maupun kelompok.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Mc. Namara mengemukakan bahwa dilihat dari sisi *in put*, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan

---

<sup>123</sup> *Ibid*, hlm. 9

<sup>124</sup> Paule Jhonson, *Loc.cit.*, hlm., 222

<sup>125</sup> Beni Ahmad Saebani, *Op.cit.*, hlm. 50

norma, misalnya nilai tentang : uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari out put, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.

Pemahaman tentang budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh organisatoris yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi yang juga merupakan seperangkat karakteristik utama yang menentukan simbol-simbol khusus dalam suatu organisasi.

Ike Kusdyah Rachmawati menjelaskan bahwa terdapat 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:<sup>126</sup>

5. Inovasi dan pengambilan risiko
6. Perhatian ke rincian
7. Orientasi hasil
8. Orientasi orang
9. Orientasi tim
10. Keagresifan
11. Kemantapan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, terutama dalam menemukan solusi alternative bagi setiap masalah yang dihadapi, dan cara para anggota berperilaku sesuai dengan harapan organisasi.<sup>127</sup>

Karakteristik kultur organisasi dibangun oleh suatu kreativitas dan aktivitas anggota yang inovatif, yang berusaha membangun imej yang baik tentang organisasinya. Pembaharuan terhadap kinerja dengan mempertimbangkan perubahan zaman dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi menjadi faktor pendorong yang amat kuat untuk merangsang anggota organisasi agar senantiasa memiliki kecerdasan dan kreativitas yang inovatif dan konstruktif.

Inovasi yang diwujudkan melalui aktivitas organisasi tidak bersifat setengah hati, melainkan melalui perencanaan yang matang dan mendalam, sehingga kultur organisasi merupakan kultur yang memerhatikan rincian-rincian tugas dan kewajiban yang harus dimanifestasikan dalam perilaku kongkrit.

---

<sup>126</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Konsep-Konsep Dasar dan Pengantar Teori*, Universitas Muhammadiyah Malang, 2004, hlm. 72.

<sup>127</sup> *Ibid*, hlm. 73

Perwujudan perilaku kongkrit merupakan proses membentuk kebudayaan positif dalam berorganisasi, oleh karena itu seluruh kegiatan organisasi diorientasikan kepada hasil-hasil yang akan dicapai dengan mempertimbangkan berbagai resiko lainnya berikut alternatif pemecahan masalah.

Proses pembentukan kebudayaan dalam berorganisasi sangat ditentukan oleh orang-orang yang menjadi pelaku organisasi, oleh sebab itu organisasi yang berkeinginan membangun kulturnya dengan baik, senantiasa berorientasi kepada personil organisasi. Penempatan anggota sebagai bagian pengambilan keputusan yang mengandung resiko. Baik dan buruknya pembentukan kultur organisasi tergantung profesional dan tidaknya dalam melaksanakan perencanaan organisasi dan pengelolaannya.

Setiap anggota bekerja menurut tugasnya masing-masing, tetapi sebagai sistem yang utuh aktivitas organisasi diwujudkan melalui pembentukan tim kerja yang solid dan bekerjasama dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu kultur organisasi perlu diorientasikan kepada kinerja anggota yang sinergis sebagai satu kesatuan yang solid terhadap tugasnya masing-masing.

Tim yang mewujudkan aktivitas organisasi bergerak dinamis dan agresif, sehingga program demi program dapat dituntaskan sesuai dengan jadwal yang disepakati. Pelaksanaan program kerja dilakukan secara sistematis dan penuh perhitungan, oleh karena itu kultur organisasi berakhir pada kemantapan fungsi-fungsi dan prinsip organisasi.

Dalam konteks budaya organisasi terdapat tipologi budaya yang erat hubungannya dengan karakteristik budaya organisasi.

Jeffrey Sonnenfeld dari Universitas Emory sebagaimana dijelaskan oleh Ike Kudyah Rachmawati menjelaskan empat tipe budaya, yaitu sebagai berikut:<sup>128</sup>

12. Tipe akademi, yaitu suatu akademi adalah tempat untuk pemanjat ajek (*steady*) yang ingin menguasai pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, kemudian dengan saksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan khusus di dalam suatu fungsi tertentu.
13. Tipe *Kelab*, Menurut Sonnenfeld, kelab menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem kesetiaan dan pada

---

<sup>128</sup> *Ibid*, hlm., 73-74

komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelab monumbuhkan manajer sebagai generalis.

14. Tipe Bisbol, tipe bisbos memandang bahwa organisasi adalah pelabuhan yang diorientasikan pada wiraswata bagi para pengambil risiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman untuk dipekerjakan, setiap hasil kerja akan diberi upah. Organisasi menawarkan insentif yang besar bagi tim yang bekerja dengan hasil yang maksimal, oleh karena itu seluruh anggota semakin semangat bekerja dan berprestasi.
15. Tipe Benteng. Tipe budaya ini lebih berorientasi kepada upaya mempertahankan stabilitas dan keamanan eksistensi organisasi. Seperti benteng yang menjadi penghalang berbagai benturan. Organisasi benteng lebih kuat menghadapi permasalahan dibandingkan dengan tipe budaya lainnya.

Tipe budaya yang dijelaskan di atas sebenarnya tidak dapat berdiri sendiri, sebagaimana tipe akademika, yang tidak dapat bertahan lama jika hanya berorientasi kepada karyawan baru yang kemudian dilatih, karena karyawan lama yang memiliki pengalaman dalam menghadapi masalah organisasi akan sangat dibutuhkan. Demikian pula dengan organisasi yang bertipe bisbol. Rekrutmen anggota dengan cara yang acak dan tidak menempatkan posisinya sesuai dengan keahliannya akan memperlambat tercapainya tujuan organisasi. Insentif, reward dan berbagai bonus yang ditawarkan hanya akan menambah pengeluaran organisasi sementara hasil yang dicapai belum tentu bermanfaat untuk masa depan organisasi, karena keahlian anggota dalam bekerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan kerja organisasi.

Organisasi yang mengutamakan pertahanan hidup memerlukan sokongan dana yang kuat, dana talangan yang memadai dan anggaran yang tidak terduga diperlukan lebih besar. Oleh sebab itu, organisasi dengan tipe benteng memerlukan kompromisasi integral dengan tipe-tipe lainnya. Sehingga pertahanan organisasi didukung oleh profesionalitas kerja anggota, prestasi kerja dan tim works yang solid dan loyal terhadap norma-norma organisasi.

Budaya organisasi dapat terbentuk oleh berbagai hal yang keberadaannya merupakan keniscayaan. Apabila mengkaji tipologi budaya, dapat dipahami bahwa tidak semua organisasi bergantung kepada modal demikian pula pada orang. Organisasi dalam membentuk budayanya dapat bergantung kepada beberapa pengaruh, misalnya kepada kharismatik pemimpin organisasi dan label perilakunya, sehingga anggota organisasi memiliki kohesivitas

yang amat dalam terhadap pemimpinnya dalam bertindak. Ada pula organisasi yang budayanya terbentuk oleh sistem nilai yang dianut yang merupakan asas kehidupan organisasi, terutama jika dikaitkan dengan nilai-nilai deterministik yang seharusnya diyakini, misalnya organisasi keagamaan. Di lain pihak tidak sedikit organisasi yang membangun budayanya melalui sistem dinasti atau regenerasi pertikal, yang mengandalkan sifat-sifat organisasi yang otokrasi. Secara filosofis pembentukan kultur organisasi tidak mutlak berada dalam satu warna, karena perubahan situasi dan kondisi, kehendak dan cita-cita, visi dan misi organisasi yang berbeda-beda.

Dalam konteks budaya organisasi, terdapat tingkatan budaya yang nyata ada dalam suatu organisasi. Untuk lebih jelasnya mengenai tingkatan budaya ini dapat dilihat dalam bagan di bawah ini:<sup>129</sup>

Tak Tampak ————— Sulit berubah

*Nilai yang dianut bersama* : Keyakinan dan tujuan penting yang dimiliki bersama oleh kebanyakan orang dalam kelompok yang cenderung membentuk perilaku kelompok, dan sering bertahan lama, bahkan walaupun sudah terjadi perubahan dalam anggota kelompok.

Contoh: para manajer yang mempedulikan pelanggan; eksekutif yang suka dengan pertimbangan jangka panjang.

*Norma perilaku kelompok* : cara bertindak yang sudah lazim atau sudah meresap yang ditemukan dalam satu kelompok dan bertahan karena anggota kelompok cenderung berperilaku dengan cara mengajarkan praktek-praktek (juga- nilai-nilai yang mereka anut bersama) kepada para anggota baru memberi imbalan kepada mereka yang menyesuaikan dirinya dan menghukum yang tidak.

Contoh: para karyawan cepat menanggapi permintaan pelanggan; para manajer yang sering melibatkan

---

<sup>129</sup> John P. Kotter. & James L. Heskett, 1998. *Corporate Culture and Performance*. (terj Benjamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, hlm., 5

karyawan tingkat bawah dalam pengambilan keputusan.

Tampak ————— Mudah berubah

Pada bagian lain, John P. Kotter dan James L. Heskett memaparkan pula tentang tiga konsep budaya organisasi yaitu : (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif.<sup>130</sup>

Budaya organisasi yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa pembentukannya ditentukan oleh unsur-unsur sebagai berikut:

1. Sistem kepemimpinan dan tipologi yang dianut dalam mengelola organisasi;
2. Sistem nilai yang menjadi rujukan perilaku anggota organisasi;
3. Idealisme yang dirumuskan ke dalam konsep baku dalam kerangka visi dan misi organisasi;
4. Prestasi kepemimpinan dan adaptasi para anggota terhadap prestasi pimpinan organisasi;
5. Interaksi humanis yang dibangun oleh seluruh anggota organisasi;
6. Kesadaran struktural dalam hierarki tugas, kewajiban dan wewenang yang jelas;
7. Pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerja anggota organisasi.

Akhmad Sudrajat menjelaskan bahwa budaya yang strategis secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah “kecocokan”. Sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Pandangan tersebut mengisyaratkan tentang keharusan adanya relevansi antara harapan dengan kenyataan atau sebaliknya kenyataan dengan harapan. Organisasi sebaiknya membangun kontrak kerja yang jelas dengan anggotanya, karena tanpa kontrak yang jelas yang diatur oleh norma-norma berorganisasi, maka kinerja organisasi akan memudar di tengah perjalanan aktivitas organisasi. Misalnya, pekerja dikontrak untuk melaksanakan proyek tertentu dengan penentuan upah yang jelas dan jam kerja yang tertentu. Maka kedua belah pihak wajib melaksanakan kontrak secara konsisten. Pekerja dibayar menurut perjanjian demikian pula proyek dikerjakan menurut kontrak yang telah disepakati. Dengan

---

<sup>130</sup> Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi, Loc.cit.*

demikian budaya organisasi akan tercipta dengan baik, karena fungsinya dirasakan oleh semua pihak.

Kontrak yang diciptakan tidak mutlak berkaitan dengan uang dan sistem pamrih yang bersifat materil. Suatu organisasi dapat membangun budayanya melalui asas-asas kebersamaan dan kemanusiaan. Kesadaran politik yang dikembangkan dapat muncul dalam setiap anggota untuk menumbuhkembangkan organisasi. Misalnya organisasi politik yang berasaskan keagamaan. Dengan nilai-nilai ajaran agama anggotanya secara sadar membangun organisasi itu. Perasaan memiliki dikuatkan oleh nilai-nilai intrinsik yang terdapat dalam jiwa anggota. Bahkan yang lebih riil lagi ketika organisasi menggunakan pola-pola strategis untuk mencuci otak anggotanya dengan berbagai doktrin dan pelatihan. Oleh sebab itu, munculnya aliran sesat, menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan "kesetiaan" anggotanya.

### C. Pembentukan Budaya Organisasi

Taliziduhu Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya :<sup>131</sup>

1. Pendiri organisasi;
2. Pemilik organisasi;
3. Sumber daya tenaga asing;
4. Eksternal organisasi;
5. Orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan
6. Masyarakat.

Secara antropologis keadaan lingkungan sosio-kultural dalam masyarakat yang berorganisasi erat hubungannya dengan proses pembentukan kebudayaan. Adapun kebudayaan itu memiliki banyak batasan, karena kebudayaan adalah seperangkat peraturan atau norma yang dimiliki bersama oleh para anggota masyarakat, yang kalau dilaksanakan oleh para anggotanya, melahirkan perilaku yang dipandang layak, pantas dan dapat diterima.

Realitas kehidupan manusia diinstitusikan melalui sistem sosial tertentu melalui proses interaksi diantara para pelaku organisasi. Dengan pemahaman ini, perilaku organisasi akan terbentuk secara integral. Terbentuknya sosio-kultural menurut ditentukan oleh (a) adanya budaya yang dibagi bersama; (b) yang dilembagakan menjadi norma-norma sosial; (c) dibatinkan oleh individu-individu menjadi motivasi-motivasi. Kondisi ini dimungkinkan karena sebagai sebuah sistem sosial akan didukung oleh empat sub-sistem yaitu kebudayaan (*culture*), sosial (*social*), kepribadian (*personality*) dan organisme (*behavior organism*).

---

<sup>131</sup> Taliziduhu Ndraha. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta, hlm. 11

Keempat sub-sistem ini bertanggung jawab terhadap kesatuan sistem bertindak, yaitu pertahanan pola tingkah laku. Integritas, pencapaian tujuan, dan proses adaptasi sepenuhnya terdapat dalam proses pembentukan budaya organisasi.

Dengan demikian setiap perilaku yang bersifat personal dapat diadaptasikan atau beradaptasi dengan personal lainnya. Jika dalam perilaku terdapat tujuan yang sama, maka akan terbentuklah proses integrasi satu sama lainnya. Proses integrasi inilah yang dapat membentuk norma-norma sosial tertentu yang kemudian menjelma budaya dengan sistem nilai yang laten sebagaimana terdapat dalam organisasi.

Pola kebudayaan dalam organisasi saling berhubungan secara timbal balik dan merupakan sebuah sistem yang hidup. Ilustrasi dari semua jalinan tersebut adalah bahwa, organisasi adalah sistem sosial. Sementara sistem sosial adalah sumber integrasi, sistem kepribadian memenuhi kebutuhan pencapaian tujuan, sistem budaya mempertahankan pola-pola yang ada dalam sistem, sistem tingkah laku memenuhi kebutuhan yang bersifat penyesuaian. Keempat hal itu mampu mempertemukan empat sistem yang saling ketergantungan satu sama lainnya, yaitu kebudayaan, sosial, kepribadian dan organisme perilaku. Keempatnya mampu memperlakukan sistem itu sebagai sebuah sistem yang memenuhi prasyarat fungsional sistem bertindak. Sistem bertindak bentuknya adalah perilaku yang memiliki empat tekanan yang berbeda dan terorganisir secara simbolis, yaitu (1) *pencarian pemuasan psikis*; (2) *pengertian dalam menguraikan pengertian simbolis*; (3) *kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan organis-fisis*; dan (4) *kebutuhan berhubungan dengan manusia*.

Proses penyatupaduan norma sosial dalam organisasi merupakan hukum tertua dalam tata cara berorganisasi yang sekaligus sebagai proses terciptaan budaya organisasi. Perilaku tradisional organisasi yang sangat kuat dan membentuk karakteristik sosial yang kolektif dan homogen adalah norma-norma yang terdapat dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi bukan sekedar wadah untuk berkumpulnya manusia, yang lebih substansial lagi, organisasi merupakan gejala budaya yang kemudian menjadi norma sosial terbaku dalam masyarakat. Kepercayaan dan keterikatan batin kepada organisasi akan memudahkan anggotanya untuk mentradisikan norma dalam bentuknya yang kongkrit, sehingga terbentuknya sosial normatif lebih efektif.

Tradisi sosial yang bersifat normatif dan menjadi hukum sosial dalam berorganisasi, merupakan gejala sosial, sehingga tidak dapat terlepas dari proses konfiguratif unsur-unsur kehidupan manusia dengan pandangan hidupnya, yaitu adanya proses

*adaptation* yang dalam sub-sistem *behavioral organism* akan menciptakan keyakinan dan perasaan yang bersifat konstan sehingga akhirnya mampu menciptakan kebersamaan dalam prinsip-prinsip sosial dan budaya.

Seluruh organisasi memiliki fungsi peraih tujuan utama, yang dalam sub-sistem *personality* akan merupakan kekuatan motivasional terhadap individu untuk membuat keputusan tentang ikatan batin terhadap pola-pola sistem yang disepakatinya hal inipun menyangkut tentang tujuan, sasaran dan cita-cita dalam kehidupan berorganisasi.

Norma berproses sebagai bagian dari fungsi integrasi dalam sub-sistem organisasi yang dapat merupakan prasyarat berhubungan dengan interelasi antar anggota masyarakat, seperti status, peranan, kepangkatan sosial yang disertai dengan keluasaan dan sanksi-sanksi sosial, beserta fasilitas yang terdapat dalam organisasi.

Prinsip-prinsip dasar dalam bertindak pada awalnya bersifat universal dan mengendalikan semua tipe perilaku manusia, tanpa memandang konteks sosial budaya tertentu. Hal yang mendasar dari perilaku individu memiliki subyektivitas dan orientasi yang berbeda, perbedaan itu dapat diintegrasikan oleh adanya norma-norma tertentu. Norma yang ada dapat membawa orientasi motivasional dan orientasi nilai menjadi satu, karena adanya interaksi struktural dengan tujuan jangka panjang yang sama. Moralitas dalam berorganisasi misalnya, adalah sistem nilai yang menentukan tujuan yang sama di setiap kepentingan dan orientasi individu dalam berperilaku. Oleh sebab itu baik dimensi motivasional maupun dimensi nilai sebagai unsur orientasi diri manusia, dapat lebur menjadi satu bentuk perilaku sosial. Orientasi individu yang dimaksudkan adalah dua macam orientasi dengan berbagai dimensinya, yakni : 1) orientasi motivasional yang berdimensi kognitif, katektik, dan evaluatif; dan 2) orientasi nilai dengan dimensi kognitif, apresiatif, dan dimensi moral. Dimensi kognitif dalam orientasi motivasional pada dasarnya menunjuk pengetahuan orang yang bertindak mengenai situasinya, khususnya jika dihubungkan dengan kebutuhan dan tujuan-tujuan pribadi. Dimensi ini mencerminkan kemampuan dasar manusia untuk membedakan antara rangsangan-rangsangan yang berbeda dan membuat generalisasi dari satu rangsangan dengan rangsangan lainnya. Dimensi katektik dalam orientasi motivasional menunjuk pada reaksi apresiatif atau emosional dari orang yang bertindak terhadap situasi atau pelbagai aspek di dalamnya. Ini juga mencerminkan kebutuhan dan tujuan individu. Umumnya, orang memiliki suatu reaksi emosional positif terhadap elemen-elemen dalam lingkungan itu yang memberikan kepuasan atau dapat digunakan sebagai alat dalam mencapai tujuan; dan reaksi yang

negatif terhadap aspek-aspek dalam lingkungan itu yang mengecewakan. Dimensi evaluatif menunjuk pada pada dasar pilihan seseorang antara orientasi kognitif atau katektik secara alternatif. Orang selalu memiliki banyak kebutuhan dan tujuan, dan untuk kebanyakan atau kalau bukan semua situasi, ada kemungkinan banyak interpretasi kognitif dan reaksi katektik. Kreteria yang digunakan individu untuk memilih dari alternatif-alternatif ini merupakan dimensi evaluatif.<sup>132</sup>

Ketiga dimensi yang terdapat dalam orientasi nilai nampaknya sama dengan ketiga dimensi dalam orientasi motivasional meskipun perbedaannya akan tetap ada dan bertahan, tetapi keduanya ada saling ketergantungan, dan dimensi-dimensi itu dapat berdiri sendiri. Perbedaan yang prinsipil adalah bahwa komponen-komponen dalam orientasi nilai menunjuk pada standar normatif umum, bukan pada keputusan-keputusan dengan orientasi tertentu. Dengan demikian, dimensi kognitif dalam orientasi nilai menunjuk pada standar-standar yang digunakan dalam menerima atau menolak pelbagai interpretasi kognitif mengenai situasi. Kaum ilmunan, misalnya, tidak akan menerima penjelasan yang bersifat *magis* mengenai gejala alam. Sama halnya, dimensi apresiatif menunjuk pada standar yang mencakup dalam pengungkapan perasaan atau keterlibatan afektif. Dimensi moral dalam orientasi nilai menunjuk pada standar-standar abstrak yang digunakan untuk menilai tipe-tipe tindakan alternatif menurut implikasinya terhadap sistem itu secara keseluruhan, baik individu maupun sosial pada akar tindakan bersangkutan. Orientasi nilai keseluruhan mempengaruhi dimensi evaluatif dalam orientasi motivasional.<sup>133</sup>

Ketiga dimensi orientasi nilai di atas mencerminkan pola-pola sosial normatif yang diresapi setiap individu. Dimensi-dimensi itu dapat juga dapat digunakan untuk mengklasifikasikan aspek-aspek sistem budaya yang berbeda. Sebagaimana dimensi kognitif berhubungan dengan sistem kepercayaan budaya, dimensi apresiatif dengan sistem budaya yang berhubungan dengan simbolisme ekspresif, dan dimensi moral berhubungan dengan sistem budaya dalam orientasi nilai. Intinya, konsep-konsep ini memberikan semacam analisa parallel mengenai pola-pola budaya dan orientasi subyektif individu.

Perbedaan dalam setiap orientasi individu akan bertahan, karena terdapat prioritas-prioritas tertentu, seperti orientasi motivasional dalam konteks dimensi kognitif diprioritaskan pada tipe tindakan yang merupakan manifestasi intelektual; kegiatan ekspresif akan muncul kalau dimensi katektik yang diprioritaskan;

---

<sup>132</sup> Paul Jhonson, *Teori Sosiologi, Loc.cit.* hlm. 115

<sup>133</sup> *Ibid*

dan kalau dimensi evaluasi yang diprioritaskan, hasilnya akan berupa tindakan moral. Seperti halnya dengan pelbagai dimensi orientasi tindakan individu dapat diklasifikasikan secara sistimatis, begitu pula hanya dengan pelbagai dimensi situasi. Perbedaan yang paling fundamental adalah antara benda-benda non sosial dan yang sosial. Benda-benda non sosial diklasifikasikan ke dalam benda-benda fisik dan benda-benda budaya. Benda-benda sosial adalah makhluk hidup yang dimanis, baik individu-individu maupun kolektivitas-kolektivitas individual dalam berintegrasi dan berinteraksi. Tekanan dalam analisa Parsons adalah orientasi pada orang lain dengan siapa dia itu terlibat dalam interaksi.

Interaksi sosial adalah wujud kolektivitas dari interaksi individual yang diwarnai oleh orientasi motivasional dan orientasi nilai dengan segala dimensinya. Aksi sosial adalah perilaku yang saling berinteraksi, dengan demikian interaksi menjadi sangat penting dalam membentuk kebudayaan kolektif. Apa tindakan yang diwujudkan individu; bagaimana berintegrasi dengan tindakan individu lain; mengapa dapat berinteraksi dan interelasi; apa hasil dari interaksi tersebut. Hasil dari interaksi dapat berbuah kebudayaan yang di dalamnya terdapat norma-norma sosial yang baru. Sementara di sisi lain, norma yang ada dapat membentuk perilaku sosial yang diakui dan diyakini sesuai dengan maksud dan tujuan yang mau dicapai. Tujuan yang dimaksud adalah perpaduan antara orientasi motivasional dengan orientasi nilai.<sup>134</sup>

Pada dasarnya pola interaksi berpangkal pada motivasi individunya masing-masing, yang dapat dianalisis secara *struktural fungsional*.<sup>135</sup> Analisa ini menekankan pengamatan kepada individu

---

<sup>134</sup> Beni Ahmad Saebani, *Sosiologi Hukum, loc.cit.*, hlm., 95

<sup>135</sup> Teori Struktural Fungsional dicetuskan oleh Talcot Parsons yang menyodorkan empat persyaratan fungsional yang harus dipenuhi oleh sistem sosial. Empat persyaratan itu adalah sebagai berikut: (1) *Adaptation (A)* menunjuk pada keharusan bagi sistem-sistem sosial untuk menghadapi lingkungannya. Terdapat dua dimensi yang terjadi dalam prosers adaptasi ini, yang pertama, harus ada "suatu penyesuaian dari sistem itu terhadap 'tuntutan kenyataan' yang keras yang tidak dapat diubah" (*inflexible*) yang datang dari lingkungan atau dalam bahasa Parsons sendiri, dikemukakan oleh Jhonson sebagai "kondisi tindakan" yang tidak dapat diubah; kedua, ada proses "transformasi aktif dari situasi itu". Meliputi penggunaan segi-segi situasi yang dapat dimanipulasi sebagai alat untuk mencapai tujuan; (2) *Goal Attainment (G)*, merupakan persyaratan fungsional yang menegaskan bahwa tindakan itu diarahkan pada tujuan-tujuannya. Tujuan yang dimaksudkan bukan tujuan pribadi, melainkan tujuan bersama para anggota dalam suatu sistem sosial. Fungsi ini menyatakan bahwa pencapaian tujuan merupakan sejenis kulminasi tindakan yang secara intrinsik memuaskan, dengan mengikuti kegiatan-kegiatan penyesuaian persiapan. Menurut skema alat-tujuan (*means-end schema*), pencapaian maksud ini adalah tujuannya, sedangkan kegiatan penyesuaian yang sudah terjadi sebelumnya merupakan alat untuk merealisasikan tujuan ini. Pada tingkat individu dan sistem sosial ada pelbagai tujuan yang diinginkan. Dengan

sebagai pelaku atau aktor tindakan. Selebihnya lagi, teori ini mencermati secara mendalam terhadap tindakan individu yang berhubungan dengan individu lainnya yang pada asalnya setiap individu memiliki kepentingan yang berbeda. Karena adanya perbedaan orientasi tersebutlah, hubungan sosial itu menjadi dinamis dan saling berkolaborasi secara aktif. Tetapi, ujung dari interaksi dengan menekankan pada tujuan kolektif, dinamikanya akan semakin berkurang, bahkan bisa hilang, karena semua pihak yang terlibat dalam interaksi akan saling menyesuaikan diri dan menyeimbangkan kepuasan masing-masing.

Kebutuhan individu terpuaskan oleh adanya interaksi timbal balik dan fungsional yang berlangsung lama. Interaksi yang berjalan lama akan menguatkan pertahanan budaya kolektifnya sehingga kemungkinan besar menjelma menjadi kultur khas, masyarakat

---

demikian, persyaratan fungsional untuk mencapai tujuan meliputi pengambilan keputusan yang berhubungan dengan prioritas dari sekian banyak tujuan; (3) *Integration (I)* merupakan persyaratan yang berhubungan dengan interelasi antara para anggota dengan sistem sosial itu. Supaya sistem sosial itu berfungsi secara efektif sebagai satu satuan, harus ada paling kurang suatu tingkatan solidaritas di antara individu yang termasuk di dalamnya. Masalah integrasi menunjuk pada kebutuhan untuk menjamin bahwa ikatan emosional yang cukup yang menghasilkan solidaritas dan kerelaan untuk bekerja sama dikembangkan serta dipertahankan. Ikatan-ikatan emosional ini tidak boleh tergantung pada keuntungan yang diterima atau sumbangan yang diberikan untuk tercapainya tujuan individu atau kolektif. Kalau tidak, solidaritas sosial dan kesediaan untuk kerja sama akan jauh lebih goyah sifatnya, karena hanya didasarkan pada kepentingan diri pribadi semata-mata; dan (4) *latent Pattern Maintenance*. Konsep latensi (*latency*) menunjukkan pada berhentinya interaksi. Para anggota dalam sistem sosial mengalami keletihan dan kejenuhan serta tunduk pada sistem sosial lainnya yang secara langsung terlibat. Karena itu, semua sistem sosial harus berjaga-jaga bilamana sewaktu-waktu sistem yang ada kacau-balau dan para anggotanya tidak lagi bertindak atau berinteraksi sebagai anggota sistem (*outside of system*). Komitmen para anggota harus dibina dengan pelbagai pertemuan yang interaktif, melalui berbagai ritual ceremonial atau melalui berbagai dorongan motivasional yang mempertahankan pola budaya dalam sistem yang sudah laten. (*Ibid*, hlm. 98)

Setiap tindakan individu dianalisis dengan paradigma Struktural Fungsional, bahwa tindakan individu diadaptasikan dengan individu lainnya sehingga terjadilah interelasi dan interaksi yang saling memahami situasi dan kondisinya. Tindakan yang telah menjadi kesatuan diarahkan kepada tujuan yang hendak dicapai oleh para anggota institusi, sehingga semua pelaku tindakan menyamakan persepsinya dengan tujuan yang ada. Kesatuan tindakan tersebut adalah proses integrasi dalam upaya menyatukan persepsi dan tujuan bersama. Apabila tindakan itu telah terintegrasikan, maka terbentuklah sistem sosial yang dilindungi oleh kesepakatan akan *sistem nilai* tertentu. Sistem nilai ini pengaruhnya sangat signifikan dalam sistem sosial,. Di samping mewujudkan kebudayaan sosial yang khas, pengejawantahan sistem sosial itu adalah proses menormatiskan perilaku yang telah integral. Proses inilah yang disebut dengan *latency* semua tindakan individu yang ada dalam sistem sosial. (*Ibid*)

kelas, perilaku kelas, dan terinstitusikan jika perilaku yang bersangkutan telah mendarah daging (internalistik). Talcot Parsons menambahkan bahwa sistem sosial terbentuk dari individu-individu yang dalam interaksinya menjamin kebutuhan dasar yang seimbang. Setiap tindakan sosial adalah tindakan kumpulan individu yang oleh Parsons disebut dengan tindakan kolektif. Melalui konsep kolektivitas ini ia menunjuk pada suatu organisasi sosial yang khusus. Ia berpendapat bahwa suatu kolektivitas merupakan seperangkat posisi tertentu yang orang-orang dengan posisinya masing-masing itu saling berinteraksi menurut perannya masing-masing; suatu institusi akan disebut sebagai suatu kompleks keutuhan-keutuhan peran yang melembaga yang secara struktur amat penting dalam melembagakan tindakan individu-individu. Kompleksitas tindakan itu disistimatisasikan oleh institusi bersangkutan.<sup>136</sup>

Institusi yang dimaksudkan adalah seperangkat *tipe peran dan pola-pola normatif* yang berhubungan dengan fungsi-fungsi tindakan, sebagaimana ekonomi adalah institusi, dan perusahaan dagang adalah organisasi. Tetapi organisasi itu sendiri bagian dari institusi, dengan demikian tindakan, perilaku atau aksi yang berkaitan dengan anasir-anasir tertentu, seperti ekonomi, kebudayaan, agama, politik, dan sejenisnya adalah institusi. Tindakan yang terinstitusikan merupakan *Perilaku Kolektif*, yang dikaitkan dengan struktur sosial khusus, yang di dalamnya setiap individu memiliki perannya masing-masing secara timbal balik dan fungsional. Suatu kolektivitas adalah suatu sistem peran-peran yang secara kongkrit bersifat tidak terbatas. Misalnya, suatu organisasi masyarakat dapat merupakan kolektivitas, karena peran dan tindakannya terkolektifkan, saling keterlibatan dalam peran mereka merupakan institusi atau merupakan pola-pola yang melembaga dalam mencapai tujuan tertentu. Demikian pula perilaku sosial, perilaku beragama, dan perilaku politik dengan fungsi dan perannya adalah suatu institusi yang terlembagakan oleh konsepnya sendiri-sendiri, maka organisasi pun adalah institusi dan perilaku kolektivitasnya sebagai perilaku organisasi yang terlembagakan, yang secara integral merupakan kultur organisasi.

Kultur organisasi disosialisasikan melalui perilaku yang melembaga sebagai sistem sosial yang berproses melalui strategi fungsional itu sendiri. Struktur sosial dan tindakan manusia mencerminkan orientasi nilai dasar dan keharusan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasinya. Tindakan yang dimaksudkan menuju kepada pelebagaan atau terlembagakan oleh berbagai persyaratan dalam suatu norma-norma tindakan. Kehidupan anggota akan terus berlangsung jika

---

<sup>136</sup> *Ibid*, hlm. 97

persyaratan normatif dari tindakan dengan orientasi motivasional dan orientasi nilainya secara pasti dipola secara struktural dan dilembagakan. Terlembagakannya tindakan sosial adalah karena tingkat integritasnya ditopang sedemikian rupa oleh struktur institusional dalam suatu berorganisasi.<sup>137</sup>

Dengan analisis di atas, maka dalam sistem kebudayaan terbentuk suatu tatanan nilai, norma-norma, kaidah-kaidah sosial yang bekerja secara *stress* dan *stran* (tekanan dan ketegangan) terhadap setiap anggota organisasi untuk mendukung sistem budaya dan usaha pragmatis suatu organisasi. Kebudayaan berorganisasi merupakan kebudayaan yang membentuk homogenitas perilaku.

Sejalan dengan paparan tersebut, dapat dikatakan pula bahwa orientasi motivasional dan orientasi nilai-nilai yang menggerakkan manusia untuk berinteraksi dengan sesama manusia maupun dengan lingkungan sekitarnya tersebut melahirkan berbagai pola kebiasaan yang terstruktur maupun yang belum terstruktur. Pola ini semakin membesar sehingga pada puncaknya lahirlah sebuah kebudayaan. Oleh karena itu unsur motivasi dan nilai merupakan dorongan stimulus manusia untuk berbuat dan merencanakan pola kehidupan sebagaimana yang diinginkannya. Hal ini akan tercipta dengan dukungan adanya jalinan peranan terstruktur yang menjelaskan hak dan kewajiban, kekuasaan dan wewenang, ketika semua orang yang terlibat merasa sebagai bagian daripadanya, satu sama lain saling memperoleh pengakuan sehingga menimbulkan rasa pemikiran bersama dan terjadilah satu kesatuan yang kompak dan terpadu (*cohesive*) sebagai kelompok sosial.

Pola struktur organisasi dalam merupakan karya cipta manusia sendiri. Dalam bahasa lain, organisasi masyarakat sebagai sistem sosial diciptakan oleh manusia, oleh karena itu menurutnya masyarakat bukan organisme yang dihasilkan oleh proses-proses biologis, juga bukan mekanisme yang terdiri dari bagian-bagian individual yang masing-masing berdiri sendiri, akan tetapi masyarakat organisasi adalah usaha manusia untuk mengadakan dan memelihara relasi timbal balik yang mantap dan kemauan manusia yang mendasari masyarakat. Saat individu dengan segala sumber yang dimilikinya akan disalurkan pada lingkungan sekitar di tempat ia berada, serta manusia memanfaatkan manusia lain untuk bersama-sama menciptakan kelompok yang bersifat langgeng, yang dinamakan dengan dua tipe karakter, yaitu *Gemeinschaft* dan *Gesselschaft*. Tipe *gemeinschaft* terdapat unsur *wesenwillen* yakni masyarakat yang berpola paguyuban, sifat dasarnya kebersamaan dan kerjasama tidak

---

<sup>137</sup>Paul Johnson, *Op.cit.*, 125, lihat pula dalam Beni Ahmad Saebani, *ibid*, hlm. 98

diadakan untuk mencapai tujuan yang eksternal, melainkan dihayati dalam dirinya, orangnya merasa dekat satu sama lain dan memperoleh kepuasan karenanya. Sedangkan *gessellschaft* terdapat unsur *kurwillen* adalah masyarakat pola patembayan atau berbentuk organisasi, dengan sifat-sifat mendasarnya kebersamaan yang berbentuk lahiriyah, seperti persetujuan, peraturan dan undang-undang serta segala sesuatu hubungan yang berdasarkan logika (*cognitive*).

Perilaku normatif dalam organisasi dapat dikatakan sebagai perilaku komunitas yang bersifat patembayan, karena diorganisasikan oleh peraturan, keputusan dan sistem manajerial yang berlaku secara institusional. Akan tetapi, meskipun perilaku normatif itu bersifat patembayan apabila berkaitan dengan organisasi, akan mengambil sedikitnya pola perilaku paguyuban, karena ikatan emosional dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem sosialnya, bisa saja dibentuk oleh pola partisipatif dari dorongan ideologis organisasinya.

Perilaku organisasi sebagai gejala sosial dapat dipandang sebagai karakteristik kultural yang diinstitusionalisasikan melalui enam karakter budaya, sebagaimana Fred Luthan mengaturnya sebagai berikut.<sup>138</sup>

1. Proses saling belajar dalam berbudaya melalui interaksi dalam masyarakat yang terorganisir atau masyarakat yang kompleks;
2. Proses saling berbagi budaya (*share culture*) di antara anggota organisasi;
3. Proses saling mewariskan budaya dari generasi ke generasi berikutnya;
4. Proses simbolisasi perilaku yang dipandang representatif bagi integrasi sosial-kultural organisasi;
5. Proses paternalisasi sebagai pembentukan dan pengintegrasian perilaku sosial organisasi; dan
6. Proses adaptasi dari semua perilaku anggota, yang memperkuat heterogenitas perilaku, sebaliknya memperlemah pluralisme dan dinamika tindakan sosial dalam organisasi.

Proses pembentukan norma sosial melalui perilaku dan budaya organisasi berjalan melalui enam tahapan tersebut kemudian menjadi karakter sosial normatif yang integratif, baik pada pola perilakunya maupun pada berbagai aspek yang mendukung pemolaan perilaku sosial yang bersangkutan. Sumber perilaku sosial lebih besar didominasi oleh loyalitas terhadap norma-norma yang disepakati oleh seluruh pelaku organisasi.

---

<sup>138</sup> Fred Luthan, *Loc.cit.*, hlm. 26

Proses budaya dapat terjadi dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

1. Adanya hubungan antar perilaku atau yang disebut dengan komunikasi budaya. Interaksi dapat terjadi disebabkan oleh adanya kepentingan dan kebutuhan yang saling berhubungan satu sama lainnya. Seperti yang terjadi pada transaksi jual beli. Satu pihak membutuhkan uang pihak lain membutuhkan uang, akhirnya yang satu bertindak sebagai penjual yang lainnya sebagai pembeli, maka terjadilah kontak budaya atau komunikasi antar kebutuhan dari kedua belah pihak. Dalam lembaga pendidikan seperti pendidik dan anak didik. Pendidik membutuhkan konvensasi tertentu dari anak didiknya, sedangkan anak didik membutuhkan ilmu pengetahuan dari para pendidik.
2. Konflik kepentingan atau benturan antar budaya. Pertikaian atau perselisihan dapat disebabkan oleh kepentingan yang berbeda. Apabila salah satu pihak memasakannya lebih diperhatikan yang lain, maka dapat melahirkan kecemburuan sosial, yang akibatnya muncul pertikaian. Jika kedua belah pihak merasakan bahwa pertikaian akan merugikan, biasanya dilakukan kompromisasi antar kepentingan. Melalui perdamaian dan musyawarah mufakat keduanya dapat bersatu, sehingga dari perbedaan kepentingan yang diintegrasikan akan menciptakan potensi budaya yang lebih kuat, karena keduanya dapat tersalurkan dengan baik.
3. Penggalian nilai-nilai intrinsik dalam pluralisme kebudayaan. Setiap potensi yang terdapat dalam diri manusia, sebagai individu maupun sebagai masyarakat memiliki nilai-nilai yang sangat berharga untuk membentuk symbol-simbol kebudayaan, sehingga suatu organisasi mempunyai karakteristik tersendiri yang membedakan dengan organisasi lainnya. Misalnya lambing-lambang yang digunakan oleh organisasi selalu berbeda-beda, karena tujuan dari visi dan misinya berbeda. Warna bendera organisasi pun berbeda-beda, karena warna menjadi symbol ideologis yang dianut suatu organisasi. Misalnya bendera warna hijau, lebih dominant dicitrakan oleh organisasi keislaman, warna merah lebih dominant dicitrakan oleh ormas politik yang mengedepankan nilai-nilai nasionalisme.

Dari tiga macam proses kebudayaan itu berlangsung pula proses sosialisasi nilai-nilai yang dianut, yang dilakukan secara terus menerus, terutama ditujukan kepada anggota organisasi yang masih baru. Itulah sebabnya mengapa budaya organisasi berproses melalui proses saling berbagi dan saling mewariskan kebudayaan.

Proses tersebut dapat dikatakan sebagai bagian dari kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan dalam organisasi.

Setiap hasil dari proses kebudayaan dalam berorganisasi dapat dikembangkan untuk dijadikan kerangka perumusan visi organisasi dengan menerapkan konsep manajemen strategis di lembaga pendidikan. Setiap penerapan visi yang berbasis kepada kultur organisasi membutuhkan sosialisasi yang intensif agar seluruh anggota organisasi memahami substansi visi cultural organisasinya. Perumusan visi mengandung filosofi yang paling mendalam dengan mempertimbangkan kebudayaan masyarakat dalam internal dan eksternal organisasi.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, visi lembaga pendidikan yang bertitik tolak dari kultur organisasi kedudukannya sangat *urgent* sebab berhubungan dengan keberlanjutan (*sustainability*) lembaga pendidikan. Visi lembaga akan menunjukkan arah organisasi dan tujuan yang hendak dicapai melalui kultur organisasi.

Kultur organisasi akan menentukan kerangka visi organisasi, karena kultur organisasi merupakan potret perilaku anggota organisasi. Dalam merumuskan visi kultural organisasi perlu mempertimbangkan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Pandangan pelaku organisasi sebagai filosofi hidup dan masa depan organisasi merupakan bagian paling fundamental dalam upaya mewujudkan pola budaya organisasi.

Gambaran masa depan lembaga pendidikan dapat terlihat pada visinya, terutama konsep-konsep yang mengartikulasikan substansi budaya organisasi melalui tindakan kongkrit para pengelola organisasi. Daya cipta, karsa dan karya seluruh anggota organisasi mencerminkan eksistensi organisasi yang berpeluang besar dalam menumbuhkembangkan organisasinya. Melalui pembentukan kebudayaan yang komprehensif, suatu organisasi sudah dapat dikategorikan sebagai bagian dari kebudayaan itu sendiri, karena lembaga tercipta oleh kreativitas intelektual manusia sebagai bagian utama organisasi.

#### D. Sumber-sumber Kultur

Perbedaan kultur organisasi biasanya akan dipengaruhi oleh 7 (tujuh) karakteristik organisasi, yaitu sebagai berikut:<sup>139</sup>

1. *Innovation and risk taking*, anggota organisasi berani melakukan inovasi dan mengambil resiko;
2. *Attention to detail*, anggota organisasi lebih teliti dalam melakukan aktivitas dan menghindari berbagai bentuk pelanggaran yang akan merugikan lembaga;
3. *Outcomes Orientation*, organisasi berorientasi kepada hasil yang dicapai;

---

<sup>139</sup> [firmanfajar.wordpress.com/2007/10/16/kultur-organisasi](http://firmanfajar.wordpress.com/2007/10/16/kultur-organisasi)

4. *People Orientation*, lembaga akan memikirkan efek terhadap karyawannya ketika akan mengambil keputusan;
5. *Team Orientation*. Organisasi yang mengutamakan kerjasama team (misal team sepakbola) akan membangun kultur yang mendukung kerjasama team. Besar kemungkinan mereka akan sering melakukan acara *team building*;
6. *Aggressiveness*. Organisasi mendorong anggotanya untuk bersikap agresif dan berjiwa kompetitif daripada bersantai santai ria.
7. *Stability*. Organisasi yang menjunjung stabilitas cenderung akan bersikap sangat konservatif dan tidak akan mendorong karyawannya untuk sering menelurkan ide ide baru. Karyawan hanya dituntut untuk mengikuti *pattern* yang sudah terbentuk.  
Kultur organisasi memiliki kegunaan sebagai berikut:<sup>140</sup>
  - a. Sebagai pembeda dari organisasi lainnya.
  - b. Sebagai identitas anggota sebuah organisasi.
  - c. Sebagai komitmen anggota di atas kepentingan bersama.
  - d. Sebagai perekat sosial dengan menyediakan standar apa yang anggota harus lakukan dan katakan.
  - e. Sebagai mekanisme kontrol yang membentuk perilaku anggota.

Proses pembentukan kultur organisasi akan terus berjalan hingga akhirnya mengakar ke dalam bentuk perilaku anggota atau yang disebut dengan internalisasi kultur organisasi. Kultur yang sudah mengakar akan sulit untuk diubah. Terkadang kultur organisasi harus diganti jika ingin mengikuti perkembangan jaman supaya tetap mampu berkompetisi. Kultur akan mengakibatkan anggota organisasi memiliki kecenderungan yang sama dalam bertingkah laku dan berkata. Ketika ada orang lain yang tidak berlaku seperti kebanyakan anggota, maka orang tersebut akan terisolasi. Keterisolasiannya akan menekan orang tersebut, sehingga dia tidak akan mampu mengeluarkan kemampuannya yang terbaik. Ada kalanya organisasi akan terkena akuisisi ataupun dimerger dengan organisasi lain, seperti layaknya perusahaan. Jika kultur di dua organisasi tersebut berbeda, maka akan terjadi benturan yang memungkinkan gejala.<sup>141</sup>

Gejolak sosial adalah salah satu faktor penyebab lahirnya kultur baru yang lebih antisipatif terhadap perkembangan jaman. Kultur organisasi yang telah teruji setelah mengalami benturan dengan kultur organisasi lain akan lebih kuat memberikan nilai-nilai doktrinasi kepada anggota-anggotanya, sehingga tidak sedikit anggota terjebak dalam perilaku kultural organisasi yang fanatik dan terlampaui mendewakan organisasinya sendiri.

---

<sup>140</sup> *Ibid*

<sup>141</sup> *Ibid*

Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business Strategy* yang dikutip oleh Bambang Tri Cahyono mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya organisasi, yaitu : (1) melupakan kultur; (2) mengendalikan kultur di sekitarnya; (3) mengupayakan mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) mengubah strategi. Selanjutnya Bambang Tri Cahyono dengan mengutip pemikiran Alan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan budaya secara besar-besaran : (1) Jika organisasi memiliki nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi kelas menengah kondisinya lebih buruk lagi; (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.<sup>142</sup>

Budaya organisasi berhubungan dengan persepsi anggota terhadap karakteristik kultur organisasinya. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Itulah sebabnya budaya sebagai suatu sistem dari makna bersama (*shared*), yang mampu mengintegrasikan kebudayaan individu yang beraneka ragam demi tujuan bersama.

Pada proses terjadinya benturan budaya, maka terlihat adanya budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya kuat diartikan sebagai budaya yang dominan yang memengaruhi sebagian besar perilaku anggota dan menggeser budaya yang lemah atau budaya yang lemah beradaptasi dan berintegrasi dengan budaya yang kuat.

Kekuatan budaya organisasi sangat ditentukan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Bertambahnya jumlah anggota organisasi;
2. Keyakinan anggota terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi;
3. Keteladan pemimpin organisasi;
4. Penghargaan yang maksimal terhadap prestasi kerja anggota;
5. Pendelegasian yang proporsional dan profesional;
6. Pengembangan kesejahteraan anggota;
7. Adaptabilitas yang mengakar dari anggota terhadap tata kerja dan sistem nilai yang dianut dalam berorganisasi.

---

<sup>142</sup> [akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah](http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah).  
Lihat pula dalam [www.psb-psma.org/content/blog/budaya-organisasi-di-sekolah](http://www.psb-psma.org/content/blog/budaya-organisasi-di-sekolah)

Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Budaya yang kuat dapat bertindak sebagai pengganti untuk formalisasi. Formalisasi tinggi dalam suatu organisasi menciptakan kemampuan untuk diramal (*predictability*), ketertiban dan konsistensi. Budaya yang kuat mencapai tujuan akhir yang sama tanpa perlu dokumentasi tertulis. Oleh karena itu formalisasi dan budaya sebagai dua jalan yang berlainan ke tujuan yang sama. Makin kuat suatu budaya organisasi, makin kurang manajemen itu perlu memperhatikan pengembangan aturan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku anggota. Panduan tersebut akan diinternalisasikan dalam diri para karyawan ketika mereka menerima budaya organisasi itu.<sup>143</sup>

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat dalam bertindak. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.<sup>144</sup>

Integrasi semua tindakan yang ditujukan ke arah yang sama secara serempak lebih cepat membentuk perilaku kolektif, dan integritas pada setiap pelaku tindakan lebih sempurna. Dalam hal ini harapan akan peran pasangan dalam suatu hubungan interaksi, serta komitmen nilai umum yang dianut bersama oleh individu dan pasangan interaksinya akan memudahkan perilaku terintegrasi. Kesempurnaan integrasi perilaku akan ditentukan pula tingkat kesesuaian antar perilaku dan orientasinya. Bagaimana suatu tindakan melahirkan kesesuaian. Kultur organisasilah yang kemudian membentuk perilaku institusional yang merupakan perilaku khas berorganisasi, sebagai pembeda dengan kultur dan perilaku organisasi lainnya.

Internalisasi perilaku organisasi adalah proses mendarahdagingnya orientasi nilai budaya dan harapan dari semua tindakan kolektif yang menyatu dengan sistem kepribadian. Jadi, tindakan kolektif yang awalnya kumpulan tindakan personal dengan

---

<sup>143</sup> Ike Kusdiyah Rachmawati, *loc.cit.*, hlm., 77

<sup>144</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Loc.cit.*, hlm. 79

nilai-nilai personalitasnya masing-masing, jika tindakan kolektif mendarah daging, maka semua sistem nilai dan sistem budaya yang ada menjadi sangat personal. Sistem sosial menjadi sistem personal. Personalitas adalah menyangkut harga diri, kerelaan mempertahankan kepentingan kolektif dan cenderung menolak tindakan di luar norma yang berlaku. Internalisasi nilai-nilai akan melembagakan perilaku, karena integritasnya sempurna dengan motivasi yang murni dikolektifkan dalam struktur sosial yang ada sehingga semua motivasi dan orientasi diperankan dan difungsikan sesuai dengan harapan. Itulah sebabnya internalisasi menciptakan institusionalisasi. Internalisasi menunjuk pada sistem kepribadian; institusionalisasi menunjuk pada sistem sosial. Kalau komitmen nilai yang diinternalisasi individu secara konsisten menghasilkan tindakan yang memenuhi harapan orang lain dan mereka memberikan tanggapan menyetujuinya, maka nilai-nilai seperti itu serta tindakan yang diakibatkannya itu, melembaga. Hal ini sangat mungkin terjadi kalau orang lain memiliki komitmen nilai umum yang sama. Dengan demikian konformitas terhadap suatu standar orientasi nilai memenuhi sistem nilai dalam organisasi dan membentuk kultur yang melembaga.

Hukum dan norma sosial adalah suatu perilaku yang telah melembaga jika dari aspek orientasi nilai dengan dan standar personalitasnya telah ada penyesuaian, oleh karena itu perilaku yang dimaksudkan tidak mungkin terbentuk jika antara orientasi nilai dan orientasi motivasional tidak sesuai. Dalam bahasa lain, telah ada penyesuaian antara sistem kepribadian dengan sistem sosial; kesesuaian antara internalitas dengan institusionalitas suatu tindakan. Dalam pandangan lain, telah adanya keteraturan pada setiap elemen, saling terkait, menyatu dan ada dalam keseimbangan. Jika terdapat struktur sosial yang tidak sesuai, maka artinya tidak komitmen akan hilang dengan sendirinya. Hilangnya struktur sosial yang demikian disebabkan oleh deviasinya sistem itu sendiri, jika dipaksakan yang lahir adalah konflik sosial.

Selain kebutuhan terhadap kesesuaian antara sistem kepribadian dengan sistem sosial, dan sistem budaya, terdapat persyaratan fungsional tambahan yang dapat ditunjuk dalam sistem-sistem yang berbeda, yakni kebutuhan individu yang secara situasi dan kondisi berbeda-beda. Dalam hal ini kebutuhan individu yang disesuaikan kepada sistem sosial dan sistem budaya adalah pengorbanan sistem kepribadian yang ada sejak awal. Keseimbangan antara pengorbanan kebutuhan individu tersebut akan terpenuhi dengan sendirinya jika sistem personalitas telah berwujud menjadi perilaku kolektif dan terinternalisasi dalam wujud akhir sebuah institusi dari perilaku. Dalam kata lain, individu bisa saja bukan mengorbankan kepentingan dan orientasinya melainkan

menukarnya dengan orientasi yang lebih baik menurut pandangan kompleksitasnya. Terdapat harapan yang lebih terbuka daripada harus mempertahankan kebutuhannya yang bertolak belakang dengan harapan sistem nilai, sistem budaya, dan sistem sosial yang ada. Dalam perilaku yang demikian menurut pandangan Bryan Turner perilaku model itu sebagai tindakan paling rasional dan terarah pada suatu sasaran. Perilaku institusional selanjutnya akan melahirkan teori *Kemunculan Norma (emergent norm)* yang menyatakan bahwa dalam situasi yang memungkinkan timbulnya perilaku kolektif, terintegrasikannya orientasi nilai dan sistem sosial, melahirkan norma tertentu yang ikut mengendalikan perilaku secara lebih komprehensif.<sup>145</sup>

Kebutuhan terhadap sistem nilai dalam organisasi menentukan berlaku tidaknya suatu perilaku dalam kehidupan organisasi. Apabila anggota tidak peduli dan kurang perhatian terhadap sistem nilai yang ada dengan berbagai sebab tertentu, maka keberadaan organisasinya pun akan sia-sia, karena sistem nilai yang tidak dipedulikan apalagi tidak dibutuhkan tidak akan membentuk suatu adaptasi apalagi menjadi norma organisasi, itu artinya hambatan serius dalam membentuk kultur organisasi.

Saling peduli atau adaptabilitas sosial dalam merespons sistem nilai ke dalam bentuk kolektivitas perilaku yang diorganisasikan melalui proses penyesuaian fungsi-fungsi struktural dan sistem budaya dalam pola interaksi tertentu, merupakan indikator utama terbentuknya sosial normatif. Fungsi-fungsi struktural dengan semua sistem yang ada diarahkan dan bisa saja dipimpin oleh berbagai orientasi nilai dan motivasinya. .

Terdapat faktor-faktor determinan yang berpengaruh terhadap proses terbentuknya norma sosial dan hukum sosial, yaitu : (1) Adanya kesesuaian struktural, yakni antara anggota kelompok dengan lembaga yang ada sangat kondusif; (2) Adanya harapan pasti setelah individu tertentu mengalami ketegangan bertindak; (3) Adanya persamaan persepsi dalam melakukan pemecahan berbagai masalah, baik dari segi kognitifnya maupun afektivitasnya; (4) Ada mobilitas tindakan, sebagaimana adanya pemimpin yang memulai, menyarankan dan mengarahkan; dan (5) Ada yang melakukan kontrol sosial secara struktural maupun kultural karena perilaku institusional didominasi oleh homogenitas perilaku.<sup>146</sup>

Norma organisasi sebagai tolok ukur perilaku anggota yang melembaga yang secara langsung atau tidak langsung dilembagakan oleh sistem sosial dan sistem nilai yang berlaku. Fred

---

<sup>145</sup> Bryan Turner, 1994. *Orientalism, Postmodernism and Globalism*. London: Routledge, hlm. 2

<sup>146</sup> Beni Ahmad Saebani, *Op.cit.*, hlm. 99

Luthan berpendapat bahwa untuk mengetahui secara kongkrit dan lebih empirik perilaku institusional dapat dilihat dalam perilaku organisasi dengan tetap menjadikan kesesuaian antara sistem nilai dan sistem sosial dan budaya sebagai *term of reference*. Bahwa terdapat kompleksitas perilaku yang secara langsung atau tidak langsung saling berinteraksi dalam lingkungan organisasi, antara lingkungan eksternal dengan perilaku organisasi yang internal yang secara partisipatif saling melakukan kontrol terhadap bentuk perilaku interaktif; kontrol perilaku diidealisasikan pula oleh fungsi kognitif yang merepresentasikan realitas arahan dan menunjukkan berbagai konsekuensi dari perilaku yang relevans dengan tujuan organisasi. Dengan demikian terbentuklah norma-norma kolektif yang menetapkan bentuk sistem budaya yang seharusnya, itulah eksistensi dari kultur organisasi yang diproduksi oleh kebutuhan para anggotanya.<sup>147</sup>

Karakter budaya organisasi dan norma yang berlaku adalah sistem yang terdapat dalam perilaku yang merujuk kepada tatanan nilai yang dibangun melalui interaksi yang kontinyu dan diorientasikan kepada kesesuaian antara sistem nilai dengan sistem budaya organisasi, serta diinternalisasikan hingga sistem nilai dan sistem budaya organisasi lebur menjadi sistem kepribadian, yakni sistem yang berhubungan secara langsung dengan harga diri organisasi.

Demi keteraturan dan integrasi terdapat mekanisme kerjasama dalam merespons berbagai perilaku yang diarahkan kepada orientasi nilai yang sama dan dibutuhkan. Mekanisme yang dijalankan bertujuan untuk mempertahankan keharmonian hubungan atau interaksi. Dalam hal ini sistem budaya yang ada dilengkapi oleh fasilitas, penghargaan, otoritas, dan kekuasaan yang diintegrasikan dalam tipe tindakan ke suatu sistem budaya. Di dalamnya terdapat juga kebutuhan untuk menegakkan atau mempertahankan tingkat konsistensi minimal dan kesesuaian simbolis. Dalam konteks tersebut fasilitas yang diterapkan dalam perilaku normatif dan sistem budaya merupakan dasar dalam pencapaian tujuan dengan ukuran paling standar, karena ukuran paling mendalam dari upaya mencapai tujuan adalah meleburnya sistem sosial dan budaya menjadi sistem kepribadian.<sup>148</sup>

Norma organisasi dapat dipahami sebagai perilaku yang terstruktur, sebagaimana perilaku itu menjadi simbol dari keyakinan terhadap ajaran sakral atau sebaliknya institusi yang bersangkutan

---

<sup>147</sup> Fred Luthan, *Organizational Behavior, loc.cit.*, hlm., 12

<sup>148</sup> Charles P. Loomis, 1960. *Social System: Essay on Their Persistence and Change*. New York: Van Nostrand Company, INC., hlm., 123

merupakan ciri dari perilaku sosial kelompoknya. Struktur-struktur yang ada dalam organisasi adalah yang berkaitan dengan genetika manusia, seperti struktur kekerabatan; yang berhubungan dengan status sosial, ekonomi dan prestasi tertentu yang disebut dengan struktur prestasi instrumental dan stratifikasi.

Pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama sudah seringkali ditekankan. Masalah membatasi nilai dan komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai itu sangat erat kaitannya dengan organisasi. Secara tradisional organisasi memberikan kerangka arti simbolis yang bersifat umum yang karenanya sistem nilai yang diterapkan dalam kehidupan berorganisasi memperoleh makna mendalam bagi para anggotanya.

Ada lima sumber kultur yang amat penting, yaitu:

1. Sumber nilai yang diyakini kebenarannya;
2. Kebutuhan yang sama dari anggota terhadap keadilan dan tanggung jawab kebersamaan;
3. Sosialisasi yang diadaptasikan dengan kebudayaan lokal setempat;
4. Struktur kepemimpinan dan kekuasaan yang otoriter atau kharisma yang teradaptasikan secara turun temurun;
5. Persepsi yang sama tentang kemaslahatan yang diperoleh secara sosial.

Sumber nilai yang dirujuk berasal dari keyakinan manusia terhadap ajaran-ajaran agama dan falsafah kehidupan. Oleh karena itu kebudayaan secara langsung dibentuk oleh nilai-nilai yang sacral yang berasal dari ajaran agama. Demikian pula dengan kultur organisasi. Pembentukan kulturnya sangat bergantung kepada asas dan nilai-nilai yang dianut oleh para pelaku organisasi. Dalam organisasi partai politik, asas-asasnya ada yang bersumber kepada ajaran agama, kepada filsafat kehidupan dan kepada tradisi lokal. Oleh karena itu partai politik sebagai organisasi masyarakat memiliki cara pandang dan cara kerja yang berbeda, seperti partai Islam dan partai nasionalis, tanpa harus diuraikan secara panjang lebar, bahwa kedua partai tersebut memiliki sistem nilai dan budaya organisasi yang berbeda.

Sumber kultur lainnya adalah kepemimpinan dan peran pemimpin organisasi yang menerapkan pola-pola kepemimpinan yang berbeda-beda. Organisasi masyarakat yang tradisional, seperti ormas keagamaan lebih cenderung mengabadikan seorang pemimpin secara turun temurun, karena ada pandangan bahwa keberlanjutan organisasi tradisional, seperti pesantren salafin, tidak terlalu memerlukan penggantian pemimpin secara periodik. Yang paling utama adalah membangun keberkahan dari kepemimpinan orang-orang yang shaleh.

Sumber kultur lainnya dapat berupa kebiasaan atau adat masyarakat yang telah lama dijadikan norma sosial. Adat yang

diyakini dapat mengelola kehidupan masyarakat dengan baik menjadi tolok ukur tentang baik dan buruknya tindakan sosial. Oleh sebab itu kebiasaan dapat berfungsi sebagai hukum yang bersifat mengendalikan, mengatur, dan memaksa. Demikian pula dalam pembentukan kultur organisasi, adat memiliki peran penting dalam menyamakan persepsi dan tindakan anggota organisasi.

## **E. Pengaruh Kultur terhadap Manajemen Lembaga Pendidikan**

Berbicara tentang manajemen lembaga pendidikan tidak terlepas dari unsur-unsur yang membentuk budaya lembaga itu sendiri. Salah satunya adalah lingkungan sekolah yang terdiri dari lingkungan internal sekolah, misalnya tempat belajar dan mengajar, dan peran penting dari keberadaan para pendidik dan anak didik atau ada guru dan murid, para karyawan sekolah, alat-alat dan fasilitas sekolah, perpustakaan, dan aktivitas pembelajaran. Secara keseluruhan terlibat langsung dalam suasana interaktif yang membentuk kultur lembaga pendidikan. Sementara lingkungan lembaga pendidikan yang bersifat eksternal adalah yang keberadaannya di luar lembaga, misalnya lingkungan masyarakat, hubungan struktural sekolah dengan pemerintah dan interaksi pihak lembaga dengan keluarga seluruh anak didik.

Dalam lingkungan lembaga pendidikan seperti sekolah perbedaan individual anak didik perlu mendapat perhatian dari guru, sehubungan dengan pengelolaan pengajaran agar dapat berjalan secara kondusif. Perbedaan individual anak didik berkaitan dengan perbedaan biologis, intelektual, dan psikologis.

Berkaitan dengan perbedaan-perbedaan tersebut, Syaiful Bahri Djamarah menjelaskan ketiga hal tersebut sebagai berikut.<sup>149</sup>

### **1. Perbedaan Biologis**

Perbedaan biologis anak didik pertama berhubungan dengan fisik, kedua masalah kesehatan anak didik, dan mentalitasnya.

### **2. Perbedaan Intelligensi**

Intelligensi adalah kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan situasi yang baru dengan cepat dan efektif, kemampuan untuk menggunakan konsep yang abstrak secara efektif, dan kemampuan untuk memahami hubungan dan mempelajarinya dengan cepat.

### **3. Perbedaan Psikologis**

Dalam pengelolaan pengajaran, aspek psikologis sering menjadi ajang persoalan, terutama yang menyangkut masalah minat

---

<sup>149</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis*, Rineka Cipta, Jakarta, hlm. 55-61

dan perhatian anak didik terhadap bahan pelajaran yang diberikan. Keadaan psikologis anak didik terkadang dibawa dari rumahnya, sehingga motivasi belajar anak didik berkaitan dengan lingkungan keluarganya. Lingkungan keluarga yang baik akan mempengaruhi tingkat prestasi akademik anak didik, sebaliknya lingkungan keluarga yang buruk akan berdampak negatif kepada minat dan prestasi anak didik.

Para pendidik sebagai pelaku utama di lingkungan sekolah mau tidak mau harus selalu menjadi figur yang senantiasa memperlihatkan moralitas yang tinggi atau akhlak yang mulia. Pendidik adalah orang yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan anak didik yang memiliki beberapa sifat-sifat sebagai berikut:

1. Menerima dan mematuhi norma, nilai-nilai kemanusiaan;
2. Memikul tugas mendidik dengan bebas, berani, gembira;
3. Sadar akan nilai-nilai yang berkaitan dengan perbuatannya serta akibat-akibat yang timbul;
4. Menghargai orang lain, termasuk anak didik;
5. Bijaksana dan hati-hati (tidak nekat, tidak sembrono, tidak singkat akal); dan
6. Takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.<sup>150</sup>

Dengan demikian guru harus bertanggung jawab atas segala sikap, tingkah laku, dan perbuatannya dalam rangka membina jiwa dan watak anak didik. Tanggung jawab pendidik adalah untuk membentuk anak didik agar menjadi orang bersusila yang cakap, berguna bagi agama, nusa, dan bangsa di masa yang akan datang.

Pendidik adalah figur seorang pemimpin, semacam sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak anak didik, yang mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi seorang yang berguna bagi agama, nusa, dan bangsa. Pendidik bertugas mempersiapkan manusia susila yang cakap yang dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan negara.

Pendidik harus dapat menempatkan diri sebagai orang tua kedua, dengan mengemban tugas yang dipercayakan orang tua kandung/wali anak didik dalam jangka waktu tertentu. Untuk itu pemahaman terhadap jiwa dan watak anak didik diperlukan agar dapat dengan mudah memahami jiwa dan watak anak didik. Begitulah tugas guru sebagai orang tua kedua, setelah orang tua anak didik di dalam keluarga di rumah.<sup>151</sup>

Sebagai teladan, guru harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan profil dan idola, seluruh kehidupannya adalah figur yang paripurna. Itulah kesan terhadap pendidik sebagai sosok yang ideal. Pendidik adalah mitra anak didik dalam kebaikan. Pendidik

---

<sup>150</sup> *Ibid*, hlm. 36

<sup>151</sup> *Ibid*, hlm. 37

adalah pahlawan tanpa pamrih, pahlawan tanpa tanda jasa, pahlawan ilmu, pahlawan kebaikan, pahlawan pendidikan, makhluk serba bisa, atau dengan julukan yang lain seperti *interpreter*, artis, kawan, warga negara yang baik, pembangun manusia, pembawa kultur, pioner, reformer dan terpercaya, soko guru, bhatara guru, ki ajar, sang guru, sang ajar, ki guru, tuan guru, dan sebagainya. Itulah atribut yang pas untuk guru yang diberikan oleh mereka-mereka pengagum figur guru.

Pendidik adalah *spiritual father* atau bapak rohani bagi seorang anak didik. Dialah yang memberikan santapan jiwa dengan ilmu, pendidikan akhlak, dan membenarkannya, maka menghormati guru berarti menghormati anak didik kita, menghargai guru berarti penghargaan terhadap anak-anak kita, dengan guru itulah mereka hidup dan berkembang, sekiranya setiap guru itu menunaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya.<sup>152</sup>

Peranan para pendidik atau guru adalah sebagai berikut:

1. Pendidik sebagai korektor bagi perbuatan yang baik dan yang buruk, agar anak didik memiliki kemampuan memilih yang terbaik bagi kehidupannya;
2. Pendidik sebagai inspirator, yaitu yang memberikan ide-ide positif bagi pengembangan kreativitas anak didiknya;
3. Pendidik sebagai informator, yang memberikan ragam informasi dan kemajuan ilmu pengetahuan kepada anak didiknya, agar ilmu pengetahuan anak didik semakin luas dan mendalam;
4. Pendidik sebagai organisator, yang memiliki kemampuan mengelola kegiatan pembelajaran dengan baik dan benar;
5. Pendidik sebagai motivator, yang mendorong anak didiknya semakin aktif dan kreatif dalam belajar;
6. Pendidik sebagai inisiator, yang memiliki pencetus gagasan bagi pengembangan dan kemajuan pendidikan;
7. Pendidik sebagai fasilitator, yaitu yang menyediakan fasilitas pendidikan dan pembelajaran bagi kegiatan belajar anak didiknya;
8. Pendidik sebagai pembimbing, yang membimbing dan membina anak didiknya ke arah kehidupan yang bermoral, rasional, dan berkepribadian luhur sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam dan semua norma yang berlaku di masyarakat;
9. Pendidik sebagai demonstrator, yang memberikan contoh dan mempraktekkan berbagai alat pembelajaran agar anak didik cepat memahami bahan ajar yang disampaikan;
10. Pendidik sebagai pengelola kelas, yang memanfaatkan kelas agar dapat dijadikan tempat pembelajaran yang efektif, efisien, menggairahkan anak didik;

---

<sup>152</sup> *Ibid*, hlm. 41-41

11. Pendidik sebagai mediator, yaitu sebagai alat ukur bagi anak didik dalam menilai hasil pembelajaran anak didik, atau sebagai perantara antara ilmu pengetahuan dengan anak didiknya. Dan sebagai moderator dalam berbagai kegiatan anak didik, misalnya dalam diskusi dan sejenisnya;
12. Pendidik sebagai supervisor, yang membantu, memperbaiki, dan menilai secara kritis terhadap proses pengajaran. Guru berperan sebagai pengawas dan pengendali serta pembina proses pembelajaran dan administrasinya;
13. Pendidik sebagai evaluator, yaitu yang menilai semua aktivitas pembelajaran anak didik, baik dalam proses pembelajaran maupun hasil belajar anak didik, sehingga akan dapat memperharui dan mengembangkan pendidikan ke arah yang lebih baik.<sup>153</sup>

Peranan guru dalam lingkungan sekolah merupakan asset utama bagi pengembangan pendidikan. Pendidik yang menjalankan peranannya akan mengembangkan pendidikan dengan landasan teoritis dan faham-faham di bawah ini:

1. Teori fitrah manusia, yang berpandangan bahwa seluruh manusia dilahirkan dalam keadaan suci dari dosa, maka untuk menjaga kefitrahan manusia lingkungan sekolah harus dibina dengan baik;
2. Teori nativistik, yang berpandangan bahwa secara genetis manusia berkembang intelektualitas dan mentalitasnya dengan mengikuti lingkungan biologis dan ekologis kesadaran;
3. Teori behavioristik, yang berpandangan bahwa perilaku manusia berubah karena dipengaruhi oleh dorongan internal dan eksternalnya. Dorongan internal berasal dari hasrat dan nafsu manusia yang selalu ingin serba tahu dan ingin selalu mencoba dan merasakan, sedangkan faktor eksternal adalah pengaruh lingkungan di sekitarnya, termasuk lingkungan sekolah;
4. Teori progresivistik, yang berpandangan bahwa dalam lingkungannya manusia terus berusaha menemukan sesuatu yang terbaik bagi dirinya, sehingga manusia akan terus mengalami kemajuan. Manusia tidak senang diikat oleh aturan-aturan absolut dan otoriter<sup>154</sup>;
5. Teori esensialisme, yang berpandangan bahwa seluruh lingkungan yang ada manfaatnya untuk manusia. Oleh sebab itu faham esensialisme menolah faham materilialisme;
6. Teori ferenialistik, yang berpandangan bahwa pendidikan yang baik adalah yang mengembalikan jati diri pendidikan itu sendiri

---

<sup>153</sup> *Ibid*, hlm. 44

<sup>154</sup> Imam Barnadib, *Filsafat Pendidikan Sistem dan Metode*, Andi Yogyakarta, 1997, hlm. 28.

kepada lingkungan pendidikan di masa lampau, yang ramah terhadap lingkungan dan kehidupan manusia<sup>155</sup>. Kehidupan di masa lalu telah teruji ketangguhannya, jasa-jasa lembaga pendidikan Islam di masa lalu telah membuktikan karya nyata dan telah dinikmati oleh masyarakat modern, oleh sebab itu pengelolaan lingkungan sekolah pun harus mempelajari dan mengambil hikmah dari pendidikan di masa lampau yang telah teruji keberhasilannya;

7. Teori rekonstruksionistik, yang memandang bahwa pengelolaan lingkungan pendidikan di sekolah harus didasarkan kepada tujuan yang disepakati bersama yang akan dapat mengatur tata kehidupan manusia yang lebih beradab dan bermartabat;
8. Teori eksistensialistik, yang berpandangan bahwa seluruh tujuan pendidikan harus dikembalikan kepada kehendak manusia dan oleh sebab itu yang lebih mengetahui dalam mengelola lingkungan pendidikan adalah keberadaan manusia sendiri.

Pengembangan pendidikan kaitannya dengan lingkungan sekolah bukan hanya berhubungan dengan keberadaan para pendidik yang memikul beban dan tanggung jawab yang berat dalam melaksanakan pembinaan terhadap anak didiknya. Tetapi juga berhubungan secara langsung dengan sarana dan prasarana yang ada di lingkungan sekolah yang ikut mendukung pengembangan pendidikan yang dimaksud.

Sarana yang dimaksudkan adalah semua alat-alat pendidikan dan media pembelajaran yang secara langsung menciptakan lingkungan sekolah yang memadai bagi kesuksesan dan keberhasilan pengembangan pendidikan.

Lingkungan sekolah juga harus menjamin komunikasi anak didik dengan semua pihak sekolah berjalan lancar agar mempermudah hubungan interaksional anak didik dengan semua pihak sekolah yang berkaitan dengan kepentingan pembelajarannya.

Setelah anak didik berada di lingkungan keluarga dan lingkungan sekolah, kemudian anak didik akan hidup dan bergaul di lingkungan yang lebih luas, yaitu lingkungan masyarakat. Di dalam lingkungan masyarakat anak didik akan menemukan berbagai kejadian atau peristiwa yang baru, asing, yang baik dan yang buruk, yang patut ditiru atau tidak pantas ditiru, yang terpuji dan yang tercela.

Pengembangan kultur lembaga pendidikan bermula dari kondisi lingkungan sekolah yang berkaitan dengan lingkungan

---

<sup>155</sup> Zuhairini, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hlm. 27.

masyarakat . Hubungan yang sosiatif antara keduanya dimulai dengan beberapa harapan, yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan tentang lingkungan yang bersih, yakni yang bersih dari perilaku negatif, oleh karena itu perlu dipelajari dan diamalkan semua yang berkaitan dengan pendidikan akhlak dan budi pekerti yang baik menurut agama, undang-undang, dan norma-norma yang berlaku di masyarakat;
2. Pendidikan tentang dakwah yang menyemarakkan lingkungan masyarakat dengan berbagai kegiatan positif dan dijunjung tinggi oleh nilai-nilai keagamaan;
3. Pendidikan tentang sanksi sosial yang merusak nama baik lingkungan sosial-religiusnya. Sanksi sosial diberlakukan dengan tetap mempertahankan keselarasan dengan hukum yang berlaku dan nilai-nilai keagamaan.

Pengembangan budaya positif dalam lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh komponen-komponen sebagai berikut:

1. Bakat, yakni suatu kemampuan pembawaan yang potensial dan mengacu kepada kemampuan akademis, profesional dalam berbagai bidang kehidupannya. Bakat ini berpangkal pada kemampuan kognisi, konasi dan emosi.
2. *Instink* atau *gharizah*, suatu kemampuan berbuat atau beraktifitas dengan tanpa melalui proses belajar. Kemampuan insting ini pun merupakan pembawaan sejak lahir. Dalam psikologi pendidikan, kemampuan ini termasuk kapabilitas.
1. *Driver* atau dorongan nafsu; dalam tasawuf dikenal adanya jenis-jenis nafsu, seperti *lawwamah* yang mendorong ke arah perbuatan tercela dan merendahkan orang lain, nafsu amarah yang mendorong ke arah perbuatan merusak, membunuh atau memusuhi orang lain, serta nafsu *mutma'innah* yang mendorong ke arah ketaatan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa. Menurut al-Ghazali, nafsu manusia terdiri dari nafsu *malakiyah* yang cenderung ke arah perbuatan mulus sebagaimana halnya para malaikat, dan nafsu *bahamiyah* yang mendorong ke arah perbuatan rendah sebagaimana nafsu binatang.
2. Karakter atau watak; karakter ini berkaitan dengan tingkah laku moral dan sosial serta etis seseorang. Karakter sangat erat kaitannya dengan personalitas seseorang.
3. Intuisi; merupakan kemampuan psikologis manusia untuk menerima ilham Tuhan. Intuisi menggerakkan hati nurani (*conscience*), manusia yang membimbingnya ke arah perbuatan dalam situasi khusus di luar kesadaran akal fikirannya, namun mengandung makna yang bersifat konstruktif bagi kehidupannya.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> HM. Arifin. *Ilmu Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta. 1994, hlm.156

Menurut HM. Arifin untuk mengembangkan kemampuan dasar di atas, pendidikan merupakan sarana (alat) yang menentukan sampai di mana titik optimal kemampuan-kemampuan tersebut dapat dicapai. Pengembangan yang terjadi berhubungan dengan seluruh metode dan alat-alat yang dimiliki oleh lembaga pendidikan, sebagaimana peranan para pendidik yang sangat besar dalam membangun kultur lembaga pendidikan. Selanjutnya, pengaruh kultur terhadap lembaga pendidikan dapat dilihat dari produk lembaga pendidikan, yakni lulusan sekolah yang terjun dalam kehidupan di lingkungan masyarakat yang lebih luas.

Pengembangan budaya lembaga pendidikan yang baik adalah dengan pengembangan ilmu pendidikan yang berbasis kepada fitrah manusia, yaitu pendidikan yang mengembangkan bahan ajar sebagai berikut:

1. Pengembangan lingkungan pendidikan yang berbasis kepada keyakinan terhadap nilai-nilai dalam agama, seperti keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa;
2. Pengembangan lingkungan pendidikan yang berbasis kepada ilmu sosial, yaitu ilmu pendidikan yang didasarkan pada asumsi dasar bahwa seluruh manusia adalah sama dan sederajat dan menurut fitrahnya sebagai makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri.
3. Pengembangan lingkungan pendidikan yang berbasis kepada ilmu alam, yaitu ilmu pendidikan yang didasarkan pada asumsi bahwa manusia dalam kehidupannya harus bermitra dengan alam sekitarnya. Lautan, daratan, pegunungan, tumbuhan, hewan, dan sebagainya adalah bagian hidup yang tidak terpisahkan dari kebutuhan esensial manusia.
4. Pengembangan lingkungan pendidikan yang berbasis kepada ilmu ekonomi, karena kebutuhan fitrah manusia dari hal-hal yang bersifat ekonomis bersifat mutlak. Maka mau tidak mau pengembangan ilmu pendidikan dalam kaitannya dengan perekonomian sangat penting. Yang dimaksud dengan pengembangan ilmu pendidikan di bidang ekonomi adalah berkaitan dengan etika berekonomi dalam yang harus dibinakan kepada seluruh anak didik, sehingga perilaku ekonomi di masyarakatnya akan membawa manfaat bagi semesta alam;
5. Pengembangan ilmu akhlak, yaitu ilmu pendidikan Islam yang berkaitan dengan tingkah laku manusia menurut ajaran Islam. Tingkah laku yang secara normatif dicontohkan oleh Rasulullah SAW. menjadi bagian penting dalam pengembangan ilmu pendidikan Islam, terutama dalam kehidupan modern dalam masyarakat global dewasa ini;

6. Pengembangan lembaga pendidikan yang berbasis kepada ilmu budaya, yaitu pengembangan ilmu pendidikan yang berkaitan dengan sistem hidup yang diwujudkan dalam kehidupan individu, kehidupan keluarga, masyarakat dan negara.

Secara umum penerapan konsep budaya organisasi di lembaga pendidikan sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di lembaga pendidikan itulah, maka pengembangan budaya lembaga pendidikan perlu mengedepankan nilai-nilai yang paling mendasar dalam mengatur tata kehidupan manusia.

Nilai-nilai yang dikembangkan di lembaga pendidikan, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan lembaga itu sendiri, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Sekolah menjadi semacam wadah moral yang akan ditiru dan dikembangkan oleh semua pemakai lembaga pendidikan dalam kehidupannya sehari-hari, bahkan menjadi bekal di kehidupannya.

Kultur yang telah dibangun sedemikian kuat oleh pelaku pendidikan mempengaruhi kehidupan anak didik, antara lain mempengaruhi hal-hal sebagai berikut:

1. Kehidupan beragama;
2. Kehidupan berkeluarga;
3. Kehidupan bermasyarakat;
4. Cara berpikir dan bertindak;
5. Cara menghadapi dan menyelesaikan masalah;
6. Sikap hidup yang berhubungan dengan pertahanan diri;
7. Pola hubungan timbal balik dari kepentingan sosial, ekonomi dan politik; dan
8. Mentalitas budaya suatu Negara.

Lembaga pendidikan adalah wadah budaya, sebagaimana organisasi, oleh sebab itu mentalitas masyarakat dibentuk oleh budaya lembaga pendidikan, yang apabila memiliki kekuatan tak tertandingi akan dapat memerankan sikap hidup yang edukatif di dalam kehidupan sosial yang lebih luas. Sebaliknya jika budaya lembaga pendidikan dapat dikalahkan oleh keadaan sosial yang lebih kompleks, pengaruhnya sangat dominan mengubah sikap dan mentalitas masyarakat, maka secara otomatis budaya lembaga pendidikan luluh oleh budaya sosial yang lebih superior.

Menurut Fred Luthan dan Edgar Schein karakteristik budaya organisasi dicirikan oleh 6 (enam) aspek, yaitu, yaitu:

- (1) *Observed behavioral regularities*, yaitu sistematika tindakan mengikuti nilai-nilai edukasi yang mapan dan ilmiah;
- (2) *Norms*, yaitu adanya norma-norma yang menjadi ukuran tentang baik dan buruknya suatu tindakan;
- (3) *Dominant value*, nilai yang dominant yang ditunjukkan oleh tujuan pendidikan;
- (4) *Philosophy*, yaitu suatu pandangan yang puteristik tentang masa depan yang lebih baik apabila berada dalam lingkungan lembaga pendidikan. Falsafah yang dibentuk adalah cara berpikir yang cerdas dan jernih tentang pentingnya menghargai hidup dengan menghargai ilmu pengetahuan, waktu dan sumber-sumber kehidupan lainnya;
- (5) *Rules*, adanya aturan yang harus ditaati demi tercapainya tujuan organisasi; dan
- (6) *Organization climate*, yaitu *organizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the "atmosphere of the workplace" and people's perceptions of "the way we do things here.* Menyamakan persepsi dan mewujudkan iklim yang mendukung secara positif untuk meningkatkan etos kerja yang optimal dan menjadikan diri sebagai bagian dari lingkungan lembaga dan sebagai alternatif bagi masalah yang dihadapi.

Pengaruh dari karakteristik budaya organisasi tersebut terhadap lembaga pendidikan adalah terutama terhadap sikap dan watak subjek dan objek pendidikan. Sikap hidup yang dibentuk oleh aturan moralitas yang bertitik tolak dari nilai-nilai agama, adat masyarakat, kerukunan antar umat manusia dalam beragama budaya, ras dan etnis, dapat dikembangkan secara edukatif oleh lembaga pendidikan. Sehingga seluruh civitas akademika menikmati budaya yang rasional dan terbuka. Suasana belajar yang tenang, dinamis, ilmiah, teknologis dan tentu saja *enjoyable learning*.

Mengapa pendidikan mulai terkalahkan pengaruhnya dalam membentuk sikap mental anak didik oleh kebudayaan dan komunikasi global? Akhir-akhir ini tawuran antar siswa semakin menjadi-jadi, kekerasan yang dilakukan oleh guru kepada muridnya, pertikaian antar mahasiswa, pembakaran sekolah oleh siswa yang tidak lulus ujian akhir nasional, dan yang lebih mengerikan lagi adalah anak-anak yang masih duduk di sekolah dasar telah menirukan adegan kekerasan yang ditontonnya di televisi dengan cara memukul dan membanting kawannya sendiri. Mungkin masih banyak peristiwa yang dialami oleh para pendidik dan anak didik di negara tercinta ini, yang memperlihatkan pengaruh negative dari kemajuan teknologi, komunikasi global, dan modernisasi.

Dengan berbagai peristiwa yang dialami oleh lembaga pendidikan, tentu acuan utamanya adalah pengaruh budaya terhadap lembaga pendidikan atau sebaliknya sejauh mana lembaga pendidikan membangun budaya yang kuat dalam mengantisipasi pengaruh buruk modernisasi dan globalisasi kepada generasi muda dan masyarakat pada umumnya.

Budaya lembaga pendidikan semakin lemah berhadapan dengan kebudayaan eksternal yang semakin cepat mempengaruhi mental anak di masa usia belajar, oleh karena itu penciptaan budaya yang kuat dengan acuan nilai-nilai agama dan norma sosial memerlukan intensitas yang lebih optimal dengan dukungan semua pihak. Pembentukan mentalitas bangsa yang cerdas dan berakhlak mulia harus didukung sepenuhnya oleh lembaga pendidikan, keluarga, lingkungan masyarakat dan tentu saja pemerintah.

## **BAB VIII**

### **PEMIMPIN DAN FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN**

#### **A. Pengertian Pemimpin**

Pemimpin dalam bahasa Inggris *leader* adalah orang yang membawahi para pekerja dalam suatu organisasi. Pemimpin memiliki orang-orang yang dipimpin. Pemimpin dapat diartikan sebagai penggerak utama roda organisasi yang menjadi pemegang utama jalannya organisasi. Pemimpin diartikan pula sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan sang pemimpin.

Pemimpin adalah subjek atau pelaku dari unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Meskipun tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama, tetapi secara timbal balik dan fungsional kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan.<sup>157</sup>

Dari pengertian di atas, terdapat unsur-unsur penting dari makna pemimpin, yaitu sebagai berikut:

1. Unsur kekuasaan, yaitu menguasai organisasi dan mengendalikan struktur organisasi;
2. Unsur instruksional, yaitu berwenang memberikan perintah, tugas dan segala hal yang harus dilaksanakan oleh bawahannya;
3. Unsur *responsibility*, yang bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kinerja organisasi;
4. Unsur pendelegasian, yaitu memiliki hak dan wewenang memindahkan tugasnya kepada bawahannya;

---

<sup>157</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995, hlm. 3

5. Unsur supervis, yaitu yang berkewajiban membina dan mengarahkan anak buahnya;
6. Unsur Strategi, yaitu sebagai konseptor yang menyiasati berbagai upaya mengembangkan organisasi;
7. Unsur budaya, yaitu yang membentuk model dan pola perilaku dalam berorganisasi;
8. Unsur kharismatika, yaitu yang memiliki kewibawaan yang sifatnya dibentuk secara formal struktural maupun secara cultural.

Delapan unsur yang dimiliki pemimpin menggambarkan kedudukan pemimpin dalam organisasi, baik organisasi dalam arti yang luas maupun yang sempit. Pemimpin adalah orang yang memiliki kedudukan utama dalam menjalankan roda organisasi. Misalnya suami adalah pemimpin dalam keluarga, maka suami adalah imam bagi isteri dan anak-anaknya. Dengan demikian seorang suami dituntut memiliki kapabilitas untuk mengelola rumah tangganya, baik pengelolaan aspek jasmaniah maupun rohaniannya.

Semua manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi dirinya sendiri, karena dalam diri manusia terdapat akal dan hati. Akal perlu dipimpin dengan baik, sehingga fungsi pikirnya berkembang ke arah yang positif dan maslahat. Hati perlu dipimpin agar tidak menimbulkan gejolak nafsu yang membahayakan diri sendiri. Akal dan hati dipimpin ke jalan yang lurus dengan acuan sistem nilai yang berlaku dan ilmu pengetahuan. Rasulullah saw. pun pernah bersabda bahwa kita semua adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban dari semua perjalanan kepemimpinan kita.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang dipimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun non formal. Dengan demikian pemimpin adalah motivator, stabilisator, katalisator, kreator, dan dinamisator organisasi.

Definisi lainnya tentang pemimpin dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Pemimpin adalah orang yang berwenang mengendalikan organisasi berikut seluruh struktur yang terdapat di dalamnya;
2. Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan meningkatkan sumber daya anak manusia dan sumber daya organisasi;

3. Pemimpin adalah orang yang paling berpengaruh di dalam organisasi;
4. Pemimpin adalah orang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam organisasi;
5. Pemimpin adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap seluruh kinerja organisasi.

## **B. Arti Kepemimpinan**

Proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Dalam organisasi yang merupakan lembaga pendidikan, misalnya sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil kepala sekolah atau pejabat lainnya yang berada di bawahnya. Demikian pula dengan rektor sebagai pemimpin di perguruan tinggi yang dapat mendelegasikan kepemimpinannya kepada pemimpin di bawahnya menurut tugas dan fungsinya masing-masing, misalnya kepada Pembantu Rektor I (satu) untuk menjalankan tugas-tugas akademik. Demikian juga dengan dekan di tingkat fakultas, adalah pemimpin yang memiliki bawahan yang tugas kepemimpinannya dibantu oleh para pembantu dekan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin yang otoriter artinya kepemimpinan yang kurang demokratis dalam mengambil keputusan. Kekuasaannya bersifat absolut karena seluruh roda kekuasaan dikendalikan oleh dirinya sendiri. Jadi, sifat-sifat seorang pemimpin berarti pula sebagai bentuk dari kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah bentuk-bentuk kongkrit dari jiwa pemimpin. Salah satu dari bentuk kongkrit itu adalah sifat terampil dan berwibawa serta cerdas dalam mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang merupakan cita-cita dan tujuan yang ingin diraih oleh pemimpin. Oleh karena itu, sifat dasar yang biasanya dimiliki pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Memiliki pengalaman yang lebih banyak dibandingkan dengan anak buahnya;
2. Memiliki ilmu pengetahuan yang lebih luas dari yang dipimpinnya;
3. Prestasinya kerjanya cemerlang;
4. Karier dan jabatannya terbaik dibandingkan yang lain dalam organisasinya;
5. Kesempatan yang lebih besar dalam menempati jabatan tertinggi dan tertentu;
6. Kewibawaan yang dibanggakan oleh anggota organisasi;

7. Meraih kekuasaan secara politik dengan berbagai cara dan strategi;
8. Memiliki para pendukung yang loyal dan komitmen kepada visi dan misi yang diembannya;
9. Menguasai metode dan teknik dalam mengelola organisasi. Dalam organisasi fungsi-fungsi kepemimpinan bermuara pada 5 (lima) bentuk utama, yaitu:
  - a. Sebagai manajer, direktur, ketua, presiden, kepala dan istilah lainnya, yaitu pengelola dan penyelenggara organisasi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen;
  - b. Sebagai pengawas, yaitu yang mengontrol seluruh pelaksanaan tugas dan kewajiban bawahannya;
  - c. Sebagai Pembina, yaitu yang memberikan pengarahan dan memberikan contoh dalam melaksanakan tugas organisasi;
  - d. Sebagai pengambil keputusan, yang menetapkan alternative pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinnya; dan
  - e. Sebagai penanggung jawab untu semua pelaksanaan program organisasi.

Kepemimpinan merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya. Mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum, oleh karena itu setiap pemimpin perlu memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh kepada kekuasaan yang dimilikinya. Keahlian utama dari kepemimpinan adalah terampil mengendalikan situasi dan kondisi organisasi, yaitu dengan menentukan konsep masa depan organisasi dalam bentuk kerangka kerja yang visionir.

Pendelegasian tugas dan kewajiban yang diserahkan kepada anak buahnya merupakan bagian dari kepemimpinan manusiawi, yaitu menjalin hubungan langsung dengan anak buahnya dan mengetahui mentalitas dan kinerjanya, sehingga pemimpin adalah penggerak utama anggota organisasi agar dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan.

Kerjasama yang dibangun oleh sifat-sifat kepemimpinan didasarkan kepada wewenangnya yang diatur oleh norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Pengaruh kepemimpinan akan menggerakkan seluruh anak buahnya bekerja secara interelatif dan sinergis, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Dalam Pancasila pada Sila ke 4 (empat) dikatakan bahwa: "Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan." Sila tersebut secara filosofis dapat diambil suatu konsep kepemimpinan yang Indonesiawi, yaitu:

1. Kepemimpinan yang dibangun oleh kecerdasan filosofis para pemimpin. Kecerdasan filosofis adalah pandai menemukan hikmah dari setiap penyelenggaraan organisasi, terlebih lagi suatu Negara;
2. Kepemimpinan yang menetapkan pengambilan keputusan dengan nilai-nilai kebijaksanaan, artinya memberikan kemaslahatan bagi seluruh kepentingan bangsa dan Negara, kebijaksanaan yang memasalahkan anggota suatu organisasi yang dipimpinnya;
3. Kepemimpinan yang berprinsip kepada nilai-nilai demokrasi, yaitu dengan melaksanakan musyawarah dalam pengambilan keputusan dan tidak menganut kepemimpinan otoriter;
4. Kepemimpinan yang pandai memilih wakil-wakilnya untuk diberi wewenang, tugas dan kewajiban dalam menjalankan roda organisasi.

Dengan konsep kepemimpinan tersebut, maka arti kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Prajudi Atmosudirdjo dalam Ngalim Purwanto mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dihendakinya.
- 2) Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab dari berbagai kegiatan-kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental/fisik) dari kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.
- 3) Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dihendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan mungkin berkorban untuknya.
- 4) Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "human relations" dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerja sama dan berdaya upaya menaati segala peraturan

untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara "kesatuan organisasi" untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Berdasarkan pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.<sup>158</sup>

### **C. Fungsi Utama Pemimpin**

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi. Fungsi-fungsi utama yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi. Pemimpin yang menjalankan fungsi utama ini adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi, sehingga mulai dari perencanaan hingga pertanggung jawaban diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan;
2. Sebagai motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal;
3. Sebagai pembuat keputusan yang akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya;
4. Sebagai penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya;
5. Sebagai dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran organisasi;
6. Sebagai stabilisator, yaitu orang yang mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi;
7. Sebagai Supervisor, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan memberikan contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.

---

<sup>158</sup> *Ibid*, hal. 25

#### **D. Gaya dan sifat Kepemimpinan**

Dalam kepemimpinan terdapat beberapa ciri fungsional yang melekat pada seorang pemimpin, yaitu:

1. Watak dan kewibawaan seorang pemimpin;
2. Kekuasaan dalam pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya;
3. Hierarki kekuasaan struktural;
4. Ketegasan pengambilan keputusan;
5. Kecerdasan menganalisis persoalan yang menyangkut kepentingan umum.

Sifat-sifat pemimpin yang utama adalah sebagai berikut:

- a. Enerjik, artinya memiliki semangat yang tinggi dan terbaik dibandingkan dengan bawahannya;
- b. Emosinya stabil, yakni telaten dalam melaksanakan tugas-tugasnya;
- c. Mampu membangun relasi dengan seluruh bawahannya dan dengan lingkungan eksternal organisasinya;
- d. Memiliki motivasi yang kuat di dalam jiwanya untuk memimpin dengan baik;
- e. Idealis, artinya memiliki gagasan dan cita-cita yang sangat tinggi untuk dirinya dan organisasinya;
- f. Ahli dalam membimbing dan mengarahkan anak buahnya;
- g. Terampil mengendalikan organisasi dan menjalin kerjasama dengan anak buahnya dan dengan organisasi eksternal;
- h. Ahli membentuk budaya organisasi dan menjalin hubungan sosial;
- i. Rasional dalam memecahkan masalah;
- j. Memiliki moralitas yang patut ditauladani oleh anak buahnya;
- k. Inovatif, kreatif dan konstruktif;
- l. Konseptor yang handal;
- m. Berwawasab luas dan mengedepan;
- n. Sehat jasmani dan rohani;
- o. Memiliki keahlian teknis;
- p. Jujur dan amanah;
- q. Berpengalaman;
- r. Penuh rasa tanggung jawab;
- s. Demokratis;
- t. Memahami keadaan dan kemauan anak buahnya;
- u. Ahli berkomunikasi.

Seorang pemimpin perlu memiliki keahlian manajerial dan memahami hal-hal yang sifatnya teknis agar memudahkan ia mengarahkan dan membina anak buahnya. Pemimpin harus memiliki keterampilan berkomunikasi dengan orang lain. Memiliki kepiawaian berinteraksi, membangun relasi dan bersosialisasi, sehingga kepemimpinannya berjalan efektif. Pemimpin perlu

memiliki *human relation skill*, keahlian berhubungan dengan orang lain, yakni pandai membuat relasi baru dan berinteraksi dengan seluruh anak buahnya dan dengan lingkungan sekitarnya.<sup>159</sup>

Gaya-gaya kepemimpinan berbeda-beda. Menurut Sondang P. Siagian<sup>160</sup> ada empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otokratis;
2. Gaya kepemimpinan militeristik;
3. Gaya kepemimpinan paternalistik;
4. Gaya kepemimpinan demokratis.

**a. Kepemimpinan yang otokratik**

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) tunggal.<sup>161</sup> Pemimpin otokratis dapat disebut sebagai pemimpin yang tidak demokratis.

Ciri-ciri pemimpin yang bergaya otokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Menjadikan organisasi sebagai milik pribadi;
- 2) Menetapkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) Memandang bawahan sebagai alat yang tidak berdaya;
- 4) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- 5) Bergantung kepada kekuasaan formal yang dimilikinya;
- 6) Memimpin dengan cara paksa.

Gaya otokrasi dimiliki sepenuhnya oleh pemimpin yang diktatoristik dan absolute, yang merendahkan arti musyawarah dan menolak partisipasi anak buahnya dalam pengambilan keputusan.<sup>162</sup>

**b. Tipe Militeristik**

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Bersifat instruksional;
- 2) Pangkat dan jabatan menjadi alat utama memaksa anak buahnya untuk melaksanakan tugas;
- 3) Serba formalistik;
- 4) Disiplin yang kaku;
- 5) Tertutup bagi kritik;
- 6) Formal ceremonial yang pelaksanaan tugas.

**c. Gaya Paternalistik**

Gaya paternalistik ialah :

1. Menyepelkan kemampuan anak buah;

---

<sup>159</sup> Lihat dalam Konz dan O'Donnel, *Management*, Alih Bahasa Antariksa dkk., Erlangga, Jakarta, 1989, hal. 157.

<sup>160</sup> Siagian, *Op.Cit.*, hal. 41

<sup>161</sup> Trimo, MLS., Soejono Soekanto, *Analisis Kepemimpinan*, Angkasa, Bandung. 1984, hlm. 18.

<sup>162</sup> *Ibid*, hlm. 42

2. *Over protective*, terlalu memanjakan anak buah dan terlalu melindungi;
3. Tertutup bagi pengembangan kaderisasi;
4. Kreativitas anak buah tertekan oleh sikap god fathernya;
5. Maha tahu, jadi anak buah belum banyak tahu;
6. Close manajemen bagi anak buahnya;
7. *All handle* untuk seluruh rencana kerja.

#### d. Gaya atau Model Kontingensi Fielder

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Menurut gaya ini, ada tiga variabel yang menentukan efektif-tidaknya kepemimpinan, yaitu (1) hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, (2) derajat struktur tugas, dan (3) kedudukan kekuasaan pimpinan.<sup>163</sup> Jadi kepemimpinan yang berhasil perlu membaca situasi dan kondisi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh sebagai berikut:

- a) *Human relationship* pemimpin dengan yang dipimpin;
- b) *Staffing* dan *organizing* yang efektif dan profesional;
- c) Otoritas pemimpin yang kuat dan tegas.

#### e. Gaya atau Model kepemimpinan tiga dimensi

William J. Reddin (1970) adalah pencetus gaya kepemimpinan tiga dimensi (*three-dimensional-model*). Dalam gaya ini ada tiga kelompok yang saling berhubungan, yaitu *gaya dasar*, *gaya efektif*, dan *gaya tak efektif*. Tiga gaya itu diorientasikan kepada dua hal, yaitu berorientasi pada orang (*people oriented*) dan berorientasi pada tugas (*task oriented*).<sup>164</sup>

Orientasi orang ditentukan dalam staffing, yakni menempatkan orang sesuai dengan keahliannya dan pengalaman kerjanya. Orientasi tugas, adalah mempertimbangan tugas-tugas yang mampu dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan keahlian dan pengalamannya.

#### f. Gaya atau Model Kontinum

Vroom dan Yetton adalah pencetus gaya kontinum yang menyatakan bahwa kepemimpinan didasarkan kepada dua macam kondisi utama, yaitu pemimpin bertindak sendiri atau melibatkan anak buahnya dalam pengambilan keputusan. Dua macam kondisi tersebut ialah: (1) tingkat keefektifan teknis di antara para bawahan dan (2) tingkat motivasi serta dukungan para bawahan. Adakalanya pengambilan keputusan tidak mengharuskan melibatkan bawahannya, karena menyangkut hal yang mendesak dan telah terukur oleh profesionalitas kepemimpinannya. Tetapi, ada pula yang harus mengikutsertakan anak buahnya untuk memberikan

---

<sup>163</sup> Ngalim Purwanto, *Loc. Cit.*, hal 39

<sup>164</sup> *Ibid*, hal. 41

gagasan-gagasannya dalam upaya pengembangan kemajuan organisasi.

Berdasarkan kedua macam kondisi tersebut seorang pemimpin dapat memilih salah satu dari empat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam hubungannya dengan pembuatan putusan.

- (1) Jika tingkat keefektifan teknis dan tingkat motivasi dukungan bawahan keduanya rendah, maka pemimpin memilih gaya *membuat keputusan sendiri (make decision alone)*.
- (2) Jika tingkat keefektifan teknis dari bawahan tinggi, tetapi tingkat motivasi dan dukungan bawahan rendah, maka gaya kepemimpinan yang dipilihnya adalah membuat putusan *secara konsultatif (consult)*; pimpinan berkonsultasi dengan bawahan.
- (3) Jika tingkat keefektifan teknis dari bawahan rendah, tetapi tingkat motivasi dan dukungan bawahan tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah *dengan mendelegasikan (delegate)* atau melimpahkan kepada bawahan. Pemimpin membuat putusan, kemudian melimpahkan tanggung jawab kepada bawahan untuk melaksanakannya.
- (4) Jika tingkat keefektifan teknis maupun tingkat motivasi dukungan bawahan keduanya tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah *membuat putusan bersama (share decision)*. Pemimpin bersama bawahan membuat putusan secara bermusyawarah.<sup>165</sup>

#### **g. Gaya Kepemimpinan laissez faire**

Gaya ini seolah-olah tidak ada hierarki struktural, tidak ada atasan dan bawahan, pembagian tugas yang kabur, dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional maupun struktural.

#### **h. Kepemimpinan yang demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga dengan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Dalam pelaksanaan kepemimpinan semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya demokratis adalah kebalikan dari gaya otokratis.

Pemimpin yang bertipe demokratis adalah yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pengembangan sumber daya dan kreativitas karyawan;
2. Pengembangan partisipatif karyawan;
3. Musyawarah dan mufakat;
4. Kaderisasi yang sistematis;
5. Pendelegasian normatif yang konstruktif;
6. Regenerasi kepemimpinan.

#### **i. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Kharisma dapat dibagi dua macam, yaitu:

---

<sup>165</sup> *Ibid*, hal. 45

1. Kewibawaan alamiah, yakni kewibawaan yang telah ada pada diri pemimpin;
2. Kewibawaan buatan, yaitu kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.

#### E. Teori-teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. *Teori Genetic*, yaitu seorang menjadi pemimpin karena sudah dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan merupakan pembawaan yang ditetapkan oleh Tuhan secara deterministic. Di samping itu kepemimpinan diturunkan dari orang tuanya yang juga sebagai seorang pemimpin. Misalnya, Mantan Presiden Soekarno adalah pemimpin yang jiwa kepemimpinannya diturunkan kepada Megawati Soekarno Putri;
2. *Teori Sosial*, yang berpandangan bahwa pemimpin dilahirkan oleh kelompok tertentu. Keberhasilan kepemimpinannya sangat ditentukan oleh dukungan kelompoknya. Jika kelompoknya lari dari lingkungan organisasi yang dipimpinnya, maka secara otomatis sang pemimpin pun tamat riwayatnya;
3. *Teori Situasional*, yang berpandangan bahwa lahirnya pemimpin tergantung kepada situasi dan kondisi, juga pelaksanaan kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Seperti pemimpin negara yang diciptakan oleh konstitusi dan keterlibatan rakyat secara langsung yang memilihnya. Sementara para pemimpin Negara akan menerapkan gaya kepemimpinannya dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi;
4. *Teori Ekologis*, teori yang berpandangan bahwa lingkungan sangat memengaruhi kepemimpinan. Seluruh aspek yang berhubungan dengan lingkungan, misalnya pendidikan dan pelatihan, bakat, situasi dan kondisi, memengaruhi gaya kepemimpinan.

Tiga teori di atas dikembangkan oleh beberapa tokoh dalam teori-teori kepemimpinan yang lebih luas. Misalnya James Owens<sup>166</sup> dalam *The Leadership Game* mengatakan ada tiga teori kepemimpinan yaitu:

1. *Trait theory*;
2. *Behavior theory*;
3. *Matrix of leadership style*.

Ketiga teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh James Owens adalah teori sifat, teori perilaku dan teori situasional, oleh karena itu sebenarnya tidak ada pengembangan yang berarti.

---

<sup>166</sup> Richard C. Husemen and Archie B. Carrol *Reading Organizational Behavior: Dimensions of Management Actions*, Allyn and Bacon, Boston. 1979, hlm. 289.

Robert Tannenbaum dan Fred Massarik dalam *Leadership A. Frame of Reference* memperkenalkan beberapa teori atau pendekatan kepemimpinan, yaitu :

- a. *trait approach*;
- b. *situasional approach*;
- c. *follower- oriented approach*;
- d. *environment theory*;
- e. *personal-situasional theory*;
- f. *interaction-expectation theory*;
- g. *humanistic theory*;
- h. *exchange theory*.

*Trait theory* sering disebut juga teori genetis atau teori bakat karena ia menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk<sup>167</sup>.

*Behavior theory* berpandangan bahwa kepemimpinan diciptakan oleh hubungan antar manusia. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu sendiri dengan anggotanya.

*Humanistic Theory*, adalah teori yang berpandangan tentang gaya kepemimpinan manusiawi yang digambarkan oleh Huseman melalui lima gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya autokratis, (2) gaya birokratis, (3) gaya diplomatis, (4) gaya partisipatis, dan (5) *gaya free rein leader*.<sup>168</sup>

Teori lingkungan pernah dikembangkan oleh VH. Vroom dan Philip Yellow (1973) dengan mengacu kepada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Mereka berasumsi bahwa kepemimpinan akan berhasil apabila pemimpin mampu bersikap fleksibel untuk merubah gayanya agar cocok dengan situasi dan kondisi.

*Exchange theory* atau Teori Pertukaran yang merupakan modifikasi dari teori sifat dan teori perilaku.<sup>169</sup> Kepemimpinan menurut teori ini dibentuk dan dikembangkan oleh adanya pertukaran sosial, saling bergantinya posisi dan jabatan, naik turunnya kedudukan pejabat akan membangun situasi kepemimpinan yang sinergis.

*Teori pribadi dan situasi (personal situasional theory)* yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan produk terpadunya tiga faktor, yaitu: (1) perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin, (2)

---

<sup>167</sup> Pradjoedi Atmosoedirdjo, *Pengambilan Keputusan(Decision Making)*, cetakan IV, Jakarta. 1976, hal. 59

<sup>125</sup> Lihat dalam Richard C. Husemen and Archie B. Carrol, *loc.cit.*, hal. 305-312.

<sup>169</sup> Atmosoedirdjo, *loc.cit.*, hal. 60-61

sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya, (3) kejadian-kejadian (masalah-masalah) yang dihadapi oleh kelompok.

*Teori interaksi dan harapan (interaction-expectation theory)* yang merupakan perpaduan antara teori perilaku dan lingkungan. Teori ini pada prinsipnya sama dengan kontingensi (*contingency theory*) dari FE. Fileder (1967) dan *expectancy-reinforcement theory* dari Stogdill (1959). MG. Evans (1970) mengistilahkan teori ini dengan *path-goal theory*, yang dikembangkan oleh Robert J. House dan Terence R. Mitchell (1979) dengan nama *motivasional theory*.

Teori motivasi mengembangkan gaya kepemimpinan melalui pembentukan hubungan komunikatif dan interaksi para anggota organisasi. Semakin tinggi tingkat komunikasi atau semakin dekatnya hubungan antar anggota, atasan dengan bawahan, maka akan semakin banyak menciptakan pemimpin dalam organisasi. Interaksi antar anggota, pemimpin dan bawahan menambah pengetahuan dan pertukaran pengalaman yang signifikan, sehingga proses pergantian pemimpin serta pola dan gaya kepemimpinan akan semakin dinamis.

#### **F. Pemimpin Ideal Bagi Lembaga Pendidikan**

Pemimpin lembaga pendidikan adalah pemimpin yang diciptakan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Peraturan perundang-undangan yang berlaku, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, statute perguruan tinggi, dan norma-norma lainnya yang disepakati oleh anggota suatu lembaga pendidikan, karena lembaga pendidikan yang berbentuk yayasan biasanya dikuasai oleh dewan pendiri sekaligus mungkin pemilik yayasan;
2. Aturan main memilih pemimpin, seperti memilih pemimpin perguruan tinggi oleh anggota senat, misalnya rektor atau dekan;
3. Pemimpin lembaga ditetapkan oleh penguasa berdasarkan jenjang karier, misalnya kepala sekolah menjadi penilik, wakil kepala sekolah diangkat menjadi kepala sekolah;
4. Pemimpin yang bersifat turun temurun, misalnya pemimpin pondok pesantren tradisional yang kepemimpinannya bersifat genetik dan bergaya monarkhi absolute, sehingga kepemimpinan diwariskan kepada anak-anaknya.

Pemimpin yang ideal untuk lembaga pendidikan adalah yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. *Capacity* meliputi:
  - a. kecerdasan,
  - b. kewaspadaan,
  - c. kemampuan bicara,
  - d. keterampilan, dan
  - e. kemampuan nilai.

1. *Achievment* meliputi:
  - a. gelar kesarjanaan,
  - b. pengetahuan,
  - c. keberhasilan, dan
  - d. kesehatan jasmani.
3. *Responsibility* meliputi :
  - a. mandiri dan berinisiatif,
  - b. tekun,
  - c. agresif,
  - d. percaya diri,
  - e. puturistik.
4. *Participation* meliputi:
  - a. aktif,
  - b. relationship,
  - c. pandai membangun team works,
  - d. adaptif.
5. Status meliputi:
  - a. kedudukan sosial ekonomi, dan
  - b. popularitas.
6. *Situation* meliputi:
  - a. mental yang baik,
  - b. status,
  - c. skill,
  - d. enerjik,
  - e. fleksibel,
  - f. goal oriented.

Mempertimbangkan idealisme kepemimpinan yang ingin diraih oleh lembaga pendidikan, sebaiknya mengacu kepada sifat Nabi Muhammad saw. yang dapat dijadikan barometer oleh semua lembaga pendidikan. Sifat-sifatnya adalah sebagai berikut:

- 1) Shidik, artinya jujur;
- 2) Amanah, artinya terpercaya;
- 3) Tablig, artinya komunikatif;
- 4) Fathonah, artinya cerdas.

Kepemimpinan Nabi Isa AS, yang didambakan oleh umat manusia, yaitu pemimpin umat yang penuh dengan cinta dan kasih sayang kepada umatnya. Berkorban untuk kehidupan yang layak dan memiliki harga diri yang tinggi. Pemimpin yang ideal bagi lembaga pendidikan adalah pemimpin yang penuh dengan kasih sayang dan bijaksana.

Idealitas kepemimpinan Nabi Musa AS., patut dikembangkan dan dicontoh, karena Nabi Musa adalah nabi yang berani, tegas dan tanpa pandang bulu dalam menghakimi orang yang salah. Dia telah melumpuhkan fir'aun dan berani menghadapi semua penyihir yang dhalim. Sepertinya pemimpin yang ideal untuk lembaga pendidikan adalah pemimpin yang tegas dan tidak mengembangkan nepotisme,

kolusi dan korupsi. Sehingga akan menciptakan lembaga pendidikan yang maju dan berkarakterik akademik yang khas dan jelas.

Apabila kepemimpinan Nabi Isa dan Nabi Musa disintesis, sebagaimana antara gaya kepemimpinan yang terlalu kasih dan sayang tetapi kurang tegas, atau kepemimpinan yang tegas tetapi kurang lembut, maka lahirlah kepemimpinan gaya Rasulullah saw., yakni Muhammad saw., yang menjadi rahmat bagi semua alam, tetapi tegas terhadap orang-orang yang kufur.

Dalam konteks perguruan tinggi, pemimpin yang didambakan adalah pemimpin yang memiliki wawasan keilmuan yang tinggi. Minimal ia adalah guru besar. Sedangkan keterampilan lainnya yang perlu dikuasai adalah sebagai berikut:

1. Penguasaan bahasa asing yang aktif, misalnya bahasa Inggris dan bahasa Arab;
2. Memiliki relasi yang luas dengan lembaga pendidikan lainnya, di dalam dan di luar negeri;
3. Memiliki keahlian dan keilmuan yang mumpuni;
4. Konseptor yang handal;
5. Dipilih oleh wakil-wakil dosen (anggota senat) secara demokratis;
6. Memiliki visi dan misi yang mengedepan dan mudah dimanifestasikan dalam kegiatan akademik dan manajerial lembaga;
7. Bijaksana, jujur, berwibawa, dan amanah;
8. Pandai menempatkan para karyawannya sesuai dengan kapabilitas dan profesionalitasnya;
9. Tidak tergantung kepada politik praktis; dsb.

Keterampilan pemimpin lembaga pendidikan perlu ditunjang oleh kecerdasannya memecahkan masalah yang dihadapi oleh lembaga. Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan merupakan bagian dari dinamika kepemimpinan. Suatu permasalahan yang muncul dapat diukur dari segi jelas kedudukannya dalam struktur keilmuan yang dikembangkan oleh lembaga pendidikan.

Pemimpin yang tanggap terhadap permasalahan akan melakukan pengamatan terhadap latar belakang munculnya masalah dengan cara mengumpulkan informasi atau data yang akurat dan menyeleksi penyebab-penyebab permasalahan dan menyelesaikan permasalahan secara ilmiah, rasional dan mendatangkan kemaslahatan.

## **BAB IX**

### **OTORITA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

#### **A. Pengertian Otorita**

Otorita artinya wewenang, sering dikatakan dengan otoritas artinya kewenangan. Otorita berkaitan dengan kekuasaan yang dimiliki oleh pimpinan atau pejabat dalam suatu organisasi. Pengertian dari otorita adalah hak yang dimiliki sebagai pimpinan atau pejabat tertentu untuk mengambil keputusan, melakukan tindakan atau meninggalkan suatu tindakan. Dalam wewenang terdapat ciri-ciri mendasar yang merupakan hak-hak seorang pimpinan, yaitu sebagai berikut:

- 1. Memiliki kekuasaan tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Misalnya, kepala sekolah hanya untuk seorang pejabat yang memiliki wewenang memimpin penyelenggaraan pendidikan dibantu oleh wakil kepala sekolah;**
- 2. Kekuasaan itu merupakan hak yang dibenarkan secara yuridis normative untuk dijadikan landasan bertindak. Pejabat atau manajer yang dipilih oleh anggota organisasi, misalnya rektor oleh anggota senat universitas, dekan oleh anggota senat fakultas, presiden dipilih oleh rakyat, calon legislative dipilih oleh rakyat. Sistem pemilihan diatur oleh konstitusi, oleh undang-undang atau oleh ketentuan-ketentuan lain yang berlaku sebagai landasan yuridis formal;**
- 3. Bertanggung jawab dengan jabatan yang disandangnya. Wewenangnya seimbang dengan jabatan dan kekuasaannya, sehingga ia memikul tanggung jawab terhadap seluruh kinerja organisasinya dan seluruh anak buahnya yang diberi wewenang melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya pembantu dekan I**

- (satu) bidang akademik diberi wewenang oleh dekan untuk mengelola seluruh kegiatan akademik di fakultas dan bertanggung jawab secara langsung kepada dekan;
4. Sebagai pengambil keputusan untuk melakukan tindakan atau meninggalkan suatu tindakan;
  5. Berhak melimpahkan wewenangnya kepada bawahannya;
  6. Dibatasi oleh jabatannya menurut waktu dan tempat yang telah ditentukan, misalnya seorang Presiden hanya memiliki wewenang memimpin penyelenggaraan negara dalam waktu lima tahun. Rektor diberi waktu tiga tahun, kepala desa berwenang menjadi kepala pemerintahan desa selama lima tahun.

## **B. Pelimpahan Wewenang**

Pelimpahan sama dengan penyerahan. Pelimpahan wewenang berarti penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain. Dengan demikian pelimpahan wewenang itu bukan penyerahan hak dari atasan kepada bawahan, melainkan penyerahan hak dari pejabat kepada pejabat.<sup>170</sup>

Dalam suatu organisasi selalu terjadi pelimpahan wewenang, karena alasan-alasan sebagai berikut:

1. Setiap pejabat pimpinan memiliki pejabat lain yang bertugas menangani pelaksanaan kegiatan tertentu;
2. Pejabat selalu pimpinan memiliki pejabat sebagai bawahannya;
3. Banyaknya tugas pimpinan yang tidak dapat dilaksanakan sendiri;
4. Organisasi tersusun dari beberapa bagian dan sub bagian yang dipimpin oleh pejabat tertentu;
5. Meningkatkan kerjasama dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi jabatannya masing-masing;
6. Meningkatkan efektifitas pelaksanaan kegiatan;
7. Memudahkan pengordinasian tugas dan pengawasannya;
8. Sebagai akibat dari struktur jabatan yang bersifat hierarkis;
9. Sebagai akibat dari asas desentralisasi dan dekonsentrasi.

Menurut Donald A. Laird & Eleanor sebagaimana dikemukakan oleh Ike Kusdyah, pelimpahan wewenang dilaksanakan karena kondisi-kondisi sebagai berikut:<sup>171</sup>

1. *Delegate when leader and followers are mentally ready.*
2. *Delegate when a new worker is added to the team.*
3. *Delegate when a subordinate leave.*
4. *Delegate when the enterprise or department is new.*

---

<sup>170</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Loc.cit.*, hlm., 127

<sup>171</sup> *Ibid*, hlm. , 141

5. *Delegate when given new duties.*
6. *Delegate when special events come up.*
7. *Delegate when promoted.*
8. *Delegate when retirement approach.*

Pelimpahan wewenang diberikan :

- a. Apabila pimpinan dan bawahan telah siap secara mental.
- b. Apabila ada tambahan pegawai baru.
- c. Apabila ada bawahan yang berhenti.
- d. Apabila organisasi atau satuan organisasi baru.
- e. Apabila memberikan kewajiban-kewajiban baru.
- f. Apabila peristiwa-peristiwa khusus timbul.
- g. Apabila ada kenaikan pangkat.
- h. Apabila pengunduran diri telah mendekat.

Pelimpahan wewenang terkadang menghadapi hambatan-hambatan tertentu, sehingga tugas yang dilimpahkan tidak dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh pejabat yang menerima limpahan wewenang. Oleh sebab itu sebelum melimpahkan wewenang, seorang pejabat harus melakukan beberapa hal yang mempengaruhi kondisi pejabat yang akan menerima limpahan wewenang, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menghilangkan rasa takut dalam organisasi. Pejabat yang menerima limpahan wewenang harus memiliki keberanian untuk menjalankan tugas dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kinerja yang dilakukannya;
- 2) Pejabat yang menerima limpahan wewenang harus memiliki kecakapan terhadap jenis dan sifat tugas yang dibebankan kepadanya;
- 3) Pejabat yang memberikan wewenang mengentahui profesionalitas pejabat yang disertai wewenangnya;
- 4) Pejabat yang menerima limpahan wewenang harus selalu berkomunikasi dengan pejabat yang memberi wewenang agar pengambilan keputusan yang dilakukan tidak menyimpang dari kebijakan pimpinannya;
- 5) Penerima limpahan wewenang adalah pejabat yang kreatif, aktif, inovatif dan disiplin kerja yang baik;
- 6) Pelimpahan wewenang sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam organisasi;
- 7) Didasarkan kepada fungsi jabatannya;
- 8) Bersifat transparan agar tidak menimbulkan kecemburuan struktural;
- 9) Berikan keluasaan kepada setiap pejabat yang menerima limpahan wewenang untuk dapat mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan baru (*new possibilities*) dan berkolaborasi dengan orang lain, baik yang ada dalam organisasi maupun di luar organisasi.

- 10) Mamiliki kapabilitas dalam memahami tugas dan strategi organisasi serta mudah untuk dilaksanakan secara sinergis;
- 11) Pejabat yang menerima limpahan wewenang sebaiknya telah berpengalaman dalam menangani tugas yang dilimpahkan;
- 12) Mempersiapkan pejabat-pejabat lainnya melalui pendidikan dan pelatihan agar pelimpahan wewenang bersifat menyebar sehingga proses kaderisasi kepemimpinan berjalan dengan kontinyu dan sistimatis;
- 13) Seluruh proses hingga hasil pelaksanaan tugas dilaporkan secara lisan dan tulisan kepada pimpinan agar dapat dievaluasi dan dijadikan bahan pertimbangan keputusan pimpinan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan persoalan otorita dan pelimpahan otorita sangat penting, karena tugas dan tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat besar, bukan hanya menyangkut urusan internal organisasi, tetapi sekaligus menyangkut urusan eksternal organisasi. Misalnya sekolah berhubungan dengan pelaksanaan pendidikan yang juga berkaitan dengan masyarakat, orang tua siswa, pemerintah, dan lingkungan lainnya yang lebih luas. Oleh sebab itu terjadi pendelegasian wewenang antar pejabat yang awalnya didasarkan kepada fungsi manajemen, yakni staffing, penempatan karyawan, pemberian tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang berbeda-beda.

Sebagaimana telah diuraikan bahwa perguruan tinggi seperti universitas, institut, sekolah tinggi, dan lainnya dipimpin oleh rektor atau ketua. Rektor dan ketua dibantu oleh tiga pembantu rektor, para dekan dan pembantu dekan, para ketua pusat, para kepala lembaga. Demikian pula jabatan-jabatan struktural administrative, misalnya kepala bagian akademik dan kemahasiswaan dibantu oleh kasubab akademik dan kemahasiswaan, dan seterusnya.

Pelimpahan wewenang terjadi antar pejabat karena beban tugas dan variasi kegiatan yang sangat banyak. Misalnya, pembantu dekan I (satu) tidak mungkin mengurus semua urusan akademik hingga masalah pembuatan jadwal kuliah, pembagian kelas, dan pengaturan waktunya. Pembantu dekan I (satu) akan melimpahkan wewenangnya kepada pejabat struktural lainnya hingga kepada staf yang menangani hal-hal praktis tersebut.

## **BAB X**

### **MOTIVASI KERJA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

#### **A. Pengertian Motivasi**

Motivasi asalnya dari kata motif dalam bahasa Inggris adalah *motive* atau *motion* lalu *motivation*, yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Artinya sesuatu yang menggerakkan terjadinya tindakan, sebut saja niat.

Pada dasarnya perbuatan manusia dapat dibagi tiga macam, yaitu perbuatan yang direncanakan, artinya digerakkan oleh suatu tujuan yang akan dicapai; perbuatan yang tidak direncanakan, yang bersifat spontanitas, artinya tidak bermotif; dan perbuatan yang berada di antara dua keadaan, yakni direncanakan dan tidak direncanakan, yang disebut dengan semi direncanakan.

Dorongan suatu tindakan yang muncul dalam diri manusia menurut Freud merupakan beberapa jenis dorongan, yaitu:

1. Dorongan alam di bawah sadar;
2. Dorongan alam sadar; dan
3. Dorongan libido seksualitas.

Dorongan alam di bawah sadar artinya suatu kesadaran yang tidak dapat dijangkau oleh alam sadar manusia. Keadaannya sudah merupakan gejala kejiwaan yang telah dimiliki oleh manusia. Karena manusia tidak memiliki kemampuan memahami alam tidak sadarnya itu, maka tingkah laku manusia yang sesungguhnya adalah akibat adanya alam tidak sadar, sebab tingkah laku yang bergerak mengikuti alam sadar, merupakan keadaan yang bukan sesungguhnya.

Alam tidak sadar dengan alam sadar dapat terus disatukan sebagaimana menyatukan energi alam bawah sadar dengan pengaruh faktor eksternal manusia, misalnya pengalaman.

Motivasi atau dorongan sangat kuat dalam menentukan terwujudnya suatu perbuatan yang direncanakan. Dorongan itu dapat berupa imbalan atau adanya ancaman. Dorongan juga dapat terjadi sebagai bagian dari kesadaran jiwa yang diimbangi oleh harapan terhadap sesuatu yang akan dicapai.

Dengan demikian pengertian dari motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak. Dorongan dilakukan dengan

berbagai cara, misalnya dengan meningkatkan upah kerjanya, dengan reward dan imbalan yang merupakan bonus tertentu, dengan aturan-aturan dan sanksi yang ketat bagi para pelanggar aturan, dan sebagainya.

Motivasi dilakukan untuk tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Merangsang orang untuk bekerja dengan baik;
2. Mendorong manusia untuk bekerja lebih berprestasi;
3. Mendorong pekerja agar bekerja dengan penuh tanggung jawab;
4. Meningkatkan kualitas kerja;
5. Mengembangkan produktivitas kerja;
6. Menaati peraturan yang berlaku;
7. Jera dalam melanggar aturan;
8. Mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan;
9. Mempertahankan prestasi kerja dan bersaing secara sportif.

Tujuan-tujuan motivasi tersebut merupakan bagian dari pengertian motivasi yang sesungguhnya. Dalam organisasi pendidikan motivasi kerja sangat dibutuhkan demi kelancaran penyelenggaraan proses pembelajaran dan sebagainya. Motivasi untuk para guru atau dosen dapat dilakukan dengan memberikan bantuan kuliah, memberi beasiswa, meningkatkan insentif dan honor dari pekerjaannya, dan sebagainya. Motivasi sebagaimana dilakukan oleh pemerintah untuk dosen telah terasa manfaatnya, misalnya dengan memberi bantuan untuk pembuatan buku dasar, penelitian, pembuatan SAP, uang transport menghadiri seminar, diskusi, rapat, dan sebagainya telah mendorong kerajinan para dosen.

## **B. Teori Motivasi**

Motivasi lebih dekat dengan kajian psikologi, karena berhubungan secara langsung dengan keadaan hati, jiwa atau perasaan seseorang untuk bertindak. Dalam pandangan essentialisme yang muncul pada zaman renaissance pendidikan harus berpijak pada nilai-nilai yang memiliki kejelasan dan tahan lama, yang memberikan kestabilan dan nilai-nilai terpilih yang mempunyai tata yang jelas. Menurut esensialisme mentalitas individu perlu terus menerus dikembangkan melalui hal-hal sebagai berikut:

1. Pembentukan kepribadian yang terbuka dalam mengembangkan pemikiran dan kesadaran mentalitasnya;
2. Pemenuhan kehidupan jasmaniah dan rohaniah;
3. meningkatkan kegunaan pendidikan dalam lingkungan yang integral antara diri dengan dunia luar;
4. masyarakat merupakan cermin yang positif untuk bahan pembelajaran individu;

5. berinteraksi dengan manusia merupakan cara pengembangan diri yang lebih efektif dibandingkan berinteraksi dalam kehidupan yang tertutup.

Dalam meningkatkan kesadaran manusia dan pengembangan mentalitasnya, menurut ferennialisme harus melakukan hal-hal yang berhubungan dengan motivasi kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kembali kepada jati diri melalui pengalaman di masa lalu;
2. Kebudayaan masa lampau lebih kuat dan menjamin keamanan manusia karena telah teruji;
3. Perbanyaklah berterima kasih kepada kebudayaan masa lampau dengan cara menjadikan paradigma pendidikan bagi mentalitas manusia;
4. Nilai-nilai keagamaan sangat penting untuk mendorong manusia mengembangkan jiwanya;
5. Akal merupakan alat yang terpenting dalam membentuk perilaku.

Motivasi berkaitan pula dengan pandangan progressivisme yang menyatakan hal-hal sebagai berikut:

1. Setiap manusia memiliki kebebasan yang sama dalam memperoleh pendidikan dan belajar;
2. Mengembangkan kemajuan berpikir seimbang dengan pemenuhan kebutuhan fisik setiap individu;
3. Pengembangan bakat alami dalam jiwa manusia dan mendorongnya melalui pendidikan;
4. Tidak membiatkan terjadinya statisme bakat dalam diri manusia;
5. Menghapuskan norma-norma otoriterianistik dalam pendidikan yang merusak jiwa anak didik;
6. Melakukan proses sosialisasi pengetahuan ke dalam kepribadian manusia dalam dunia pemikiran dan pendidikan;
7. Menyatukan fungsi-fungsi pendidikan dan pengembangan akal budi manusia dalam semua lingkungan;
8. Mengkaji pengalaman manusia yang secara universal mengandung nilai edukasi bagi anak didik;
9. Mengedepankan belajar sambil berbuat, berbuat sambil belajar mengembangkan kekhususan talenta manusia;
10. Kesadaran berpusat pada kecerdasan individu yang memerlukan pelatihan dan pendidikan.

Dalam faham kognitisme kesadaran manusia dapat dikembangkan oleh suatu proses pendidikan, peningkatan akal budinya dan pembinaan kognitif di lingkungan tertentu, seperti sekolah, keluarga dan aktivitas yang ada di lingkungan masyarakat. Pandangan ini melahirkan salah satu pendekatan psikologi yang

disebut dengan psikologi kognitif. Oleh karena itu motivasi belajar dan motivasi kerja harus dilakukan dengan proses akademik supaya hasilnya berupa kesadaran rasional.

Bapak Spiritual psikologi humanistic Abraham Maslow memaknai manusia sejati adalah manusia yang memiliki kemampuan mengaktualisasi diri melalui pengalaman-pengalaman dan berujung pada pengalaman puncak yang spiritualistik. Menurut Maslow manusia dengan potensinya akan mampu mengembangkan bakat dan kemampuannya. Pengembangan potensi dan aktualisasi dii dilakukan dengan cara mengalami kehidupan secara sistimatis, mulai dari yang terendah hingga yang tertinggi.

Secara psikologis motivasi kerja bersumber dari cara-cara mendorong keadaan hati manusia untuk secara sadar melakukan suatu tindakan. Untuk itu terdapat beberapa teori motivasi, sebagaimana dijelaskan oleh Ike Kusdyah, yaitu sebagai berikut:<sup>172</sup>

#### 1. Teori Klasik Frederick W. Taylor

Teori motivasi klasik mengikuti teori kebutuhan tunggal, bahwa seseorang bersedia bekerja apabila ada imbalannya berupa satu macam barang terutama uang. Konsepsi dasar teori motivasi klasik adalah seseorang akan bersedia bekerja dengan baik apabila orang itu berkeyakinan akan memperoleh imbalan yang ada kaitannya langsung dengan pelaksanaan kerjanya.

#### 2. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow.

Teori motivasi kebutuhan ini mengikuti teori kebutuhan jamak, bahwa seseorang berperilaku karena didorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh pemenuhan dalam bermacam-macam kebutuhan. Sebagai landasan teorinya, Abraham H. Maslow mengemukakan sebagai berikut : *"man is ivaiting being - he always ivants, and lie wants more. This process is unending. A satisfied needs is not motivator of behavior. Only unsatisfied needs motive beltavior. Man's needs are arrange in a series of levels"* ( Orang adalah mahluk yang berkeinginan—dia selalu ingin dan ingin lebih banyak. Proses ini tiada mengenal henti. Suatu kebutuhan yang telah memuaskan tidak menjadi motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan menjadi motivator perilaku. Kebutuhan manusia tersusun dan berjenjang.

Menurut Maslow ada 5 macam jenjang kebutuhan. Istilah yang digunakan untuk menyebutkan 5 macam kebutuhan tersebut sangat bervariasi, tetapi sebenarnya memiliki pengertian yang sama. Kelima macam kebutuhan serta jenjangnya adalah sebagai berikut :

---

<sup>172</sup> Ibid, *hlm.*, 190-195

**(1) *Psychological needs* — kebutuhan fisik**

Kebutuhan fisik merupakan kebutuhan dasar. Sebelum seseorang mempunyai kebutuhan lain, kebutuhan fisik ini pasti akan muncul paling dahulu dan diusahakan untuk dapat dipenuhi oleh karena timbul dari rasa yang paling pertama pada seseorang yaitu rasa lapar dan rasa haus. Rasa ini muncul lebih dahulu sebelum seseorang memiliki rasa ingin berpakaian, bergaul, rasa ingin dianggap paling penting, dan lain-lain. Dengan demikian kebutuhan fisik dinamakan kebutuhan dasar oleh karena disamping alasan seperti tersebut di atas ada alasan lain yang lebih utama yaitu alasan untuk dapat hidup untuk kemudian dapat menimbulkan berbagai kebutuhan lain.

**(2) *Safety needs* atau *security needs* — kebutuhan keselamatan atau kebutuhan keamanan**

Kebutuhan keselamatan atau kebutuhan keamanan, atau sering disebut gabungan kebutuhan keselamatan dan keamanan merupakan kebutuhan jenjang kedua. Kebutuhan keselamatan dan keamanan ada yang bersifat material seperti berupa pakaian, tempat berteduh atau sekarang lazimnya dinamakan rumah, ada pula yang bersifat semi material seperti kebutuhan akan pensiun, jaminan hari tua, asuransi, dan di samping itu masih ada kebutuhan keselamatan dan keamanan yang bersifat bukan material seperti kebutuhan yang berupa rasa aman di tempat kerja, keyakinan tidak akan mendapat imbalan buruk karena pendapat-pendapatnya yang berhubungan dengan perbaikan tatacara kerja. Yang dimaksud kebutuhan yang bersifat material adalah kebutuhan yang hampir sama dengan kebutuhan fisik tetapi bukan merupakan kebutuhan dasar. Yang dimaksud dengan kebutuhan semi material adalah kebutuhan yang semula tidak merupakan materi tetapi apabila kebutuhan itu dapat dipenuhi akan berwujud materi juga misalnya pensiun berupa uang.

**(3) *Affection needs* atau *love needs* atau *social needs* atau *belong ing needs* — kebutuhan berkelompok**

Kebutuhan berkelompok merupakan kebutuhan jenjang ketiga. Yang dimaksud kebutuhan berkelompok antara lain keinginan seseorang untuk bergaul dengan orang lain, keinginan untuk bersekutu, keinginan untuk membina persahabatan antar sesamanya, keinginan untuk diajak serta melakukan sesuatu, misalnya dalam permainan dan pekerjaan, dan lain-lain.

(4) *Esteem needs* atau *egoistic needs* — kebutuhan penghormatan  
Kebutuhan penghormatan merupakan kebutuhan jenjang keempat. Yang dimaksud dalam kebutuhan ini misalnya kebutuhan hormat terhadap diri sendiri, hormat terhadap sesamanya, keinginan pengakuan atas prestasinya, perasaan penting, nama baik, status, saling menghargai pendapat sesamanya.

(5) *Self-actualization needs* atau *self-realization needs* atau *self fulfillment needs* atau *self-expression needs* — kebutuhan pemuasan diri.

Kebutuhan pemuasan diri merupakan kebutuhan jenjang kelima yang diusahakan pula pemenuhannya oleh setiap orang. Yang termasuk dalam kebutuhan pemuasan diri misalnya kebutuhan untuk mengembangkan secara maksimal kemampuannya, kreativitasnya, kemahirannya, mengembangkan secara penuh segala potensi yang ada pada diri seseorang.

Pandangan Maslow tentang aktualisasi diri secara hierarkis berkaitan dengan tingkatan-tingkatan kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis;
- 2) Kebutuhan securitas diri;
- 3) Kebutuhan cinta dan rasa memiliki;
- 4) Kebutuhan honoritas diri;
- 5) Kebutuhan kognitif;
- 6) Kebutuhan estetik; dan
- 7) Aktualisasi diri, manusia ideal yang memiliki kualitas tertinggi.

Maslow memberikan rumusan hidup bagi manusia, terutama mengenai kepuasan hidup, sehingga manusia akan mengalami masa-masa aktualisasi diri. Menurutnya, puaskanlah kebutuhan terendah sebelum mencari kebutuhan yang lebih tinggi. Jika kepuasan telah final di tingkat terendah, maka jiwa akan dimotivasi untuk meraih kepuasan yang lebih tinggi, demikian seterusnya, meskipun dalam kehidupan manusia seringkali terombang ambing oleh kebutuhan yang bersifat naik-turun tidak teratur.

Disamping adanya kebutuhan manusia pada umumnya, dikenal pula adanya kebutuhan khusus bagi para pegawai. Yaitu kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan langsung dengan tugas-tugasnya dalam suatu organisasi. Menurut Claude S. George Jr kebutuhan khusus yang diinginkan oleh para pegawai adalah :

1. Upah yang layak
2. Kesempatan sebagai individu

3. Pengakuan sebagai individu
4. Tempat kerja yang baik
5. Kepemimpinan yang baik
6. Pekerjaan yang menarik dan menyenangkan
7. Penerimaan oleh kelompok
8. Partisipasi

Menurut Keith Davis kebutuhan khusus para pegawai adalah :

- a. Kepemimpinan yang baik
- b. Memperoleh informasi
- c. Mendapat perlakuan sebagai manusia yang terhormat
- d. Adanya perangsang dan kesempatan untuk maju
- e. Kebebasan dan kemerdekaan
- f. Pergaulan dan saling menghormati
- g. Keamanan dan keselamatan
- h. Syarat-syarat kerja dan keadaan yang menyenangkan
- i. Menyempurnakan kegunaan kerja
- j. Diperlakukan secara adil

Elmo Roper mengemukakan beberapa kebutuhan sebagai berikut :

- a. Keamanan
- b. Perubahan untuk maju
- c. Diperlakukan sebagai manusia
- d. Kepercayaan melaksanakan pekerjaan yang patut mendapat perhatian

E.W. Bakke, mengemukakan bahwa kebutuhan khusus para pegawai ialah:

- 1) Pergaulan dan saling menghormati
- 2) Kesenangan dan keamanan pada tingkat yang dimiliki
- 3) oleh kebanyakan masyarakat yang baik
- 4) Kebebasan dalam masalah sendiri
- 5) Pengertian tentang perasaan dunianya
- 6) Kejujuran

Edwin Flipo mengatakan kebutuhan manusia terdiri atas sebagai berikut:

- a. Upah
- b. Keamanan kerja
- c. Kawan-kawan yang sesuai
- d. Kepercayaan melakukan pekerjaan
- e. Pekerjaan yang berarti
- f. Kesempatan untuk maju
- g. Syarat-syarat kerja yang menyenangkan, aman dan menarik
- h. Kepemimpinan yang berkemampuan dan adil
- i. Peraturan dan pengarahan yang masuk akal
- j. Pergaulan yang tepat

### 3. Teori Dua Faktor dari Federick Herzberg

Konsep dasar dari teori motivasi ini menyatakan bahwa dalam setiap pelaksanaan pekerjaan akan terdapat dua faktor penting yang mempengaruhi pekerjaan akan dilaksanakan dengan baik atau tidak. Apabila dua faktor yang mempengaruhi diperhatikan dengan baik maka pelaksanaan pekerjaan akan berjalan dengan baik. Adapun dua faktor tersebut adalah faktor syarat kerja dan faktor pendorong. Yang termasuk faktor syarat kerja ada 10 macam, yaitu :

1. Kehidupan pribadi
2. Gaji
3. Kondisi kerja
4. Keamanan kerja
5. Hubungan antar pribadi dan bawahan
6. Hubungan antar pribadi dan sesamanya
7. Hubungan antar pribadi dengan atasan
8. Teknik pengawasan
9. Status
10. Kebijakan dan administrasi instansi

Sedangkan yang termasuk faktor pendorong ada 6 macam, yaitu :

- a. Tanggung jawab
- b. Potensi tumbuh
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Kemajuan
- e. Pengakuan
- f. Prestasi

### 4. Teori Pemeliharaan dan Pendorongan dari M. Scoot Myer

Menurut teori ini juga ada dua faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, yaitu kebutuhan pemeliharaan dan kebutuhan pendorongan.

Kebutuhan pemeliharaan ada 6 (enam) macam yaitu: (1) kebutuhan fisik; (2) kebutuhan ekonomi; (3) kebutuhan keamanan; (4) kebutuhan orientasi; (5) kebutuhan status; dan (6) kebutuhan sosial. Sedangkan yang termasuk kebutuhan pendorong adalah pelimpahan, memasukkan informasi, bebas bertindak, suasana pengabsahan, keterlibatan, penentuan tujuan, perencanaan, pemecahan masalah, penyederhanaan kerja, penghargaan kerja, peningkatan jasa, kebijaksanaan hadiah, pembagian laba, penggunaan bakat, pekerjaan itu sendiri, penemuan, publikasi, pertumbuhan organisasi, kenaikan, pemindahan/ mutasi, pendidikan dan keanggotaan.

### 5. Teori *Human Relation* dari Rensis Likert.

Konsep dasar teori motivasi *human relation* adalah bahwa manajer harus dapat menumbuhkan perasaan para pegawai bahwa mereka memang sangat dibutuhkan oleh organisasi, bahwa tiap-tiap pegawai dapat diterima oleh kelompoknya, disamping itu para pegawai harus diyakinkan bahwa mereka adalah termasuk orang-orang penting.

#### 6. Teori *preference-expectation* dari Victor H. Vroom

Konsep dasar dari teori *preference-expectation* atau pengutamakan pengharapan adalah bahwa seseorang akan terdorong untuk bekerja dengan baik apabila akan memperoleh sesuatu imbalan yang pada saat itu sedang dirasakan sebagai kebutuhan pokok yang harus segera dipenuhi.

#### 7. Teori Motivasi "X dan Y" Douglas McGregor

Teori motivasi "X dan Y" dimulai dari pendapat Henry P. Knowles dan Borje O. Saxberg, bahwa ada dua kelompok sifat orang, yaitu kelompok orang yang bersifat baik, dan kelompok orang yang bersifat buruk, atau disebutkan sebagai "good" untuk orang yang bersifat baik, dan disebutkan "evil" untuk kelompok orang yang bersifat buruk.

Sehubungan dengan adanya orang yang bersifat buruk dibentuklah teori X, dan sehubungan dengan adanya orang yang bersifat baik dibentuklah teori Y oleh Douglas McGregor. Teori X dan Y dari McGregor, yang dimuat dalam buku karangan Anthony G. Athos dan Robert E. Coffey sebagai berikut, Theory "X":

- a. *Most man by nature resist work and are inherently lazy. Therefore, they must be motivated by external insentives.*
- b. *The objective of most man are in conflict with objective of organization, and man must therefore be directed, moti vated, coerced, and controlled in order to insure that conformity to organizational needs.*
- c. *Most man are motivated mainly by economic incentive. Because the economic resources of firm under the control of the managers, the managers a powerful tool for motivating and controlling the employees, who must pasively accept their fate if they expect to achieve economic reward.*
- d. *Most men seek security and want to avoid responsibility; therefore they are willing to accept the direction of man agers.*
- e. *Behavior based on feelings is irrational, and because many men behave according to their feelings, they cannot be trusted to direct their own behavior. However, some men are able to check their feeling and behave rationally. Because the organization must insure that feelings do not*

*interfere with rational and economic the majority, whose behavior is based on their feeling as well as their minds"*

Teori X adalah:

- a. Kebanyakan orang secara alami menentang kerja dan bersifat malas. Oleh karena itu, mereka harus diberi motivasi dengan perangsang dari luar.
- b. Tujuan kebanyakan orang bertentangan dengan tujuan organisasi, oleh karena itu orang harus diarahkan, diberi motivasi, dipaksa, dikontrol agar supaya mempertanggungjawabkan kesamaan mereka dengan kebutuhan organisasi.
- c. Kebanyakan orang didorong terutama oleh perangsang-perangsang yang bersifat ekonomis. Karena sumber ekonomi dari organisasi ada di bawah pengontrolan para manajer, para manajer memiliki alat kekuasaan untuk mendorong dan mengontrol para pekerja, yang harus menerima secara pasif nasib mereka jika mereka mengharapkan untuk mencapai imbalan-imbalan ekonomi.
- d. Kebanyakan orang mencari keamanan dan ingin menghindarkan tanggung jawab; oleh karena itu mereka rela menerima pengarahan dari manajer.
- e. Perilaku didasarkan pada perasaan adalah irasional, dan karena banyak orang berperilaku menguntungkan pada perasaan mereka, mereka tidak dapat dipercaya untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Tetapi beberapa orang mampu mengontrol perasaan mereka dan berperilaku rasional. Karena organisasi harus mempertanggungjawabkan bahwa perasaan tidak bercampur dengan rasio dan kebanyakan hal-hal yang berkenaan dengan ekonomi, perilaku yang didasarkan pada perasaan mereka sebaik pikiran mereka.

Theory Y, adalah :

- a. *Most men enjoy some kinds of work and will sometime voluntary exert mental and physical energy in performing the tasks.*
- b. *Most men have other reasons than money for working and these reasons are at least as important to them as money is.*
- c. *Most men are capable of directing and controlling their own work in achieving organizational objectives to which they are committed.*
- d. *Most men are willing to accept and even will accept responsibility under certain conditions.*

- e. *Most men are capable of demonstrating more both ere ativity and intellectual ability than they do in man organizational settings.*
- f. *Most men want, seek and enjoy friendly, supportive rela tion with other people.*

Teori Y, adalah :

- a. Kebanyakan orang senang akan bermacam-macam pekerjaan dan bersedia secara sukarela berupaya dengan kekuatan mental dan fisik dalam melakukan pekerjaan.
- b. Kebanyakan orang mempunyai alasan-alasan lain daripada sekedar alasan uang di dalam bekerja, dan alasan-alasan ini pada akhirnya sama penting dengan alasan uang bagi mereka.
- c. Kebanyakan orang mampu mengarahkan dan mengontrol pekerjaan mereka sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang mereka amanatkan.
- d. Kebanyakan orang bersedia menerima dan bahkan berusaha mencari tanggungjawab di bawah syarat-syarat yang pasti.
- e. Kebanyakan orang lebih mampu menunjukkan kemampuan kreativitasnya dan kecerdasannya dari pada mereka bekerja dalam ikatan organisasi.
- f. Kebanyakan orang ingin, mencari, dan merasakan persahabatan, berhubungan saling membantu dengan orang lain.

#### 8. Teori *Existence, Relatedness* dari C Clayton P. Alderfer

Teori ini menyatakan bahwa orang memiliki tiga kebutuhan yaitu "*existence*" (adanya), kebutuhan "*i ness*" (berhubungan), dan kebutuhan "*growth*" (pertumbuhan). Kebutuhan adanya berkaitan dengan kebutuhan kelangsungan hidupnya seseorang. Kebutuhan berhubungan bertalian dengan kebutuhan seseorang untuk bergaul dengan orang lain baik berupa hubungan antar pribadi maupun hubungan sosial.

#### 9. Teori Kebutuhan Berprestasi David C. McClelland

McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Ia mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut.

Setiap individu memiliki 3 macam kebutuhan yaitu kebutuhan "*achievement*" (berprestasi), kebutuhan "*affiliation*" (persatuan) dan kebutuhan "*power*" (berkuasa). Kebutuhan berprestasi berarti seseorang akan terdorong bekerja dengan

sungguh-sungguh apabila merasa akan memperoleh kesempatan untuk dapat menunjukkan sepenuh kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat diperoleh hasil terbaik. Kebutuhan persatuan berarti seorang akan terdorong bekerja dengan sungguh-sungguh apabila merasa bahwa dari hasil kerjanya akan diperoleh persahabatan dengan orang lain. Kebutuhan berkuasa berarti bahwa seseorang akan terdorong bekerja dengan sungguh-sungguh apabila merasa akan dapat memperoleh kedudukan yang diinginkan dan dapat menguasai orang lain.

#### 10. Teori Motivasi keadilan Stacey Adams

Teori ini menyatakan bahwa input utama ke dalam pelaksanaan kerja dan pemuasan adalah tingkat keadilan dan ketidakadilan yang dirasakan orang-orang dalam situasi kerja. Dalam pelaksanaan kerja ketidakadilan timbul apabila perbandingan hasil dan input orang lain, atau perbandingan hasil dan input seorang lebih besar dari pada perbandingan hasil dan input orang lain. Orang akan terdorong bekerja dengan baik apabila akan diperoleh keadilan. Ketidakadilan melemahkan semangat kerja seseorang.

## **BAB. XI**

### **ANALISIS KEBIJAKAN PENDIDIKAN DAN DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

#### **A. Peningkatan Profesionalitas Guru**

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad Djuaeni Kadmasasmita, *Manajemen Strategis Konsep dan Aplikasi*, LAN, Bandung, 2005.
- A.M. Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Manajemen*, PT. Prenhalliando, Jakarta. Cet. 05, 2001.
- Anton Athoilah, *Dasar-dasar Manajemen*, Fak. Syari'ah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2002.
- Anggara, *Sistem Politik Indonesia*, Personal Press, Bandung, 2009.
- Beni Ahmad Saebani, *Sosiologi Hukum*, Pustaka Setia, Bandung. 2007.
- Chandler and Petty. *Personal Management in School Administration*. New York: Worl Book Company, Inc., 1967.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2005.
- David Evans, *Supervisory Management*, Holt, Rinchart and Winston, London, 1981.
- Doyle Paul Jonhson, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, alih bahasa Robert M.Z. Lawang, Jilid I, Gramedia, Jakarta, 1986.
- Eddy Herjanto, *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi Kedua, Grasindo, Jakarta, 1999.
- Edgar A. Schein, *Organizational Pschology*, Alih Bahasa Nurul Iman, Pustaka Binaman Pressindo, 1992.
- Fred Luthans, *Organizasional Behavior*. America: Mc. Graw-Hill. 1992.
- George Odiorne, *Management by Objective*, Mc.Graw, Hill Book Company, New York, 1978.
- George D. Helsey, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, alih bahasa Anaf S. Bagindo dan M. Ridwan, Aksara, Jakarta, 1983.
- Hamzah Turmuzi, *Kepemimpinan Kyai (Penelitian Kyai Persis Garut)*, *Tesis*, Unpad, Bandung, 2002.
- Handyaningrat, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1990.
- Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Konsep-konsep Dasar dan Pengantar Teori*, UMM Press, 2003.
- Indra Johannes, [wordpress.com/2007/06/15/organisasi-dan-struktur-manajemen-oleh-yohannes-indra](http://wordpress.com/2007/06/15/organisasi-dan-struktur-manajemen-oleh-yohannes-indra).
- James A.F. Stoner, *Manajemen*, Prantice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982.

J.B. Kristiadi, *Kepegawaian*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 1995.

JB. Kristiadi, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, LAN, Jakarta, 1995.

J.B. Kristiadi, *Perencanaan*, LAN, Jakarta, 1995.

JB. Kristiadi, *Administrasi Materii*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 1995.

J.B. Kristiadi dalam *Administrasi Perkantoran* LAN, Jakarta, 1995.

JB. Kristiadi, *Komunikasi*, LAN, Jakarta, 1995.

JB. Kristiadi, *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan*, LAN, Jakarta, 1995.

Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Rosda, Bandung, 1994.

Jiwanto Gunawan, *Komunikasi dalam Organisasi*, Pusat Pengembangan Manajemen, Universitas Atmajaya, Yogyakarta, 1985.

John W. Neuner and Bengomin R. Hagnes, *Office Management, Principles Practices*. Cincinnati, South Western Publisty Co., 1953.

John W. Humble, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, alih bahasa Binol, Erlangga, Jakarta, 1978.

Kartowardojo, Soekarno, *Dasar-Dasar Manajemen*, Miswar, Jakarta, 1992.

Konz dan O'Donnel, *Management*, Alih Bahasa Antariksa dkk., Erlangga, Jakarta, 1989.

Lembaga Administrasi Negara RI., *Kepegawaian dan Korpri*, LAN, 1995.

Liang Gie, The, *Administrasi Perkantoran Moderen*, Liberty, Yogyakarta, 1992

Lubis, S. B. Hari, *Pengantar Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*, Lembaga Pendidikan Pembangunan Indonesia, Bandung, 1991.

Lumbantoruan, Magdalena *Esiklopedi Ekonomi Bisnis Dan Management*, Cipta Adi Pustaka, Jakarta, 1992.

Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990.

Luther Gulick, *Manajement is a Science*, *Academy of Manajement Journal*, Vol. 8, No. 1, 1965.

Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta. Cet. 2, 2004.

Mahlufi di 23:12 <http://www.blogger.com/email>

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta, Cet.1, 1996.

Magdalena Lumbantoruan, *Eksiklopedi Ekonomi Bisnis dan Management*, Cipta Adi Pustaka, Jakarta, 1992.

Moekijat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, Mandar Maju, Bandung, 1990.

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005.

Max Weber, *The Sociology of Religion, Sosiologi Agama*, penerjemah Muhammad Yamin, IRCiSoD, Yogyakarta, 2002.

Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995.

Muhammad Al-Buraey, *Administrative Development: an Islamic Perspective*, Alih Bahasa Ahmad Nashir Budiman, CV Rajawali, 1986.

Moekijat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, Mandar Maju, Bandung, 1990.

Nawawi, Hadari, , *Kepemimpinan Menurut Islam*, UGM Pers, Yogyakarta, 1993.

Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Rosdakarya, Bandung, 1990.

Panglaykim dan Hazil Tansil, *Manajemen Suatu Pengantar*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991. Ranupanjoyo, Heidjrachman, *Dasar-Dasar Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1990.

Richard C. Husemen and Archie B. Carrol *Reading Organizational Behavior: Dimensions of Management Actions*, Allyn and Bacon, Boston. 1979.

Onong Uchyana Effendy, *Hubungan Masyarakat, Suatu Studi Komunikasi*, dalam Kristiadi, LAN, Jakarta, 1995.

Pamudji, *Kepemimpinan Daerah di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta. 1986.

Phil. Astrid Susanto, *Komunikasi dalam Teori dan Praktek*, Bina Cipta, Jakarta, 1997.

Prajudi Atmosudirdjo, *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*, Jilid II, 1979.

Pradjoedi Atmosoedirdjo, *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*, cetakan IV, Jakarta. 1976.

Richard A. Johnson, et al., *The Theory and Management of System*, Third Edition, McGraw, Hill Kogakhusa, Tokyo, 1973.

Soekarno Kartowardojo, *Dasar-Dasar Manajemen*, Miswar, Jakarta, 1992.

Syamsu Yusuf, *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*. Cet. I. Rosda, Bandung, 2000.

Schein, Edgar A.,. *Organisational Psychology*, Alih Bahasa Nurul Iman, Pustaka Binaman Pressindo, 1992. Sholih, Ishak, *Asas-asas Manajemen Umum Manajemen Pendidikan Dan Manajemen Perkantoran*, IAIN Sunan Gunung Djati, Bandung, 1990.

Sondang P Siagian, *Filsafat Administrasi*, CV. Haji Masagung, Jakarta, 1990.

Silalahi, Ulbert A.,. *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori Dan Dimensi*, CV. Sinar Baru, Bandung, 1992.

Stoner, James A. F., *Management*, Alih Bahasa Alfonsus Sirait, Erlangga, Jakarta, 1993.

Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, UPP. AMP YKPN, Jogjakarta, 2004.

Sugandha,Dann, *Manajemen Administrasi*, Sinar Baru, Bandung,1986.

Sugandha, Dann, *Kepemimpinan Di Dalam Adminstrasi*, CV. Sinar Baru, 1986.

Sugandha, dann, *Kapita Selekta Administrasi Dan Pendapat Para Pakar*, Arcan, Jakarta, 1992.

Suriasumantri, Yuyun S., *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1990.

Soewarno Handayani, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1990.

Suhartin Citroboto, *Prinsip-prinsip dan Teknik Komunikasi*, Bratana Karya Aksara, Jakarta, 1982.

Terry, George R., *Principles Of Management*, Alih Bahasa N. Halim, Kaiya Remada, 1994.

Terry, George R., *Guide to Management*, Alih Bahasa J. Smith DFM, Bumi Aksara, Jakarta, 1991.

T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta, Cet. 14, 1999.

The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Moderen*, Liberty, Yogyakarta, 1992.

Trimo, MLS., Soejono Soekanto, *Analisis Kepemimpinan*, Angkasa, Bandung. 1984.

Ulbert A. Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori Dan Dimensi*, CV. Sinar Baru, Bandung, 1987.

Waldo , Dwight, *The Study of Public Adminisration*, alih bahasa Slamet W. Atmosoedarmo, Bumi Aksara, Jakarta, 1991.

William A. Shrode and Dan Voich JR., *Organization and Management System: Basic System Concept*, Irwin- Book Company, Malaysia, 1974.

Wursanto, *Etika Komunikasi Kantor*, Kanisius, Yogyakarta, 1987.

Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, Pusataka Setia, Bandung, 2004.