

# MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Untuk menyiapkan sumberdaya pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas unggul, maka pengetahuan tentang manajemen organisasi pendidikan perlu dikaji secara mendalam. Hal ini dimaksudkan untuk menjawab mengapa penting kehadiran organisasi pendidikan di tengah proses pembudayaan masyarakat dan bangsa sampai eksistensi organisasi pendidikan dalam era globalisasi tetap perlu dikembangkan. Sejatinya yang menjadi fokus ilmu pengetahuan ini dalam merespon kebutuhan intelektualisme untuk kemajuan umat dan bangsa. Dengan begitu, pengembangan sumberdaya manusia pendidik dan tenaga kependidikan profesional, melalui pendidikan tinggi yang dikelola Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) meniscayakan pemahaman yang mendalam dan komprehensif tentang manajemen organisasi pendidikan.

Buku ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian harapan pentingnya mendalami aplikasi ilmu manajemen dalam organisasi pendidikan Islam. Setidaknya dalam konteks perguruan tinggi, buku ini dapat mengisi keperluan kajian manajemen dan organisasi pendidikan yang menjadi tanggung jawab akademisi untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dan memajukan lembaga pendidikan.



**Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.** lahir di Asahan, Sumatera Utara, 16 Juli 1962, putra kedua dari H. Mahmud Siahaan dan Hj. Nurhani Siregar. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan S.1 Jurusan Pendidikan Agama pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1987. Selanjutnya menyelesaikan S.2 program Studi Administrasi Pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000, kemudian tahun 2008, menyelesaikan program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

# MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Perspektif Sains dan Islam

Editor

Dr. Candra Wijaya, M.Pd & Dr. Mesiono, M.Pd

**Perdana Publishing**

PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI  
Jl. Sosro No.16A Medan 20224, Tel 061-77151020  
Fax 071-7347756 Email: perdanapublishing@gmail.com

ISBN 978-602-6970-54-1



9 786026 970541

Perdana Publishing

**Perdana Publishing**

# **MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN**

**Perspektif Sains dan Islam**



# MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Perspektif Sains dan Islam

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

Editor:

Dr. Candra Wijaya, M.Pd., dan

Dr. Mesiono, M.Pd



Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana

**MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN**  
**Perspektif Sains dan Islam**

*Penulis: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.*

*Editor: Dr. Candra Wijaya, M.Pd., dan  
Dr. Mesiono, M.Pd.*

*Copyright © 2015, pada penulis  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
All rights reserved*

*Penata letak: Muhammad Yunus Nasution  
Perancang sampul: Aulia Grafika*

*Diterbitkan oleh:*

**PERDANA PUBLISHING**

Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana  
(ANGGOTA IKAPI No. 022/SUT/11)

*Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224*

*Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756*

*E-mail: [perdanapublishing@gmail.com](mailto:perdanapublishing@gmail.com)*

*Contact person: 08126516306*

*Cetakan pertama: Desember 2015*

**ISBN 978-602-6970-54-1**

*Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian  
atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau  
bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis*

# KATA PENGANTAR

## *Bismillahirrahmanirrahim*

 segala puji dan syukur yang setinggi-tingginya dipersembahkan kehadirat Allah SWT atas nikmat, taufik dan hidayah-Nya yang tiada terhingga. Dengan curahan pengetahuan dari Allah Yang Maha Mengetahui, yang Ilmu-Nya tanpa batas, meliputi segala apa yang ada di langit dan bumi, maka penulisan buku ini akhirnya dapat diselesaikan sesuai dengan rencana dan harapan.

Buku ini berjudul: MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN (Perspektif Sains dan Islam), yang disusun untuk memenuhi sebagian harapan pentingnya mendalami aplikasi ilmu manajemen dalam organisasi pendidikan Islam. Setidaknya dalam konteks perguruan tinggi, buku ini dapat mengisi keperluan kajian manajemen dan organisasi pendidikan yang menjadi tanggung jawab akademisi untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dan memajukan lembaga pendidikan.

Dalam konteks perkembangan zaman, berbagai sumber pengetahuan harus terus digali. Zaman terus berubah begitu cepat. Ilmu pengetahuan dan teknologi juga berubah cepat. Sebagai tuntutan zaman, maka para pengembang ilmu pengetahuan dan teknologi bertanggung jawab dalam mengarahkan corak perubahan yang dinafasi dinamika sains dan teknologi. Kehadiran para ilmuwan dalam menggali sumber-sumber pengetahuan, menjadi keniscayaan. Sumber-sumber pengetahuan yang rasional deduktif, dan empiris-induktif perlu dimaksimalkan. Dengan begitu para pencari ilmu pengetahuan memiliki dasar berpijak dalam mengkaji ilmu pengetahuan dan teknologi, baik ontologi, epistemologi maupun aksiologinya.

Dalam mengantisipasi rekayasa kebudayaan manusia, maka salah satu ilmu pengetahuan yang begitu cepat berubah adalah ilmu manajemen. Karena kehadiran berbagai organisasi modern merupakan faktor yang menentukan untuk mempermudah pencapaian tujuan hidup manusia. Tidak hanya supaya *survive* dalam hidup, tetapi juga dalam mengembangkan kualitas kehidupan kepada yang lebih baik, diperlukan manajemen yang mampu mengarahkan penataan semua organisasi supaya efektif, efisien, berkualitas, dan berkemajuan. Manajemen sebagai ilmu sosial, meniscayakan kehadirannya dalam mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi semua organisasi, baik organisasi yang berorientasi

pencapaian profit, maupun organisasi yang berorientasi jasa layanan atau non profit. Namun dalam praktiknya, semua organisasi dimaksudkan untuk melayani keperluan umat manusia supaya eksis serta berperadaban dan berkemajuan.

Untuk menyiapkan sumberdaya pendidik dan tenaga kependidikan, yang berkualitas unggul, maka pengetahuan tentang manajemen organisasi pendidikan perlu dikaji secara mendalam. Hal ini dimaksudkan untuk menjawab mengapa penting kehadiran organisasi pendidikan di tengah proses pembudayaan masyarakat dan bangsa sampai eksistensi organisasi pendidikan dalam era globalisasi tetap perlu dikembangkan. Sejatinya yang menjadi fokus ilmu pengetahuan ini dalam merespon kebutuhan intelektualisme untuk kemajuan umat dan bangsa. Dengan begitu, pengembangan sumberdaya manusia pendidik dan tenaga kependidikan profesional, melalui pendidikan tinggi yang dikelola Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) meniscayakan pemahaman yang mendalam dan komprehensif tentang manajemen organisasi pendidikan.

Semoga kehadiran buku ini bermanfaat bagi para peminat kajian manajemen organisasi pendidikan, kepala sekolah, dan mahasiswa yang menekuni bidang ilmu manajemen pendidikan, kepemimpinan, maupun kebijakan pendidikan. Mudah-mudahan karya ini bermanfaat bagi semua orang dan sepanjang zaman.

Medan, 16 Juli 2015

**Prof. Dr.Syafaruddin, M.Pd.**

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii

## **BAB I**

<b>ANATOMI ORGANISASI</b> .....	1
A. Fenomena Kehidupan Organisasi .....	1
B. Fenomena Manajemen dalam Era Informasi .....	13
C. Peluang Pengembangan Organisasi .....	15
D. Prinsip Kerjasama dan Organisasi dalam Islam .....	19

## **BAB II**

<b>MANAJEMEN DAN ORGANISASI PENDIDIKAN</b> .....	25
A. Konsep Organisasi Pendidikan .....	25
B. Konsep Manajemen .....	30
C. Antara Manajemen dan Kepemimpinan .....	45
D. Hakikat Pendidikan .....	49
E. Organisasi dan Manajemen Pendidikan Islam .....	51

## **BAB III**

<b>FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN</b> .....	67
A. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan .....	67
B. Pengorganisasian ( <i>organizing</i> ) .....	82
C. Pengaturan ( <i>Directing</i> ) .....	86
D. Koordinasi ( <i>Coordinating</i> ) .....	88
E. Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) .....	91
F. Komunikasi ( <i>Communicating</i> ) .....	99
G. Pengawasan ( <i>Controlling</i> ) .....	108
H. Prinsip Islam Tentang Manajemen Pendidikan .....	112

**BAB IV**

**PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

**PENDIDIKAN** ..... 139

A. Pengertian Perencanaan Pendidikan ..... 139

B. Fungsi-Fungsi Perencanaan dan Rencana Pendidikan ..... 143

C. Macam-Macam Perencanaan Pendidikan ..... 145

D. Perencanaan Strategik Pendidikan ..... 146

E. Pengambilan Keputusan Pendidikan ..... 157

F. Prinsip Perencanaan dalam Pendidikan Islam ..... 181

**BAB V**

**KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI** ..... 187

A. Motivasi Kepemimpinan ..... 187

B. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan ..... 190

C. Sifat Dasar Kepemimpinan Pendidikan ..... 195

D. Kepemimpinan Pendidikan ..... 203

E. Kepemimpinan Pendidikan Islam ..... 215

**BAB VI**

**SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM** ..... 225

A. Pengertian Supervisi Pendidikan ..... 225

B. Tujuan dan Sasaran Supervisi ..... 228

C. Fungsi dan Teknik Supervisi Pendidikan ..... 233

D. Fungsi Supervisi Pendidikan Dalam Konteks Pengawasan ..... 237

E. Implementasi Teori dalam Pendidikan ..... 239

F. Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan ..... 242

G. Supervisi dan Pembinaan Guru ..... 249

H. Supervisi dalam Pendidikan Islam ..... 253

**BAB VII**

**KOMUNIKASI ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM** ..... 260

A. Pengertian Komunikasi Organisasi ..... 260

B. Pentingnya Komunikasi Organisasi ..... 262

C. Fungsi Komunikasi Organisasi ..... 266

D. Prinsip Komunikasi dalam Pendidikan Islam ..... 268

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>274</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>280</b>



# BAB I

## ANATOMI ORGANISASI

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah menyelesaikan pembelajaran terhadap materi anatomi organisasi pada bab I ini, mahasiswa memiliki kemampuan:

1. Menjelaskan fenomena kehidupan organisasi dalam masyarakat
2. Menjelaskan fenomena manajemen dalam era informasi
3. Menganalisis Prinsip Kerjasama dan Organisasi dalam Islam

### **Materi Pokok:**

Cakupan materi pokok yang dipelajari mahasiswa:

1. Fenomena Kehidupan Organisasi dalam Masyarakat
2. Fenomena Manajemen dalam era Informasi
3. Prinsip Kerjasama dan Organisasi dalam Islam

### **A. FENOMENA KEHIDUPAN ORGANISASI**

**K** eberadaan manusia adalah sebagai makhluk ciptaan Allah yang terbaik di antara makhluk lain yang diciptakan-Nya. Secara ontologis, manusia berusaha memenuhi kebutuhan hidup secara jasmani dan rohani. Sejak manusia pertama yang diciptakan Allah, yaitu nabi Adam AS senyatanya membutuhkan pendamping hidup sehingga diciptakan Allah baginya Siti Hawa yang menjadi pasangan hidup. Dengan begitu, takdir memiliki pasangan hidup ini memungkinkan berkembangnya keturunan Adam AS. Itulah anak manusia yang terus berketurunan sepanjang sejarah sampai akhir zaman. Bahkan dorongan memperbanyak anak merupakan sifat dasar manusia dari zaman ke zaman. Ada anak yang lahir, lalu tumbuh dan berkembang menjadi dewasa. Setelah itu, manusia memiliki keturunan, beranak-pinak, membesarkan anak, mengasuh dan mendidik anak lalu kemudian meninggalkan dunia. Pada saatnya nanti, diyakini bahwa mereka yang meninggal dunia lalu ditempatkan Allah di alam barzakh kemudian akan dibangkitkan lagi di akhirat untuk men-

dapatkan balasan atas pahala dan dosanya. Di alam akhirat manusia mempertanggung jawabkan amal yang dilakukannya di dunia ini. Sebagian manusia, ada yang mendapat balasan pahala dengan kebahagiaan dan kekal di surga, dan sebagian lagi ada yang mendapat siksa dengan ditempatkan di neraka lebih dahulu kemudian setelah berakhir baru mendapat balasan surga.

Dalam takdirnya manusia tidak hidup sendiri sepanjang rentang kehidupan di dunia. Manusia bergaul dengan orang lain, melalui proses saling kenal dan bahkan memilih dan memiliki pasangan hidup. Ada yang berperan sebagai suami dan ada yang menjadi isteri. Semua peristiwa kehidupan manusia dijalani, terus bergantian selama masih di dunia. Dalam pergaulan dan kebersamaannya, ada suasana damai yang membahagiakan. Begitupun, kadangkala muncul peperangan yang menyengsarakan. Bagaikan pergantian siang dengan malam. Kehidupan manusia bergerak, membangun peradaban dan kebudayaan. Lalu di dalamnya ada perubahan, karena perubahan alam dan berbagai peristiwa yang terjadi kadangkala ada yang sifatnya menghancurkan. Berbagai peristiwa dan sejarah yang dibuat manusia, karena manusia dibekali Allah untuk mampu berperan sebagai makhluk pencipta sejarah. Bahkan manusia juga berperan sebagai makhluk pencipta kebudayaan. Ada rasa saling membutuhkan, saling menolong, kerjasama, dan berinteraksi memenuhi kebutuhan hidup individu dan bersama. Faktanya sejarah mencatat kiprah manusia dalam membangun dan mengembangkan kebudayaannya tidak pernah berhenti, meskipun ada fase pasang-surut sejarah masing-masing umat manusia.

Hubungan manusia dengan Allah adalah berasaskan satu perjanjian atau kesanggupan yang azali. Manusia telah mengakui ketuhanan Allah serta menyatakan kesanggupannya untuk mengabdikan diri semata-mata kepada-Nya. Perjanjian itu dibuat ketika manusia masih berada dalam alam roh lagi (Sin, 1991: 9). Dengan begitu, manusia dituntut untuk tunduk dan patuh kepada Allah, karena itu manusia berperan sebagai hamba Allah. Di saat bersamaan manusia sekaligus dibekali Allah dengan fitrah, kebebasan moral dan kreativitasnya maka manusia juga sebagai khalifah (pemimpin di muka bumi). Dengan pelaksanaan peran kekhalifahan dan kehambaannya, kebudayaan manusia berkembang dari waktu ke waktu dalam zaman yang dinamis sebagai manifestasi makhluk berbudaya.

Secara fitrawi, manusia menjadi eksistensi yang kreatif. Dalam perannya, berbagai kreativitas muncul, dan banyak kejadian mengemuka silih berganti. Kekuasaan, kepemimpinan, organisasi, pengaruh mulai muncul ke permukaan. Faktanya banyak sudah organisasi yang dibangun dan dikembangkan untuk memudahkan penataan kebutuhan hidup manusia. Berbagai kedudukan diperankan

tokoh atau pimpinan dalam organisasi dan masyarakat yang dikembangkan umat manusia. Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan organisasi yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan itu, akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Organisasi apapun senantiasa membutuhkan manajemen yang baik (Hafiduddin dan Hendri Tanjung, 2008:4).

Para Nabi dan Rasul diutus Allah memerankan kekhalifahan dan kehambaan mereka dalam rentang sejarah panjang. Setelah penyampaian risalah kenabian berakhir, begitu pula para Sahabat Rasul, ulama, filosof, ilmuwan, pemimpin Negara dan pemerintahan kemudian dalam peran signifikan mereka membuat sejarah kehidupan dan peradaban yang berbeda dari zaman ke zaman. Semua tokoh berperan strategis sebagaimana pelaksanaan kepemimpinan mereka bagi menentukan arah kehidupan manusia, masyarakat dan bangsa menjadi lebih baik dan berperadaban sesuai dengan keinginan Allah.

Menurut Al Faruqi (1988:8) pengalaman keagamaan Islam mempunyai konsekuensi besar bagi sejarah dunia. Semangat wawasan Islam mendorong seorang muslim ke panggung sejarah, untuk mewujudkan di dalamnya pola Ilahi yang telah diberikan nabi kepadanya. Baginya tidak ada yang lebih berharga dari tugas ini. Demi tugas ini dia siap mengorbankan apa saja, termasuk nyawanya. Sesuai dengan kandungan pola Ilahi tersebut, dia menganggap lingkup panggung tersebut adalah seluruh dunia, dan umatnya adalah seluruh umat manusia.

Secara sosial filosofis pada dasarnya organisasi itu ada (eksis) karena diadakan oleh manusia (individu atau kelompok). Lalu mengapa diadakan?, oleh karena *pertama*; dilihat dari sifat dan kodrat manusia sendiri yang memang adalah makhluk sosial atau makhluk yang berorganisasi, dan *kedua*; karena banyak hal (tujuan) yang hanya dapat dilakukan/dicapai jika dilakukan secara bersama-sama melalui sebuah wadah yang dinamakan organisasi. Organisasi manusia itu merupakan awal dari semua organisasi modern seperti yang dikenal sekarang ini (Wahab, 2011:7).

Pada awal zaman ini mulailah kehidupan manusia berkelompok dan membentuk komunitas. Manusia berinteraksi antar individu. Begitu pula proses interaksi terjadi antar kelompok. Dalam proses interaksi ini satu sama lain memiliki perbedaan individu dan keterampilan dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada gilirannya, terjadi kerjasama dalam pekerjaan. Berkembang pula mata pencaharian untuk memenuhi kebutuhan hidup. Manusia mulai membangun sistem mata pencaharian. Ada sebagian manusia sesuai zamannya yang menekuni sebagai petani, sementara sebagian lain sebagai

pedagang. Ada pula yang menjadi nelayan, bertukang, dan berburu binatang di hutan-hutan. Kerjasama berkembang, mendistribusikan hasil pertanian kepada yang lain. Terjadi kegiatan jual-beli bahan pangan, sandang dan perumahan. Di dalamnya ada proses ekonomi. Tidak hanya memproduksi hasil pertanian, tetapi juga mengirim dan mendistribusikan kepada yang lain. Dengan adanya dorongan pemenuhan kebutuhan hidup, maka terjadi transaksi dalam rangka pemenuhan konsumsi agar dapat hidup lebih baik. Begitu pula prosesnya dalam hal pemenuhan sandang atau pakaian dirancang untuk melindungi fisik dari panas dan dingin, atau gangguan lainnya.

Pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik yang disebut *hayatan thoyyibah* (kehidupan yang baik). Dalam ilmu manajemen, pelaksanaan sistem yang konsisten akan melahirkan sebuah tatanan yang rapi, sebuah tatanan yang disebut sebagai manajemen yang rapi (Hafiduddin dan Hendry Tanjung, 2008:10). Secara organisasional, dalam pemenuhan papan atau perumahan juga terjadi proses kerjasama antar individu dan kelompok pada berbagai sumber mata pencaharian dan pekerjaan. Semua bahan bangunan untuk rumah tempat tinggal disediakan kelompok produsen, yang kemudian didistribusikan kepada semua segmentasi yang juga memerlukan dengan proses kerjasama dan pengaturan kehidupan. Lebih jelas terlihat ada sistem pengaturan yang tertata, yaitu ada yang memproduksi bahan bangunan, proses penjualan barang produksi dan sebagian ada yang membeli dan membangun untuk tersedianya perumahan yang layak dan dimanfaatkan bagi penduduk dan masyarakat suatu bangsa.

Sejatinya kegiatan bekerjasama dalam kelompok bermuara kepada upaya menumbuhkan dan mengembangkan organisasi. Menata organisasi kepada pencapaian tujuan yang diharapkan berarti mengelola atau menata organisasi yang ada di masyarakat. Menurut Daft dan Marcic (2009:9) manajemen mencakup pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah sangat penting, sebagaimana halnya juga keberadaan organisasi sangat penting. Dalam masyarakat industri yang didominasi teknologi yang kompleks maka organisasi membawa bersama pengetahuan, orang-orang dan bahan mentah untuk melaksanakan tugas-tugas yang tidak bisa dilaksanakan satu orang saja. Maka tanpa organisasi, bagaimana bisa teknologi yang disediakan memungkinkan manusia dapat membagi informasi di sekitar secara instan, atau listrik yang dihasilkan dari mesin dan kekuatan peralatan nuklir, atau ribuan dari *videogame*, *compact discs* dan DVD dibuat dan disediakan untuk menjadi hiburan. Itu artinya, organisasi dalam berbagai bentuk dan apapun jenisnya menjadi keharusan bagi masyarakat.

Berbagai perguruan tinggi, sekolah, madrasah dan pesantren menyediakan layanan pendidikan bagi siswa, mahasiswa, pendidik, dan tenaga kependidikan. Begitu pula rumah sakit, poliklinik dan pusat kesehatan masyarakat menjadi sangat dibutuhkan karena menjadi organisasi yang melayani kesehatan masyarakat melalui layanan dokter, paramedis, dan tenaga kesehatan lainnya. Dalam konteks ini, masyarakat secara umum memerlukan sekolah, rumah sakit, restoran, super market, pabrik penghasil sandang, pangan, dan kebutuhan perumahan. Di sini keberadaan manajer dan pimpinan pada semua organisasi bertanggung jawab bagi organisasi tersebut untuk memastikan bahwa sumberdaya dapat digunakan secara bijak untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Dalam konteks ini organisasi adalah bentuk budaya masyarakat, karena itu diarahkan kepada sasaran tertentu melalui kerjasama yang terstruktur, teratur dan terencana. Sebagai salah satu model budaya masyarakat bermakna ada kerjasama sejumlah orang (dua orang atau lebih) dengan berorientasi sasaran dan dirancang untuk mencapai hasil kerja atau kinerja, keuntungan, perubahan, kualitas, pengembangan, kesejahteraan, kepuasan kerja, dan kemajuan organisasi.

Sampai pada tingkat peradaban manusia yang semakin canggih, ilmu pengetahuan dan teknologi yang modern, dimungkinkan lebih maju dikarenakan berkembangnya sistem pendidikan suatu masyarakat dan bangsa. Tatanan untuk memelihara kesehatan juga diperhatikan. Supaya kehidupan bertahan dan berkembang serta dinamika masyarakat perlu dibangun supaya semakin berbudaya dan berperadaban. Kerjasama manusia diwujudkan sekarang dengan lintas sektoral dan kultural. Untuk itu membangun sekolah-sekolah yang berkualitas menjadi keniscayaan. Tidak hanya menata bangunan lembaga pendidikan yang memerlukan kerjasama, tetapi pengaturan sumberdaya pendidikan juga memerlukan kerjasama dan wadah koordinasi sumberdaya manusia (*human resources*) serta material, gedung, biaya, manajemen dan kepemimpinan untuk mewujudkan proses mendidik, mengajar, membimbing dan melatih anak-anak sehingga menjadi dewasa dan berguna bagi masyarakat, negara dan bangsa.

Begitu pula ketersediaan wadah dan pengaturan kesehatan memungkinkan tersedianya bangunan balai kesehatan, klinik dan rumah sakit. Tak terkecuali bangunan pelayanan ekonomi juga memerlukan kehadiran organisasi yang menangani sistem pelayanan, distribusi dan transaksi. Pertukaran barang dengan uang menjadi cara kehidupan baru yang mewujudkan kemajuan. Pada gilirannya dalam organisasi pemerintahan dibentuk tatanan pembangunan, termasuk sub sistem ekonomi dan perdagangan dikembangkan, tak terkecuali layanan perbankan untuk membangun ekonomi bangsa menjadikan banyak pilihan kreativitas. Secara umum, pelayanan bagi perlindungan hak masyarakat bertumpu

pada pelayanan organisasi pemerintahan. Tidak hanya pertahanan, keamanan, dan pencarian keadilan yang dilayani tetapi juga penataan hukum dan pembangunan dilakukan sebagai perlindungan pemerintah terhadap hak-hak rakyat sehingga mendorong manusia, masyarakat dan bangsa menciptakan banyak tatanan peradilan dan hukum. Bahkan lembaga-lembaga politik, kehakiman, pendidikan, industri, pasar, bank, perdagangan, perhubungan darat, laut dan udara yang dibangun dan dikembangkan manusia untuk memenuhi dan memudahkan kehidupan manusia sebagai makhluk berbudaya.

Organisasi manusia (*human organization*) lahir dari suatu pengalaman manusia yang sudah lama. Masyarakat primitif berorganisasi untuk berburu dalam rangka memperoleh makanan serta memperoleh perlindungan dari berbagai hal. Membangun piramida memerlukan upaya organisasi yang luar biasa dan ini adalah organisasi terbesar di Mesir yang mengorganisasikan, dan monopoli negara yang digunakan untuk melaksanakan proyek dalam membuat irigasi, membuat kanal dan mengkonstruksi piramida, termasuk menyiapkan peluncuran sebuah satelit cuaca ke luar angkasa (Wahab, 2011 :7).

Lebih lanjut dikemukakannya, bahkan penataan teknologi menjadi syarat pekerjaan untuk mendukung martabat manusia berbudaya. Pendakian manusia pada masa Yunani, Mesir Kuno, Persia, dan Cina sudah mencatat sejarah panjang bangunan organisasi peradaban manusia. Di dalam organisasi, tercatat bahwa manusia membuat rencana, mengatur, mengarahkan dan mempengaruhi sumberdaya manusia dan non manusia serta mengendalikan semua tindakan untuk mencapai tujuan dalam rangka memudahkan pencapaian tujuan hidup.

Meskipun demikian, alur kehidupan manusia yang berorganisasi, terarah dan teratur melalui kerjasama, namun kemudian kehidupan umat manusia sudah melewati dua perang besar. Faktanya, terjadi perang dunia I dan beberapa tahun kemudian, terjadi pula perang dunia II. Salah satu hasil dari perang dunia II, memunculkan kemajuan teknologi yang merupakan kreasi dari pasar kerja global. Pasca perang, negara industri mulai memperhatikan pasar luar dari negara mereka. Bagaimanapun, perang telah memberikan dunia suatu perubahan dalam pengakuan, terjadinya kemajuan teknologi yang senyatanya dibuat pasar kerja global menjadi suatu keniscayaan. Kemajuan dalam teknologi komunikasi membuat manusia dari semua wilayah dunia dekat dengan elektronik dan pelanggan elektronik (Goestch and Davis, 2000:2).

Kemajuan dalam teknologi transportasi memungkinkan produksi bahan mentah dalam suatu negeri untuk digunakan dalam industri yang menghasilkan di negeri kedua, sebaliknya dijual untuk digunakan di negeri ketiga. Sebagaimana halnya, karet diproduksi di Australia mungkin diperlukan menjadi bahan mentah

di Italia, yang akan digunakan oleh pabrik sepatu dan ikat pinggang yang kemudian dijual di Amerika, Prancis dan Jepang. Pada waktu yang sama, karet yang diproduksi di Amerika Utara dan dikirim pabrik sepatu di Indonesia. Semua pabrik ini, seperti para pedagang Italy menjual sepatu mereka di Amerika, Prancis dan Jepang. Itu artinya, pabrik di Italy bersaing dengan pabrik di Indonesia. Hal ini merupakan contoh sederhana sebagai gambaran jenis kompetisi yang ada di pasar kerja global dalam skala keseharian. Kompetisi seperti ini telah menjadi norma, dan perilaku dari pelaku bisnis dalam berbagai organisasi perusahaan nasional, regional, global, atau transnasional.

Kemajuan suatu bangsa dalam bersaing di pasar global telah memiliki dampak langsung atas kualitas hidup warga Negara suatu bangsa. Sebab kemampuan untuk bersaing diterjemahkan kedalam kemampuan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dalam memproduksi barang-barang berkualitas. Hal ini penting bahwa bangsa-bangsa dan berbagai organisasi serta individu memfokuskan kebijakan, sistem dan sumberdaya dalam satu cara koordinasi untuk peningkatan berkelanjutan, secara bersamaan kualitas dan persaingan (Goestch and Davis, 2000:5).

Dijelaskannya lebih jauh bahwa selama akhir dekade abad ke-20, integrasi ekonomi global menjadi kenyataan dalam dunia industri. Keadaan ini berarti bahwa ekonomi dan Negara industri di dunia ini menjadi semakin menyatu yang faktor tertentu mempengaruhi yang lain dalam ragam tingkatan. Menyatunya ekonomi global adalah hasil dari banyak faktor yang berbeda. Mobil Jerman Daimler Benz memasarkan Chrysler-satu pembuat mobil terbesar dan terkenal di Amerika. Selain itu, Bank Korea melakukan investasi di real estate Amerika. Begitu pula, pemodal dari Amerika membuka perkebunan di Indonesia. Konglomerat Inggris dalam bidang penerbitan kerjasama dengan Penerbitan terbesar di Amerika. Sedangkan perusahaan elektronik Jepang membuka perusahaan perkebunan bersama di Mexico. Gambaran ini baru bagian kecil dari contoh yang representatif dalam kerjasama ekonomi global (Goestch and Davis, 2000:35).

Integrasi global, sebagai satu konsep memiliki kebaikan di samping keburukan. Di satu sisi integrasi global ini telah membantu pertumbuhan ekonomi seluruh dunia industri. Hal ini juga memajukan perdagangan global dan kerjasama antar negara. Akan tetapi di sisi lain, integrasi global dapat juga menjadi hambatan dari pertumbuhan ekonomi dalam hal kepentingan Negara yang lemah, justru dimanfaatkan oleh Negara maju menciptakan ketergantungan, dan memperlambat penyebaran kemajuan bagi negara terkebelakang yang tidak memiliki modal. Peran organisasi formal dan informal dalam segala sektor kehidupan menjadi sangat signifikan. Keberadaan organisasi modern, baik profit maupun non

profit menjadi keniscayaan kehidupan individu, keluarga, masyarakat, bisnis, industri dan pemerintahan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:85), ada beberapa tantangan yang berkenaan dengan manajemen di tempat kerja global. Sebagai globalisasi berkelanjutan tetap menjadi penting dalam kegiatan bisnis, hal itu senyatanya bahwa para manajer perlu memahami bagaimana pengelolaan terbaik lingkungan kerja global. Sebagian peneliti menyarankan bahwa para manajer membutuhkan kecerdasan budaya atau kesadaran budaya dan keterampilan yang peka. Kecerdasan budaya mencakup tiga dimensi utama, yaitu: (1) pengetahuan budaya sebagai satu konsep-bagaimana keragaman budaya dan hal tersebut mempengaruhi perilaku, (2) pikiran penuh-kemampuan memberikan perhatian terhadap signal dan reaksi dalam situasi lintas budaya yang beragam, dan (3) keterampilan perilaku-penggunaan pengetahuan seseorang dan pikiran penuh untuk memilih perilaku yang sesuai dalam banyak situasi.

Karena keragaman budaya dalam lingkungan organisasi, maka ada sebagian yang tidak merasa nyaman dalam organisasi kerjanya, namun sebagian lagi ada yang bertahan dan nyaman dalam organisasi, meskipun terjadi perubahan besar dalam lingkungan organisasi. Paling tidak ada dua alasan orang-orang yang datang dan bergabung dalam organisasi, yaitu untuk mencapai efektivitas dan efisiensi. Para peneliti telah mengidentifikasi sejumlah fungsi utama manajemen yang harus dicapai manajer bagi organisasi untuk dilakukan individu dan mencapai efektivitas dan efisiensi (Stroh, et.al, 2002:7).

Menurut Wahab (2011 :9) dalam kenyataannya organisasi tidak terbatas jenisnya. Organisasi adalah sebanyak orang-orang yang menjadi anggotanya. Sebuah organisasi dapat saja baik sebagai fokus utama kehidupan seseorang ataupun sebagai pelayan. Sebuah organisasi juga bisa saja kaku (*rigid*), dingin, impersonal namun dapat juga hangat dan memiliki hubungan fleksibel. Salah satu cara populer dalam mengklasifikasikan organisasi adalah memberi label sebagai “formal” atau “informal”. Hal tersebut, amat bergantung pada tingkat ke strukturalnya. Tentu saja pembagian seperti ini amat bersifat ekstrim karena itu mungkin sulit untuk menemukan sebuah organisasi yang benar-benar informal ataupun formal bahkan dalam banyak hal keduanya memiliki keterkaitan yang amat kuat. Penetapan secara ekstrim organisasi formal dan informal adalah sebuah rentangan dari bentuk-bentuk keorganisasian yang dapat digambarkan.

Organisasi informal dengan berbagai sifat-sifatnya dapat dijelaskan sebagai berikut. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa manusia berhubungan dan berinteraksi satu dengan lainnya dimana hubungan-hubungan itu tidak diatur oleh atau bukan merupakan bagian dari pengaturan dari sebuah organisasi

formal. Jumlah orang yang terlibat amat bervariasi dari dua orang sampai dengan jumlah yang besar (*more or crowd*). Sifat dari hubungan dan interaksi tersebut sering terjadi dan berlanjut atau diulangi tanpa suatu tujuan spesifik yang disadari bersama (*Specific conscious joint purpose*) (Chester Barnard, dalam Walter E. Natemayer, 1978: 239).

Berbeda dengan uraian tentang organisasi informal maka yang dimaksud dengan organisasi formal seperti juga sistem sekolah, adalah sebuah dari kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan-tujuan bersama di bawah otoritas dan kepemimpinan. Atau dapat juga dikatakan bahwa organisasi formal adalah sistem sosial yang menyebabkan sesuatu dapat terjadi yang ditujukan untuk mencapai tujuan khusus. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa ada berbagai elemen atau karakteristik tertentu dari sebuah organisasi yang terdapat dalam organisasi formal namun tidak terdapat dalam organisasi informal. Harus disadari bahwa tujuan yang disepakati atau disadari adalah merupakan bagian utama dari setiap organisasi (Gerloff, 1985:6). Oleh sebab itu kumpulan orang tanpa tujuan tidak lebih dari sebuah kerumunan orang (*crowd*).

Ada tiga kata kunci sebagai ciri utama organisasi informal yaitu *is indefinite, rather structureless and has no definite subdivision*. Itu juga berarti bahwa jika jumlah orang berkumpul dan dalam berkumpul itu tidak jelas tujuannya yang disadari bersama agak kurang terstruktur dan dengan pembagian tugas yang tidak jelas maka organisasi tersebut adalah organisasi informal. Namun demikian, peran organisasi informal terhadap organisasi formal saling terkait.

Salah satu perbedaan penting organisasi formal dan informal bahwa organisasi formal biasanya hidup lebih lama daripada aktornya sendiri dalam organisasi sedangkan organisasi informal biasanya hidupnya lebih singkat dibandingkan dengan aktornya sendiri. Dalam sebuah organisasi formal seperti sistem sekolah sebagai organisasi akan tetap berlangsung walaupun para guru sudah pensiun dan tidak lagi bertugas pada sekolah tersebut tetapi organisasi informal dari kelompok khusus guru itu tidak lagi eksis ketika kelompok tersebut memperkuat hubungannya dengan sekolah. Organisasi formal mempunyai tujuan-tujuan jangka panjang yang selalu akan dihadapi dan setiap orang dalam organisasi harus berusaha melengkapinya untuk mewujudkannya. Organisasi informal biasanya memiliki tujuan jangka pendek yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pribadi aktor/pendirinya dalam organisasi formal tersebut. Di saat kebutuhan tersebut terpenuhi organisasi informal juga hilang.

Dalam Wahab (2011) dijelaskan bahwa dalam memahami perbedaan antara organisasi dan organisasi formal pada dasarnya bergantung tujuan,

keberadaan organisasi serta kaitannya dengan aktor dan faktor yang mempengaruhi fungsi organisasi formal. Beda antara keduanya selain dari yang telah dikemukakan di atas adalah pada organisasi informal walaupun berisi proses masyarakat yang tidak disadari (*unconscious*) sebagai lawan dari organisasi-organisasi formal yang disadari yang memiliki dua kelompok pengaruh yang penting (a) memantapkan sikap-sikap tertentu, pemahaman, adat, kebiasaan, lembaga-lembaga, dan (b) dan menciptakan kondisi dalam organisasi formal dapat muncul, (a) pengaruh umum langsung dari organisasi informal adalah adat-istiadat, kebiasaan-kebiasaan, cerita-cerita rakyat, lembaga-lembaga, norma-norma sosial dan hal-hal yang ideal, (b) asosiasi informal secara jelas adalah sebuah kondisi yang diperlukan mengawasi organisasi formal. Hal itu merupakan sebagian hasil dari pengenalan terhadap kesamaan kebutuhan perhatian yang ditandai secara tidak langsung oleh kontak-kontak yang berlangsung secara terus menerus. Disinilah terjadinya keterkaitan antara organisasi informal dengan organisasi formal tersebut. Selain organisasi baik informal maupun formal juga dikenal atau bahkan diawali oleh apa yang disebut dengan kelompok (*group*) yang biasanya merupakan kumpulan dari dua manusia atau lebih. Karena itu perlu dibedakan antara kelompok dengan organisasi. Jika dua atau lebih manusia berkumpul untuk sebuah tujuan yang sama, maka mereka membentuk kelompok. Kelompok memiliki dua tingkatan: (1) individual (di mana kelompok-kelompok adalah kumpulan individu-individu), dan (2) tingkat kelompok. Dan apabila dua kelompok bersama-sama melaksanakan upaya bersama (*common effort*) itulah organisasi. Jika kelompok memiliki dua tingkatan organisasi memiliki paling tidak memiliki tiga tingkatan, yaitu: (1) Individu, (2) Kelompok dan, (3) Organisasi. Jadi, keluarga dan tim sepakbola adalah kelompok-kelompok sedangkan rumah sakit dan universitas adalah organisasi, lembaga-lembaga pemerintah dan korporat adalah organisasi. Organisasi formal memiliki struktur yang jelas yang digambarkan melalui kekuasaan, akuntabilitas, dan hubungan-hubungan tanggung jawab. Struktur yang juga dapat menetapkan saluran-saluran komunikasi dapat berlangsung. Organisasi formal menetapkan dengan jelas tugas dan tanggung jawab setiap anggota. Hirarki tujuan dari organisasi formal ditetapkan secara jelas. Status, prestise, pendapatan dan penghasilan serta keuntungan tambahan tertata dengan baik dan terkendali. Organisasi formal lebih tahan lama (*durable*) dan terencana karena penekanannya pada keteraturan. Karena itu secara relatif organisasi formal tidak lentur. Keanggotaan pada organisasi formal diperoleh secara terbuka, dan secara sadar pada waktu tertentu. Beberapa contoh organisasi formal diantaranya adalah perusahaan-perusahaan besar, pemerintah daerah, dan pemerintah pusat, perguruan tinggi dan sekolah.

Organisasi informal adalah organisasi yang tidak terstruktur (*loosely organized*), fleksibel, tidak ditetapkan secara jelas dan spontan. Keanggotaannya dapat diperoleh secara sadar atau tidak sadar dan karena itu sulit untuk menetapkan saat yang pasti, saat seseorang menjadi anggota. Dalam organisasi-organisasi informal keanggotaan seseorang dapat ataupun keterlibatannya bertumbuh sejalan dengan perubahan waktu. Hakikat kepastian dari hubungan-hubungan antar anggota kelompok, termasuk tujuan organisasi tidak ditetapkan secara spesifik. Beberapa contoh dari organisasi informal adalah kelompok pemain *bridge*, pesta makan malam, penyelamatan oleh orang yang kebetulan lewat terhadap orang yang mengalami kecelakaan di jalan raya dan persahabatan/pertemanan. Organisasi informal dapat diubah menjadi organisasi formal ketika hubungan dan kegiatan-kegiatan ditetapkan secara terstruktur. Sama halnya dengan organisasi formal dapat menjadi organisasi informal manakala hubungan-hubungan yang ditetapkan dan terstruktur dipaksakan/ditekankan dan diganti dengan yang baru, yang tidak ditetapkan dengan hubungan-hubungan yang tidak dikendalikan.

Dalam organisasi formal, para manajer tetap mengatur apa yang seharusnya dilakukan para pegawai melalui struktur formal organisasi dan catatan rinci tugas-tugas dan kewajiban berkaitan dengan pekerjaan. Manajer tradisional cenderung menekankan nilai organisasi dan kepatuhan pribadi. Orang yang kurang kompeten lebih ditolerir daripada orang yang tidak patuh. Organisasi formal menghadirkan usaha-usaha manajer mengkhususkan cara yang seharusnya dilakukan dalam ragam bidang; departemen dan bagian perusahaan (Mody dan Premeaux, 1994:220).

Menurut Mondy dan Premeaux (1994:221) organisasi informal memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- 1) Anggota-anggotanya melakukan kerjasama untuk memuaskan kebutuhan. Mereka memiliki alasan-alasan berbeda untuk mengembangkan hubungan informal. Sementara orang mungkin bekerja untuk memperoleh teman, sedangkan yang lain mungkin berusaha mencapai kemajuan. Suatu proses kemajuan menuju sasaran lain yang memungkinkan pencapaian lebih jauh melalui interaksi organisasi informal.
- 2) Organisasi informal merupakan perubahan berkelanjutan. Organisasi informal bersifat dinamis. Suatu hubungan yang eksis suatu hari mungkin dapat berjalan secara terus menerus.
- 3) Melibatkan anggota dari berbagai ragam level. Seorang pekerja dalam bidang tertentu mungkin menjadi tertutup atas kekuasaan yang lain.

- 4) Organisasi informal dipengaruhi oleh hubungan luar perusahaan. Dua orang pekerja mungkin bekerjasama dengan orang lain, sebab mereka anggota paguyuban yang sama.
- 5) Organisasi informal memiliki peraturan yang terbatas.

Dalam konteks ini, organisasi pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam organisasi formal yang menyediakan jasa layanan pendidikan. Masyarakat membutuhkan layanan pendidikan bagi anak-anaknya supaya memiliki kecerdasan intelektual, spiritual, emosional dan sosial. Dalam rangka mengembangkan kecerdasan tersebut secara seimbang, maka sekolah sebagai organisasi formal memberikan layanan yang komprehensif dengan cara menyampaikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum pendidikan. Di dalam sekolah, ada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, tenaga kependidikan, siswa dan komite sekolah yang berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tanggung jawab akhir para manajer adalah mencapai kinerja tinggi. Itu artinya pencapaian sasaran organisasi dengan menggunakan sumberdaya secara efektif dan efisien (Daft dan Marcic, 2009:10). Tak terkecuali pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab memberikan layanan pendidikan dan pembelajaran secara optimal.

Dengan begitu, tanggung jawab pemerintah selain menetapkan berbagai peraturan dan perundang-undangan pendidikan, sekaligus menyediakan sarana dan prasarana, serta tenaga pendidik dan kependidikan yang diperlukan sehingga anak-anak mampu mencapai kedewasaan secara optimal. Dengan begitu, pemerintah, kepala sekolah, guru, wali kelas serta pengawas, tenaga kependidikan dapat secara konsisten melakukan transformasi kebudayaan bangsa yang akan menjamin kelangsungan hidup (*survival*) bangsa.

Begitu strategisnya keberadaan organisasi pendidikan, sebagaimana halnya dengan kehadiran sekolah, sejatinya sekolah tetap dipertahankan dan dikembangkan secara berkelanjutan seiring dengan perubahan zaman. Suatu hal yang diharapkan masyarakat adalah, organisasi pendidikan memberikan layanan memuaskan, dan anak didik memperoleh pendidikan yang berkualitas, maju, efektif dan efisien. Sumberdaya manusia terdidik sebagai output lembaga pendidikan diharapkan menjadi generasi penerus yang berperan menjadi pelaksana pembangunan bangsa secara berkelanjutan.

## **B. FENOMENA MANAJEMEN DALAM ERA INFORMASI**

Dewasa ini ada perubahan drastis dalam ragam persaingan kondisi perusahaan. Barang-barang, tenaga kerja dan informasi pasar terus meningkat dan mengglobal. Penggunaan jaringan komunikasi memberikan akses dunia yang meluas yang semula sulit mencapai pasar. Persaingan semakin intensif melalui pesaing baru yang prosesnya masuk ke dalam pasar sebelumnya. Asia Timur sukses sebagai penyedia khususnya dalam bidang produk industri massal, sangat besar-besaran. Sejak terbukanya pasar Eropa Timur, penyedia produk muncul sehingga ekonomi nasional membolehkan penghasilan barang-barang industri dengan biaya lebih rendah dan secara simultan meningkatkan kualitas barang dan pelayanan mereka semakin meningkat kemampuan pencapaian akses ke pasar dunia. Saat ini, kualitas pelayanan penyedia dipindahkan pelayanan mereka kepada dunia yang luas dengan arti jaringan data (Picot, et al, 2005:4).

Menuju masa depan sejatinya pengembangan karir menuntut kemampuan mengantisipasi perubahan ekonomi global yang semakin kompleks. Lingkungan penuh tantangan, dalam hubungan internasional yang tidak pasti mensyaratkan adanya pegawai terbaik dan profesional yang memiliki komitmen kuat dengan keterlibatan yang tinggi. Dewasa ini pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan pribadi menjadi keniscayaan dalam rangka mengadaptasi perubahan lingkungan kerja internal dan eksternal.

Schermerhorn (2010:4) berpendapat bahwa penanganan tempat kerja baru merupakan sesuatu yang harus diadaptasi oleh seseorang untuk mempercepat perubahan masyarakat dengan secara konstan pergantian antara tuntutan dan peluang. Termasuk di dalamnya pembelajaran, dan mengubah kebiasaan secara cepat. Organisasi begitu cepat berubah, sebagai sifat dasar yang melekat dalam pekerjaan yang ditangani. Ekonomi global yang didorong oleh inovasi dan teknologi semakin menggiurkan generasi baru. Bahkan konsep keberhasilan pribadi dan organisasi, mengalami peningkatan sebagai karir menjadi pilihan hidup. Mungkin saja muncul keraguan, karena sangat tergantung kepada waktu ketika orang cerdas dan organisasi cerdas menciptakan masa depan mereka sendiri.

Lebih jauh dijelaskan Schermerhorn (2010) seringkali penatan organisasi besar merupakan bagian terkini yang menjadi pekerjaan kreatif dan inspirasi kepemimpinan serta dukungan lingkungan kerja bahwa imbalan, menghormati orang, membolehkan bakat mereka digunakan sepenuhnya sangat penting sekali. Tema utama dalam konteks ini adalah rasa hormat, partisipasi, pemberdayaan, keterlibatan, tim kerja dan manajemen diri. Semua hal ini, bahkan lebih dari itu menjadi tugas manajemen yang perlu dirancang untuk mengenalkan konsep,

tema, dan arah yang konsisten dengan keberhasilan karir dan kepemimpinan organisasi dalam rangka penataan kinerja tinggi hari ini di tempat kerja baru.

Teknologi komunikasi dan informasi memudahkan terjadinya globalisasi. Dijelaskan oleh Baker dan Wiseman (2005:259) globalisasi dipahami sebagai proses perubahan dalam bidang ekonomi, politik, dan budaya serta dicirikan dengan suatu peningkatan interkoneksi dunia meluas yang nampak sebagai penghasil keuntungan dan kebaikan.

Dalam perkembangan terakhir, kebanyakan organisasi sudah memanfaatkan internet sebagai bagian strategi teknologi informasi. Internet adalah gabungan jaringan kerja global komputer bersama bagi pertukaran data dan informasi. Karena itu internet menjadi dapat memudahkan sebagai informasi masyarakat dan alat komunikasi setelah memanfaatkannya tim kerja dalam berbagai bentuk sebagai pengguna perangkat lunak jaringan luas dunia semakin dekat dalam bekerjasama yang memungkinkan orang-orang mudah berkomunikasi satu dengan yang lain dengan internet melalui satu perangkat pusat pelayanan (Daft dan Marcic, 2009:228).

Teknologi komunikasi dan informasi memainkan peran khusus dalam perubahan dan proses reorganisasi. Teknologi ini secara dramatik meningkatkan kinerja, miniaturisasi, dan integrasi sebagaimana halnya kemampuan ditransformasi menjadi kerja, meningkatkan produktivitas serta para pekerja bebas selalu mengarah kepada penyempurnaan potensi aplikasi baru bagi bisnis dan masyarakat pada produk dan level proses kerja. Dalam kondisi ini dengan produksi, energi, material dan teknologi transportasi, telah terjadi perubahan drastis. Perubahan ini dicirikan dengan kapasitas, mobilitas, kerjasama, integrasi, keterbukaan, distribusi dan globalisasi. Dengan bantuan teknologi ini dan lainnya, sejumlah pelayanan pasar baru dikembangkan dalam berbagai keterkaitan bidang kehidupan (Picot, et al, 2005:7.)

Dalam pendidikan, globalisasi dimanifestasikan melalui pelaksanaan kegiatan secara mendasar sebagai *trend* internasional. Pergeseran kepada desentralisasi, ketika melibatkan otonomi sekolah lebih besar, dan kewenangan pengelolaan disebarkan secara luas. Sifat dasar keragaman desentralisasi lintas nasional menjadi konsep yang signifikan secara global, sama halnya, begitu cepatnya pembangunan teknologi mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran, kepemimpinan dan manajemen pada banyak negara maju (Bush dan Middleword, 2005:6).

Lebih jauh dijelaskannya bahwa tema utama tentang kepemimpinan dan manajemen pendidikan memiliki pengaruh signifikan dari globalisasi. Birokrasi nasional, otonomi, kontrol, akuntabilitas dan mutu menjadi bukti pada banyak negara yang berbeda (Bush dan Middleword, 2005:7).

Fenomena perubahan dalam organisasi pendidikan juga menjadi keniscayaan dalam dinamika kontemporer. Dalam pendidikan, perubahan yang sangat diperhitungkan adalah yang secara langsung mempengaruhi siswa dan apa yang mereka pelajari. Untuk menghasilkan perubahan tertentu, sekolah, pemerintah kabupaten atau daerah, masyarakat dan lembaga pemerintah harus diubah dengan cara-cara yang akan mendukung dan memelihara perubahan yang dibutuhkan dalam kelas dan sekolah. Peningkatan kapasitas sekolah di daerah adalah untuk mendukung perubahan pada bangunan dan level sekolah menjadi pekerjaan sangat penting bagi pengawas dan orang yang bekerja kantor pendidikan kabupaten dan yang seharusnya peduli terutama dewan pendidikan (Sclchty, 1997:100).

Pengembangan kepemimpinan juga secara kuat dipengaruhi globalisasi, sebagaimana halnya bermuara pada kurikulum internasional untuk menyiapkan kepemimpinan yang berkaitan antara mutu kepemimpinan dan sekolah efektif pada banyak belahan dunia. Itu artinya, peningkatan mutu dan sekolah efektif menjadi isu utama dalam arena globalisasi, sebab di dalamnya ada kompetisi antar negara dalam mengembangkan sumberdaya manusia setiap bangsa. Untuk memenangkan persaingan maka diperlukan sumberdaya manusia yang berkualitas handal dalam melakukan akselerasi pembangunan berkelanjutan.

### **C. PELUANG PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Era globalisasi sejatinya dimunculkan oleh kekuatan teknologi komunikasi dan informasi serta transportasi telah menciptakan banyak peluang dan tantangan bagi kemajuan berbagai organisasi di dunia dewasa ini. Kaplan dan Norton (1999:3), menjelaskan untuk mencapai lingkungan kompetitif dan abad informasi maka setiap perusahaan harus memobilisasi dan mengeksplorasi aktivitas tidak berwujud, yang memungkinkan perusahaan untuk:

1. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju.
3. Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggat waktu (*lead time*) yang pendek.
4. Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu dan waktu tanggap (*respon time*) yang berkesinambungan dan.
5. Mengembangkan teknologi informasi, database dan sistem”.

Sejalan dengan pendapat di atas, Daft (2010:ix) menjelaskan bahwa untuk meluncurkan inovasi dan mencapai kinerja tinggi, para manajer memerlukan keterampilan beragam, untuk memikat hati dan pikiran para personil seperti halnya untuk mencapai keuntungan dari para pekerja. Lingkungan baru pekerjaan menuntut bahwa para manajer perlu memfokuskan pada arah yang benar memimpin perubahan, menguatkan kreativitas dan antusiasme pekerja, membagi visi dan nilai, serta membagi informasi dan kekuasaan. Karena itu perlu ada tim kerja, kolaborasi, partisipasi, dan pembelajaran tentang prinsip bimbingan yang membantu manajer dan pegawai dalam mengatasi hambatan lingkungan bisnis masa kini. Itu artinya para manajer memfokuskan diri pada pengembangan, bukan pengawasan/pengendalian terhadap orang-orang untuk beradaptasi terhadap teknologi baru dan pergantian lingkungan yang besar-besaran, yang kemudian mencapai kinerja tinggi dan efektivitas perusahaan secara terpadu.

Menurut Drucker (1999:80) kebijakan bagi pemimpin perubahan adalah mengorganisasikan peningkatan mutu. Suatu perubahan atau lembaga secara internal dan eksternal membutuhkan untuk meningkatkan secara sistematis dan berkelanjutan: produk dan pelayanan, proses produksi, pemasaran, pelayanan, teknologi, pelatihan dan pengembangan orang-orang dan penggunaan informasi. Organisasi membutuhkan peningkatan untuk masa kini dan masa depan. Peningkatan berkelanjutan mensyaratkan keputusan utama, baik bidang yang berkenaan dengan kinerja. Sebab jika kinerja ditingkatkan, maka tentu saja perlu dipahami bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini harus dimulai dari peran kepemimpinan mengembangkan visi, misi dan rencana strategi untuk mengarahkan perubahan yang bermakna dalam tubuh organisasi.

Peran organisasi non profit adalah instrumen utama struktur sosial yang memiliki karakteristik sumberdaya dan tujuan kegiatannya tidak terpusat pada posisi sebagai organisasi bisnis atau sektor ekonomi sebagai instrumen utamanya atau lembaga pemerintah dan sektor politik.

Globalisasi termasuk tantangan yang memberikan fenomena perubahan signifikan terhadap berbagai organisasi. Menurut Plenert (1999:152) ada beberapa alasan strategis untuk mengantisipasi globalisasi bagi organisasi, yaitu:

- a. Daya saing harga
- b. Daya saing waktu-untuk memasarkan
- c. Proses-proses manufaktur
- d. Proses-proses informasi
- e. Kebijakan pemerintah
- f. Pasar berdaya saing

- g. Transfer teknologi
- h. Pelayanan daya saing yang bisa dipelajari”.

Lebih lanjut dijelaskannya, bagi berbagai perusahaan industri dan bisnis bahwa mengantisipasi globalisasi berarti mengantisipasi perubahan. Perubahan juga membutuhkan pemimpin yang memiliki isi dan strategi merancang perubahan yang diinginkan. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa, strategi kelas dunia berfokus pada daya saing kelas dunia saat ini mencakup:

- a. Perubahan pesat dalam teknologi dan pasar.
- b. Lebih banyak pesaing bersifat global
- c. Meningkatnya penekanan pada globalisasi
- d. Kesadaran akan lingkungan
- e. Desentralisasi
- f. Penyusutan ukuran perusahaan (aliansi strategi)
- g. Hubungan lebih dekat dengan pelanggan dan pemasok

Di sini jelas terlihat, peluang ke depan adalah fokus pada semakin luasnya kerjasama antar berbagai organisasi kelas dunia. Sementara tantangan yang jelas adalah persaingan mutu produk dan layanan organisasi menjadi terbuka luas. Dalam konteks ini mutu secara tradisional adalah suatu produk bermutu adalah produk yang memenuhi spesifikasi internal (Plenert, 1999:115), jika dari sudut produsen-mutu berarti produk akhir memenuhi spesifikasi teknik. Sedangkan dalam organisasi jasa-mutu berarti melakukan pekerjaan dengan cara yang diinginkan atasan anda”. Perubahan selanjutnya untuk saat ini mutu adalah kepuasan pelanggan”.

Plenert (1999:69) menambahkan bahwa mutu kelas dunia terletak pada kepuasan pelanggan, bukan pada teknis. Suatu produk yang mampu menciptakan pernyataan “pelanggan sangat puas”, dengan produk yang dihasilkan sehingga mereka tidak akan berpikir untuk beralih kepada orang lain untuk mendapatkan produk tersebut”.

Dengan begitu, menurut Ivancevic dan Newstrom (2002:11) para pemimpin dari pekerja, manajer, dan administrator dalam organisasi ditantang oleh banyak perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi. Istilah transformasi, keragaman budaya, persaingan global, rancang ulang digunakan secara bebas oleh para ahli dan orang biasa yang bukan ahli. Setiap titik pandang konsep itu diarahkan para pemimpin untuk menggerakkan secara efektif dalam perubahan dunia”.

Plenert (1999) menjelaskan bahwa perusahaan atau organisasi yang kompetitif adalah dilihat dari: penurunan biaya, peningkatan mutu berorientasi pada pelanggan, fleksibilitas, responsif dan waktu untuk memasarkan”.

Prinsip daya saing kelas dunia harus mampu mencapai sasaran finansial, yaitu: meningkatkan laba, menurunkan biaya, meningkatkan penjualan, menaikkan laba atas modal, menaikkan laba atas modal bersih, rasio finansial. Sementara sasaran operasional perusahaan atau bisnis; mutu yang meningkat, produktivitas meningkat, inventaris yang berkurang tapi dilengkapi, hasil produksi yang meningkat, sisa produksi berkurang, tingkat layanan pelanggan meningkat.

Sebagaimana halnya praktik sistem pendidikan bekerja dalam interaksi *input* (masukan), proses/transformatasi, dan *output* (keluaran). Semua unsur atau komponen pendidikan berfungsi dan berinteraksi mencapai tujuan pendidikan.

Input	Proses Pendidikan	Output
Anak, pengetahuan, nilai-nilai, tujuan (kurikulum), dan uang/pembiayaan.	Pengaruh struktur, orang-orang, metode, teknologi dan tugas manajemen	Pribadi lulusan (SDM); keterampilan, pengetahuan, kreativitas, tanggung jawab, dll.

Tabel 1: Model sistem dalam Pendidikan

Masukan (*input*) dalam proses pendidikan adalah anak (pribadi), uang, dan berbagai macam sumberdaya lainnya, kurikulum (pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai). Selanjutnya masukan tersebut diproses menjadi bangunan, alat-alat pembelajaran, murid, gaji guru, pembelian buku-buku. Guru menciptakan suasana atau proses belajar mengajar dengan menggunakan teknologi pendidikan, metode mengajar, media pengajaran dan evaluasi sehingga mengeluarkan produk (hasil) yaitu lulusan yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan pribadi yang baik, sebagaimana diharapkan (orang tua dan masyarakat) sehingga anak mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi dan terbaik, serta memiliki kepribadian yang baik untuk bekerja dan menjadi anggota masyarakat yang bermanfaat secara luas.

Peran pendidikan sangat strategis dalam memajukan suatu bangsa. Karena itu, penyelenggaraan pendidikan yang efektif tidak boleh diabaikan, atau dibiarkan apa adanya. Pendidikan adalah penentu sebuah bangsa yang berkembang dan berkualitas. Komitmen dan cara pandang seperti ini yang seharusnya dimiliki dan tertanam dalam pikiran semua orang dalam suatu bangsa. Tegasnya pendidikan merupakan suatu yang sangat vital bagi pembentukan karakter peradaban dan kemajuan bangsa. Terutama diperlukan pendidikan yang memberdayakan dengan ditandai pendidikan yang mampu mengantisipasi segala tantangan zaman dan kontekstual (Syaifurahman dan Ujiati, 2013:33).

Kepala sekolah dan guru sebagai manajer berperan memutuskan bagaimana semua sumberdaya yang ada (*in-put*) yang mencakup siswa dengan segala potensinya, ilmu pengetahuan, dan nilai-nilai yang ada dalam disain kurikulum akan digunakan dan diproses melalui cara tertentu (proses/transformasi) dengan kegiatan pembelajaran dan manajemen sehingga menghasilkan keluaran (*out-put*) atau lulusan sekolah. Di sini fungsi manajemen pendidikan yang dijalankan oleh pimpinan sekolah, madrasah, pesantren dan perguruan tinggi (makro) serta manajemen pembela-jaran yang dijalankan oleh para guru/dosen (mikro) bermuara kepada produktivitas kerja yang baik dan lulusan berkualitas yang memuaskan pelanggan atau *stakeholders* pendidikan mencakup; pemerintah, orang tua, masyarakat, dunia usaha dan industri, dan pihak swasta. Semua kelompok ini memerlukan lulusan sekolah, madrasah dan pesantren.

#### D. PRINSIP KERJASAMA DAN ORGANISASI DALAM ISLAM

Keberadaan manusia sebagai pribadi dan kelompok menjadi makhluk ciptaan Allah yang terpilih untuk menerima amanah sebagai khalifah dan sekaligus hamba Allah di muka bumi ini. Konsep ini sejalan dengan penjelasan Allah dalam banyak ayat alqur'an. Firman Allah dalam surat At-Tin ayat 4:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾

Artinya: "Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya (QS.At-Tin ayat 4).

Sebagai makhluk ciptaan Allah, maka manusia dengan semua unsur kehidupan yang dimilikinya, baik unsur saripati tanah yang menjadi terbentuknya secara pisik manusia maupun unsur ruh yang ditiupkan kepada janin dalam kandungan ibunya, sungguh sejatinya semua berasal dari Allah. Allah berfirman dalam surat Al Mukminun ayat 12-14:

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِّن طِينٍ ﴿١٢﴾ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿١٣﴾ ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظْمًا فَكَسَوْنَا الْعِظْمَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ ﴿١٤﴾

Artinya: "Dan Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dari suatu saripati (berasal) dari tanah. Kemudian Kami jadikan saripati itu air mani (yang disimpan) dalam tempat yang kokoh (rahim). Kemudian air mani itu Kami jadikan segumpal

*darah, lalu segumpal darah itu Kami jadikan segumpal daging, dan segumpal daging itu Kami jadikan tulang belulang, lalu tulang belulang itu Kami bungkus dengan daging. Kemudian Kami jadikan Dia makhluk yang (berbentuk) lain. Maka Maha sucilah Allah, Pencipta yang paling baik (QS.23:12-14).*

Manusia sebagai ciptaan Allah dapat ditempatkan sebagai makhluk individu dan makhluk kelompok. Sebagai individu, manusia memiliki kepribadian sendiri yang berbeda dengan orang lain. Sebagai makhluk kelompok manusia berusaha bekerjasama satu dengan yang lain dalam memenuhi kebutuhan hidupnya supaya tetap *survive*. Firman Allah mengenai kecenderungan manusia untuk berkelompok atau berorganisasi, sebagaimana dijelaskan dalam surat Al Hujrat ayat 13:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلَ لِتَعَارَفُوْۤا اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰنَكُمْ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ حَبِيْرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: "Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal (QS. AL-Hujrat ayat 13).

Karena itu kedudukan manusia dimuliakan Allah. Kemuliaan manusia akan dicapai dengan cara tunduk dan patuh kepada Allah, baik dalam konteks melaksanakan perintah-Nya maupun menjauhi larangan-Nya. Itulah hakikat penghambaan diri kepada Allah sebagai tujuan penciptaan dan kehidupan manusia. Firman Allah dalam surat Ad-zariyat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya: "Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku (QS. Ad-Zariyat ayat 56).

Dengan kedudukan manusia sebagai hamba Allah, manusia menghambakan dirinya sebagai aktualisasi potensi sebagai sifat dasarnya. Begitu pula, dalam kedudukannya sebagai khalifah (pemimpin), maka manusia menerima amanah dari Allah untuk memakmurkan alam semesta ini dengan bekal ilmu pengetahuan yang dimilikinya. Allah menjelaskan masalah kedudukan manusia sebagai khalifat, dapat ditemukan dalam surat Fathiir ayat 39).

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ  
عِنْدَ رَبِّهِمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا خَسَارًا ﴿٣٩﴾

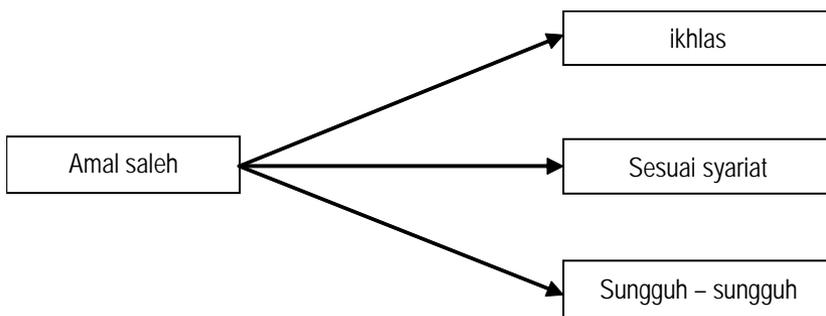
Artinya: "Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka (QS.Fathiir ayat 39).

Sebagai makhluk ciptaan Allah yang diberi amanah sebagai hamba Allah dan Khalifah di muka bumi untuk memakmurkan alam sehingga manusia memiliki kewajiban dan tanggung jawab. Manusia dibebani kewajiban untuk mengubah dirinya, masyarakat dan lingkungannya agar sesuai dengan pola Ilahi. Begitu pula manusia mampu melakukan hal itu, karena ciptaan adalah boleh-olah dan mampu menerima tindakannya dan mewujudkan dirinya. Manusia memikul tanggung jawab. Dengan begitu, kewajiban moral adalah mustahil tanpa disertai tanggung jawab atau penghitungan (Al Faruqi, 12-13).

Buah dari pelaksanaan tugas sebagai hamba, dan tugas pokok sebagai khalifah menghasilkan amal sholeh. Menurut Hafiduddin dan Tanjung (2003:15-18), amal sholeh tidak diartikan perbuatan baik seperti yang dipahami selama ini, tetapi merupakan amal perbuatan baik yang dilandasi iman, dengan beberapa persyaratan sebagai berikut:

1. Niat baik, tetapi jika tidak dilandasi keikhlasan karena Allah, maka perbuatan itu tidak dikatakan sebagai amal saleh. Niat yang ikhlas hanya akan dimiliki oleh orang-orang yang beriman. Perhatikan firman Allah dalam surah al-Bayyinah ayat 5 sebagai berikut:
2. Tata cara pelaksanaannya sesuai dengan syariat. Suatu perbuatan yang baik tetapi tidak sesuai dengan ketentuan syariat, maka dikatakan sebagai amal saleh. Sebagai contoh, seseorang yang melakukan sholat ba'diyah ashar. Kelihatannya perbuatan itu baik, tetapi tidak sesuai dengan ketentuan syariat, maka ibadah itu bukan amal saleh bahkan dikatakan bid'ah.
3. Dilakukan dengan penuh kesungguhan. Perbuatan yang dilakukan asal-asalan tidak termasuk amal saleh. Sudah menjadi anggapan umum Karena ikhlas (sering diebut dengan istilah *lillahi ta'ala*). maka suatu pekerjaan dilaksanakan dengan asal-asalan, tanpa kesungguhan. Justru sebaliknya, amal perbutan yang ikhlas adalah amal yang dilakukan dengan penuh kesungguhan. Keikhlasan seorang dapat dilihat dari kesungguhannya dalam melakukan perbuatannya.

Jadi, bukti keikhlasan itu adalah dengan kesungguhan, dengan *mujahadah*. Ikhlas juga sering diartikan sebagai suatu pekerjaan tanpa upah, akibatnya muncul pandangan bahwa orang yang menerima gaji pekerjaannya (misalnya mengajar), maka dikatakan tidak ikhlas dalam mengajar. Hal ini perlu diluruskan. Keikhlasan seseorang dalam beramal tidak bias diukur dengan materi atau upah yang diterimanya. Bisa saja seseorang bekerja dengan menerima gaji yang tinggi tetapi ia ikhlas dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ada pula orang yang bekerja dengan upah sedikit tapi tidak ikhlas, atau menjadi tidak ikhlas dalam pekerjaannya karena upah yang kecil.



Gambar 1: Karakteristik amal sholeh.  
(sumber Hafiduddin dan Tanjung, 2003:7).

Lebih lanjut menurut Hafiduddin dan Tanjung (2003) iman dan amal saleh adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Ada Sebuah dialog yang menarik antara Rasulullah saw, dengan seorang sahabat, sebagaimana terdapat dalam sebuah hadist dari Abu Hurairah, seorang sahabat bertanya, “Ya Rasulullah, amal perbuatan apa yang paling utama? Rasulullah kemudian mengatakan, “Beriman kepada Allah dan Rasul. Berdasarkan hal ini dapat dilihat bahwa sahabat bertanya mengenai *amal*, dan jawaban Rasulullah adalah *iman*. Jadi amal yang paling utama adalah iman kepada Allah dan Rasul-Nya. Hal ini untuk menegaskan bahwa antara amal saleh dan iman adalah dua hal yang tidak dipisahkan. Kemudian sahabat bertanya lagi, ” kemudian setelah saya beriman kepada Allah dan Rasul, apa lagi?” Rasulullah mengatakan, ” kamu berjihad dijalan Allah.” Perjuangan dalam menegakkan agama Allah sesuai dengan keahlian masing-masing merupakan bagian dan keimanan dan bagian dari amal saleh. Tingkatan kedua setelah beriman adalah jihad, berjuang dijalan Allah. Jihad tidak semata-mata diartikan hanya sebatas *qital* (perang), tetapi juga sebagai usaha sungguh-sungguh yang dilakukan dalam menegakkan agama Allah. Pengertian jihad itu luas, jihad dengan ilmu, jihad dengan harta benda, atau

jihad dengan jabatan bagi pemimpin atau manajer. Setiap amal perbuatan yang dilakukan dengan kesungguhan untuk menegakkan agama Allah, itulah jihad. Kemudian sahabat tadi bertanya lagi, “kemudian apa lagi ya Rasulullah?” Inilah salah satu kelompok amal yang disebutkan Rasulullah sebagai amal utama.

Amal saleh bukan hanya berarti *‘ibadah mahdah* saja seperti syahadat, salat, zakat, puasa, dan haji, tetapi juga dalam kehidupan bermasyarakat sebagaimana yang diperintahkan agama yang meliputi *ibadah ghairu mahdah*, seperti menuntut ilmu, menyebarkan ilmu dan pengetahuan di masyarakat, tolong menolong sesama manusia, membantu anak yatim, fakir miskin, dan orang-orang yang tidak punya, bekerja untuk kepentingan umum (Hanafi, et al, 2012: 3).

Hubungan amal saleh dan balasan pahala merupakan sunnatullah. Semua orang berpeluang mendapat kehidupan yang baik, jika amal saleh menjadi sistem kehidupan yang dijalankannya. Hal ini yang dimaksudkan Allah dalam surat An Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: "Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan (QS. An Nahl ayat 97).

Sesungguhnya ayat ini menekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman. Sejatinya istilah "*amila sholihan*" artinya beramal saleh dalam ayat ini mengandung dua dimensi: pertama; dimensi duniawi, yaitu amal saleh yang akan dibalas Allah dengan memberikan *hayatan tayyibatan* yaitu kehidupan yang baik; kedua; amal saleh yang berdimensi ukhrawi yaitu amal saleh yang akan dibalas Allah dengan *ajrohum bi ahsani ma kanuu ya'malun* yaitu pahala yang lebih baik daripada yang mereka kerjakan. Amal saleh yang berdimensi duniawi misalnya, rajin bekerja, disiplin, datang tepat waktu, bekerja sesuai dengan petunjuk, peraturan dan ketentuan yang berlaku, tidak curang, tidak main-main, tetapi bertanggung jawab. Orang yang beramal saleh berdimensi duniawi ini, laki-laki atau perempuan jika dia beriman kepada Allah, akan diberikan kepadanya kehidupan yang baik (*hayatan tayyibatan*) atau kehidupan yang sejahtera lahir dan batin, terpenuhinya kebutuhan jasmani dan rohani,

material dan spiritual. Sedangkan amal saleh yang berdimensi ukhrawi seperti ibadah salat, puasa, membaca alqur'an, melaksanakan ibadah haji, mengasihi dan membantu anak yatim, fakir miskin dan lain sebagainya. Orang yang mengerjakan ibadah ini diberikan pahala yang lebih besar dari apa yang mereka kerjakan, atau pahala yang berlipat ganda yang akan diterima di akhirat nanti (Hanafi, et al, 2012:4).

Dengan prinsip amal sholeh, maka semua pekerjaan yang dikelola dengan baik, akan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini bermakna bahwa diperlukan ketersediaan semua unsur manajemen dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi melalui penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, dan rencana organisasi secara jelas. Begitu pula, kepemimpinan perlu melakukan pengaturan sumberdaya manusia melalui komunikasi efektif dan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang harus dikerjakan. Bahkan seorang manajer perlu melakukan rekrutmen, penempatan, dan pengembangan sumberdaya manusia berkelanjutan secara profesional dan antisipatif dengan perubahan yang terjadi, memperhatikan pemberian *reward* (imbalan), dan hukuman serta dengan pengawasan dan evaluasi kinerja yang cermat memungkinkan organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

### **Tugas Mahasiswa**

1. Membuat peta konsep fenomena kehidupan organisasi dalam masyarakat.
2. Menyusun fakta-fakta fenomena manajemen dalam era informasi.
3. Meyusun sumber-sumber baru tentang prinsip Kerjasama dan Organisasi dalam Islam.

## **BAB II**

# **MANAJEMEN DAN ORGANISASI PENDIDIKAN**

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab II ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar organisasi pendidikan
2. Menganalisis konsep manajemen yang ada dalam organisasi
3. Membedakan antara manajemen dengan kepemimpinan
4. Menganalisis hubungan antara Organisasi dan manajemen pendidikan Islam

### **Materi Pokok:**

Cakupan materi pokok yang dipelajari mahasiswa:

1. Konsep dasar organisasi pendidikan
2. Konsep manajemen yang ada dalam organisasi
3. Manajemen dengan kepemimpinan
4. Organisasi dan manajemen pendidikan Islam

## **A. KONSEP ORGANISASI PENDIDIKAN**



enyatanya, kehidupan manusia berkelompok dan behimpun dalam berbagai organisasi. Hal itu merupakan sifat kodrati dan khas manusia sebagai manifestasi makhluk berbudaya. Karena itu banyak organisasi yang dirancang dan dibentuk manusia sebagai cara untuk membantu memudahkan pemenuhan kebutuhan hidup dari satu generasi kepada generasi selanjutnya. Berbagai wadah manusia berkumpul dan bekerjasama dalam berbagai penggabungan kebutuhan, visi, misi dan tujuan. Bentuk organisasi pemerintahan, keagamaan, adat-istiadat, wujud paguyuban, sosial, perbankan, industri, rumah sakit dan organisasi pendidikan menjadi fenomena yang tidak pernah berakhir dalam kehidupan kelompok, masyarakat dan setiap bangsa.

Organisasi adalah keseluruhan perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dan berinteraksi dalam mencapai tujuan. Secara sederhana dijelaskan oleh Bayle, et al (1986:10) bahwa :”*organization is a collection of people working together in a division of labour to achieve a common purpose*”. Maka dalam definisi ini ada keluasaan ragam bentuk perkumpulan orang, di antaranya kelompok persaudaraan, klub olah raga, organisasi sukarela, organisasi agama, seperti halnya juga bisnis, sekolah, lembaga pemerintah, rumah sakit, serta lembaga lain yang eksis di masyarakat.

Setidaknya, suatu organisasi merupakan kelompok yang terorganisasikan terdiri dari sedikitnya dua orang yang berfungsi untuk mencapai sasaran umum atau seperangkat sasaran (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, Jr, (1997:4).

Secara pribadi dan berkelompok muncul dorongan untuk bergabung dan bekerjasama dalam organisasi. Sejalan dengan pendapat di atas, Mondy dan Premeaux (1995:203) menjelaskan bahwa organisasi adalah proses kelangsungan hubungan formal diantara sejumlah orang dan sumberdaya untuk mencapai tujuan.

Pendapat ini mengandung makna bahwa organisasi terdiri dari adanya hubungan kerja sejumlah orang, ada pengaturan yang bersifat formal, dan ada sumberdaya lain yang dimanfaatkan, serta ada tujuan bersama yang ingin dicapai.

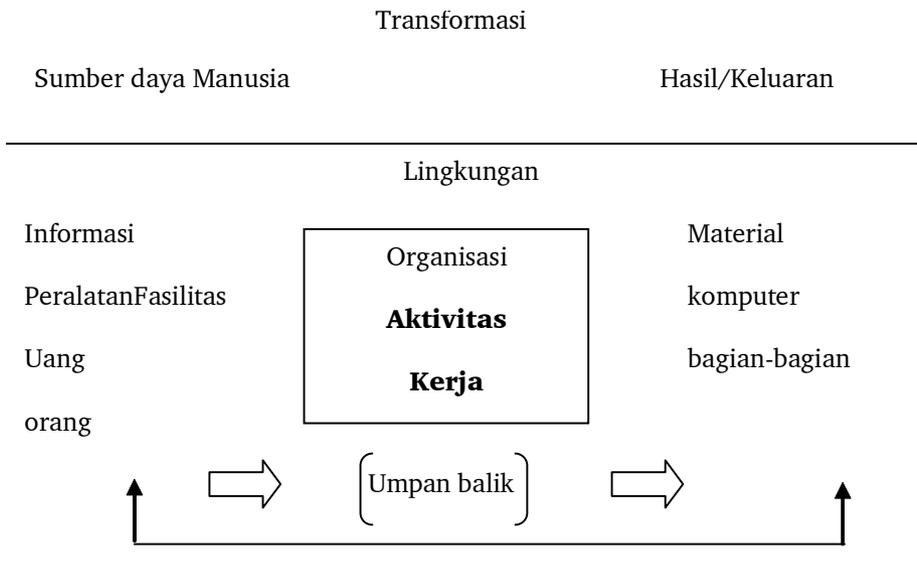
Menurut Hicks dan Gullett dalam Wahab (2011:2), ada lima fakta umum yang terdapat pada setiap organisasi, yaitu:

1. Organisasi selalu berisi orang-orang
2. Orang-orang tersebut saling terlibat dan melalui cara-cara tertentu mereka itu saling berinteraksi
3. Interaksi-interaksi tersebut selalu dilakukan secara teratur atau ditentukan oleh sejenis struktur
4. Semua orang dalam organisasi mempunyai tujuan-tujuan pribadi dan beberapa diantaranya itulah mendasari tindakan-tindakan mereka. Setiap orang mengharapkan bahwa partisipasi mereka dalam organisasi akan membantu mencapai tujuan-tujuan individual
5. Interaksi-interaksi tersebut dapat juga membantu mencapai tujuan-tujuan yang memiliki keterkaitan yang mungkin berbeda tetapi berhubungan dengan tujuan-tujuan pribadi.

Organisasi secara sistemik adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah

yang benar sebagai sistem sosial. Bahkan melalui perpaduan usaha orang maka organisasi lebih dari sekedar perkumpulan orang belaka. Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang dan pelayanan. Tegasnya dalam organisasi ada sejumlah sumberdaya manusia dan material yang didayagunakan secara terpadu oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati. Oleh sebab itu, manajer, staf, pegawai dan pihak *stakeholders* memanfaatkan sumberdaya materil pula untuk menggerakkan organisasi sehingga terkoordinasikan semua yang menjadi potensi untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi pelayanan dan produksi organisasi.

Bagaimanapun, proses kehidupan organisasi merupakan sistem. Di dalamnya ada sejumlah komponen yang berinteraksi dan berfungsi dalam mencapai tujuan sistem. Untuk itu perlu dipahami betapa komponen-komponen sistem tersebut bekerja dan bermuara kepada satu arah kegiatan sistemik. Proses sistem digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Organisasi Perusahaan sebagai sistem terbuka

Gambar di atas menjelaskan bahwa sebuah organisasi perusahaan penghasil komponen peralatan elektronik komputer dipandang sebagai sistem terbuka (*open system*). Orang-orang merupakan sumberdaya manusia meliputi pekerja,

pegawai, para manajer, merupakan masukan yang menjadi bagian dari proses transformasi. Mereka bekerja dengan memadukan masukan sumberdaya fisik untuk menciptakan hasil akhir. Sumberdaya fisik dan sumberdaya manusia diperoleh dari lingkungan eksternal. Secara bersamaan sumberdaya ini ditransformasikan oleh organisasi ke dalam komponen bagian komputer yang dikonsumsi oleh warga masyarakat di lingkungan. Dalam contoh bisnis ini, pembayaran harga oleh konsumen komponen komputer menjadi suatu sumberdaya keuangan yang penting sebagai masukan untuk organisasi. Dengan demikian kemampuan organisasi untuk menjual komponen komputer kepada pelanggan atau konsumen apakah hal itu dapat memungkinkan organisasi mencapai sumberdaya yang diperlukannya pada masa depan?

Cara pandang seperti ini dalam memahami organisasi sebagai sistem terbuka bermakna transformasi sumberdaya masukan ke dalam keluaran/hasil. Kunci kontribusi sistem terbuka adalah perspektif kesadaran bahwa kelangsungan hidup organisasi bergantung pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan lingkungan. Saling ketergantungan masukan dengan keluaran sebagai sistem dan dengan lingkungan adalah suatu pengaruh penting atas organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalam organisasi sosial, pendidikan, kesehatan, perusahaan, industri atau bisnis lainnya.

Organisasi merupakan perpaduan kerjasama sumberdaya fisik dan manusia. Selain itu di dalamnya juga ada tujuan, pembagian kerja, dan hirarki kewenangan. Unsur-unsur organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Tujuan

Tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan barang dan pelayanan. Organisasi non profit, sebagai contoh: menghasilkan pelayanan dengan keuntungan masyarakat, seperti pemeliharaan kesehatan, pendidikan, proses keadilan, dan pemeliharaan jalan. Bisnis menghasilkan barang konsumsi dan pelayanan seperti mobil, perumahan, peluang rekreasi, perhotelan, lembaga keuangan dan restoran.

b. Pembagian Kerja

Esensi suatu organisasi adalah usaha manusia, proses melaksanakan pekerjaan ke dalam suatu komponen kecil yang melayani tujuan organisasi dan untuk melakukan oleh individu atau kelompok disebut pembagian kerja. Pembagian kerja ini berlangsung untuk memobilisasi organisasi dalam pekerjaan banyak orang untuk mencapai tujuan umum organisasi dan tujuan individu-individu.

c. Hirarki Kewenangan

Kewenangan adalah hak untuk bertindak dan memerintah pribadi orang

lain. Para manajer memiliki kewenangan terhadap bawahannya. Bila organisasi membagi pekerjaan ke dalam bagian kecil, beberapa hal harus dikerjakan untuk mengkoordinasikan usaha menjamin bahwa hasil pekerjaan mencapai tujuan organisasi. Hirarki kewenangan adalah bila posisi kerja ditata agar pembagian kewenangan meningkat, memudahkan koordinasi. Seorang yang memiliki kewenangan tinggi dapat membuat keputusan yang berhasil dalam koordinasi lebih baik dan mengarahkan aktivitas kerja pada level rendah.

Dengan perpaduan unsur manusia, material, dan perangkat tujuan, pembagian kerja yang jelas serta kewenangan, maka suatu organisasi bekerja dalam suatu sistem terbuka untuk mencapai tujuan. Begitupun, hal yang paling fundamental adalah fungsi sumberdaya personil sangat menentukan, karena kualitas kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja sesuai kewenangannya akan menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Semua komponen organisasi sebagai sistem tersebut harus bersinergi dalam pencapaian tujuan. Dalam hal ini sinergi adalah menciptakan suatu perpaduan yang menjadikan lebih kuat daripada sekedar penjumlahan bagian-bagian dari organisasi.

Sekolah adalah sebagai sistem. Dalam hal ini sekolah terdiri dari perpaduan sejumlah komponen atau sub sistem yang berfungsi dan saling berhubungan dalam mencapai tujuan. Menurut Wahab (2011:113) kehidupan sekolah digambarkan dalam berbagai esensi dan komponen utama, yaitu:

- 1) Sekolah sebagai sebuah organisasi-merupakan tempat untuk mengajar dan belajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran, terdapat orang atau sekelompok yang melakukan hubungan kerjasama, yaitu: (a) kepala sekolah, (b) kelompok guru dan tenaga fungsional lain, (c) kelompok tenaga administratif, (d) kelompok siswa atau peserta didik, (e) kelompok orang tua siswa.

Dari hubungan kerjasama di antara mereka dapat dikelompokkan ke dalam berbagai kategori, yaitu: (a) seorang atau mereka yang bertanggung jawab atau diberi tugas untuk memimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah, (b) sekelompok orang yang berkepentingan untuk mengajar atau memberikan pelajaran, atau tugas-tugas pendidikan yang lain dalam hal ini mereka adalah para guru atau tenaga fungsional yang lain, (c) sekelompok orang tua siswa yang bertanggung jawab dalam suatu organisasi di sekolah yang diharapkan membantu kepala sekolah dalam mendukung tercapainya proses belajar mengajar, (d) sekelompok siswa atau peserta

didik ialah para siswa yang dalam proses pembelajaran berfungsi sebagai kelompok yang menerima pelajaran.

Keberadaan hubungan kerjasama dalam sekolah dapat dibedakan dengan hubungan kekuasaan dengan hubungan yang bersifat koordinasi. Hubungan kekuasaan terjadi antara kepala sekolah sebagai orang yang bertanggung jawab untuk memimpin dengan kelompok-kelompok guru, tenaga administrasi, orang tua siswa dan para siswa serta kelompok yang dipimpin.

Dengan begitu, hubungan kekuasaan pada intinya menunjukkan hubungan kerjasama antara yang dipimpin dengan yang memimpin, sedangkan hubungan koordinasi adalah hubungan antara sesama guru, sesama staf, sesama siswa, dan sesama orang tua siswa.

- 2) Sekolah sebagai tempat bergabung atau kumpulan orang-orang sebagai sumberdaya manusia dalam satuan kerja masing-masing mempunyai hubungan atau terikat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan.

Tujuan dalam arti nilai-nilai kultural dan berbagai harapan dari keberadaan suatu sekolah yang secara terus menerus menjadi subjek perdebatan para pakar dalam menentukan harapan-harapan terhadap sekolah. Paling tidak secara umum, dimensi harapan yang diakomodir dalam tujuan pendidikan, mencakup: dimensi intelektual, dimensi sosial, dimensi kepribadian dan dimensi produktif.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keberadaan sekolah sebagai organisasi seperti halnya organisasi khusus yang tidak dimiliki organisasi-organisasi di luar sekolah. Dalam konteks ini, sekolah bersifat unik dengan memiliki kekhususan yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, karena sekolah tidak memproduksi barang, atau benda, tetapi hanya memberikan jasa pelayanan pengembangan potensi anak dengan didukung oleh peran sejumlah orang khususnya kepala sekolah, para guru, tenaga kependidikan, komite sekolah dan kelompok tenaga manajerial/administratif.

## **B. KONSEP MANAJEMEN**

### **1. Sejarah Manajemen**

Sejatinya, wujud dari setiap organisasi adalah hasil daya cipta manusia sesuai dinamika kebudayaan. Kehadiran berbagai organisasi dalam kehidupan masyarakat kontemporer merupakan salah satu fenomena kehidupan untuk membantu dan mempermudah pemenuhan kebutuhan hidup manusia secara individu dan masyarakat. Kebutuhan hidup tersebut mencakup kebutuhan sandang,

pangan, perumahan, pendidikan, rasa aman dan aktualisasi diri. Menurut Winardi (1990) manusia sebagai makhluk yang hidup berkelompok (*zoon politicon*) berusaha untuk dapat bertahan (*survival*) dengan membentuk bermacam-macam organisasi guna memenuhi aneka macam kebutuhan. Keanggotaan seseorang dalam organisasi menyebabkan timbulnya tuntutan penggunaan uang, waktu dan kerja yang harus dipikul bersama dan berjalan secara efektif serta efisien yang kemudian secara empirik muncullah praktik manajemen dalam berbagai wujud organisasi.

Praktik manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban manusia. Namun studi bidang pengetahuan manajemen secara sistematis boleh dikatakan masih belum lama diterapkan dalam organisasi. Pengetahuan manajemen telah dipraktikkan dalam bisnis, rumah sakit, sekolah-sekolah, universitas, pemerintahan, industri, perbankan dan aktivitas organisasi lainnya. Dalam konteks ini disadari bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material hanya akan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan memfungsikan pengetahuan, proses dan aktivitas manajemen. Sebagai suatu pemikiran ilmiah keberadaan manajemen mengalami sejarah perkembangan tersendiri sampai masa sekarang ini.

### **a. Perkembangan Awal Manajemen**

Peradaban kuno pada bagian Barat Mesopotamia dan tulisan-tulisan dari orang-orang Mesir Kuno sekitar tahun 1200 sebelum masehi menunjukkan sudah adanya pengetahuan serta penggunaan manajemen untuk mengelola soal-soal politik (Winardi, 1990).

Sejarah Yunani kuno dan kerajaan Romawi banyak memberikan bukti tentang pengetahuan manajemen terutama dalam pengelolaan persidangan di pengadilan, praktik pemerintahan, organisasi tentara, kesatuan usaha kelompok dan pelaksanaan otoritas. Demikian pula organisasi gereja telah menggunakan struktur organisasi sedunia yang menyusun otoritas sendiri sebagai bukti penerapan manajemen.

Kemudian Robbins (1984) menjelaskan bahwa bangunan piramid di Mesir dan tembok Cina adalah bukti masa kini yang merupakan proyek besar yang menghabiskan ratusan dan ribuan pekerja yang dipekerjakan dengan baik sebelum abad modern. Keberadaan piramid merupakan contoh yang sangat menarik. Begitu sangat besar dan spektakulernya bangunan piramid yang diperkirakan menghabiskan jutaan blok batu, dan bahkan tiap batu beratnya

beberapa ton. Pembangunannya menggunakan 100.000 orang untuk jangka waktu 20 tahun.

Demikian pula kemajuan yang dicapai Islam abad ke 8 s/d 13 M. dengan pusat kerajaan Islam di Bagdad dan di Cordova Spanyol. Baik manajemen pemerintahan, perpustakaan, madrasah dan pendidikan tinggi semua berkembang berkat manajemen yang baik oleh para pemimpin negara dan pemerintah, teknokrat, intelektual dan ulama sesuai perkembangan zamannya.

Bahkan sampai pertengahan abad ke18 juga banyak industri dan perusahaan menggunakan prinsip manajemen dalam meningkatkan produksi. Adam Smith secara khusus dalam bidang ekonomi memberikan kontribusi dalam hal ajaran ekonomi klasik sebagaimana dipaparkan dalam buku *Wealth and Nations* yang diterbitkan tahun 1776. Buku ini berisikan argumen yang cerdas atas keuntungan ekonomi bahwa organisasi dan masyarakat akan beruntung dalam pembagian pekerjaan. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja (*division work*) meningkatkan produktivitas dengan peningkatan setiap keterampilan dan kecekatan pekerja.

### **b. Manajemen Ilmiah (1900-1920)**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah, seorang insinyur dan industrialis Amerika yang teori manajemennya dianggap radikal pada zamannya dalam meningkatkan produktivitas. Di samping dia bekerja pada Midvale Steel Works di Philadelphia sebagai juru mesin tahun 1878 dan mencapai *Chief Engineer* serta mendapat gelar dalam bidang teknik yang juga menemukan alat pemotong baja yang bekerja sangat cepat.

Dari pengalamannya Taylor menyadari bahwa pro-blem produktivitas yang sebenarnya berasal dari sikap tidak acuh pekerja dan manajer. Sebagian sikap tidak acuh tersebut timbul karena baik para manajer maupun para pekerja tidak mengetahui apa yang dinamakan “kerja layak untuk setiap hari kerja” dan “upah layak untuk setiap hari kerja”. Menurutnya, produktivitas merupakan kunci pemecahan bagi pencapaian upah lebih tinggi dan laba lebih besar. Akhirnya Taylor mengeluarkan karya ilmiah “*The Principles of Scientific Management*” tahun 1911 yang di dalamnya diungkapkan prinsip-prinsip fundamental sebagai landasan pendekatan ilmiah terhadap manajemen.

Dalam manajemen, Taylor juga beranggapan bahwa para pekerja harus dipilih secara hati-hati dan cermat dan setelah itu mereka perlu diberi dilatihkan yang memadai untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Dia memandang bahwa kepentingan para pekerja, para manajer dan para pemilik perusahaan harus dapat diselaraskan. Penerimaan awal terhadap manajemen ilmiah yaitu oleh

perusahaan pabrikasi Amerika, yang nyatanya memberikan keunggulan komparatif atas perusahaan asing yang membuat perusahaan Amerika lebih efisien di dunia.

Taylor juga memiliki pengikut yang mengembangkan teorinya yaitu: Henry L. Gant (1887) seorang insinyur mesin yang dikenal sebagai pengembang sistem perencanaan yang dapat diawasi secara efektif. Demikian Frank Gilbert dan Lilian Gilbert mereka mendapat julukan *first lady of management* yang banyak mengembangkan prinsip manajemen ilmiah.

Pada pokoknya prinsip utama manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Taylor bagi para manajer bahwa harus diperiksa dengan hati-hati, dipilih, dan dilatih sebelum mereka diberikan pekerjaan tertentu.

### **c. Manajemen Modern**

Henry Fayol seorang industrialis berkebangsaan Prancis merupakan bapak manajemen modern. Dia mengarang sebuah buku manajemen yaitu "*Administration Industrielle et Generate*". Dia mengembangkan aktivitas manajerial yang mencakup: teknikal (produksi), komersial (membeli, menjual dan menukarkan), finansial (mencari modal dan memanfaatkan secara optimal), kepastian (perlindungan harta kekayaan), akunting, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinir dan mengawasi).

Robbins (1984) berpendapat bahwa Henry Fayol menjelaskan bahwa praktik manajemen berbeda dari *accounting*, pembiayaan, produksi, distribusi dan fungsi bisnis khusus lainnya. Dia beralasan bahwa manajemen merupakan aktivitas umum semua manusia dalam melakukan bisnis, pemerintahan, dan bahkan di rumah. Paling tidak menurutnya ada 14 prinsip manajemen, yaitu: (1) *Division of work* (pembagian kerja), spesialisasi meningkatkan keluaran yang membuat pegawai semakin efisien; (2) *Authority* (kewenangan), manajer memerlukan kemampuan untuk memberikan perintah. Kewenangan memberikan mereka akan hak tersebut. Dengan kewenangan akan muncul tanggung jawab, (3) *Discipline* (disiplin) pegawai memerlukan kepatuhan dan menghormati aturan yang mengarahkan organisasi. Disiplin yang baik akan muncul dari kepemimpinan yang efektif; (4) *Unity of Command* (kesatuan perintah). Semua pegawai harus menerima perintah dari yang berkuasa/wewenang, (5) *Unity of Direction* (kesatuan tujuan/arah). Setiap kelompok aktivitas dalam organisasi memiliki satu arah/tujuan yang diarahkan oleh seorang manajer sesuai rencana; (6) *Subordination of individual interest to the general interest*. Perhatian/minat individu bawahan/ kelompok harus bersumber dari minat/perhatian organisasi secara keseluruhan; (7) *Remuneration* (pegawai harus dibayar gajinya dengan adil bagi pelayanan yang mereka berikan); (8) *Centralization* (sentralisasi).

Pengambilan keputusan secara terpusat; (9) *Scalar Chain* (garis kewenangan dari manajemen puncak kepada yang lebih rendah untuk pengawasan, (10) *Order* (aturan). Orang dan material harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang benar; (11) *Equity* (persamaan). Manajer harus berbuat kebaikan dan keadilan kepada semua pegawai/bawahan; (12) *Stability of tenuri of Personnel*. Manajemen harus memberikan kepada personil secara teratur untuk menjamin kelancaran pekerjaan; (13) *Initiative* (inisiatif). Pegawai yang dibiarkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kreativitasnya; dan (14) *Espirit and Coprs*. Semangat kerja kelompok akan mengembangkan keharmonisan dan kesatuan organisasi.

Ada beberapa pendekatan yang dikembangkan seiring munculnya manajemen ilmiah atau administrasi umum. Diantaranya adalah pendekatan perilaku (*behavioral approach*) dan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*).

## 2. Pengertian Manajemen

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen.

Menurut Daft dan Marcic (2009:8) *management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*. Definisi ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Sebagai seorang manajer baru, perlu mengingat bahwa manajemen bermuara kepada upaya memperoleh tindakan melalui orang lain. Itu artinya, seorang manajer tidak dapat melakukan proses manajemen keseluruhan dengan diri sendiri. Sebagai seorang manajer, pekerjaannya adalah menciptakan lingkungan dan kondisi yang menangani atau mendayagunakan orang lain mencapai sasaran.

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry (1973:4) menjelaskan: "*Ma-nagement is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*". Pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Hersey dan Blanchard (1988:4) mengemukakan manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit dan lain-lain.

Proses di sini menghadirkan berbagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer dan anggota atau bawahannya dalam suatu organisasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer organisasi dapat mendorong sumber daya personil (pegawai atau anggota) bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy & Premeaux (1995:6) mengemukakan "*Management is the process of get-ting thing done through the efforts of other people*". Dengan demikian pada hakikatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: Unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*) (Terry, 1973). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Efisien ialah hubungan antara *input* (masukan) dengan *output* (keluaran). Jika hasil yang dicapai lebih banyak daripada *input* (masukan/modal) yang dikeluarkan maka hal itu dimaksudkan sebagai efisien. Manakala seorang manajer memanfaatkan sumber daya masukan seperti, uang, orang, dan peralatan dapat dihemat/diminimalisir untuk mencapai suatu tujuan merupakan hakikat efisiensi.

Sedangkan efektif adalah pencapaian aktivitas secara sempurna sesuai tujuan yang akan dicapai. Pencapaian tujuan organisasi atau kegiatan tertentu

berkaitan dengan tingkat efektivitas (Robbins, 1984:5).

Reeser (1973) berpendapat bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

Dalam pendapat ini disadari betul betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.

Konfigurasi manajemen sebagaimana dalam beberapa definisi yang dikemukakan di atas, berisikan adanya organisasi sebagai wadah formal, adanya manajer yang melakukan aktivitas manajemen, adanya anggota organisasi bisnis atau perusahaan dan organisasi jasa lainnya, serta fungsi dan prosedur yang harus dijalankan sebagai ilmu yang bersumber dari pengalaman empiris selama ini dalam mengelola berbagai organisasi sehingga mencapai kemudahan dalam kehidupan yang serba kompleks untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Organisasi merupakan wadah bagi kegiatan-kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan, secara efektif dan efisien. Itu artinya, proses manajemen pula yang menentukan gerak dan napas organisasi. Dijelaskan mengenai definisi manajemen, yaitu: "*management as being responsible for the attainment of objectives, taking place within a structured organization and with prescribed roles*" (Mullins, 1989:199). Definisi ini menjelaskan bahwa manajemen mencakup orang yang melaksanakan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Itu artinya, manajemen berkaitan dengan organisasi. Di dalam organisasi ada struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan.

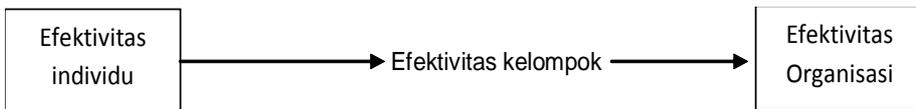
Berdasarkan penegasan di atas, maka manajemen berisikan unsur : struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur.

Bagi Mullins (1989) manajer adalah panggilan untuk istilah pekerjaan bagi seseorang. Bagi beberapa organisasi penggunaan istilah manajer sangat bebas, memunculkan usaha memajukan status dan moral staf. Sebagai hasil

dari pemahaman ini maka sejumlah orang yang memiliki pekerjaan tercakup sebagai manajer dan menggerakkan pekerjaan.

Peran manajer adalah pelaksana unit kerja. Sedangkan unit kerja adalah orientasi tugas kelompok dalam suatu organisasi yang mencakup manajer dan bawahan atau staf. Seperti halnya bidang usaha penjualan bahan pokok, pembagian kerjasama, cabang bank, dan rumah sakit. Bahkan sekolah dapat dipertimbangkan unit kerja dengan instruktur dan manajer. Fokus utama perhatian manajer adalah terhadap kepuasan kerja personil, keterlibatan kerja, komitmen, ketidakhadiran dan pemberhentian/penolakan, sama halnya dengan kinerja. Tanpa pemeliharaan lebih baik terhadap orang yang melakukan pekerjaan, tidak unit pekerjaan atau organisasi akan dapat bergerak secara konsisten dalam level lebih tinggi dan jangka panjang. Dengan demikian manajer efektif adalah seseorang yang ada dalam unit kerja mencapai tingkat tinggi dalam pencapaian tugas dan pemeliharaan sumberdaya manusia.

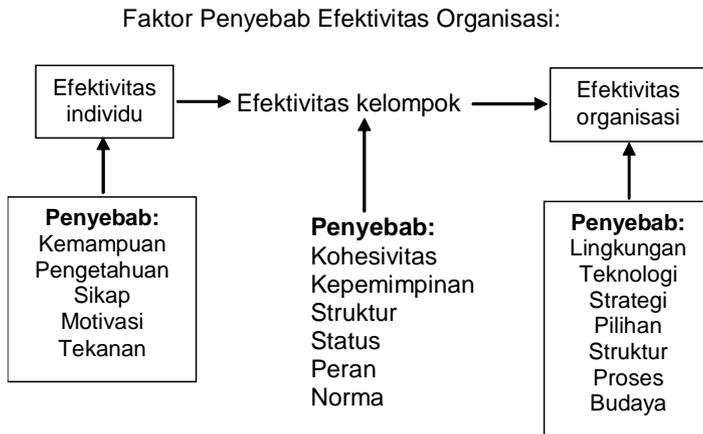
Kerangka konsep efektivitas dalam manajemen organisasi dapat digambarkan Gibson, et al (1997:14) sebagai berikut:



Gambar 3: Efektivitas dalam Organisasi

Dapat dijelaskan bahwa manajemen berusaha menciptakan efektivitas setiap individu yang bekerja dalam satu organisasi. Jika efektivitas individu tercapai maka efektivitas pada unit kerja atau kelompok menjadi terwujud. Pada gilirannya, efektivitas kelompok mengantarkan organisasi pada pencapaian efektivitas kelompok.

Tegasnya, baik individu maupun kelompok kerja memiliki kontribusi penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Karena sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal sehingga proses mencapai tujuan dapat lebih optimal. Gambaran mengenai efektivitas organisasi dapat diketahui dari apa yang dikemukakan Gibson, et al (1997:14) sebagai berikut:



Gambar 4: Faktor Efektivitas Organisasi

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa baik individu maupun kelompok bermuara kepada pencapaian efektivitas supaya efektivitas organisasi dapat tercapai. Tetapi yang perlu diketahui para manajer adalah bahwa ada banyak faktor yang menyebabkan efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Dalam konteks ini efektivitas individu didukung oleh faktor kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan. Sedangkan yang menyebabkan efektivitas kelompok adalah faktor kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma yang ada dalam kelompok kerja. Selanjutnya efektivitas organisasi disebabkan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, pilihan, struktur, proses dan budaya organisasi.

Berikut ini dapat dijelaskan mengenai sumber efektivitas organisasi dalam konteks manajemen sebagai berikut:

Sumber Efektivitas			
Fungsi manajemen	Individu	Kelompok	Organisasi
Perencanaan	Tujuan	Sasaran	Misi
Pengorganisasian	Rancangan kerja Delegasi kewenangan	Bidang Ukuran bidang	Perpaduan metode dan pribadi
Kepemimpinan	Pengaruh berpusat kepada orang	Pengaruh berpusat kepada kelompok	Pengaruh berpusat kepada inti keseluruhan
Pengawasan	Standar kinerja individu	Standar kinerja kelompok	Standar kinerja organisasi

Tabel 2 : Sumber Efektivitas, Sumber: Gibson, et al (1997:23)

Sifat dasar manajemen adalah beragam. Manajemen berhubungan dengan semua aktivitas organisasi dan dilaksanakan pada semua level organisasi. Karena itu manajemen bukan merupakan sesuatu proses yang terpisah atau pengurangan atas fungsi dalam suatu organisasi, atau tidak hanya mengelola satu bidang saja tetapi juga sangat luas. Sebagai contoh: bidang produksi, pemasaran, keuangan, atau personil satu sama lain memiliki hubungan fungsional. Dalam hal ini manajemen suatu proses umum yang dilaksanakan terhadap semua fungsi lain yang dilaksanakan dalam organisasi. Tegasnya manajemen adalah suatu perpaduan aktivitas.

Tanggung jawab manajemen dapat dilihat sebagai pencapaian sasaran yang sudah ada dalam organisasi. Sasaran tersebut adalah sesuatu yang diinginkan untuk dicapai organisasi dengan menggunakan kemampuan personil dalam bekerja. Dalam kerangka kerja sasaran, maka kebijakan memberikan garis panduan kerja dan aktivitas organisasi.

Kebijakan menentukan keadaan berbagai peristiwa dan aktivitas organisasi dilaksanakan. Pengembangan sasaran dan perumusan kebijakan oleh Dewan Direktur merupakan tanggung jawab utama menentukan arah organisasi sebagai keseluruhan dan untuk mempertahankan, mengembangkan dan mencapai keuntungan. Klarifikasi sasaran dan kebijakan merupakan syarat jika proses manajemen senyatanya melibatkan aktivitas pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Menurut Winardi (2009:26) ada beberapa pendekatan pengkajian manajemen yaitu:

## 1) Pendekatan Klasikal

Pendekatan klasikal merupakan pendekatan pertama yang mencoba mempelajari manajemen modern. Dewasa ini ia tetap merupakan suatu bidang pengetahuan utama untuk seorang manajer modern.

Manajemen mulai dipelajari orang secara serius pada permulaan abad ini. Para manajer pada masa itu berupaya untuk mencapai jawaban-jawaban atas sejumlah pertanyaan praktikal dasar seperti misalnya bagaimana cara memperbesar efisiensi serta produktivitas angkatan kerja yang mungkin berekspansi dengan cepat.

Pandangan-pandangan teknologikal dari para insinyur makin penting, sewaktu para pemimpin bisnis berupaya untuk memperbesar produktivitas para pekerja mereka sewaktu perang dunia ke-I berlangsung.

Upaya-upaya tersebut menyebabkan timbulnya suatu kumpulan pengetahuan luas tentang persoalan desain pabrik, desain pekerjaan, metode-metode kerja dan aspek-aspek lain dari manajemen pekerjaan.

Pada saat yang kurang lebih sama, banyak perusahaan kecil yang memproduksi produk tunggal, mengalami ekspansi menjadi organisasi-organisasi multi-produk. Para individu, yang mengelola organisasi-organisasi tersebut melihat bahwa manajemen organisasi-organisasi berbeda sekali dibandingkan dengan manajemen pekerjaan.

Dengan begitu, sejumlah pria dan wanita mulai mempelajari problem-problem pengelolaan organisasi-organisasi besar serta kompleks. Mereka memandang manajemen sebagai: proses mengkoordinasikan upaya kelompok menuju ke tujuan-tujuan kelompok. Pada priode inilah, perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan diidentifikasi sebagai fungsi-fungsi yang mencakup dalam proses manajemen.

Dalam pendekatan ini, dapat diperhatikan masing-masing fungsi manajemen secara singkat.

### a) Perencanaan

Fungsi perencanaan membantu sesuatu organisasi untuk merumuskan dan mencapai sasaran-sasarannya. Para manajer melalui rencana-rencana mereka menyajikan garis besar yang harus dilakukan sesuatu organisasi tersebut supaya berhasil mencapai tujuan.

### b) Pengorganisasian

Setelah para manajer menetapkan sasaran-sasaran, dan merancang rencana-rencana untuk mencapainya, maka mereka perlu mendesain dan mengembangkan sebuah organisasi yang dapat mencapai tujuan-tujuan yang digariskan. Peng-

organisasian berarti mengubah rencana-rencana menjadi tindakan-tindakan menjadi dengan bantuan kepemimpinan dan motivasi.

c) Pengawasan

Seorang manajer harus mengupayakan agar hasil aktual dari organisasi sesuai dengan hasil yang direncanakan untuk organisasi tersebut.

## 2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku sebagian berkembang oleh karena para manajer yang berpraktik, mendapatkan pengalaman bahwa ide-ide dari pendekatan klasikal tidak selalu sesuai untuk mencapai efisiensi total dan harmoni di tempat pekerjaan.

Para manajer menghadapi problem-problem, karena pihak bawahan mereka tidak selalu berperilaku seperti halnya dinyatakan oleh pendekatan klasikal. Maka, makin meningkat perhatian orang untuk membantu para manajer menjadi lebih efektif dalam *memenaje* orang-orang. Pendekatan perilaku memanfaatkan konsep-konsep psikologi-sosiologi-antropologi dan ilmu tentang perilaku lainnya yang dapat membantu para manajer memahami perilaku manusia dalam lingkungan kerja mereka. Titik berat dari pendekatan perilaku adalah pada antar hubungan antara manusia pekerjaan dan organisasi-organisasi.

Topik-topik berikut amat diperhatikannya: motivasi- komunikasi- kepemimpinan pembentukan kelompok kerja yang membantu para manajer sehubungan dengan aspek-aspek manusia dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka.

## 3) Pendekatan Ilmu Manajemen

Dipandang dari sudut pandangan tertentu, maka pendekatan ilmu manajemen merupakan sebuah versi modern dari tekanan sebelumnya yang diberikan kepada manajemen pekerjaan oleh pendekatan klasikal.

Sifat esensialnya adalah digunakannya matematika dan statistik sebagai alat bantu untuk mengelola berbagai operasi pekerjaan. Literatur tentang manajemen memusatkan perhatian pada upaya memecahkan problem-problem teknikal, dan bukan problem-problem perilaku. Dipusatkannya perhatian pada konsep-konsep dan peralatan yang bermanfaat bagi para manajer untuk memecahkan problem-problem yang berkaitan dengan apa yang diproduksi oleh organisasi yang bersangkutan. Komputer banyak menunjang pertumbuhan dan perkembangan kebutuhan ini karena pengetahuan ini dapat menganalisis problem-problem produksi dan operasi-operasi dengan cara yang sebelumnya tidak dimungkinkan.

#### 4) Pendekatan Sistem (*The Systems Approach*)

Beberapa puluh tahun yang lampau, terlihat adanya upaya untuk mencapai integrasi ketiga macam pendekatan terhadap manajemen.

Salah satu upayanya, diantaranya yang dikenal sebagai pendekatan sistem (*The Systems Approach*), yang menekankan pandangan bahwa organisasi-organisasi perlu kita pandang sebagai sistem-sistem total, dimana masing-masing bagian berkaitan dengan bagian lain. Pendekatan lain yang dikenal sebagai pendekatan kontingensi (*The Contengency Approach*), menyatakan bahwa ketepatan praktik manajerial bergantung pada bagaimana penggunaan pengetahuan ini sesuai dengan situasi khusus dimana diterapkan.

Pendekatan sistem terhadap manajemen sebenarnya merupakan suatu cara pemikiran tentang problem-problem manajemen. Pendekatan ini memandang sebuah organisasi sebagai suatu kelompok yang terdiri dari bagian-bagian yang saling mempengaruhi, yang mempunyai tujuan tunggal tertentu. Tindakan bagian tertentu, akan mempengaruhi bagian lain, dan para manajer tidak dapat menghadapi bagian-bagian individual secara terpisah. Sebagai misalnya dapat dikemukakan bahwa tidaklah tepat untuk mengira bahwa adanya problem tertentu dalam bidang produksi, bahwa suatu pemecahan terhadap problem yang berlaku, tidak akan menimbulkan suatu dampak tertentu dalam bidang pemasaran.

Dalam rangka memecahkan problem-problem dimana digunakan pendekatan sistem, maka para manajer harus memandang organisasi yang ada sebagai suatu keseluruhan dinamik, dan mereka harus berupaya untuk mengantisipasi dampak yang dikehendaki maupun dampak yang tidak dikehendaki dari keputusan-keputusan mereka. Dalam hal menggunakan pendekatan sistem, para manajer tidaklah memecahkan problem-problem individual. Justru mereka melakukan intervensi dalam sebuah sistem total yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan, dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Dalam hal menggunakan model-model sistem, dapat dikemukakan adanya sistem-sistem tertutup (*Closed System*) dan sistem terbuka (*Open System*).

Ciri sistem tertutup adalah bahwa sistem tersebut tidak memiliki hubungan dengan lingkungannya yang mengelilinginya, sedangkan sebaliknya sistem terbuka justru menunjukkan hubungan timbal balik dengan lingkungannya.

Dalam model-model sistem biasanya ditekankan tiga macam istilah kunci, yakni: masukan (*Input*)- proses (*Process*)- keluaran (*Output*), di samping istilah umpan balik (*Feedback*) dan adakalanya juga digunakan istilah umpan ke muka (*Feed Forwards*).

Organisasi internal dapat dipandang sebagai hal yang terdiri dari berbagai sub sistem penting. Salah satu sub sistem yang penting adalah tujuan-tujuan dan nilai-nilai keorganisasian. Organisasi yang bersangkutan menarik sebagian besar dari nilai-nilainya dari lingkungan sosio kultural yang lebih luas.

Organisasi yang bersangkutan melaksanakan suatu fungsi bagi masyarakat, dan agar berhasil dalam menerima masukan-masukan, maka organisasi tersebut harus menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan sosial. Sub sistem teknikal berhubungan dengan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas termasuk tugas-tugas termasuk teknik-teknik yang digunakan dalam transformasi masukan menjadi keluaran. Organisasi ini ditentukan oleh tuntutan tugas organisasi yang bersangkutan, dan akan berubah sesuai dengan aktivitas-aktivitas khusus yang ada. Setiap organisasi memiliki pula sebuah sub sistem psikososial, yang terdiri dari perilaku individual dan motivasi, hubungan-hubungan status dan peranan, dinamika kelompok dan sistem-sistem pengaruh. Dalam hal ini organisasi dipengaruhi oleh sistem-sistem, sikap-sikap nilai, ekspektasi-ekspektasi dan aspirasi-aspirasi orang-orang yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan begitu, sub sistem psikososial ini dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal, maupun oleh tugas-tugas dan teknologi serta struktur organisasi internal yang ada. Kekuatan-kekuatan tersebut membentuk “iklim keorganisasian” di dalam mana manusia melaksanakan peranan serta aktivitas mereka.

Struktur meliputi cara-cara dengan apa tugas-tugas organisasi yang bersangkutan dibagi dan dikoordinnasi (integrasi). Dalam arti formal, struktur ditunjukkan oleh peta-peta organisasi, melalui posisi dan deskripsi jabatan, dan melalui peraturan serta produsen-produsen. Struktur organisasi tersebut membentuk formalisasi hubungan-hubungan antara sub sistem teknikal dan sub sistem psikososial. Subsistem manajerial mencakup seluruh organisasi yang ada, dengan jalan menghubungkan organisasi tersebut dengan lingkungan, menetapkan tujuan-tujuan, mengembangkan rencana-rencana operasional, yang strategik serta komprehensif, mendesain struktur dan menggariskan proses pengawasan.

Tujuan-tujuan dan nilai-nilainya maupun subsistem-subsistem teknikal, struktural, psikososial, dan manajerialnya ditunjukkan dalam bentuk bagian-bagian integral dari organisasi tersebut secara keseluruhan.

Perlu diingat bahwa pendekatan modern memandang organisasi sebagai sebuah sistem sosioteknikal terbuka, dan diperhatikan semua sub sistem-sub sistem primer dan interaksi berbagai faktor dimaksud.

Mengacu kepada Mullins (1989) aktivitas manajemen mencakup kepada lima elemen utama, yaitu:

- 1) Perencanaan – adalah menetapkan tugas masa depan, atau memutuskan kebutuhan apa untuk dicapai dan pengembangan rencana tindakan.
- 2) Pengorganisasian – adalah menyediakan sumberdaya material dan sumberdaya manusia serta membangun struktur untuk melaksanakan aktivitas organisasi.
- 3) Memerintah – memelihara aktivitas diantara personil, memperoleh sepenuhnya minat bekerja keseluruhan norganisasi.
- 4) Koordinasi – penyatuan dan harmonisasi semua aktivitas dan usaha organisasi untuk memudahkan pekerjaan dalam organisasi sehingga sukses.
- 5) Pengendalian – menguji bahwa semua peristiwa yang terjadi dalam mengacu kepada rencana, instruksi, pengembangan prinsip dan perintah yang dihadapkan.

Kemudian Mullius (1989) mengemukakan pendapat, Henry Mintzberg's yang menegaskan bahwa peran utama manajer adalah mencakup: peran interpersonal, peran keputusan, dan peran informasional". Setiap peran ini memiliki perbedaan aktivitas. Peran aktivitas interpersonal mencakup melibatkan manajer dengan orang-orang di dalam maupun di luar organisasi. Peran pengambilan keputusan merupakan aktivitas manajer dalam pembuatan keputusan tentang peristiwa organisasi, alokasi sumberdaya, dan negosiasi dengan para anggota organisasi. Sedangkan peran informasional melibatkan manajer sebagai penerima dan pengirim informasi kepada beragam individu dan lembaga".

Ivancevic dan Matesson (2002:51) menjelaskan bahwa fungsi perencanaan menuntut para manajer untuk membuat putusan tentang empat hal fundamental dari elemen rencana, yaitu: (1) sasaran, (2) tindakan, (3) sumberdaya, dan (4) pelaksanaan.

## **5) Pendekatan Tugas dan Kontribusi Manajer**

Pendekatan lain untuk menjelaskan manajemen adalah oleh Drucker yang mengidentifikasi tugas-tugas yang sama pentingnya, tetapi secara esensial berbeda yang dalam pelaksanaannya sebagai berikut:

- 1) Menyusun tujuan khusus dan misi lembaga, baik bisnis, rumah sakit, atau sekolah.
- 2) Membuat pekerjaan yang menghasilkan dan pekerja berperanserta.
- 3) Mengelola pengaruh sosial dan tanggung jawab sosial

Dalam konteks ini, posisi para manajer sangat signifikan dalam mempertahankan dan mengembangkan kehidupan organisasi. Paling tidak ada lima pekerjaan dasar manajer, yaitu:

- 1) Menyusun sasaran-menentukan tujuan dan sasaran bagi setiap bidang sasaran untuk menjelaskan apa yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran.
- 2) Mengorganisir-menganalisis aktivitas, keputusan, dan hubungan yang diperlukan, mengklasifikasikan dan membagi pekerjaan, menciptakan struktur organisasi dan memilih staf.
- 3) Memotivasi dan komunikasi untuk menciptakan suatu tim dari orang-orang yang bertanggung jawab dalam keragaman pekerjaan.
- 4) Mengukur-membangun target dan mengukur kinerja yang berfokus individu dan organisasi sebagai suatu kebulatan.

Mengembangkan orang-orang, mengarahkan, memberi semangat dan melatih, serta bagaimana mengembangkan bawahan yang baik bergantung atas cara-cara manajer mengelola.

### **C. ANTARA MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN**

Menurut Nanus dan Dobbs (2000:17) fokus kepemimpinan diarahkan terhadap empat hal, yaitu:

- 1) Di dalam organisasi- pemimpin berinteraksi dengan dewan, staf, dan sukarelawan untuk memberi inspirasi, memberi semangat dan antusias, serta memberdayakan mereka.
- 2) Di dalam organisasi-pemimpin berusaha membantu atau mendukung dari para penyumbang, pejamin, kelompok pendukung, media, atau pemimpin lain dalam bisnis atau sektor publik.
- 3) Untuk pekerjaan masa kini, pemimpin berkenaan dengan mutu pelayanan terhadap pelanggan dan masyarakat juga struktur organisasi, sistem informasi dan aspek lain dari efektivitas organisasi.
- 4) Untuk peluang masa depan, pemimpin mengantisipasi kecenderungan dan juga pengembangan yang mendekati untuk kepentingan implikasi bagi arah masa depan organisasi”.

Salah satu bagian penting yang menentukan keberhasilan dalam memberikan pelayanan prima bidang kesehatan kepada masyarakat adalah selain manajemen, juga kepemimpinan sekolah sebagai organisasi yang memberikan layanan jasa kependidikan.

Antara kepemimpinan dan manajemen saling berkaitan. Dijelaskan bahwa ada perbedaan yang mencolok antara keduanya, meskipun keduanya dapat berjalan bersamaan.

Adalah hal yang paradok bahwa semua organisasi manusia adalah membutuhkan kepemimpinan (dengan horizon jangka panjang dan komitmen terhadap misi) dan manajemen (dengan menekankan pada pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien). Tentu saja proporsi ini ada dalam dua peralatan. Perubahan muda dan bergerak menuju perubahan utama (pasar yang semakin cerah, teknologi baru yang dikenalkan, perubahan pemilik, dan berbagai kebutuhan yang menekankan kepada kepemimpinan. Kematangan organisasi adalah khususnya memberikan pelayanan dan produk untuk masyarakat atau pelaksanaan atas skala besar, membutuhkan budaya manajemen yang baik”.

Pemimpin yang baik selalu belajar untuk menjadi manajer yang baik karena itu kebanyakan bakat yang dibutuhkan alam memimpin tidak dapat dipelajari. Lembaga yang kecil sering memerlukan keterampilan manajemen.

Dalam perkembangan sekarang, menurut Kotter (1996:4) manajemen modern dalam prosesnya sering diringkaskan para praktisi sebagai berikut:

1. Perencanaan dan pembuatan anggaran-menyusun target atau sasaran masa depan, secara khusus bagi bulan atau tahun depan; mengembangkan langkah secara rinci untuk mencapai semua sasaran, langkah yang mungkin mencakup jadwal kerja dan petunjuk, serta alokasi sumberdaya untuk mencapai semua rencana ini.
2. Pengorganisasian dan penempatan- membangun suatu struktur dan seperangkat pekerjaan untuk mencapai rencana yang diharapkan, menempatkan orang dalam pekerjaan dengan kemampuan khusus individu, mengkomunikasikan rencana kepada semua orang, yang menerima tanggung jawab untuk melaksanakan rencana dan mengembangkan sistem untuk memantau pelaksanaan,
3. Pengawasan dan pemecahan masalah-hasil pemantauan berhadapan dengan rencana yang rinci baik formal maupun informal, dengan maksud bentuk laporan, pertemuan, dan lainnya; mengidentifikasi penyimpangan, dengan yang biasanya disebut masalah dan kemudian rencana dan pengorganisasian memecahkan masalah”.

Proses ini menghasilkan suatu tingkat konsistensi dan keteraturan. Untungnya. Para manajer dan pegawai menghasilkan produksi yang diharapkan secara konsisten atas kunci utama pelayanan kepada harapan pelanggan, pihak terkait, pegawai dan organisasi lain terkait, meskipun kerumitan akan muncul disebabkan

oleh wilayah luas, teknologi modern dan penyebaran geografis. Manajemen bekerja untuk membantu memelihara kompleksitas organisasi atas waktu dan anggaran, Karena itulah, manajemen, prosesnya begitu dan fungsi utama memang demikian.

Kepemimpinan sungguh berbeda dengan manajemen. Kepemimpinan tidak menghasilkan konsistensi dan keteraturan, sebagaimana ada dalam proses manajemen. Kepemimpinan justru menghasilkan gerakan. Melalui perjalannya, seseorang yang disebut sebagai pemimpin (*leader*) telah menciptakan perubahan, kadang-kadang seseorang menghasilkan keadaan lebih baik, kadang-kadang juga tidak. Para pemimpin melakukan sesuatu dengan cara berbeda, pikiran dan tindakan mereka saling berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lain dalam mengarahkan, memotivasi, dan mendayagunakan sumberdaya personal sehingga muncul komitmen organisasi kepada pencapaian perubahan yang bermakna bagi semua orang dalam jangka waktu tertentu.

Hal yang dikaitkan dengan diri pemimpin adalah apakah menjadi pemimpin yang efektif atau pemimpin baik. Hal itu terkait apabila pemimpin mampu mengarahkan, mendorong, menginspirasi orang-orang melakukan tindakan yang bernilai masa depan, berubah kepada yang lebih baik dengan mencapai tujuan sebagaimana nilai visi, dan misi organisasi.

Menurut Kotter (1996:5) kepemimpinan di dalam suatu organisasi yang kompleks mencapai fungsi kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan organisasi, melalui beberapa proses, yaitu:

1. Menentukan arah- membangun suatu visi untuk masa depan, berjangka masa depan dan panjang dengan strategi menghasilkan perubahan yang perlu dicapai dengan visi tersebut,
2. Menceraikan personal-mengkomunikasikan arah tersebut melalui kerjasama yang diperlukan sebagai upaya menciptakan koalisi yang dalam hal pemahaman visi dan komitmen mencapainya.
3. Memotivasi dan menginspirasi- memelihara gerak personal dalam arah yang benar meskipun ada politik utama, birokrasi dan penyimpangan sumberdaya untuk mengubahnya dengan memunculkan tindakan dasar, tetapi organisasi tidak mengabaikan kebutuhan manusia, nilai dan emosinya.

Dari penjelasan di atas, boleh dikatakan manajemen dan kepemimpinan sudah jelas dapat disamakan. Keduanya melibatkan memutuskan apa yang diinginkan untuk dilakukan, menciptakan jaringan kerjasama orang-orang dan hubungan yang dapat mencapai agenda dan kemudian mencoba menjamin bahwa semua orang seara nyata berusaha mencapai pekerjaannya. Karena itu

kepemimpinan dan manajemen dalam pengertian ini, menyempurnakan sistem tindakan, tapi sesederhana itu semua persoalannya dari aspek lainnya. Begitupun, ada orang yang berpikir manajemen sebagai bagian hanya dari implementasi kepemimpinan, mengabaikan fakta bahwa kepemimpinan memiliki proses khusus sendiri; mencerahkan orang terhadap arah baru dan kemudian memberikan inspirasi membuat hal tersebut terjadi. Seperti halnya, ada orang yang berpikir kepemimpinan hanya sebagai bagian dari proses manajemen (bagian memotivasi), mengabaikan bahwa penentuan arah merupakan aspek kepemimpinan.

Meskipun diakui ada kesamaan, perbedaan yang eksis yang membuat manajemen dan kepemimpinan menjadi sangat berbeda. Perencanaan dan pembuatan anggaran dalam proses manajemen cenderung terfokus atas waktu dari beberapa bulan kepada beberapa tahun, sangat detail, terbatas mengeliminasi risiko, dan instrumental yang rasional. Berbeda halnya dengan kepemimpinan dalam menentukan arah terfokus kepada kerangka jangka panjang, gambaran besar, strategis yang mempertimbangkan risiko, orang dan nilai. Dalam cara pandang sama, pengorganisasian dan penempatan orang cenderung terfokus kepada spesialisasi, menempatkan orang yang benar kepada dalam pelatihan pekerjaan yang benar dan mengembangkan, sementara pencerahan orang dalam kepemimpinan cenderung fokus integrasi, memperoleh kepaduan kelompok dalam arah yang benar serta komitmen. Pengawasan dan pemecahan masalah biasanya fokus atas pengisian, pengendalian, dan kemampuan memprediksi; sementara memotivasi dan menginspirasi fokus atas pemberdayaan, pengembangan, dan menciptakan bahwa tugas-tugas menyenangkan yang digerakkan para pegawai.

Tetapi bahkan yang menarik lagi bahwa secara fundamental, kepemimpinan dan manajemen, peratama. Dapat menghasilkan perubahan bermakna, kedua dapat menciptakan hasil yang teratur dengan memelihara kerjasama secara efisien. Itu tidak berarti bahwa manajemen tidak pernah berkenaan dengan perubahan; dalam kesamaan dengan kepemimpinan efektif, dia dapat menghasilkan lebih dari proses perubahan teratur. Demikian pula dalam kesamaan yang kontras bahwa manajemen efektif, suatu kepemimpinan efektif prosesnya dapat membantu menghasilkan perubahan penting untuk membawa situasi gawat (*chaotic*) diatas pengendalian. Tetapi kepemimpinan dengan sendirinya tidak pernah memelihara suatu pekerjaan atas waktu, dan anggaran tahun ke tahun. Dan manajemen dengan sendirinya tidak pernah menciptakan perubahan bermanfaat yang signifikan.

## D. HAKIKAT PENDIDIKAN

Pendidikan merupakan fenomena kebudayaan manusia. Proses pendidikan berarti khas pekerjaan dan tindakan manusia. Kegiatan pendidikan yang berasal dari kreativitas yang membudaya di dalam kehidupan manusia untuk memanusiaikan anak manusia. Karena itu, pendidikan harus berkelanjutan dan menjadi keniscayaan yang tidak bisa dibantah sebagai kebutuhan manusia akan pendidikan. Itu artinya, usia pendidikan sama lamanya dengan usia kehidupan manusia. Justru kehidupan itu sendiri merupakan proses aktual dari pendidikan sepanjang hayat yang dialami manusia melalui berbagai pengalaman hidup, jatuh dan banggunya kehidupan seorang anak manusia, justru mendorong pertumbuhan dan perkembangan jiwanya menuju kedewasaan dan kematangan hidup. Mungkin saja banyak orang yang sampai pada puncak kemajuan dan kejayaan jika mereka dapat mengambil pelajaran hidup. Tetapi bukan tidak mungkin kehidupan yang dicapai seseorang biasa saja jika tidak dapat mengambil hikmah dari kehidupan yang mengalir bagaikan air.

Menurut Langgulong (1985:3) pendidikan dalam artinya yang luas bermakna merubah dan memindahkan nilai kebudayaan kepada setiap individu dalam masyarakat. Di sini dipahami bahwa proses pendidikan dapat melalui beragam kegiatan dan proses namun pada intinya adalah proses pemindahan nilai pada suatu masyarakat kepada setiap individu.

Perspektif lain mengacu kepada pemikiran bahwa pendidikan adalah proses membina pribadi anak agar mencapai kedewasaan hidup. Sebab setiap anak memiliki potensi yang dibawa sejak lahir, dan semua potensi tersebut hanya mungkin berkembang dengan optimal dengan adanya pendidikan yang diberikan kepada anak melalui kegiatan mengajar, melatih, mendidik dan membimbing. Mengarahkan anak memiliki pribadi yang baik merupakan tugas pendidikan. Dengan ilmu pengetahuan yang diterimanya maka anak banyak mengetahui berbagai objek dalam diri dan di lingkungan sehingga dapat menentukan pilihan yang terbaik tentang kehidupan. Begitu pula dengan latihan yang diterimanya maka anak dapat melakukan perbuatan dan pekerjaan melalui keterampilan yang dimiliki sehingga keperluan hidupnya dapat dipenuhi bahkan dapat membantu orang lain untuk hidup mandiri.

Pendidikan sendiri dapat dilihat sebagai suatu *proses* dan sebagai suatu *lembaga* yang menawarkan program pembelajaran. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan usaha memberikan bimbingan dan pembinaan terhadap potensi setiap individu anak yang sedang mengalami perkembangan untuk mencapai kedewasaan yang optimal. Dalam konteks ini pendidikan dapat berlangsung seumur hidup dalam berbagai situasi, baik dengan keteladanan,

pembiasaan, bimbingan, pengarahan, pembelajaran, pelatihan, hukuman, pujian dan lain-lain. Sedangkan sebagai lembaga, pendidikan dapat berlangsung di rumah tangga dan lembaga masyarakat (pendidikan luar sekolah) serta pendidikan yang berlangsung di sekolah sebagai organisasi pendidikan formal.

Menurut UNESCO (1996:2) pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan manusia dewasa untuk mengembangkan kemampuan anak melalui bimbingan, mendidik dan latihan untuk peranannya di masa depan. Dalam pendidikan terdapat jantung pembangunan pribadi dan masyarakat. Pendidikan merupakan proses memberdayakan atau mengembangkan semua talenta (bakat) anak, mewujudkan potensi kreatif dan tanggung jawab kehidupan termasuk tujuan pribadi. Sebagai usaha atau lembaga kemanusiaan di dalam pendidikan dilakukan usaha yang penuh tujuan dan cara hati-hati atau cermat. Dalam pendapat ini menekankan bahwa usaha pendidikan yang penuh tujuan ideal bagi pembentukan kepribadian generasi muda yang berilmu, beriman dan bertaqwa dalam perilakunya harus dilakukan dengan cara-cara pengelolaan yang baik. Di sinilah diperlukan aplikasi manajemen sebagai strategi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal.

Kemudian Langgulung (1985:3) berpendapat bahwa proses pemindahan nilai-nilai budaya melalui berbagai macam jalan, yaitu:

1. Pemindahan nilai-nilai budaya melalui pengajaran, yaitu pendidikan berarti pemindahan pengetahuan atau *knowledge* dalam berbagai bidang. Memindahkan pengetahuan dari orang dewasa yang memiliki pengetahuan kepada orang lain yang belum mengetahui. Itu berarti, pengajaran tidak hanya berlangsung di sekolah saja, tetapi juga di rumah, tempat bermain, taman, perpustakaan, laboratorium dan alam terbuka.
2. Pemindahan nilai melalui kegiatan latihan, yaitu proses seseorang membiasakan diri di dalam melakukan pekerjaan tertentu untuk memperoleh kemahiran di dalam pekerjaan tersebut. Latihan ini dapat difokuskan kepada latihan keterampilan mengendarai mobil, sepeda motor, main bola kaki, badminton, menunggang kuda, mencuci pakaian, menyapu rumah, dan lain-lain.
3. Pemindahan nilai melalui kegiatan indoktrinasi, yaitu proses yang melibatkan seseorang melalui peniruan atau mengikut apa yang diperintahkan oleh orang lain. Dalam proses ini, peran keteladanan melalui perilaku yang baik sebagaimana ditampilkan, menjadi alat utama dalam melakukan indoktrinasi, sebab jika yang memerintahkan sudah lebih dahulu melakukan yang baik, maka anak akan cenderung mengikuti perintah yang dilakukan.

Menurut Graham Hydon (2010:1) dalam banyak tempat dan waktu maka boleh saja lebih ditekankan bahwa pelaksanaan pendidikan mengenai apa yang terbaik bagi individu kemudian pada waktu dan tempat lain lebih kepada memajukan apa yang terbaik bagi masyarakat. Pada semua tempat nampak proses pendidikan menuju pengharapan bahwa pendidikan memajukan secara bersama nilai yang dipandang sebagai yang terbaik dan membantu memecahkan masalah kehidupannya.

Dengan kata lain, di satu sisi proses pendidikan mengembangkan potensi individu, dan di sisi lain pengembangan potensi individu dilakukan melalui pembelajaran yang berpedoman kepada kurikulum dengan struktur isinya adalah kebudayaan masyarakat dan bangsa. Pendidikan berarti berfungsi menjamin eksistensi dan kemajuan kebudayaan suatu bangsa, jika dijalankan dengan baik dan efektif.

Pengelolaan kegiatan dan lembaga pendidikan secara sistemik, terarah, terprogram dan terpadu dilaksanakan pada banyak lembaga pendidikan. Kadangkala disebut juga organisasi pendidikan yang memberikan jasa pelayanan pendidikan kepada anak-anak yang belum dewasa sehingga mereka mencapai kedewasaan dan kematangan yang optimal. Sejatinya, pendidikan dapat berlangsung di rumah tangga, sekolah dan masyarakat. Banyak orang yang berperan dalam melaksanakan kegiatan membimbing, mendidik, melatih dan mengajar anak-anak. Karena itu organisasi pendidikan mencirikan kepada kumpulan sejumlah orang yang peduli dan memberikan perhatian dan layanan terhadap pembinaan potensi anak dalam mencapai kedewasaan. Dengan derajat kedewasaan dan kematangan pribadi maka anak-anak yang menyelesaikan pendidikannya dapat mengisi berbagai peran di masyarakat dengan terorganisasikan dalam berbagai jenis dan sifat organisasi kehidupan pula. Jika pendidikan suatu masyarakat maju, maka kebudayaan bangsa secara otomatis akan maju pula. Sebaliknya pendidikan yang kurang efektif mengakibatkan kebudayaan masyarakat dan bangsa dinamikanya menjadi lambat, dan tertinggal dari bangsa yang lebih maju.

## **E. ORGANISASI DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

### **1. Jenis-jenis Organisasi**

Perkembangan kajian organisasi diawali dari kajian organisasi sebagai organisasi formal, yaitu organisasi yang didesain untuk mencapai tujuan bersama. Perkembangan ini terus berlangsung dan berbagai studi keorganisasian terus dilakukan. Perkembangan inilah pada akhirnya memunculkan organisasi informal sebagai implikasi dari adanya organisasi formal.

### **a. Organisasi Formal**

Organisasi formal adalah organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi menjadi pembeda utama antara organisasi formal dan informal. Struktur dalam organisasi formal dimaksudkan untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggung jawab kepada personil dan untuk membangun hubungan tertentu diantara orang-orang pada berbagai kedudukan (Sutisna, 1993: 207). Sekolah dasar merupakan contoh sebuah organisasi formal.

Struktur dalam organisasi formal memperlihatkan unsur-unsur administratif berikut:

- 1) Kedudukan. Struktur menggambarkan letak/posisi setiap orang dalam organisasi tanpa terkecuali. Kedudukan seseorang dalam struktur organisasi mencerminkan sejumlah kewajiban sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan dan hak-hak yang dimiliki secara formal dalam posisi yang didudukinya. Sebagai contoh, kepala sekolah adalah salah satu contoh kedudukan dalam struktur organisasi sekolah.
- 2) Hierarki kekuasaan. Struktur digambarkan sebagai suatu rangkaian yang hubungan antara satu orang dengan orang lainnya dalam satu organisasi. Rangkaian hubungan ini mencerminkan suatu hirarki kekuasaan yang inheren dalam setiap kedudukan. Tanggungjawab merupakan istilah yang melekat dalam setiap kedudukan dan hirarki kekuasaan di dalam organisasi.
- 3) Kedudukan garis dan staf. Organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, jalan permohonan dan saluran komunikasi resmi untuk melaporkan informasi dan pengeluaran instruksi, perintah, dan petunjuk pelaksanaan. Kedudukan garis adalah kedudukan yang disertai kekuasaan administratif umum dalam arus langsung dari tempat paling atas ke tempat paling bawah. Kedudukan staf mewakili keahlian-keahlian khusus yang diperlukan bagi berfungsinya kedudukan garis tertentu dengan pasti (Sutisna, 1993: 208).

Itu berarti, dalam organisasi formal pengaturan dilakukan dengan adanya tujuan, struktur, tata tertib, peraturan-peraturan, sistem reward dan hukuman, sistem pengambilan keputusan, dan keanggotaan. Oleh sebab itu, organisasi formal menggambarkan keteraturan dalam tujuan dan perilaku organisasi yang memudahkan pencapaian tujuan organisasi

### **b. Organisasi Informal**

Interaksi antar orang dalam organisasi formal pasti akan menghasilkan sebuah perkembangan hubungan yang tidak saja hubungan struktural, terlebih

pada organisasi persekolahan, dimana kekeluargaan menjadi salah satu landasan perilakunya. Perkembangan hubungan dari interaksi orang dalam organisasi ini akan mengikat secara kuat sentimen-sentimen dan komitmen setiap orang, sehingga muncul empati dan simpati satu sama lain. Hubungan inilah yang terus tumbuh selama organisasi formal itu ada yang dinamakan organisasi informal. Hubungan interaksi ini tidak berstruktur sebagaimana struktur organisasi formal.

Walaupun sulit mengidentifikasi keberadaannya secara kasat mata, namun keberadaan organisasi informal ini dapat dilihat dari tiga karakteristik, yaitu norma perilaku, tekanan untuk menyesuaikan diri, dan kepemimpinan informal (Sutisna, 1993:221).

Norma perilaku adalah standar perilaku yang diharapkan menjadi perilaku bersama yang ditetapkan oleh kelompok (orang-orang dalam organisasi) dalam sebuah kesepakatan sosial, sehingga sangsi pun sangsi sosial.

Norma perilaku dalam organisasi informal tidak tertulis sebagaimana organisasi formal, tetapi menjadi kesepakatan bersama diantara orang-orang di dalam organisasi.

Tekanan untuk menyesuaikan diri akan muncul apabila seseorang akan bergabung dengan suatu kelompok informal. Menggabungkan diri dengan suatu kelompok tidak sekedar bergabung secara fisik dalam suatu kumpulan, tetapi melibatkan sosio-emosional individu-individu dalam organisasi informal tersebut. Karena itu organisasi informal sering muncul dalam bentuk kelompok-kelompok yang tidak terlalu besar, karena syarat keberterimaan sebagai bagian dari organisasi informal ini tidak saja keanggotaan dalam organisasi formalnya, tetapi lebih spesifik pada kesamaan antar individu, apakah kesamaan asal daerah, agama, nilai yang dianut, hobi, dan sebagainya.

Kepemimpinan informal dalam organisasi informal menjadi salah satu komponen yang kuat mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi, bahkan memungkinkan melebihi pengaruh pemimpin organisasi formal. Pemimpin informal muncul dari kelompok dan membimbing serta mengarahkan melalui persuasi dan pengaruh. Kepemimpinan dalam organisasi informal sangat kuat mempengaruhi perilaku orang-orang karena inilah kepemimpinan yang sesungguhnya, dimana seseorang dipatuhi bukan karena memiliki jabatan, tetapi ada kelebihan yang secara alamiah dan mampu mempengaruhi orang lain tanpa paksaan.

## **2. Organisasi Pendidikan Islam**

Dalam konteks ini, jenis dan sifat organisasi pendidikan sebagai organisasi jasa pengembangan sumberdaya manusia adalah organisasi formal. Sebagaimana

halnya sistem persekolahan sebagai wadah yang berfungsi bagi pelaksanaan proses pendidikan untuk mengembangkan potensi anak secara optimal sehingga tercapai kedewasaan dengan menggunakan kurikulum, manajemen, tata tertib dan peraturan yang jelas untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi pendidikan Islam sebagai organisasi formal, sejatinya berlangsung interaksi edukatif antara pendidik, guru, dosen, atau ustaz dengan anak didik, murid, siswa atau mahasiswa yang disengaja untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan dirumuskan dengan munculnya perubahan pribadi anak menuju pribadi muslim sejati. Perubahan yang dimaksudkan di satu sisi pengetahuan anak bertambah, sikapnya berubah kepada yang lebih baik atau Islam, dan keterampilannya meningkat setelah terlaksananya proses pendidikan yang dicapai melalui kegiatan mendidik, mengajar, melatih dan membimbing anak didik sesuai kurikulum pendidikan Islam dalam realita pembelajaran. Proses membelajarkan anak dapat berlangsung di dalam kelas, masjid, halaman dan taman, perpustakaan dan laboratorium pada setiap lembaga pendidikan Islam.

Menurut Muchlis M. Hanafi (2012:1) pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang untuk mendewasakan anak, mentransformasi pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai sikap agar kehidupannya berubah lebih baik dari sebelumnya. Kata kunci utama dalam pendidikan adalah perubahan (*changes*) dari tidak bisa menjadi bisa, dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak terampil menjadi terampil, dari bekinerja kurang baik menjadi lebih baik, dan sebagainya. Pendidikan dimulai sejak manusia lahir, bahkan sebagian pakar saat ini menyatakan bahwa rangsangan-rangsangan kependidikan sudah dapat dilakukan sejak dari dalam rahim, lalu berkelanjutan sepanjang hayat di kandung badan. Pendidikan pada umumnya menghasilkan pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai-nilai sikap yang lumrah dikategorikan menjadi: kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Pendidikan formal dapat mendidik kedisiplinan anak dan sangat berpengaruh dalam pendidikan anak, sehingga terjadi keselarasan antara pendidikan di dalam keluarga dengan sekolah dalam hal menanamkan kebiasaan dan budi pekerti yang baik (Jamaluddin, 2013:32).

Dalam organisasi pendidikan ada sejumlah orang yang berinteraksi. Di rumah tangga, peranan orang tua sangat menentukan dalam membimbing anak. Secara kodrati orang tua mengharapkan anak menjadi anak yang sholeh. Dalam pelaksanaan tanggung jawabnya, maka ada interaksi edukatif antara orang tua dengan anak. Hal itu dilakukan orang tua melalui kegiatan pembiasaan dan latihan, keteladanan dalam perbuatan baik, nasihat kearah yang kebaikan,

hukuman atas kesalahan dan pelanggaran hukum serta aturan, dan pemberian hadiah kepada yang berbuat baik melebihi harapan dan berprestasi.

Fokus kegiatan pendidikan sebagaimana dipaparkan merupakan kegiatan pendidikan dalam lembaga pendidikan informal, yaitu di rumah tangga. Orang tua dan unsur keluarga lainnya melakukan interaksi dengan anak dalam rangka mengarahkan perkembangan anak di jalan yang benar. Orang tua dalam hal ini, ayah dan ibu menjadi pendidik yang paling pertama dan utama dalam proses mendidik anak sejak usia dini sampai anak menjadi dewasa dengan hidup penuh tanggung jawab dan memiliki kemandirian.

Sementara di lain pihak, kepala sekolah, para guru, pelatih, laboran, tenaga kependidikan dan pegawai di sekolah melakukan interaksi dengan peserta didik dalam keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan dibawah rancangan, pelaksanaan dan pengawasan sekolah. Kurikulum menjadi pedoman bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai berkaitan dengan perubahan domein kognitif, afektif dan psikomotorik. Dengan perubahan domein tersebut, maka anak didik memiliki kepribadian yang dewasa dan matang dalam menghadapi berbagai masalah kehidupan yang dihadapinya.

Menurut Muhaimin, et al (2010:5) inti pendidikan Islam ada dua, yaitu:

*Pertama*; pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam praktiknya di Indonesia, pendidikan Islam ini setidaknya-tidaknya dapat dikelompokkan ke dalam lima jenis, yaitu:

1. Pondok pesantren atau madrasah diniyah, yang menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang system pendidikan nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan Islam) formal, seperti Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah (Ula, Wustha, 'Ulya, dan Ma'had Aly)
2. PAUD/RA, BA, TA, madrasah dan pendidikan lanjutanya seperti IAIN/STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama.
3. Pendidikan usia dini/RA, BA, TA, sekolah/ perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan atau organisasi Islam
4. Pelajaran agama Islam di sekolah/madrasah/ perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, dan/atau sebagai program studi
5. Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan/ atau di forum-forum kajian keislaman, majelis taklim dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat atau pendidikan (Islam melalui jalur pendidikan nonformal dan informal.

*Kedua*; pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.

Dalam pengertian yang kedua ini, pendidikan Islam bisa mencakup: (1) pendidik/guru/dosen/kepala madrasah/sekolah atau pimpinan perguruan tinggi dan/atau tenaga kependidikan lainnya yang melakukan aktivitas kependidikannya disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam; dan/atau (2) komponen-komponen pendidikan lainnya seperti tujuan, materi/bahan ajar, alat/media/sumber belajar, metode/evaluasi dan lingkungan/konteks, manajemen dan lain-lain yang disemangati dan dijiwai oleh nilai-nilai Islam, atau yang berciri khas Islam.

Dari kedua pengertian pendidikan Islam tersebut, maka pengertian pertama lebih menekankan pada aspek kelembagaan dan program pendidikan Islam, dan yang kedua lebih menekankan pada aspek spirit Islam yang melekat pada setiap aktivitas pendidikan.

Dalam surat al Baqarah ayat 208, secara jelas diminta Allah supaya orang-orang beriman masuk kepada Islam secara keseluruhan pikiran, sikap dan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Dijelaskan Allah Swt:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اَدْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطٰنِ  
 إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu (QS.2:208).

Kepada setiap orang beriman harus meyakini Islam sebagai ajaran universal yang mengatur semua aspek kehidupan dan berlaku sepanjang zaman dan semua tempat. Dalam hal ini, tak terkecuali urusan pendidikan dan manajemen berbagai organisasi. Hal ini menyangkut, proses manajemen terhadap lembaga pendidikan Islam, baik madrasah sekolah Islam dan pesantren. Bahkan pengelolaan perguruan tinggi Islam, apakah universitas Islam, sekolah tinggi, institut maupun akademi yang mengembangkan pendidikan tinggi Islam. Tidak hanya visi, misi dan tujuannya yang mengembangkan potensi generasi muda Islam, tetapi juga kurikulum dan manajemennya juga berbasis kepada nilai Islam.

Penggunaan istilah manajemen dan pengelolaan dalam kajian manajemen pendidikan selalu dipertukarkan. Kata "management" diartikan pengelolaan dalam bahasa Indonesia. Secara keilmuan, pengelolaan merupakan proses atau kemampuan memperoleh kegiatan dari usaha orang lain dalam mencapai

tujuan bersama secara efektif dan efisien. Karena itu, penggunaan istilah pengelolaan atau manajemen biasanya dalam konteks menjadikan organisasi untuk mencapai tujuannya. Di sini istilah efektif, efisien, kualitas, kemajuan, pengembangan, dan kepuasan kerja personil organisasi menjadi kata kunci yang populer. Efektivitas manajemen pendidikan menjadi faktor penentu arah pendidikan berkarakter yang diwujudkan dengan pendayagunaan sumberdaya guru dan tenaga kependidikan serta dukungan berbagai sarana prasarana untuk mengimplementasikan kurikulum berkarakter di setiap sekolah.

Itu artinya bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai sesuatu yang statis saja dalam mengarahkan proses pendidikan. Dengan kata lain, manajemen yang baik akan membuat perbedaan sebuah sekolah bermutu proses pendidikan peserta didiknya. Mengapa manajemen perlu dalam dunia pendidikan? Ada banyak alasan pentingnya manajemen dalam pendidikan.

Mengacu kepada kerangka konseptual yang ditawarkan Bottery (1993:112), ada 9 dasar pemikiran yang menempatkan manajemen bisnis diaplikasikan dalam pendidikan sehingga memunculkan keharusan manajemen pendidikan, yaitu: (1) Manajemen adalah hal yang esensial dalam organisasi, (2) Pendidikan adalah mengarah kepada pelanggan, (3) Diperlukan suatu standarisasi produk, (4) Diperlukan peningkatan efisiensi keuangan, (5) Diperlukan adanya akuntabilitas tinggi, (6) Pendekatan standar berkenaan dengan manajemen berdasarkan sasaran, (7) Pendidikan berorientasi kepada keunggulan dan pasar kerja, (8) Manajemen secara esensial memiliki sifat dasar hirarki, (9) Suatu cara meningkatkan kinerja adalah melalui kompetisi”.

Dengan adanya manajemen dalam pendidikan, maka diharapkan sekolah-sekolah menjadi efektif. Lembaga pendidikan yang efektif, akan menghasilkan lulusan terbaik, unggul dan berguna bagi bangsa dan Negara secara berkelanjutan. Karakteristik sekolah efektif, yaitu; (1) Kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah, (2) Harapan yang tinggi kepala sekolah dan para guru bagi prestasi pelajar, (3) Menekankan penguasaan pada kemampuan dasar, (4) Lingkungan sekolah yang teratur, (5) Evaluasi terhadap pelajar secara sistematis, (6) Peningkatan waktu atas tugas pengajaran dan pembelajaran” (Owens, 1995:309).

Sejatinya, kepemimpinan yang kuat harus memperoleh prioritas utama. Di sisi lain, dengan kepemimpinan yang kuat tentu pemimpinnya juga harus unggul. Pemimpin unggul tampil secara penuh memberikan iklim, rangsangan dan keteladanan dengan semua dorongan nyata ada pada aktivitas pribadi, atau komunikasi interpersonal” (Shriberg, et.al, 1997:68).

Dalam perpektif pendidikan Islam dewasa ini, manajemen sudah menjadi bagian dari syari’at Islam, karena ada prinsip-prinsip utama Islam menjadi

landasan pelaksanaan manajemen dalam organisasi. Dengan begitu ada yang dikenal dengan manajemen syari'ah. Menurut Hafiduddin dan (2009:1) pembahasan *pertama* dalam manajemen syariah adalah *perilaku* terkait dengan nilai-nilai keimanan dan katauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan terjadi perilaku KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) karena menyadari adanya pengawasan dari yang Maha tinggi, yaitu Allah Swt. Yang akan mencatat setiap amal perbuatan yang baik maupun yang buruk.

Secara sederhana pendidikan Islam dapat diartikan sebagai pendidikan yang didasarkan pada nilai ajaran-ajaran Islam sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an dan al-Hadits serta dalam pemikiran para ulama dan dalam peraktek sejarah ummat Islam. Berbagai komponen dalam pendidikan mulai dari tujuan, kurikulum, guru, metode, pola hubungan guru dan murid, evaluasi, sarana-prasarana, lingkungan, dan evaluasi pendidikan harus didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam (Nata, 2003:161).

Cita-cita Islam dalam berbagai bidang kehidupan yang demikian ideal itu, selain harus disosialisasikan kepada masyarakat melalui jalur pendidikan juga sekaligus harus menjadi dasar atau prinsip dalam kepada masyarakat melalui jalur pendidikan juga sekaligus harus menjadi dasar atau prinsip dalam penyelenggaraan pendidikan Islam. Dengan demikian posisi dan tugas pendidikan Islam adalah memasyarakatkan secara efektif dan efisien cita-cita ajaran Islam tersebut dan dalam waktu yang bersamaan cita-cita tersebut menjadi dasar atau prinsip penyelenggaraan pendidikan Islam (Nata, 2003:164-165).

Sejalan dengan pemikiran di atas akan prioritas kegiatan pendidikan Islam harus diarahkan kepada empat hal sebagai berikut:

*Pertama*, pendidikan Islam bukan hanya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan hasil internalisasi generasi tertentu kepada anak didik.

*Kedua*, pendidikan hendaknya menghindari kebiasaan menggunakan andaian-andaian model yang diidealisir yang sering kali membuat kita terjebak dalam romantisme yang berlebih-lebihan.

*Ketiga*, bahan-bahan pengajaran agama hendaknya selalu mengintegrasikan problematik empirik disekitarnya, agar anak didik tidak memperoleh bentuk pemahaman keagamaan yang bersifat parsial dan segmenatif.

*Keempat*, perlunya dikembangkan wawasan emansipatoris dalam proses belajar mengajar agama. Sehingga anak didik cukup memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka memiliki kemampuan metodologis untuk mempelajari materi atau substansi agama.

*Kelima*, jika visi pendidikan agama seperti diutarakan di atas harus diterjemahkan dalam ruang lingkup atau lingkungan pendidikan, sebaiknya hal-hal yang bersifat menanamkan keharusan emosional keagamaan, berperilaku yang baik (akhlak), dan memiliki sikap terpuji (*muruah*), mungkin lebih tepat ditekankan dalam program pendidikan agama di lingkungan keluarga (Nata, 2003:166).

Dengan latihan-latihan refleksi relegius terhadap problematik sosial yang menyuguhkan bahan pedagogis yang dilematis, misalnya anak didik diharapkan dapat memilih jenis-jenis atau bentuk pilihan etika, hal yang kemudian akan membentuk sikap dasar tingkah lakunya sebagai individu maupun anggota masyarakat (Nata, 2003:169).

Itulah prioritas pendidikan Islam, yakni bagaimana agar agama Islam dapat meletakkan kerangka dasar bagi manusia sehingga mampu menunaikan tugas pokoknya sebagai khalifah di bumi, sebagai pengemban tugas sejarahnya semasa hidup di dunia. Pendidikan Islam sesungguhnya adalah bagian yang sangat penting dari proses penyerapan tugas sejarahnya itu kepada setiap anak didik (generasi umat manusia) demi keberlangsungan peradaban yang intinya mengemban fungsi kekhilafahan. Tentulah dalam pola pedagogis yang berubah-ubah, sesuai dengan perubahan waktu dan lingkungan tempat generasi itu menemukan tantangan sejarahnya masing-masing (Nata, 2003:170).

Peningkatan keterlibatan para guru dan anggota staf sekolah dalam pembuatan keputusan, penguasaan peluang perencanaan bersama, tujuan perubahan budaya sekolah, berarti menuntut anggota staf mengasumsikan tanggung jawab terhadap perbaikan sekolah dengan kewenangan dan dukungan yang diperlukan untuk menciptakan program pengajaran (*instructional program*) yang mencapai kebutuhan pendidikan pelajar mereka”.

Gamage dan Pang (2003:91) mengemukakan pendapat Pashiardis yang mengidentifikasi karakteristik berkaitan dengan iklim sekolah efektif adalah yang kondusif terhadap pembelajaran, yaitu: memiliki kepala sekolah yang secara aktif menjalankan peran kepemimpinan pendidikan. Ditambahkannya, bahwa kebijakan sekolah, prosedur, peraturan dan tata tertib secara jelas ditata dan diperkenalkan kepada seluruh pihak terkait (*stakeholders*) sekolah. Karakteristik lain adalah adanya suatu rencana, yang berisikan tujuan dan sasaran, dan menginspirasi perilaku positif dari semua pihak terkait dengan sekolah.

Purkey dan Smith, telah mengidentifikasi 13 karakteristik sekolah efektif berdasarkan hasil penelitian, yaitu:

- 1) Manajemen berdasarkan lingkungan; sekolah dan pembuatan keputusan demokratis dimana individu-individu sekolah didorong untuk mengambil

tanggung jawab lebih besar dan diberikan ruang gerak dan sikap lebih besar bagi pemecahan masalah pendidikan;

- 2) Dukungan dari pemerintah daerah bagi peningkatan kemampuan sekolah untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah pendidikan secara signifikan. Hal ini mencakup pengurangan inspeksi dan peranan manajemen dari orang-orang kantor pusat sementara memberikan dukungan peningkatan dan dorongan kepemimpinan sekolah dan pemecahan masalah bersama;
- 3) Kepemimpinan yang kuat yang mungkin diberikan oleh manajer tetapi juga mungkin diberikan oleh para tim manajer terpadu, guru-guru dan orang lain yang diharapkan;
- 4) Stabilitas staf, untuk pengembangan kemudahan dari kesesuaian budaya sekolah yang kuat;
- 5) Merencanakan dan mengkoordinir kurikulum yang memperlakukan kebutuhan pendidikan pelajar secara holistic dan peningkatan waktu yang disediakan untuk pembelajaran program pengajaran;
- 6) Pengembangan staf sekolah yang mengitari organisasi sekolah dan kebutuhan pengajaran dengan kebutuhan-kebutuhan yang diarahkan untuk diterima guru
- 7) Melibatkan orang tua secara khusus dalam mendukung pekerjaan rumah, kehadiran, dan disiplin;
- 8) Pengakuan sekolah yang meluas terhadap keberhasilan akademik atau peningkatan kinerja akademik atau pencapaian standar keunggulan;
- 9) Mengutamakan waktu untuk pengajaran dan pembelajaran sebagai contoh: pengurangan sangkalan-sangkalan atau sanggahan, menekankan usaha yang difokuskan pada pembelajaran dan restrukturisasi aktivitas pengajaran.

Inti persoalan dalam mengkaji manajemen sekolah bahwa kesuksesan sekolah adalah terletak pada kemampuan dan kinerja mengimplementasikan strategi yang berkenaan dengan manajemen sekolah yang mengarahkan peningkatan mutu, dikemukakan oleh Rekdale (2007:1), yang mencakup:

- 1) Sistem komunikasi penting untuk pengembangan sekolah secara efektif;
- 2) Pernyataan visi dan misi yang jelas mesti dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh komunitas sekolah;
- 3) Strategi pengembangan sekolah haruslah dibuat secara bersama sama dengan menerima masukan masukan dari sesama *stakeholder*;
- 4) Mendelegasikan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah, guru dan siswa adalah suatu hal yang penting, supaya kepala sekolah memiliki

kemampuan secara efektif mengalokasikan waktu untuk isu-isu pengembangan sekolah;

- 5) Dukungan masyarakat dan kepercayaan yang dibangun melalui komunikasi terbuka dan transparan sangat penting;
- 6) Jika kita akan mengharapkan hal yang lebih dari para staf kemudian kita mesti secara simultan melibatkan mereka dalam program kita;
- 7) Kita memerlukan penilaian yang tepat dan memaksimalkan SDM sekolah;
- 8) Kita harus melakukan upaya maksimal meningkatkan sumber daya sekolah dan masyarakat yang lebih luas;
- 9) Pengembangan akademis, supervisi, dan membangun sistem mesti terintegrasi di dalam program;
- 10) Kurikulum sekolah (termasuk ekstra kurikuler) mesti secara tepat mencerminkan tujuan-tujuan sekolah.

Perencanaan strategik sekolah atau madrasah menjadi faktor yang dapat mengakomodir pendidikan berkarakter. Selain program kurikuler yang memuat nilai-nilai karakter dalam kurikulum pendidikan agama (Islam), maka ekstra kurikulum melalui pembiasaan dan keteladanan sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif bagi menciptakan iklim kondusif menanamkan karakter bangsa yang terbaik. Setidaknya iklim pembelajaran, dan iklim sekolah memberikan kontribusi bagi pembentukan pribadi siswa yang jujur, gigih, semangat gotong royong, taqwa, bersih, sabar, tawadhu', qonaah, dan lainnya.

Dengan kepemimpinan transformatif kepala sekolah, maka akan tersedia rencana strategik yang mampu mengakomodir kegiatan penciptaan iklim pendidikan berkarakter bagi anak bangsa Indonesia yang kompetitif dalam era globalisasi. Itu artinya, karakteristik sekolah efektif memang harus dipenuhi oleh manajemen dan kepemimpinan sekolah sehingga lulusan memiliki kualitas unggul dalam berkompetisi dan bekerjasama dengan bangsa lain di era globalisasi. Tidak hanya menguasai sains, tetapi keterampilannya juga mumpuni, sekaligus lulusannya memiliki ketangguhan iman dan taqwa.

Peran strategis manajemen pendidikan dalam membentuk karakter adalah agar peserta didik menjalankan kehidupannya dengan baik. Dengan kata lain, peserta didik tidak hanya memahami pendidikan sebagai bentuk pengetahuan, namun juga menjadikannya sebagai bagian dari nilai hidup dan secara sadar hidup berdasarkan pada nilai tersebut maka diperlukan kemampuan antisipatif sekolah atau madrasah atas dinamika eksternal (perubahan kebijakan pemerintah dan kemajuan IPTEK) melalui sekolah yang menerapkan manajemen dan kepemimpinan pendidikan transformasional, suatu kepemimpinan yang berbasis

kepada visi, misi, tujuan dan program peningkatan mutu menuju perubahan sekolah-sekolah secara akuntabel. Untuk mewujudkan hal ini diperlukan sumberdaya guru dan tenaga kependidikan profesional dari perguruan tinggi yang menjadi penyokong utama kebangkitan pendidikan nasional.

Sekolah efektif memiliki guru-guru yang menjalankan sepenuhnya tanggung jawab bagi pembelajaran siswa. Bagaimanapun, penekanan atas komunikasi terbuka, dan kerjasama antara anggota staf sekolah merupakan karakteristik iklim sekolah efektif. Selain di kelas, iklim dari optimisme dan harapan tinggi disediakan. Akhirnya, iklim kerjasama yang profesional dalam suatu sekolah efektif dengan komite sekolah dan pihak terkait mendorong suatu kesadaran dan penerimaan masyarakat dalam eksistensi suatu sekolah yang berfokus kepada mutu secara efektif dalam pendidikan berkarakter sehingga keunggulan SDM bangsa akan dapat diwujudkan sebagai pelaksana pembangunan nasional”.

### **3. Hubungan Manajemen dengan Pendidikan Islam**

Pendidikan Islam memiliki fungsi dan peran yang sangat besar dan paling menentukan dalam mewujudkan dan mengembangkan peradaban Islam. Artinya, maju-mundurnya peradaban Islam itu yang berimplikasi pada kemajuan atau kemunduran umat Islam amat bergantung pada kondisi riil pendidikan Islam. Dengan pengertian lain, pendidikan Islam merupakan kunci bagi pengembangan peradaban Islam yang terealisasi pada pembangunan dalam semua dimensi kehidupan kaum muslimin (Qomar, 2014 :144).

Dengan begitu, membicarakan manajemen pendidikan Islam sebenarnya tidak dapat dilepaskan dengan perilaku umat Islam dalam mengelola lembaga pendidikan sesuai dengan prinsip Islam. Dalam konteks Islam, sebagian pakar ada yang mengatakan manajemen Islam dan ada pula manajemen syari’ah. Untuk masa yang akan datang, manajemen syariah akan diarahkan kepada manajemen perilaku. Arahnya adalah memperbaiki perilaku. Hal ini akan membawa seseorang untuk menyadari bagaimana ia berperilaku secara benar dan konsisten, merasa diawasi oleh Allah ketika melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga tanggung jawabnya bukan hanya kepada pemimpin, tetapi kepada Allah swt. Dalam manajemen syariah, aspek tauhid sangatlah kuat, sehingga seseorang akan benar dan jujur ketika tidak diawasi oleh manusia serta akan tetap benar dan jujur ketika tidak diawasi oleh manusia.

Hal *kedua* yang dibahas dalam manajemen syariah adalah *struktur organisasi*. Struktur organisasi sangatlah perlu. Adanya struktur dan stratifikasi dalam Islam dijelaskan dalam surah al- An’am: 165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّن دُونِ اللَّهِ آلِهَةً لِّيُبْتَلِيَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: "Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS. Al-An'am ayat 165).

Dalam Tafsir Ibnu Katsir jilid III, yang ditulis Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman (2012:340), dijelaskan bahwa ayat ini menegaskan bahwa Allah menjadikan manusia sebagai pemakmur bumi ini dari generasi kepada generasi, dari satu masa ke masa yang lain, generasi berikutnya setelah generasi sebelumnya. Namun Allah membedakan yang satu dengan lain dalam hal rezeki, akhlak, kebaikan, keburukan, penampilan, bentuk dan warna kulit, dan ada hikmah Allah di balik semua itu. Dan Allah mencoba dan menguji manusia dengan nikmat yang diberikanNya, menguji orang kaya dengan kekayaannya, dan meminta pertanggung jawaban dengan rasa syukur kepadaNya, dan menguji orang miskin dengan kemiskinannya dan meminta pertanggung jawaban tentang kesabarannya.

Sesungguhnya pendidikan merupakan kegiatan atau kerja yang sangat positif. Dijelaskan tentang mendidik manusia merupakan amal kebajikan yang dalam ajaran Islam disebut *al-birr*. Allah mendorong manusia untuk bekerjasama dalam melakukan *al birr*, amal kebajikan sebagaimana firman Allah dalam surat Al Maidah ayat 2:

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: "...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksaan-Nya (QS.Al Maidah ayat 2).

Mukhlis M. Hanif (2012:276) menjelaskan bahwa *birr* dan *taqwa* adalah identik. Pengulangan makna dengan lafal yang berbeda adalah sekedar untuk tujuan memperkuat dan member tekanan. Setiap *birr* (kebajikan) adalah *taqwa*. Begitu pula sebaliknya.

Menganalisis penjelasan ayat di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam Islam dituntut untuk bekerjasama dalam amal kebajikan, baik yang wajib maupun sunnah. Namun penggunaan taqwa adalah menekankan untuk menjaga amal yang wajib. Dalam konteks ini, bekerjasama dalam melaksanakan proses pendidikan kepada yang lebih baik sebagai amal kebajikan untuk mendidik generasi muda Islam merupakan keniscayaan bagi kehidupan umat Islam. Pendidikan dalam Islam perlu dikelola dengan terencana, terarah dan terpadu agar cita-cita terbentuknya pribadi muslim sejati dapat diwujudkan.

Menurut Muchlis M. Hanafi, et al (2012:3) manusia adalah makhluk yang berpotensi untuk mendidik secara baik dan berkelanjutan. Ia memiliki tubuh yang sempurna, memiliki berbagai potensi yang siap diaktualisasikan dalam kehidupan seperti potensi intelektual, potensi sosial, potensi moral, dan sebagainya. Yang diperlukan dalam mengurangi dan mengembangkan kehidupan di dunia ini. Hal ini sudah tampak sejak manusia diciptakan pertama kali, ia telah menunjukkan kecerdasan melebihi makhluk-makhluk Allah *subbhanahu wa ta'ala* yang ada saat itu. *Nabiyullah* Adam mampu menyebutkan nama benda-benda yang ada di sekelilingnya setelah diajari oleh Allah *subbhana wa ta'ala*.

Kekhalifahan manusia menjadi pangkal tolak manusia menerima amanah untuk menjadi khalifah di muka bumi. Karena itu, dorongan menjadi pemimpin dalam kehidupan manusia bersifat kodrati, di bawa sejak lahir dan berkembang sesuai dengan pengalaman hidupnya. Karena itu, para pemimpin di lembaga pendidikan menjalankan amanah untuk menata atau mengelola keseluruhan sumberdaya pendidikan yang ada baik personil pendidikan maupun unsur material, sarana dan prasarana untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan Islam.

Lalu apa yang dimaksud dengan manajemen pendidikan Islam? Sedangkan menurut Qomar (2007:10) manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara mensiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien”.

Sutikno (2013:8), menjelaskan bahwa manajemen pendidikan Islam lebih mengarah kepada penerapan manajemen dalam pengembangan pendidikan Islam.

Manajemen pendidikan Islam merupakan proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami. Aspek ini menghendaki adanya muatan-muatan nilai Islam dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Proses pengelolaan manajemen secara islami menghendaki adanya sifat *inklusif* yang berarti kaedah-kaedah manajerial yang dirumuskan untuk pengelolaan pendidikan selain pendidikan Islam selama ada kesesuaian sifat dan misi. Sebaliknya kaedah-

kaedah manajemen pendidikan secara umum bisa juga dipakai dalam pengelolaan pendidikan Islam sesuai dengan nilai-nilai Islam, realita dan kultur yang dihadapi lembaga pendidikan Islam. Sementara manajemen lembaga pendidikan Islam menunjukkan keadaan *eksklusif* karena menjadi objek langsung dari kajian ini, hanya terfokus terhadap pendidikan Islam.

Sedangkan tujuan manajemen pendidikan adalah untuk memfasilitasi pembelajaran siswa sebagai sebuah bentuk proses pembelajaran (Bush dan Coleman, 2012:20). Dengan begitu, manajemen pendidikan Islam membantu memudahkan peserta didik mengikuti dan menerima pembelajaran dari guru yang disediakan oleh kepala sekolah, atau manajer pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan. Semua fungsi manajemen pendidikan Islam baik perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, komunikasi organisasi, koordinasi, maupun pemotivasian terhadap sumberdaya organisasi diarahkan pada pencapaian efektivitas pembelajaran di lembaga pendidikan pendidikan Islam.

Menurut Qomar (2009:36-37) bahan-bahan manajemen pendidikan Islam mencakup hal-hal berikut:

- 1) Teks-teks wahyu, baik Al-Qur'an maupun hadis sahih sebagai pengendali bangunan rumusan kaidah-kaidah teoritis manajemen pendidikan islam.
- 2) *Aqwal* (perkataan-perkataan) para sahabat Nabi, ulama, dan cendekiawan muslim sebagai pijakan logis argumentative dalam menjelaskan kaidah-kaidah teoritis manajemen pendidikan islam secara rasional.
- 3) Perkembangan lembaga pendidikan Islam sebagai pijakan empiris dalam mendasari perumusan kaidah-kaidah teoretis manajemen pendidikan Islam.
- 4) Kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) dalam lembaga pendidikan Islam sebagai pijakan empiris dalam merumuskan kemungkinan strategi yang khas dalam mengelola lembaga pendidikan Islam.
- 5) Ketentuan kaidah-kaidah manajemen pendidikan sebagai pijakan teoretis dalam mengelola lembaga pendidikan Islam, dengan tetap melakukan kritik jika terdapat ketentuan-ketentuan atau prinsip-prinsip yang tidak relevan supaya sesuai dengan kondisi budaya yang terjadi dalam lembaga pendidikan Islam.

Pendidikan menjadi tanggung jawab semua pihak mulai dari keluarga sebagai sekolah pertama (*madrrasah al-ula*), masyarakat, lembaga-lembaga pendidikan, serta Negara (pemerintah). Mendidik berarti membangun karakter untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul lahir batin yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai luhur kehidupan. Pendidikan

bersifat berkelanjutan (*lifelong education*) sejak manusia mampu berinteraksi dengan lingkungannya hingga ia wafat. Al-Qur'an menaruh perhatian pada masalah pendidikan, pembangunan karakter, dan pengembangan sumber daya manusia agar kehidupan karakter, dan pengembangan sumber daya manusia agar kehidupan di bumi senantiasa damai, sejahtera, bermartabat, dan membawa kemaslahatan bagi seluruh makhluk, termasuk kebahagiaan secara khusus bagi manusia untuk dunia dan akhirat (Muchlis M. Hanafi, 2012:2).

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengawasi, dan mengembangkan segala upaya di dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai lembaga pendidikan Islam, yang didasarkan pada nilai-nilai Islam. Atau dengan istilah lain, manajemen pendidikan Islam adalah penerapan keseluruhan fungsi manajemen dalam mengelola organisasi atau lembaga pendidikan Islam dengan didasarkan pada nilai-nilai Islam untuk membentuk pribadi muslim sejati.

Pada praktiknya, perilaku personil dalam menerapkan manajemen pendidikan Islam, dicirikan, yaitu: (1) berbasis kepada ajaran tauhid, (2) melakukan sesuatu dengan ikhlas, (3) tujuannya bermuara untuk mengabdikan kepada Allah atau mencari ridho Allah, (4) mengamalkan Islam secara kaffah-khususnya dalam musyawarah, ta'awun/kerjasama, kekhilafahan/kepemimpinan, (5) mewujudkan kemaslahatan dan kemajuan umat, (6) mengutamakan pelayanan terbaik bagi umat, untuk menghasilkan amal soleh dan mutu produk, (7) mewujudkan Islam sebagai rahmat bagi sekalian alam (rahmatan lil 'alamin).

## **Tugas Mahasiswa**

1. Membuat resume tentang Konsep dasar organisasi pendidikan
2. Membuat peta konsep Konsep manajemen yang ada dalam organisasi
3. Menganalisis fakta tentang hubungan Manajemen dengan kepemimpinan
4. Menyusun peta konsep Organisasi dan manajemen pendidikan Islam.

# BAB III

## FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab III ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Membedakan antara perencanaan dengan pengambilan keputusan
2. Menganalisis praktik pengorganisasian
3. Menganalisis konsep kepemimpinan
4. Menjelaskan fakta tentang praktik komunikasi organisasi
5. Menjelaskan praktik pengawasan dalam organisasi

### **Materi Pokok:**

Cakupan materi pokok yang dipelajari mahasiswa:

1. Perencanaan dan pengambilan keputusan
2. Pengorganisasian dalam organisasi
3. Konsep kepemimpinan
4. Komunikasi organisasi
5. Pengawasan dalam organisasi
6. Menjelaskan hubungan prinsip-prinsip Islam tentang manajemen dengan praktik pendidikan di lembaga pendidikan Islam

## **A. PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

### **1. Perencanaan**

 Secara faktual, hal yang tidak bisa dibantah bahwa kedudukan manajer sangat menentukan dalam seluruh organisasi yang dikembangkan oleh umat manusia. Sejatinya untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen maka diperlukan kehadiran manajer selain anggota yang lain dalam organisasi. Para manajer begitu sangat strategis bagi organisasi dan seluruh *stakeholders* dalam mencapai efektivitas dan efisiensi. Menurut Robbins dan Coulter (2012:5), manajer adalah anggota organisasi yang berbicara kepada yang lain tentang apa yang harus dikerjakan mereka dan bagaimana anggota dapat mengerjakannya.

Dengan pengertian ini maka akan mudah membedakan antara manajer dengan pegawai yang tidak bertugas sebagai manajer. Tentu saja pada banyak organisasi nampak jelas perbedaan apa yang dikerjakan oleh manajer dan pegawai atau anggota organisasi. Seorang manajer adalah orang yang mengkoordinasikan seluruh pekerjaan kepada orang lain, terutama sasaran organisasi sehingga dapat tercapai. Pekerjaan para manajer tidak berkenaan dengan hal yang bersifat pribadi tetapi bagaimana menolong yang lain melakukan pekerjaannya. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa manajemen adalah mengkoordinasikan pekerjaan dari kelompok atau unit kerja atau sekaligus melakukan pengawasan. Dengan kata lain, pekerjaan tersebut mencakup koordinasi aktivitas pekerjaan suatu kelompok orang dari bidang berbeda atau bahkan orang di luar organisasi atau kadang-kadang pegawai atau individu yang bekerja bagi penyedia organisasi.

Kajian dalam bab ini berusaha membahas fungsi-fungsi manajemen sebagai dasar dalam memahami aktivitas atau proses manajemen untuk mewujudkan cita-cita memudahkan kehidupan manusia. Dengan konteks ini, perlu dikemukakan fungsi perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, komunikasi organisasi, pemotivasian dan pengawasan untuk memastikan semua sumberdaya yang didayagukan sehingga mencapai tujuan. Terutama untuk mencapai tujuan kehidupan individu, keluarga, dan kehidupan bersama dalam organisasi untuk mewujudkan kesejahteraan, kebahagiaan dan kemajuan bangsa.

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Bagaimanapun, manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi Terry (1973:7) mengemukakan "*Management provides effectiveness to human efforts. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations*". Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektivitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian kinerja yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, pemerintahan, politik, keagamaan, profesi maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan

(*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry (1973:4), yang terdiri dari: *These four fundamental functions of management are; (1) Planning, (2) Organizing, 3) Actuating, (4) Controlling*. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Fayol dalam Winardi (1990) mengemukakan ada lima fungsi manajemen, yaitu: (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Command* (memimpin), (4) *Coordination* (pengkoordinasian), (5) *Control* (pengawasan).

Sondang P Siagian (1975) mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup; (1) Perencanaan, (2) Pengorganisasian, (3) Pemasukan, (4) Pengawasan, dan (5) Penilaian. Demikian pula Mondy dan Premeaux (1995:8), mengemukakan "*The management process is said to consist of four functions: planning, organizing, influencing and controlling*" Dapat disimpulkan pada pokoknya manajemen memiliki fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

### **a. Pengertian Perencanaan**

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Dengan begitu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux (1995 :138) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Daft (2010:5) berpendapat bahwa perencanaan mengidentifikasi sasaran-sasaran bagi masa depan dan kinerja organisasi, keputusan tentang tugas-tugas serta penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dimaksud.

Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Selain itu, perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya, ada tindakan program khusus untuk mencapai tujuan ini, karena manajemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan.

Perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan maka perlu disusun berbagai konsep tentang arah organisasi yang mencakup visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi serta rencana-rencana organisasi yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan (*decision making*) sebagai pekerjaan juga merupakan inti dari manajemen.

Mengapa manajer membuat perencanaan? Sungguh perencanaan memberikan arah, mengurangi pengaruh perubahan, meminimalkan pengulangan dan menyusun ukuran untuk memudahkan pengawasan. Dengan kata lain proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi tentang organisasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi.

Menurut Sondang P Siagian (1985) suatu proses perencanaan harus dapat menjawab lima pertanyaan pokok, yaitu:

- 1) Apa yang akan dikerjakan dalam satu kurun waktu tertentu?
- 2) Siapa yang bertanggung jawab untuk melakukan, dan kepada siapa bertanggung jawab?
- 3) Prosedur, mekanisme dan metode kerja yang bagaimana yang akan diberlakukan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut agar terintegrasi dengan baik?
- 4) Adakah penjadwalan kegiatan yang jelas dan harus ditaati?
- 5) Apa alasan yang benar-benar data dipertanggung jawabkan tentang mengapa berbagai kegiatan harus dilaksanakan?

Winardi (1990) menjelaskan bahwa fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari: 1) Sasaran-sasaran, 2) Tindakan-tindakan, (*actions*), 3) Sumber daya, dan 4) Implementasi.

Perencanaan adalah suatu proses dengan mana sistem menyesuaikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal. Sesungguhnya fungsi perencanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menyajikan suatu sistem keputusan yang terpadu sebagai kerangka dasar bagi kegiatan organisasi.

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi yang harus bekerja maupun dalam

kegiatan internal organisasi. Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik dan berkembang semakin kompleks serta semakin besar dengan menekankan fungsi perencanaan sebagai akibat dari banyak ketidakpastian di masa depan.

Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui di mana organisasi berada dan apa yang diharapkan untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja. Bila perencanaan kurang diperhatikan atau tidak dibuat, maka akan terjadi tindakan sembarangan/tidak menentu dalam organisasi (*zigzagging*).

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Fungsi utama perencanaan manajemen puncak adalah salah satu rancangan sistem mencakup: 1) Penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi di atas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada berbagai macam tingkatan organisasi, dan 2) Pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini.

Perencanaan adalah sebagai "*intelligent cooperation with the inevitable*" (kerjasama cerdas yang tak dapat dielakkan). Perencanaan ialah suatu kegiatan integratif yang berusaha memaksimalkan keefektifan seluruhnya daripada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya? Menseleksi tujuan dan membangun kebijakan, program dan prosedur untuk pencapaian tujuan. Kemudian harus jelas hasil apa yang diharapkan dari proses rencana.

Ada suatu pendekatan yang logis terhadap perencanaan meliputi langkah-langkah:

- 1) Memperhatikan lingkungan politis, ekonomis dan kompetitif di masa datang;
- 2) Visualisasi peranan yang dikehendaki daripada organisasi didalam lingkungan ini;
- 3) Merasakan kebutuhan-kebutuhan dan keperluan langganan;
- 4) Menentukan perubahan dalam kebutuhan dan keperluan-keperluan kelompok lain yang berkepentingan (pemegang saham, pegawai, penawar, pembeli, dll);
- 5) Mengembangkan sarana yang luas, tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang akan mengarahkan usaha-usaha seluruh organisasi;

- 6) Menterjemahkan perencanaan yang luas ini kedalam usaha-usaha fungsional atas dasar yang lebih terperinci, riset, perencanaan dan pengembangan, produksi, distribusi dan pelayanan; dan
- 7) Mengembangkan perencanaan lebih terperinci dan kontrol atas penggunaan sumber-sumber dalam tiap-tiap wilayah fungsional selalu dihubungkan dengan usaha perencanaan yang menyeluruh.

Perencanaan ini adalah penting untuk mengenali konsep tingkatan rencana. Ada beberapa hirarki perencanaan organisasi. Suatu rencana yang luas dibutuhkan organisasi dalam bentuk sasaran dan tujuan-tujuan di tingkat puncak organisasi. Dalam konsep sistem, fungsi perencanaan merupakan suatu rancangan sistem yang harus memberikan pertimbangan pada tujuan yang menyeluruh dari organisasi, integrasi pekerjaan sub sistem ke arah tujuan tersebut. Kemudian tujuan dan sasaran tersebut diterjemahkan ke dalam rencana-rencana lebih terperinci dan khusus dibagikan kepada semua sistem organisasi.

Ada beberapa keuntungan tujuan-tujuan sebagai petunjuk bagi perencanaan, yaitu:

- 1) Landasan bagi perencanaan yang terpadu dan utuh;
- 2) Premis-premis dalam mana perencanaan yang lebih khusus harus mengambil tempat;
- 3) Landasan utama bagi penyelenggaraan fungsi kontrol;
- 4) Suatu landasan utama bagi motivasi manusia suatu kesadaran untuk berkarya dalam arti tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dikenal;
- 5) Suatu landasan bagi perumusan yang tepat delegasi dan desentralisasi perencanaan khusus pada tingkatan operasional yang lebih rendah; dan
- 6) Suatu landasan bagi koordinasi kegiatan-kegiatan diantara berbagai macam unit pekerjaan fungsional dalam organisasi.

#### **b. Jenis-jenis Rencana**

Dari hasil perencanaan adalah akan muncul beberapa rencana, yaitu:

- 1) Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran  
Tujuan adalah rencana-rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai. Dalam arti luas, tujuan mencakup: sasaran-sasaran, maksud-maksud, tugas pokok, batas waktu, standar-standar, target-target dan jatah-jatah. Tujuan bukan saja menggambarkan titik akhir perencanaan tetapi juga akhir ke arah mana fungsi-fungsi manajemen lain (pengorganisasian, komunikasi dan kontrol) akan dicapai.

2) Rencana-rencana tetap

Rencana-rencana tetap merupakan jenis kebijakan-kebijakan, metode baku, prosedur operasional yang dirancang untuk berguna dalam situasi yang beragam dan berulang pada aktivitas organisasi. Kebijakan adalah suatu rencana tetap yang paling luas dan merupakan petunjuk umum bagi perilaku organisasi. Kebijakan suatu perencanaan umum bagi tindakan yang membimbing anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijakan seringkali ditulis secara formal dalam buku pedoman organisasi atau kebijakan. Metode-metode dan prosedur adalah berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

3) Rencana-rencana terpakai

Rencana terpakai sekali adalah rangkaian tindakan yang cocok dengan situasi yang khusus untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana terpakai ini dapat berupa: 1) Program pokok, 2) Proyek-proyek, 3) Program-program khusus sampai pada, 4) Rencana-rencana terperinci.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan harus mempertimbangkan tiga sistem pokok yang penting bagi organisasi, yaitu: 1) Sistem lingkungan menyajikan parameter-parameter sosial, kultural, politis, dan ekonomis yang luas dalam mana organisasi harus bekerja, 2) Sistem kompetitif melukiskan hubungan-hubungan kompetitif, struktur industrial dan hubungan-hubungan produsen konsumen untuk perusahaan industri tertentu dalam mana perusahaan berkompetisi, 3) Sistem organisasi intern menunjukkan struktur organisasi, sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan dan hubungan-hubungan fungsional yang membuat organisasi menjadi suatu sistem yang baik.

## **2. Pengambilan Keputusan**

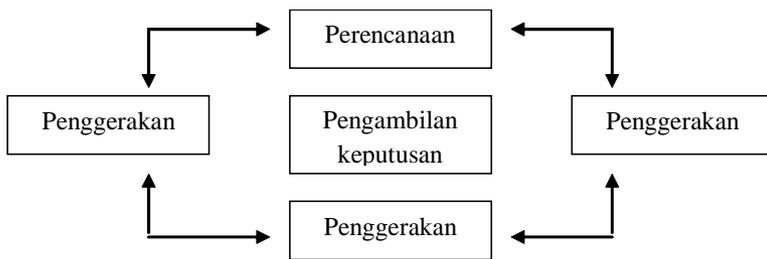
Sebuah organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen. Di sini aktivitas manajemen menjadi salah satu sub-sistem dari sistem organisasi. Manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional (Winardi, 1990). Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.

Pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen itu meliputi: (1) Perencanaan apakah tujuan akhir organisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai

tujuan?, (2) Pengorganisasian bagaimanakah pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi yang bagaimana diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?, (3) Penggerakan bagaimanakah menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi? Bagaimanakah kepemimpinan efektif dalam organisasi? (4) Pengawasan aktivitas apa sajakah dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa sajakah penyimpangan terjadi? Bagaimanakah menggerakkan organisasi secara efektif?

Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa tidak ada satupun fungsi manajemen yang dapat dilaksanakan tanpa melalui proses pembuatan keputusan, karena keputusan merupakan pangkal tolak dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajemen organisasi. Setiap manajer mengambil keputusan meskipun tipe dan ruang lingkungnya berbeda antara satu dengan yang lain. Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang dinamis ketimbang prosedur ketat atau suatu pilihan yang diambil pada masalah dan waktu tertentu.

Mondy dan Premeaux (1995) menggambarkan hubungan fungsi manajemen dengan pengambilan keputusan sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 5: Hubungan Pengambilan Keputusan dengan Fungsi manajemen lainnya.

Proses keputusan berlangsung dan berfungsi baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun dalam pengawasan. Pengambilan keputusan tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis, tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugastugas operasional serta mengatasi masalah (penyimpangan dari rencana) yang dihadapi para manajer dan personil dalam setiap organisasi.

**a. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Salah satu tugas utama para manajer adalah mengambil keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Seorang manajer membuat keputusan dalam banyak fungsi perusahaan yang akan terkait dengan masa depan perusahaannya.

Apakah yang dimaksud pengambilan keputusan? Robbins (1984:236) berpendapat bahwa: *“Decision making is process in wich one chooses between two or more alternative”*. Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami hakikat pengambilan keputusan ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Biasanya pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya.

Setiap orang membuat keputusan dalam hidupnya setiap hari. Bagaimanapun, seseorang senantiasa akan berhadapan pada berbagai pilihan sebagai tindakan yang akan dilakukan dalam keseharian. Pilihan tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok perlu diputuskan. Seperti halnya, seorang pegawai akan memutuskan, jam berapa harus bangun, lalu apakah pergi ke kantor, atau tidak, jam berapa berangkatnya, dengan kendaraan apa, dan banyak hal lain yang diputuskan.

Suatu putusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin (Sutisna, 1985:149). Demikian pula Drummond (1995) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya).

Sebagai makhluk hidup manusia senantiasa menghadapi banyak persoalan sejak bangun tidur hingga pergi kembali ke tempat tidur di malam hari. Dengan menemukan berbagai problem kemudian disusun prioritas yang cocok. Putuskan apa yang akan kita lakukan baik sebagai individu maupun kelompok dalam menangani masalah krusial melalui proses pengambilan keputusan. Proses membuat alternatif dan solusi yang mungkin terhadap masalah yang diputuskan sebagai prioritas. Melakukan evaluasi terhadap solusi dan pemilihan terhadap berbagai solusi.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy dan Premeaux (1995:108) menjelaskan: *“Decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choises among them”*. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dimana ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.

Dari definisi di atas disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan

dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).

### **b. Sistem Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Atmosudirjo (1997:45) kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- 2) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- 3) Situasi si pengambil keputusan itu berada;
- 4) Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
- 5) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Unsur-unsur yang disebutkan di atas merupakan kesatuan yang harus ada dalam sistem kerja pengambilan keputusan manajerial. Hal ini sangat penting artinya, sebab pengambilan keputusan adalah sentral bagi tugas seorang manajer dalam mengkoordinasikan tugas-tugas dan usaha organisasi untuk mencapai sasaran. Di sini aktivitas pengambilan keputusan menjadi inti tugas seorang manajer, ia menembus seluruh fungsi pelaksanaan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruh aktivitas organisasi (Kast dan Rosenzweig, 1979:603).

Dalam perspektif ini pengambilan keputusan dipahami sebagai upaya menetapkan satu pilihan dari berbagai pilihan untuk melakukan suatu tindakan di masa depan. Sebagai suatu tindakan awal dimulai dalam perencanaan yang harus dilakukan setiap manajer dan dalam aktivitas manajerial lainnya, maka pengambilan keputusan akan menentukan corak masa depan suatu organisasi baik pemerintahan, politik, ekonomi, perbankan maupun organisasi pendidikan.

Adair (1985) berpendapat keputusan-keputusan adalah berpusat kepada pengelolaan. Manajemen adalah memutuskan apakah yang dilakukan dan memperoleh sesuatu tindakan. Dalam situasi manajemen tertentu suatu keputusan atau bagian keputusan harus mendahului pelaksanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian hasil bagaimanapun akan ditentukan keputusan dan efektivitas dalam pelaksanaannya. Di sini kepemimpinan, mempengaruhi, komunikasi dan motivasi berperan di dalamnya. Persyaratan pertama bagi keberhasilan dalam suatu perusahaan adalah mutu yang tinggi dari keputusan manajemen.

Konsep sistem dapat diaplikasikan dalam pembuatan keputusan, seperti halnya dalam perencanaan dan komunikasi sebagai upaya mendesain sistem dalam organisasi. Gigch (1997) berpendapat bahwa pendekatan sistem merupakan proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk mendesain sistem. Pengambilan keputusan merupakan sikap yang hati-hati dalam bertindak untuk menentukan sebuah pilihan dari beberapa alternatif. Hal ini merupakan gambaran sederhana dari manajemen organisasi. Pengambilan keputusan adalah proses berpikir yang meliputi semua aktivitas pemecahan masalah.

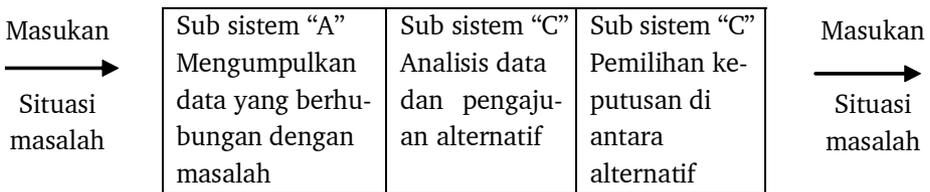
Sebagai suatu sistem, pengambilan keputusan menerima masukan pengaruh dari sistem lainnya baik ekonomi, sosial, politik dan peraturan negara. Hal itu perlu diperhatikan oleh para manajer atau pimpinan dalam membuat keputusan. Merujuk kepada Harrison (1992:85) menjelaskan: *“Orga-nizations do not exist in a vacuum. They are a part of larger aggregates, such as economic system, the social system and the political system of the notionstate. Therefore, decision makers must take account of the inputs of the environment in arriving at a decision, and they must consider the effects of the chaise on the manifold forces comprising the environment”*. Keputusan berkaitan dengan tujuan dan aspirasi yang dibuat harus dapat dilaksanakan secara efektif. Bagaimanapun, efektivitas dari suatu pelaksanaan keputusan ditentukan oleh lingkungan. Penerimaan lingkungan akan menentukan keberhasilan keputusan. Adapun yang membatasi kepuasan lingkungan atas pilihan keputusan efektivitas nampaknya ada pada ketidaksempurnaan informasi, hambatan waktu dan biaya, serta keterbatasan dimensi kognitif (pemikiran) atau rasionalitas.

Efektivitas pengambilan keputusan berkaitan dengan aplikasi konsep sistem terhadap keputusan. Aplikasi ini bahkan terkait dengan gaya pengambil keputusan yang diperkenalkan oleh Driver, dkk (1993) menjelaskan bahwa pendekatan terhadap suatu masalah sebagai suatu yang terpadu, menggunakan sejumlah informasi, memperkirakan situasi dari berbagai perspektif dan alternatif-alternatif untuk menangani masalah. Proses berpikir sistemik adalah suatu penyusunan prioritas dari strategi penanganan situasi, tidak hanya mengumpulkan alternatif atau satu elaborasi rencana. Pendekatan sistemik mendefinisikan situasi lebih luas daripada yang orang lain melakukannya, melihat masalah sebagai terdiri dari banyak faktor, masalah yang saling berhubungan dan harus dipertimbangkan bersama.

Sebenarnya sistem analisis yang dipakai oleh seseorang manajer menghasilkan alternatif dalam proses keputusan. Suatu bagian dari proses, sistem analisis penting untuk mencatat kemungkinan alternatif, menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi setiap alternatif dan membangun nilai yang berhubungan

dengan variabel. Pendapat Harrison (1992:3) juga memperkuat argumentasi bahwa profil keputusan biasanya difokuskan kepada tiga elemen pokok, yaitu: (1) *the decision process*, (2) *the decisionmaker*, or, (3) *the decision itself*. Paling tidak, efektivitas pengambilan keputusan akan ditentukan tiga elemen dasar ini. Sebagai kesatuan sistem elemen tersebut bermuara kepada munculnya keputusan yang diharapkan.

Dalam Immegart dan Pilecki (1972:78) dikemukakan bagan subsistem aktivitas pengambilan keputusan dalam organisasi sekolah sebagai berikut:



Gambar 6: Proses Pengambilan Keputusan

Gambar di atas menjelaskan beberapa subsistem yang melingkari sistem aktivitas seperti pengambilan keputusan. Setiap dari proses subsistem dalam kenyataannya merupakan realitas dari *input* (masukan) dan *output* (keluaran) dalam sistem tersebut. Situasi masalah atau masalah yang ada menjadi input (masukan) kepada subsistem pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah kemudian menjadi masukan kepada subsistem analisis data dan selanjutnya menjadi masukan kepada subsistem pemilihan keputusan di antara berbagai alternatif sehingga muncul keluaran berupa alternatif solusi masalah.

Gigch (1987) berpendapat proses pencarian untuk menghasilkan alternatif tetap merupakan bagian yang harus dipahami. Salah satu teori mengatakan bahwa pencarian alternatif-alternatif merupakan proses dengan mana suatu rangkaian tujuan dan sasaran pertama kali dibuat untuk menjembatani jarak antara titik awal dan pencapaian tujuan. Strategi konservatif dalam mencari alternatif adalah penilaian terhadap dasar pikiran yang meliputi risiko yang dapat dipertimbangkan mengarah kepada kurangnya informasi dan sedikit pengertian mengenai konsekuensi yang akan diperoleh. Maka pandangan dari seluruh sistem perlu digunakan karena proses untuk menghasilkan dan mencari beberapa alternatif merupakan hal yang krusial untuk keberhasilan pencapaian tujuan.

Pendapat lain mengemukakan ada lima langkah rencana tindakan, ketika pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi manajer,

yaitu: (1) Definisikan tujuan, (2) Kumpulkan informasi, (3) Membangun pilihan-pilihan, (4) Evaluasi dan putuskan, (5) Pelaksanaan. Pemikiran rasional dapat juga dipertentangkan dengan jenis keputusan (Adair, 1985). Dengan kelima rangkaian kegiatan ini, proses pengambilan keputusan benar-benar diarahkan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Intinya adalah bahwa pengambilan keputusan menghasilkan putusan yang lebih baik dari alternatif yang ada.

### **c. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan**

Setiap manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995:113) yang terdiri dari lima langkah yaitu:

- 1) Mengidentifikasi masalah atau peluang  
Mempelajari atau mengenali masalah apa saja masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Karena itu faktor yang menyebabkan munculnya masalah (jika ingin memecahkan masalah) atau faktor-faktor yang menjadi peluang (kekuatan dan kelemahan) harus diidentifikasi sedemikian rupa melalui analisis rasional dan sistematis.  
Di sini yang juga penting termasuk perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal itu menentukan tindakan yang akan diambil. Kalau persoalannya tidak dirumuskan dengan benar, maka masalah yang sesungguhnya tetap berlanjut, dan tindakan-tindakan yang salah arah boleh jadi akan menciptakan masalah-masalah baru (Drummond, 1995:17).
- 2) Membuat alternatif-alternatif.  
Membuat sejumlah alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab berbagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Demikian pula membuat berbagai alternatif peluang bagi membuat keputusan yang menyangkut masa depan organisasi agar diketahui peluang yang lebih besar untuk memajukan organisasi.
- 3) Mengevaluasi alternatif  
Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan. Jika harus dilihat faktor feasibilitas (kelayakan) suatu alternatif maka hal inilah yang akan menetapkan pilihan yang mana akan diambil sebagai keputusan.

4) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkan untuk dilaksanakannya sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

5) Mengevaluasi alternatif

Keputusan yang ditetapkan dan telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi. Jika belum, maka tindakan harus diperbaiki dan kembali mencermati alternatif-alternatif yang diajukan atau menambah kembali alternatif yang ada di samping melengkapi informasi untuk keputusan yang akan diambil. Pendapat lain menegaskan bahwa langkah-langkah pengambilan keputusan ada enam yaitu: (1) Mengidentifikasi suatu masalah, (2) Memperjelas dan menyusun prioritas sasaran-sasaran, (3) Menciptakan pilihan-pilihan, (4) Menilai pilihan-pilihan, (5) Memperbandingkan akibat-akibat yang diramalkan pada masing-masing pilihan dengan sasaran-sasaran, (6) Memilih pilihan dengan konsekuensi-konsekuensi dengan sasaran-sasaran (Drummond, 1995:3).

Para manajer dan bersama staf atau personil organisasi perlu memahami proses atau langkah-langkah ini agar tujuan pengambilan keputusan dapat dicapai dengan baik. Apakah tujuan untuk membuat tindakan strategis jangka panjang, operasional (menjawab peluang) maupun dalam memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

Bagaimanapun, berpikir, memecahkan masalah dan mengambil keputusan adalah perilaku dasar manusia baik individu maupun kelompok. Mengambil keputusan adalah tindakan sentral dalam tugas manajer dalam mengkoordinir usaha organisasi mencapai sasarannya. Dalam hal ini, keberadaan informasi adalah bahan vital bagi pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks (Kast dan Rosenzweig, 1979). Dengan begitu, pengambilan keputusan sangat menentukan arah dan jenis kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi.

**d. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan**

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan.

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan sebuah pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi kepada dua jenis, yaitu:

1) Keputusan strategis

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi para manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi.

2) Keputusan operasional

Adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995:13). Dengan demikian keputusan yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah adalah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi secara lebih baik.

Di sisi lain ada pula pembagian jenis keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu:

1) Keputusan yang diprogramkan (*Programmed, decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada problem yang diketahui secara baik (*well structured problems*) atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam mengambil keputusan. Demikian pula informasinya dapat dinilai relevansinya untuk mengambil keputusan. Fakta-fakta dan angka-angka serta data diolah untuk memberikan informasi yang bermakna sehingga keputusan bisa diprogramkan.

2) Keputusan yang tidak diprogramkan (*Nonprogrammed decision*)

Adapun keputusan ini adalah keputusan yang diambil atau dibuat berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas (*illstructured problems*) atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Ada pula pendapat lain yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu: (1) Keputusan administratif, kegiatan operasional yaitu semua keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari, (2) Keputusan strategis, menyangkut kegiatan goal. Ini merupakan keputusan yang bersifat strategis yang bernuansa

jangka panjang sebagai pegangan dalam keputusan administratif (Syafri Harahap, 1996:132).

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apapun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Di sini dapat dikemukakan ada dua fungsi pokok keputusan, yaitu: (1) Sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dan organisasional, (2) Menentukan masa depan sebab keputusan bersifat futuristik (mengenai masa depan), maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan (Atmosudirjo, 1997:48).

Masa depan organisasi adalah suatu hal prediktif dan kompleks. Oleh sebab itu, keputusan organisasi yang diambil manajer sangat kompleks dalam menjangkau masa depan. Karena itu, keputusan itu mencakup strategis dan kebijakan. Dalam hal ini strategi yang dibuat manajemen puncak merupakan serangkaian keputusan atau tindakan yang mendasar dibuat dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan (S.P Siagian, 1995:32).

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajemen puncak (*top management*), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.

## **B. PENGORGANISASIAN (*ORGANIZING*)**

### **1. Pengertian Pengorganisasian**

Sebelum dijelaskan hakikat pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dikemukakan arti organisasi, sebab organisasi adalah yang menjadi wadah bagi seluruh aktivitas manajerial, tak terkecuali pengorganisasian. Apa yang dimaksud dengan organisasi. Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan: organisasi ialah kerjasama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinasikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Di dalam organisasi ada sejumlah orang baik sebagai manajer maupun sebagai anggota, ada struktur, tujuan-tujuan, aturan dan prosedur. Orang yang melaksanakan manajemen inilah

disebut manajer, dan yang melaksanakan pekerjaan praktis adalah anggota, personil, bawahan atau pengikut.

Satu organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu: 1) Ada kumpulan orang-orang, 2) Ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi, 3) Bekerjasama di mana aktivitas-aktivitas yang terpisah dikoordinasikan, 4) Ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinasikan.

Untuk kelangsungan fungsi organisasi ada beberapa prinsip dalam rancangan manajemennya, yaitu: 1) Kesatuan perintah, 2) Rentang pengawasan, 3) Pembagian kerja, dan, 4) Departementalisasi.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winardi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins (1984) pengorganisasian ialah suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas untuk dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melaporkan, kepada siapa laporan disampaikan, dan di mana keputusan dibuat.

Reeser (1973:323) mengemukakan "*As managerial function, organizing is defined as grouping work activities into departement, assigning authority and coordinating the activities of the different departements so that objectives are met and conflicts minimized*". Pendapat ini menekankan bahwa pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas Terry (1973:297) menjelaskan pengorganisasian adalah membangun hubungan perilaku yang efektif di antara semua orang, karena mereka akan dapat bekerjasama secara efisien dan mencapai kepuasan pribadi dalam melakukan pekerjaan dalam konteks pengaruh lingkungan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: 1) Menjelaskan siapa yang akan melakukan apa, 2) Menjelaskan siapa memimpin siapa, 3) Menjelaskan saluran-saluran komunikasi, 4) Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran (Winardi, 1990).

## 2. Unsur Pengorganisasian

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premeaux (1995) yaitu tanggung jawab, wewenang, pendelegasian, dan pertanggung jawaban.

### 1) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan.

### 2) Wewenang (*Authority*)

Wewenang adalah hak untuk memutuskan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan sesuatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi. Paling tidak ada tiga karakteristik utama dalam konsep wewenang, yaitu: a) Wewenang adalah hak, b) Wewenang mencakup tindakan membuat keputusan, melakukan tindakan, dan melaksanakan kewajiban, c) Wewenang adalah jaminan bagi pencapaian tujuan, atau sasaran organisasi.

### 3) Pendelegasian (*Delegation*)

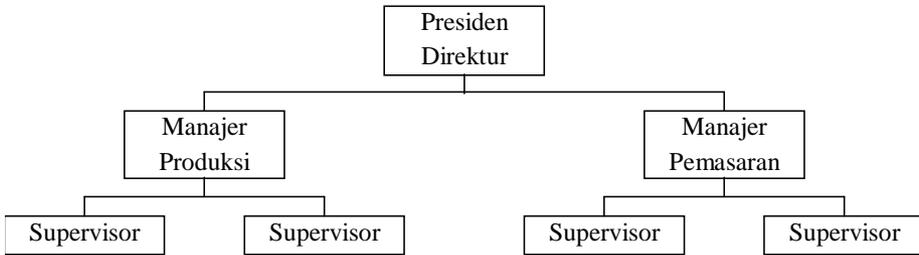
Pendelegasian adalah proses pemberian tanggung jawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan. Konsep delegasi adalah salah satu hal penting bagi manajer sebagai kemampuan untuk memperoleh pekerjaan yang dilaksanakan. Pada pokoknya ada risiko bagi manajer, karena berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu tanggung jawab.

### 4) Pertanggung jawaban (*Accountability*)

Tidak ada satu organisasi yang dapat berhasil jika tidak ada sistem pertanggung jawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas dalam kenyataannya melaksanakannya secara benar. Pertanggungjawaban dapat dikembangkan dengan beberapa cara, yaitu: a) Melalui pemeriksaan pribadi/perorangan oleh manajer. Setelah tugas-tugas seseorang diberitahukan kepadanya, manajer dapat memeriksa dan melihat apakah pekerjaan itu dilakukan secara sempurna, b) Bawahan memberikan laporan kepada manajer. Laporan ini diatur sedemikian rupa, baik laporan mingguan, bulanan atau semesteran, c) Melalui laporan yang diberikan oleh orang lain. Para pengawas pengendalian mutu melaporkan tentang pekerjaan seseorang, demikian pula para pelanggan memberikan laporan tentang lemahnya pelayanan dan kegagalan produk/jelek kualitas produk.

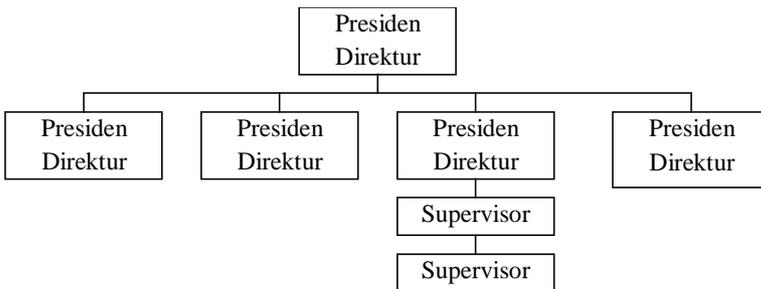
5) Struktur Organisasi

Dalam Syafaruddin (2005) struktur organisasi adalah berisikan kerangka kerja organisasi. Adapun kerangka kerja organisasi adalah yang kompleks, sedang dan sederhana. Kebanyakan organisasi besar menggunakan kerangka kerja jenis lini dan staff. Jenis ini menggunakan hubungan garis vertikal antara tingkatan yang berbeda antara manajer dengan bawahannya. Di bawah ini adalah struktur organisasi lini dalam suatu perusahaan.



Gambar.7 Struktur organisasi Lini

Struktur organisasi lini menunjukkan hubungan manajer dengan staf dalam garis perintah. Selanjutnya struktur organisasi lini dan staf yang berisikan hubungan kerja manajer dengan staf atau supervisor bersifat perintah dan koordinasi. Biasanya staf memberikan garis kerja yaitu; memberikan bimbingan, pelayanan, dan pengendalian kerja.



Gambar. 8 Struktur organisasi Lini dan Staff dalam suatu perusahaan

Manajer produksi berkoordinasi dengan manajer personalia dalam hal penempatan karyawan dan penentuan tugas supervisor. Demikian pula, manajer personalia memberikan nasihat dan pengendalian kepada supervisor tentang karyawan yang ditempatkan dalam bidang pekerjaan tertentu.

Di samping struktur lini, lini dan staff, ada satu lagi struktur organisasi fungsional. Dalam organisasi yang banyak menggunakan spesialis maka biasanya strukturnya banyak menggunakan struktur fungsional.

### C. PENGATURAN (*DIRECTING*)

Sebagai langkah selanjutnya aktivitas manajerial ialah pengaturan/pengarahan (*directing*). Koontz & O'Donnell (1976:499) mengemukakan: "*Directing is the interpersonal aspect of managing by which subordinates are led to understand and contribute effectively and efficiently to attainment of enterprise objectives, directing involves guiding and leading subordinates*".

Pendapat di atas menjelaskan bahwa melalui kegiatan pengarahan setiap orang dalam organisasi diajak atau dibujuk untuk memberikan kontribusinya melalui kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga para manajer harus memotivasi staf dan personil organisasi agar secara sukarela mau melakukan kegiatan sebagai manifestasi rencana yang dibuat.

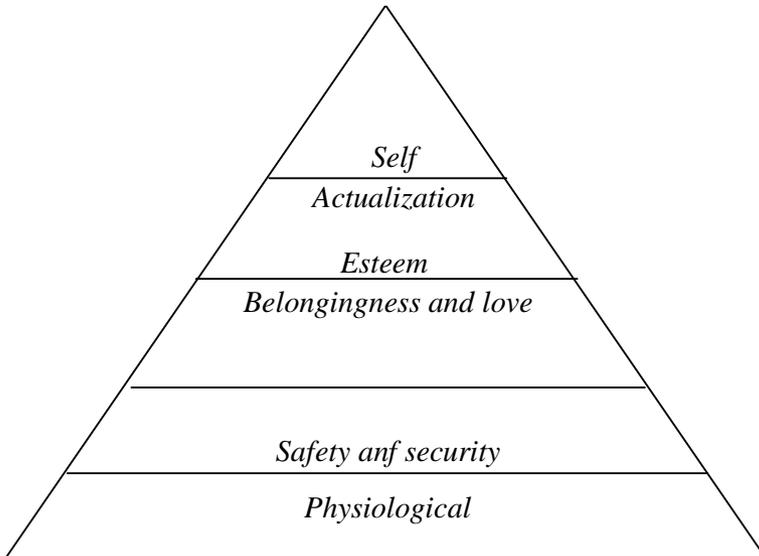
Pada hakikatnya pengarahan ini mengandung kegiatan pemberian motivasi (*motivating*). Kegiatan ini sebenarnya terdapat pada kegiatan *directing* sebagai satu fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personil dalam organisasi.

Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan. Sebagai manusia ada sejumlah kebutuhan yang harus dipenuhi dan diupayakan dalam kehidupan. Bila seseorang memerlukan pekerjaan, berarti dia mengharapkan imbalan atau gaji atau status. Setiap pekerjaan hanya mungkin dilakukan seseorang bilamana disertai imbalan dan hal itu sesuatu yang rasional baik imbalan material maupun imaterial.

Istilah *motivating* telah tercakup di dalamnya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi. Motif para bawahan, karyawan atau pegawai untuk bekerja bagi organisasi atau perusahaan adalah motif pemuasan kebutuhan sebagai tingkat dasar yang paling awal. Sebab kebutuhan-kebutuhan manusia terdiri dari dua kebutuhan pokok, yaitu; 1) Kebutuhan materi, dan 2) Kebutuhan non materi.

Menurut Winardi (1990) memotivasi atau pemberian motivasi dalam konteks organisasi adalah proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Kebutuhan-kebutuhan manusia paling tidak memiliki lima tingkat/derajat, yang harus terpenuhi sebagaimana diklasifikasikan Maslow dalam Mondy & Premeaux (1995) sebagai berikut:



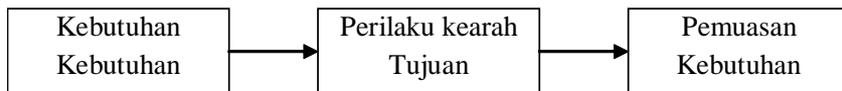
Gambar 9: Tingkatan kebutuhan manusia menurut Maslow.

Kebutuhan fisiologis manusia menyangkut sandang, pangan dan papan (perumahan). Secara keseluruhan kebutuhan di atas merupakan kebutuhan primer dalam kehidupan manusia, dan hal ini biasanya yang pertama dipenuhi baru meningkat kepada kebutuhan akan keamanan jiwa, fisik dan harta. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut meningkat pada kebutuhan sosial atau rasa memiliki dan cinta, dan harga diri. Adapun kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri (mewujudkan minat, bakat, hobby, dll) sebagai puncak piramida kebutuhan, sebab hal-hal yang bersifat material telah terpenuhi.

Sejalan dengan hal di atas Hersey dan Blanchard (1988:18) menjelaskan "Our behavioral is generally motivated by a desire to attain some goal". Dengan kata lain setiap tingkah laku atau tindakan didorong oleh tujuan-tujuan tertentu yang akan dicapai. Maka motif itulah yang mengarahkan kepada tujuan disadari atau tidak oleh seseorang dalam aktivitas kehidupannya.

Setiap manajer harus memberikan motivasi kepada pegawainya agar dapat bekerja lebih giat dan produktif tetapi sekaligus memperhatikan kepuasan kerja yang dibarengi pemberian imbalan. Keduanya antara pemberian imbalan dan kepuasan kerja sangat erat hubungannya, karena itu para manajer dituntut

untuk memperhatikan hal tersebut dalam tindakannya. Proses motivasi dapat digambarkan sebagaimana di bawah ini:



Gambar 10: Proses motivasi dalam melahirkan tindakan

Demikian pula teori David Mc Clelland menjelaskan bahwa kebutuhan individu dan faktor-faktor lingkungan terpadu dalam membentuk motif pribadi manusia yang terdiri dari *theneed for achievement, the need for power, and the need for affiliation* (Mondy & Premeaux, 1995: 321). Ada tiga motif dalam perilaku seseorang yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi. Ketiga kebutuhan ini senantiasa berkembang dalam diri seseorang untuk menciptakan atau mengejar prestasi hidup.

Adapun seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi di dalam organisasi yaitu yang memiliki: (1) Tanggung jawab yang tinggi untuk memecahkan masalah yang dihadapi, (2) Berorientasi pada tujuan, (3) Bersedia menerima resiko yang relatif tingkat tinggi, (4) Berkeinginan menerima umpan balik yang konkrit dari hasil pekerjaannya, (5) Memiliki semangat kerja tinggi dan ingin bekerja keras (Mondy dan Premeaux, 1995). Jadi kebutuhan berprestasi harus dikembangkan dalam diri setiap orang, atau anggota organisasi agar kinerja individu dapat meningkat dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Bagaimanapun, kinerja organisasi berasal dari kinerja individu-individu organisasi yang muncul dari pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan motivasi kerja.

#### **D. KOORDINASI (*COORDINATING*)**

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen. Dalam organisasi keberadaan pengorganisasian sangat penting bagi terintegrasinya seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Stoner (1991:238) mengemukakan bahwa proses pengorganisasian dibagi menjadi lima tahapan, yaitu: Perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, pemisahan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, monitoring dan reorganisasi.

Dengan demikian koordinasi merupakan bahagian integral dari proses pengorganisasian. Sebelum lebih jauh mengungkapkan keberadaan koordinasi maka perlu dikemukakan pengertian koordinasi. Reeser, dkk (1973:177) menjelaskan: *“Coordination is the junction of assuring that the contributions from subsystem*

*are made as required and that they are linked together into a harmonious whole*". Pendapat mengungkapkan bahwa koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu sub sistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat yang mana mereka saling terkait bersama ke dalam suatu situasi yang harmonis secara utuh.

Menurut Winardi (1990), koordinasi mengimplikasikan bahwa elemen-elemen sebuah organisasi saling berhubungan dan mereka menunjukkan keterkaitan sedemikian rupa hingga semua orang melaksanakan tindakan tepat pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan.

Koordinasi menurut Anderson (1984:21) merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dari sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi.

Selanjutnya Thompson seperti dikutip oleh Stoner (1991:318) bahwa ada tiga variasi ketergantungan antar unit kerja dalam suatu organisasi yaitu: (a) Ketergantungan yang dikelompokkan yaitu apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu dengan yang lain, namun sangat tergantung pada prestasi yang memadai, (b) Ketergantungan skuensial yaitu apabila suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitasnya terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak, sedangkan (c) Ketergantungan timbal balik melibatkan hubungan timbal balik antara sejumlah unit.

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasikan agar masing-masing dapat menghasilkan apa yang diharapkan. Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan daripada bagian-bagian itu selesai pada waktunya dan dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Segala aktivitas dari masing-masing unit harus sinkron satu sama lain, sebab semua level manajemen memerlukan adanya koordinasi dalam tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena bagaimanapun, untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi pada mulanya struktur organisasi dibuat, pekerjaan dibagi, ditetapkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab. Namun koordinasi bukan sesuatu yang secara otomatis dihasilkan secara sempurna dari struktur organisasi yang ada, kebijakan dan hubungan kewenangan. Karena itu koordinasi merupakan bahagian penting dari tugas manajer untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang efektif sehingga dapat dihilangkan konflik dan kekacauan dalam tindakan-tindakan personil dari setiap unit organisasi.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnell (1972) menjelaskan: Koordinasi yang terbaik ialah terjadi bila individu-individu melihat bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan lembaga/perusahaan mereka. Setiap bidang pekerjaan memiliki kontribusi penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui proses koordinasi antar bidang atau unit-unit yang ada dalam organisasi.

Kesatuan usaha dari semua unit adalah bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi bukan terpisah-pisah dalam unit tersendiri. Menurut Sondang P. Siagian (1985) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu: (1) Pencegahan konflik dan kontradiksi, (2) Pencegahan persaingan yang tidak sehat, (3) Pencegahan pemborosan, (4) Pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Lewis (1987:20) menjelaskan: "*Specific organizational communication activities included communication about work goal, program establishment, coordination, evaluation and soon*". Proses komunikasi akan menentukan efektif tidaknya koordinasi dalam organisasi. Untuk itu melalui komunikasi yang efektif akan tercipta koordinasi pelaksanaan tugas yang memuaskan.

Di sisi lain Winardi (1990) berpendapat bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus kerja secara umum.

Pelaksanaan tugas dari berbagai unit dalam organisasi memerlukan suatu koordinasi yang baik sehingga efektivitas dari masing-masing unit sangat tergantung pada bagaimana kegiatan yang dilaksanakan sinkron dengan kegiatan unit lainnya. Dijelaskan oleh Handyaningrat (1984:93) mengenai pentingnya koordinasi yaitu: (1) Koordinasi yang baik akan mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi itu. Koordinasi dapat menghindarkan terjadinya pemborosan uang, tenaga dan alat-alat, (2) Koordinasi mempunyai efek terhadap moral organisasi terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (*leadership*). Koordinasi yang baik akan muncul dari kepemimpinan yang baik, (3) Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan personal dalam organisasi. Para personil organisasi perlu dikendalikan agar pekerjaannya tidak simpang siur dan bertabrakan satu sama lain yang akan mengganggu pencapaian tujuan bersama.

Di samping itu proses koordinasi menurut Sutisna (1985:200) dibagi kepada tiga tingkat, yaitu: *Pertama*, harus ada rencana perilaku yang telah dibuat bagi semua anggota kelompok. *Kedua*, seluruh rencana itu atau sedikitnya bagian-

bagiannya yang relevan harus dipahami oleh setiap orang yang terlibat. *Ketiga*, kesediaan setiap orang untuk berbuat sesuai dengan rencana harus dikembangkan.

Lebih lanjut koordinasi kegiatan pendidikan akan dapat diperlancar apabila masing-masing anggota organisasi memahami tujuan-tujuan, rencana-rencana organisasi, penerimaan mereka dan kesediaan mereka menyumbangkan tenaga untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Karena itu tujuan, kebijakan, prosedur kerja, peraturan dan disiplin harus dimantapkan dan dikomunikasikan dengan baik untuk mencapai koordinasi yang diharapkan dalam pelaksanaan maupun pencapaian tujuan.

## **E. KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*)**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Dalam konteks manajemen, para manajer organisasi adalah pemimpin manajerial yang menjalankan kepemimpinan. Hersey dan Blanchard, (1988:86) berpendapat bahwa: *“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in a given situation”*. Pendapat ini menegaskan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut/anggota tidak hanya seorang pemimpin mempengaruhi pengikut justru antara keduanya (Achua dan Lussier, 2010:6). Sebagai suatu proses mempengaruhi, maka kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin mempengaruhi seseorang sehingga mau melakukan pekerjaan dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan *“Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest”*. Dari pendapat ini dipahami bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Stogdill dalam Keith Grint (1997:114) menjelaskan kepemimpinan ialah sebagai tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dalam usaha menyusun dan mencapai tujuannya. Di dalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih), ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota.

Kepemimpinan sebagai suatu proses di dalamnya terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang melingkupinya. Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik di bidang industri, organisasi pemerintahan, organisasi

politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah. Bahkan kepemimpinan dapat berlangsung di luar organisasi seperti dalam kepemimpinan sosial dan keagamaan.

Setiap organisasi dapat mencapai tujuan organisasinya secara maksimal dengan menggunakan manajemen. Namun begitu, di dalam memfungsikan manajemen diperlukan pula proses kepemimpinan. Kegiatan pencapaian tujuan organisasi berlangsung maksimal melalui kepemimpinan dapat dinamakan sebagai proses manajemen pula. Keterampilan memimpin dalam mencapai tujuan organisasi inilah sebagai kegiatan manajemen yang maksimal. Dengan kata lain kepemimpinan adalah inti manajemen yang dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses memberikan inspirasi orang lain untuk bekerja keras dalam mencapai tugas-tugas penting (Schermerhorn, 2010:434). Di sini dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses memberikan inspirasi kepada bawahan atau anggota. Intinya adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi bawahan mau bekerja keras dengan sukarela dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan terdiri dari seperangkat fungsi atau tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pemimpin untuk menjamin terlaksananya tugas, iklim kerjasama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan berlangsung diawali dari tindakan mempengaruhi anggota atau bawahan dan diakhiri pada tercapainya tujuan organisasi atau kepuasan anggota.

Kemudian Owens (1995:117) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain melalui interaksi sosial. Dengan kata lain, kepemimpinan terjadi dalam interaksi dua orang atau lebih, dan tujuan pemimpin adalah berusaha mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Setiap manajer dituntut menunjukkan perilaku pemimpin agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Para manajer dalam memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi menjalankan organisasi dengan keterampilan manajerial yaitu kepemimpinan yang efektif.

Pemimpin adalah orang yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi atau diterima menjadi pemimpin dalam situasi tertentu. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, ilmu dan pengetahuan, berpengalaman serta harus memenuhi persyaratan keterampilan dan pengetahuan misalnya mengatur pembagian kerja, merancang strategi, mengkoordinasikan sumber daya bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin adalah mempengaruhi,

mengendalikan tingkah laku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan merupakan substansi kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan (*status leadership*), dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal (kepemimpinan pribadi). Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan "*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan bersama. Hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal adalah penting sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Kegiatan memberikan perintah, menyampaikan visi, inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan menuju efektivitasnya. Hal di atas sejalan dengan pendapat Locke (1997:4), kepemimpinan itu sebenarnya harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu: menggunakan otoritas yang legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

## **2. Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan**

Peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan setiap waktu. Hersey dan Blanchard (1988:5) menjelaskan "*Leadership occurs any time one attempts ,to influence the behavior of an individual or group*". Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi di dalamnya telah terjadi proses kepemimpinan.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu keterampilan kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan

dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat sukses bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Untuk menjadi efektif, seorang manajer harus memahami beberapa kemampuan dasar dalam kepemimpinannya. Menurut Kaatz dalam Hersey dan Blanchard (1988:7) ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. *Technical skillability to use knowledge, methods, tech-niques and equipment necessary for the performance of specific task acquired from experiences, education and training.*
- b. *Human skillability and judgment in working with and through perople, including in understanding of motivation andOl an application of effective leadership.*
- c. *Conceptual skillability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.*

Pendapat di atas menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu, keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam satu organisasi.

Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan.

Menurut Locke (1997) pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman para bawahannya terhadap masalah-masalah organisasi.

Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan orang-orang lain. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informai sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi (Locke, 1997).

Kemampuan bekerjasama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses mempengaruhi tindakan anggota organisasi. Stogdill dalam

Blanchard (1982) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan mengarahkan tersebut dapat dilihat dari: (1) mengorganisir dan menentukan peranan bawahan, (2) menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan dan di mana serta bagaimana hal itu dilakukan, (3) Memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi, (4) memberi dukungan emosional, (5) memberi dukungan psikologis, dan (6) memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

Sedangkan keterampilan konseptual menjadi syarat mudah dalam memahami persoalan organisasi yang kompleks sehingga dapat diarahkan semua orang mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin. Mondy dan Premeaux (1995:14) menjelaskan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan memahami ide-ide yang abstrak dan mengaplikasikannya ke dalam situasi tertentu. Para manajer dengan kemampuan konseptual memahami kerumitan dari keseluruhan organisasi, termasuk bagaimana setiap bagian memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan lembaga/perusahaan.

Dalam aplikasinya fungsi dan kecakapan seorang pemimpin mencakup hal-hal berikut: (1) Mengetahui bidang tugasnya, (2) Peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya, (3) melakukan hubungan antar manusia (*human relation*) dengan baik, (4) mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar, (5) mampu melakukan koordinasi, (6) mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, (7) mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Selanjutnya Kotter (1988) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus memiliki pikiran yang tajam, yaitu: (1) mempunyai kemampuan analisis yang kuat, (2) penilaian yang akurat, (3) memiliki kapasitas untuk berpikir strategis, (4) kemampuan berpikir multidimensional, dan, (5) Inteligensia yang di atas rata-rata tapi tidak harus jenius.

Kecakapan atau keterampilan memimpin ini dalam tingkat organisasi digambarkan oleh Hersey dan Blanchard (1988:8) yaitu: *Conceptual Skill (CS)* = keterampilan konseptual; *Human Skill (HS)* = keterampilan hubungan manusia/interpersonal; *Technical Skill (TS)* = keterampilan teknik.

Kemampuan konseptual sangat penting bagi manajemen puncak/pemimpin tertinggi, sedangkan manajemen menengah memerlukan kemampuan konseptual setengah saja tidak seperti manajemen puncak. Sedangkan manajemen pengawas memerlukan sedikit saja kemampuan konseptual. Sebaliknya, manajemen pengawas yang terendah memerlukan banyak kemampuan teknis, sedangkan manajemen menengah memerlukan sebagian saja kemampuan teknik. Manajemen

puncak hanya memerlukan kemampuan teknik sedikit saja atau dasar-dasar umum saja. Sedangkan khusus kemampuan berhubungan dengan manusia, semua manajer memerlukan secara baik kemampuan tersebut.

Kepemimpinan manajerial atau kepemimpinan administratif memerlukan ketiga ketampilan memimpin tersebut sesuai dengan posisi atau level kepemimpinannya. Untuk itu baik seorang manajer perusahaan perbankan, manajer industri, manajer perusahaan besar dan kecil dan manajer lembaga pendidikan perlu memenuhi syarat keterampilan memimpin sebagaimana diungkapkan di atas agar berhasil mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **3. Efektivitas Kepemimpinan**

Efektivitas kepemimpinan terkait dengan peran yang dijalankan pemimpin. Itu artinya sejauhmana pemimpin menjalankan tugas secara efektif. Paling tidak ada tiga peran pemimpin dalam kepemimpinannya, yaitu: (1) peranan interpersonal (juru bicara, pemimpin dan perantara), (2) peran informasional (pemantau, penyebar gagasan, dan juru bicara), (3) peran pengambil keputusan (wirausaha, pemecah masalah, alokasi sumberdaya, negosiator) (Achua dan Lussier, 2010:11).

Kepemimpinan dapat menjamin keberhasilan tugas seorang manajer. Namun hasil kerja atau pelaksanaan tugas tidak selalu dicapai dengan efektif karena berbagai faktor yang mempengaruhinya. Hasil kerja seorang manajer baru dikatakan efektif apabila terdapat keampuhan dalam pelaksanaan tugas yang dicapai baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Ketidak efektifan suatu tugas dapat pula terjadi karena tidak dilaksanakan oleh tenaga profesional, tidak berpengalaman, tidak memiliki kemampuan prima, daya dukung dana dan anggota organisasi rendah.

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Efektivitas tugas seorang manajer adalah seberapa jauh kepala sekolah mencapai tujuan yang ditetapkan dari tugasnya sebagai pemimpin, sebagai pendidik, motivator dan sebagai supervisor.

Dijelaskan oleh Sondang P Siagian (1995) bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dari pengalaman.

Efektivitas tugas dari segi proses menyangkut perilaku pimpinan yang dinilai dari proses kerjanya berdasarkan standar penampilan dalam membuat perencanaan, mengorganisasikan, memotivasi, dan mengawasi. Efektivitas tugas dilihat dari segi karakteristik kepribadian, kemampuan, sikap, keteladanan dan keterbukaan. Sedangkan efektivitas tugas dari segi hasil yaitu menampakkan tingkat penyelesaian tugas dalam pencapaian tujuan yang muaranya pada mutu produk dan mutu pelayanan.

#### **4. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses hubungan manusia yang kompleks. Sebagai gejala kebudayaan dalam kehidupan sosial manusia, kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor, baik faktor pribadi pemimpin maupun faktor eksternal atau lingkungan dari luar diri pemimpin. Karena itu kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, tak terkecuali dalam organisasi sosial dan keagamaan dipengaruhi oleh banyak faktor baik yang berasal dari diri pemimpin (*leader*) yang dipimpin (*follower*) maupun lingkungan atau situasi (*situation*) organisasi yang dipimpinnya. Setiap orang dalam memimpin memiliki gaya tersendiri dalam memimpin satu organisasi atau dalam pergaulannya.

Dalam kenyataannya gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Dengan kata lain perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan ialah suatu pola perilaku yang konsisten ditampilkan seseorang dan yang diketahui oleh pihak lain ketika dia berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Winardi (1990) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya bersama bawahan.

Dalam realitasnya gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk melakukan suatu kegiatan melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri.

Gaya kepemimpinan dapat berubah sesuai dengan perubahan situasi. Para pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya atau menyesuaikan-nyadengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh pemimpin itu sendiri, para pengikut dan situasi yang ada pada saat itu dalam organisasinya.

Terry (1973) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan itu timbul dari sejumlah faktor yang berhubungan dan kompleks sifatnya yaitu: (1) Pemimpin, (2) Yang dipimpin, (3) Organisasi yang bersangkutan, (4) Nilai sosial, kondisi ekonomi dan politik (situasi lainnya).

Secara umum gaya kepemimpinan menurut Hines dalam Timpe (1993) dibagi kepada tiga yaitu; otokratis, demokratis, dan kendali bebas (*laissez faire*).

Sutisna (1985) berpendapat bahwa kepemimpinan otokratis menekankan semua kewenangan (hak dan kekuasaan) melakukan sesuatu berpusat pada manajer. Para manajer cenderung memaksakan putusan-putusan dengan menggunakan ganjaran dan rasa takut atau hukuman. Komunikasi cenderung berjalan satu arah dari manajer kepada pengikut, serta kepatuhan pengikut sangat dituntut oleh manajer.

Reeser, dkk (1973) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otokratis cenderung menggunakan manajemen terpusat pada produksi. Gaya ini mengandalkan otoritas formal pribadi dalam kedudukan sebagai manajer dengan cara mengarahkan bawahan dengan perintah dan pengawasan yang ketat. Gaya kepemimpinan ini sangat berorientasi kepada tugas. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi-instruksi agar pekerjaan tidak keliru. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan produksi akan tetapi kurang memberikan perhatian terhadap kebutuhan manusia atau pekerjanya. Oleh karena itu pimpinan lebih banyak melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan. Hal ini mengakibatkan inisiatif staf tidak ada dan hubungan yang baik tidak dapat diciptakan.

Kepemimpinan demokratis mengungkapkan tiga fungsi utama yaitu: (1) menyebarkan atau membagi tanggung jawab, (2) pemberdayaan anggota organisasi, (3) bekerjasama secara baik. Demikian pula bahwa gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif mempertimbangkan keinginan-keinginan dan saran-saran dari para anggota maupun dari pemimpin. Di sini pendekatan hubungan antar manusia merupakan proses penting dalam aktivitas kepemimpinan. Partisipasi dicari untuk menggalakkan komitmen para anggota terhadap putusan yang dibuat dalam pemecahan masalah organisasi (Sutisna, 1985).

Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan "*A participative leadership involves subordinates in decision making but may retain the final authority*". Kecenderungan gaya demokratis atau partisipatif adalah mengikutsertakan anggota/bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan.

Adapun gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez faire*) menekankan bahwa pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggota diberikan tujuan-tujuan

tapi dibiarkan menggunakan cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai anggota, yang dapat memberikan nasihat dan pengarahan ketika diminta. Namun perlu digarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan ini biasanya kurang bermanfaat kecuali bagi kalangan kelompok profesional yang termotivasi tinggi dapat menjadi efektif tanpa perlu dibimbing dan diawasi.

Untuk membandingkan dengan pendapat lain mengenai teori gaya kepemimpinan, maka dikemukakan di sini teori gaya kepemimpinan dengan kerangka manajerial (*the managerial grid Blake and Mouton*) dalam Hersey dan Blanchard (1988) membagi gaya kepemimpinan menjadi lima bagian berdasarkan penekanan pada hubungan kemanusiaan dan pelaksanaan tugas. Kelima gaya kepemimpinan kerangka manajerial yaitu: (1) Pembelot/pemiskinan/*deserter/ impoverished*, (2) Otokrat/*task*, (3) Pelindung dan penyelamat /*missionary/country club*, (4) Kompromi atau jalan tengah/ *middle road*, (5) eksekutif/pelaksana "*team*".

Adapun gaya desertur adalah gaya kepemimpinan yang paling buruk, karena pemimpin yang kurang perhatian, baik perhatian terhadap tugas maupun perhatian terhadap hubungan manusia.

Kemudian gaya missionaris adalah gaya yang lebih berorientasi kepada manusia, akan tetapi kurang perhatiannya terhadap tugas atau produksi.

Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas atau produksi, akan tetapi kurang memperhatikan terhadap kesejahteraan manusia atau anggotanya.

Gaya kompromi (jalan tengah) adalah gaya kepemimpinan yang cukup seimbang antara perhatian terhadap tugas dan produksi dengan perhatian terhadap manusia.

Sedangkan gaya kepemimpinan eksekutif adalah gaya kepemimpinan puncak yaitu perhatian pemimpin sama besarnya kepada hubungan kemanusiaan (kepuasan kerja dan kesejahteraan anggota) dengan pelaksanaan tugas atau pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

## **F. KOMUNIKASI (*COMMUNICATING*)**

### **1. Pengertian Komunikasi Organisasi**

Dalam berbagai organisasi, seperti perusahaan, perbankan, rumah sakit, sekolah dan perguruan tinggi diperlukan komunikasi diantara para anggotanya, sifat dasar komunikasi sebenarnya bertumpu pada proses pertukaran pesan diantara anggota organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dikemukakan oleh Lewis (1987:8), bahwa: "*Communication is the exchange*

*of messages resulting in a degree of shared meaning between a sender and a receiver*". Adanya pertukaran pesan yang menghasilkan pembagian makna antara pengirim dan penerima disebut sebagai komunikasi. Proses seperti ini berlangsung dalam seluruh dimensi pergaulan manusia baik dalam konteks kehidupan sosial maupun dalam suatu organisasi tertentu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson, Withey, dan Hotgetts (1991:12) komunikasi organisasi adalah mengirim informasi dan pengetahuan di antara anggota organisasi untuk tujuan pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi. Di dalamnya berlangsung komunikasi individu, kelompok dan pada semua level organisasi.

Dengan terjadinya saling pengertian sebagai akibat pesan yang dikirimkan kepada penerima diharapkan akan terjadi perubahan tingkah laku, Preston (1979: 2), mengemukakan bahwa komunikasi adalah: *Sending a message to some one in a way that allows the receiver of the message to understand exactly what the sender means*. Berarti komunikasi merupakan pengiriman pesan kepada seseorang dalam suatu cara yang membolehkan penerima pesan memahami secara benar apa yang dimaksudkan pengirim pesan.

Kemudian Robbins (1984:359) berpendapat bahwa komunikasi ialah pemindahan dan pengertian terhadap makna. Komunikasi yang sempurna adalah jika sesuatu pesan mungkin eksis. Bila pemindahan informasi atau gagasan dirasakan oleh penerima secara benar dan sama sebagaimana yang dikirimkan oleh pengirim pesan. Pengiriman dan pemahaman terhadap arti pesan merupakan substansi komunikasi. Sedangkan komunikasi yang baik itu adalah bila makna yang dikirimkan oleh pengirim pesan dimengerti secara tepat oleh penerima pesan berjalan dengan baik.

Bila dikaitkan dengan kehidupan suatu organisasi, maka komunikasi yang berlangsung didalamnya disebut komunikasi organisasi. Lewis (1987:8), menegaskan bahwa komunikasi organisasi adalah pembagian pesan, ide-ide atau sikap dalam suatu struktur organisasi (seperti, bisnis, industri, pemerintahan dan pendidikan), di antara manajer dan kelompok pegawai yang menggunakan teknologi komunikasi modern dan atau media dalam memindahkan informasi.

Proses penyebaran atau penyampaian pesan-pesan, ide-ide atau sikap itu terjadi antara manajer, pegawai dan teman sejawat yang juga dapat menggunakan teknologi komunikasi modern atau media informasi. Adanya pembagian atau pertukaran pesan-pesan atau yang sejenisnya melalui proses dua arah agar makna pesan yang disampaikan dapat diterima dengan tepat sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

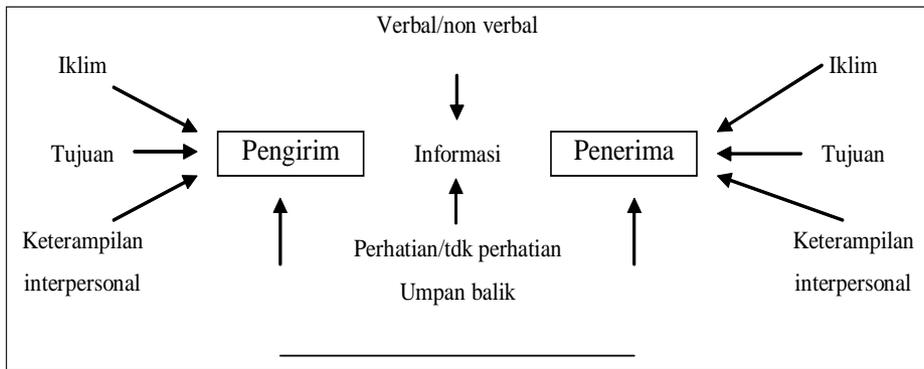
Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara verbal maupun non verbal atau menggunakan media informasi modern. Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telepon dan lain-lain adalah bahagian yang akrab dengan kehidupan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi organisasi berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, atau bawahan dengan bawahan dalam konteks pelaksanaan tugas dan hubungan sosial.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan diantara unit-unit organisasi dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kreps (1986), menegaskan bahwa, komunikasi adalah proses yang memungkinkan anggota organisasi untuk bekerjasama dan menafsirkan kebutuhan-kebutuhan organisasi yang terus berubah dalam aktivitas keorganisasian. Untuk memahami lebih lanjut hakikat komunikasi maka perlu dibahas keberadaan komunikasi sebagai sistem.

## **2. Komunikasi sebagai Sistem**

Proses komunikasi dalam organisasi merupakan suatu sistem yang tercakup dari berbagai komponen atau elemen sebagai satu kesatuan. Dalam hal ini, komunikasi merupakan suatu proses pertukaran pesan yang menghasilkan suatu tingkat pembagian makna diantara pengirim dan penerima pesan dalam sebuah organisasi disebut sebagai model. Menurut Lewis (1987), model komunikasi dapat berfungsi atau punya ciri sebagai berikut: (1) Komunikasi organisasi terjadi sebagai suatu sistem terbuka, (2) Komunikasi organisasi melibatkan aliran pesan, bentuk dan saluran, (3) Komunikasi organisasi mempertimbangkan tujuan manajemen, proses perubahan, inovasi dan pertumbuhan, (4) Komunikasi organisasi melibatkan sikap orang-orang, perasaan, hubungan dan keterampilan-keterampilan.

Kelangsungan proses komunikasi menjadi alat yang ampuh bagi bergeraknya roda organisasi melalui pekerjaan-pekerjaan yang lancar dari para pimpinan dan pegawai dengan mewujudkan kerjasama. Untuk itu pemahaman terhadap model komunikasi menjadikan proses komunikasi akan berlangsung efektif sebab dapat diketahui gangguan dan pemanfaatan segala potensi organisasi untuk komunikasi yang efektif. Di bawah ini dikemukakan model komunikasi organisasi menurut Hunt, dkk (1980:36) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11: Sistem Komunikasi menurut Hunt

Gambar di atas merupakan model utama komunikasi sebagai suatu sistem terdiri dari pengirim pesan, penerima pesan dan balikan. Interaksi antar komponen ini menentukan corak komunikasi dalam prosesnya baik dalam organisasi maupun komunikasi biasa/interpersonal dan komunikasi massa dalam interaksi sosial. Dengan demikian sebuah proses komunikasi berisikan pengiriman informasi yang wujudnya secara umum adalah verbal dan non verbal sesuai perhatian/maksud pengirim pesan. Hasil komunikasi sangat tergantung pada iklim, tujuan dan keterampilan interpersonal dalam hal ini komunikasi antara pribadi. Pesan yang disampaikan dapat menjadi kabur atau hilang sama sekali. Manakala ada gangguan dari faktor iklim organisasi atau keterampilan interpersonal dan tujuannya. Untuk itu fungsi pesan /informasi pengirim dan penerima pesan menjadi sangat strategis karena makna yang diinginkan pengirim pesan harus diterima dan diinterpretasikan penerima pesan dengan benar dan memberikan balikan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa komunikasi sebagai suatu sistem memiliki elemen-elemen yang terdiri dari pengirim pesan (*sender*), penerima pesan (*receiver*), pesan (*message*), saluran dan tujuan. Oleh karena itu, model komunikasi organisasi menunjukkan bagaimana proses komunikasi mengambil tempat dalam organisasi diantara penerima dan pengirim pesan. Proses komunikasi tersebut bisa berlangsung dalam diri seseorang baik selaku pengirim pesan maupun sebagai penerima pesan atau sebaliknya. Karena itu komunikasi organisasi dapat memiliki sistem aliran dari atasan, kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan maupun komunikasi sesama bawahan.

Kelangsungan proses komunikasi menjadi alat yang ampuh bagi bergeraknya roda organisasi melalui pekerjaan-pekerjaan yang lancar dari para pimpinan dan pegawai dengan mewujudkan kerjasama. Untuk itu pemahaman terhadap

model komunikasi menjadikan proses komunikasi akan berlangsung efektif sebab dapat diketahui gangguan dan pemanfaatan segala potensi organisasi untuk komunikasi yang efektif.

Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan disini elemen-elemen pokok komunikasi sebagai suatu sistem sebagaimana telah disebutkan pada bagian terdahulu yang terdiri atas:

1) Pengirim Pesan

Pengirim pesan (*sender*) adalah sebagai pemancar atau tempat dimulainya proses komunikasi. Tanpa adanya pengiriman pesan komunikasi tidak akan terjadi. Pengirim pesan tersebut bisa seorang individu, kelompok atau masyarakat yang memiliki pesan dan bertujuan untuk menyampaikannya kepada penerima pesan

2) Pesan

Pesan (*message*) pada dasarnya mengandung informasi dengan tujuan tertentu baik untuk kepentingan sipengirim maupun untuk kepentingan sipenerima (*receiver*) pesan. Bahkan pesan itu juga terkait dengan individu, kelompok atau organisasi yang bernilai positif dan bisa bernilai negatif tergantung pada kepentingan sipengirim dan sipenerima. Pesan dapat disampaikan dengan verbal ataupun non verbal bahkan melalui media komunikasi modern dengan tujuan menyampaikan pesan yang dikirimkan melalui saluran tertentu.

3) Saluran

Saluran adalah alat atau jalan yang digunakan agar pesan dapat disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima. Saluran yang umum digunakan adalah gelombang cahaya atau suara. Saluran tersebut bisa pula berupa alat tulisan, penggunaan media lain seperti buku, radio, televisi, film, telepon dan lain-lain.

4) Penerima Pesan

Penerima pesan (*receiver*) adalah seorang yang menerima pesan dan menafsirkannya untuk tujuan tertentu. Penerima pesan sangat menentukan makna yang diterima dan sekaligus menentukan balikkannya.

5) Balikan (umpan balik)

Kemampuan seorang penerima pesan memberikan respons terhadap pengirim pesan menunjukkan tingkat pemahaman penerima pesan. Hal itu akan menentukan balikan yang diberikan kepada pengirim pesan tersebut. Balikan bisa sesuai bisa pula menyimpang yang diinginkan.

### 3. Fungsi Komunikasi Organisasi

Proses komunikasi merupakan bahagian integral dari perilaku organisasi untuk menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan, staf pimpinan, dan personil pegawai. Koehler (1981) mengemukakan empat fungsi komunikasi organisasi, yaitu:

#### 1) Fungsi Informatif

Para pegawai dalam organisasi memerlukan sejumlah besar informasi untuk bekerja secara efisien dan efektif. Para manajer memerlukan informasi yang benar, tepat waktu dan diorganisasikan secara baik untuk mencapai keputusan dan mengatasi konflik. Begitu pula, melalui komunikasi saluran informasi untuk menyampaikan keputusan, perintah, kebijakan, teguran dan lain sebagainya berlangsung dalam organisasi.

Organisasi dapat dikatakan sebagai sistem proses informasi. Seorang administrator sekolah harus membuat keputusan mengenai mata pelajaran yang mesti disusun dalam semester tertentu berdasarkan informasi dari seluruh lingkungan pendidikan di sekolah, seperti jadwal pendaftaran, biaya pelajaran, dan kualifikasi pengajar yang semuanya bermuara pada kebutuhan informasi yang tepat waktu, benar dan memiliki validitas tinggi.

#### 2) Fungsi Regulative

Seorang manajer dituntut untuk mampu mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dari organisasi. Alat-alat, kebijakan, catatan dan perintah-perintah dilahirkan dalam seluruh hirarki organisasi. Fungsi regulatif ini ialah dimaksudkan sebagai proses yang dilakukan manajer pada dua arah, yaitu: pertama, manajer mengawasi pemindahan informasi. Manajer mengirimkan pesan atau perintah kepada bawahan. Perintah-perintah tersebut harus dipahami bawahan sesuai dengan isi perintah itu sendiri secara tepat. Kedua, Pesan-pesan dan peraturan adalah secara mendasar merupakan orientasi kerja yang dipusatkan pada tugas yang penting diselesaikan pada job tertentu. Para pegawai memerlukan informasi untuk mengetahui tentang hal-hal apa yang diharapkan pimpinan terhadap mereka.

#### 3) Fungsi Persuasi

Dalam organisasi formal, manajer secara langsung menghadapi bahwa kekuasaan dan wewenang yang dimiliki tidak selamanya menghasilkan pengawasan yang diinginkan. Manajer harus selalu mengatur dengan cara persuasi yang kadang harus digunakan pada semua level organisasi. Kadang-kadang untuk bidang tertentu lebih baik diberikan melalui bujukan dari pada melalui perintah. Sebab dengan bujukan seseorang pegawai lebih dapat menerima perintah dan melaksanakannya dengan sukarela. Mereka

memberikan kepatuhannya yang sangat besar kepada pemimpin dari pada hanya dengan perintah atau dengan mengandalkan otoritas saja.

#### 4) Fungsi Integratif

Fungsi integratif dalam komunikasi adalah melaksanakan komunikasi untuk memperoleh kesesuaian dan kesatuan tindakan dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Adanya keterlibatan anggota melalui penyatuan aktivitas antara beberapa bidang dan individu hanya akan terwujud manakala komunikasi telah berjalan dengan baik sejak awal rencana kegiatan yang akan dilakukan.

Berkaitan dengan koordinasi Winardi (1995) menjelaskan bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisatoris dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka bekerjasama dengan baik.

Koordinasi kegiatan dua orang atau lebih menuju pencapaian tujuan umum adalah masalah bagi suatu unit organisasi. Hal itu hanya dengan menggunakan komunikasi yang efektif dalam organisasi seluruh sumber daya akan digerakkan menuju tujuan yang diinginkan. Karena itu, penyampaian pesan-pesan terhadap semua unit yang terkait dalam satu kegiatan mutlak diperlukan agar koordinasi terbina dengan baik untuk kelancaran tugas organisasi. Ditegaskan oleh Hersey dan Blanchard (1988:307), bahwa: *“Leaders spend more time communicating than doing any other single activity”*. Dipahami dalam kepemimpinan bahwa seorang manajer waktunya lebih banyak dimanfaatkan untuk berkomunikasi dalam menyampaikan perintah, kebijakan, memotivasi, mengkoordinasikan dan memberikan memo dari pada melakukan suatu tindakan atau pekerjaan.

Sistem komunikasi dalam organisasi mencakup spektrum yang luas dan melibatkan kelima komponen tersebut. Menurut Lewis (1987) ada tiga sistem komunikasi yaitu:

##### a. Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*)

Komunikasi dari atasan kepada bawahan merupakan bagian integral dari sebuah organisasi, sebab diterima dan dibuat oleh manajemen. Komunikasi ini menekankan pengaliran informasi dari pimpinan kepada bawahan menurut Lewis (1987:12) bahwa, *“Downward communication was used to send orders, directives, goals, policies, and memorandum to employees at lower of organization”* Berarti komunikasi kepada bawahan diberikan untuk mengirimkan perintah, pengarahan, tujuan-tujuan, kebijakan dan memo kepada pegawai bawahan dalam suatu organisasi.

b. Komunikasi dari Bawahan kepada Atasan (*upward communication*)

Komunikasi dari bawahan menunjukkan suatu masukan dari bawahan kepada atasan untuk memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen. Komunikasi ini memberikan umpan balik dan memberikan dorongan penyampaian ide-ide, melepaskan perasaan, dan pemikiran pribadi. Mereka merasa penting sebab manajer mendengarkan mereka (Lewis, 1987).

Komunikasi dari bawahan ini memberikan manfaat untuk meningkatkan moral dan sikap para pegawai. Adapun jenis informasi yang diterima dalam komunikasi ini dapat berupa hasil diskusi dengan pegawai-pegawai dan supervisor, keluhan terhadap prosedur, berembuk, melalui interview, pembicaraan dengan persatuan pegawai, pertemuan formal dan sugesti, moral dan sikap pegawai.

c. Komunikasi Mendatar (*Horizontal communication*)

Komunikasi horizontal dikenal sebagai mendatar atau komunikasi garis datar dan mungkin yang paling kuat dalam pengaliran informasi dan pengertian (pemahaman) (Lewis 1987). Komunikasinya tidak bergantung pada struktur hirarki formal organisasi.

Dalam praktiknya komunikasi ini muncul dalam kerjasama pemecahan masalah, dan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Karena itu, komunikasi horizontal ini berhubungan dengan koordinasi tugas, pemecahan masalah, pembagian informasi dan penyelesaian konflik. Komunikasi ini berlangsung antara sesama teman atau teman sejawat dalam suatu organisasi.

Komunikasi horizontal dalam organisasi dapat berlangsung sesama staf dan pegawai tanpa diatur oleh ketentuan formal organisasi. Komunikasi ini berlangsung antara sesama pegawai tanpa memandang status dan kedudukan dalam organisasi tertentu, bisa saja antara juru ketik dengan kepala bagian dalam memecahkan masalah keterlambatan pengetikan surat-surat atau kepala tata usaha mendiskusikan atau mengkoordinasikan agar penyelesaian tugas yang terlambat dapat dipercepat penyelesaiannya.

Law dan Glover (2000) berpendapat bahwa adapun yang mempengaruhi efektivitas komunikasi, yaitu: faktor pengirim pesan, faktor proses transfer informasi, dan faktor penerima pesan. Dilihat dari faktor pengirim pesan terdiri dari kejelasan dan ekspresi, pikiran dan perasaan ketika mengirim pesan, bahasa dan penekanan konteks, hubungan non verbal atau bahasa tubuh. Sedangkan dari aspek proses transfer informasi yaitu kejelasan transfer informasi, kecepatan/waktu, bahasa, proses interpretasi terhadap *image*. Adapun dari segi faktor penerima pesan terdiri dari komitmen penerima pesan untuk menerima,

pernyataan pikiran dan perasaan ketika menerima pesan, interpretasi dan konteks, respon pribadi terhadap pesan non verbal.

Para manajer dan pegawai perlu menyadari bahwa banyak hal yang menyebabkan tercapainya efektivitas komunikasi dalam organisasi. Hal itu terjadi disebabkan faktor internal dan faktor eksternal. Hal-hal yang dikemukakan di atas perlu dicermati seluruh personil organisasi sehingga masing-masing pihak baik pimpinan maupun bawahan dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas dengan membangun basis komunikasi yang efektif.

Kualitas komunikasi organisasi sangat tergantung bagaimana pesan itu dikirim, diterima dan diinterpretasikan. Komunikasi yang berlangsung baru dikatakan baik manakala pesan dari si pengirim terjawab sesuai dengan makna pesan itu sendiri. Sedangkan komunikasi yang efektif terjadi jika antara si pengirim dan si penerima pesan memiliki pengertian yang sama dan teraplikasikan dari umpan balik yang berlangsung. Komunikasi yang baik dapat dicapai melalui komunikasi yang jelas atau baik secara lisan maupun tulisan. Sedangkan komunikasi efektif membutuhkan bukan hanya melalui penyampaian pesan secara lisan maupun tulisan baik komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal.

Untuk itu dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi perlu ditingkatkan kesadaran akan kebutuhan komunikasi yang efektif untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan. Law dan Glover (2000:94) menjelaskan: *“Effective leaders need to be effective communicating with both individuals and groups especially in communicating their ideas and vision”*. Jadi dalam menyampaikan gagasan, kebijakan, program, visi, pembagian kerja oleh para manajer sangat ditentukan oleh keterampilan komunikasinya dalam organisasi. Paling tidak ada tiga faktor yang perlu diperhatikan sebagai langkah komunikasi efektif, yaitu: (1) rencanakan komunikasi yang efektif mulai dari rencana, untuk menjawab tiga soal, yaitu: apa yang akan dikomunikasikan, kepada siapa pesan diarahkan; dan apa yang diinginkan terjadi, atau hasil yang dicapai, (2) pahami makna yang disampaikan, (3) pilihlah media yang cocok dalam mengirim pesan. Pikirkanlah dengan hati-hati bagaimana pesan itu harus dikirimkan (Gibson, 1991:12)

Di sisi lain penggunaan umpan balik harus benar-benar sesuai dengan isi pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan, apakah pimpinan kepada bawahan, atau bawahan kepada pimpinan dan sesama bawahan.

Untuk menciptakan komunikasi efektif diperlukan proses penggunaan satu penataan keterampilan intrapersonal dan interpersonal dalam prosesnya, mendengarkan, mengamati, dan berbiacara, menanyakan dan menganalisis

serta mengevaluasi. Karena komunikasi adalah memfasilitasi kolaborasi dan kerjasama. Itu berarti berkomunikasi dilakukan karena keinginan untuk terjadinya atau memuaskan kebutuhan. Kebanyakan pekerjaan dan hidup disyaratkan untuk berkomunikasi dengan orang lain, tak soal apakah melalui tulisan, mendengar, berbicara, atau mendengar (Jamasz, Dowd, dan Schneider, 2009:131).

Dilihat dari saluran atau media yang menghubungkan satu dengan yang lain, maka komunikasi dibagi kepada:

- 1) Komunikasi orang atau komunikasi dengan lisan, berbiacara, merupakan bentuk yang paling banyak dipilih manajer.
- 2) Komunikasi tulisan, metode yang paling efektif untuk mengirim pesan secara tepat, atau informasi yang kompleks.
- 3) Komunikasi elektronik, bentuk pengiriman pesan secara ringkas dan tepat secara efektif kepada seseorang atau lebih banyak orang (Jamasz, Dowd, dan Schneider, 2009:133).

Pemanfaatan berbagai jenis komunikasi dapat dilakukan para manajer atau pimpinan dalam memaksimalkan kemampuan mengelola sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, baik komunikasi lisan, tulisan maupun dengan perantaraan media perlu mendapat fokus lebih seimbang agar pesan, gagasan dan perasaan yang disampaikan dalam proses komunikasi benar-benar dapat diterima oleh penerima pesan dalam rangka mencapai perubahan tingkah laku yang diinginkan.

## **G. PENGAWASAN (*CONTROLLING*)**

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian (1985) berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robins (1984:416) menjelaskan "*Control is the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations*". Dengan kata lain pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian

tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan, secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry (1973:323) yaitu “*Controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and, if necessary applying corrective measures so performance takes according to plans*”. Pendapat di atas mengandung pengertian bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengkoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Johnson (1978:74) menyimpulkan kontrol sebagai fungsi dari sistem yang memberikan penyesuaian dalam mengarahkan kepada rencana, pemeliharaan dari variasi-variasi dari sasaran-sasaran sistem di dalam batas-batas yang diperbolehkan.

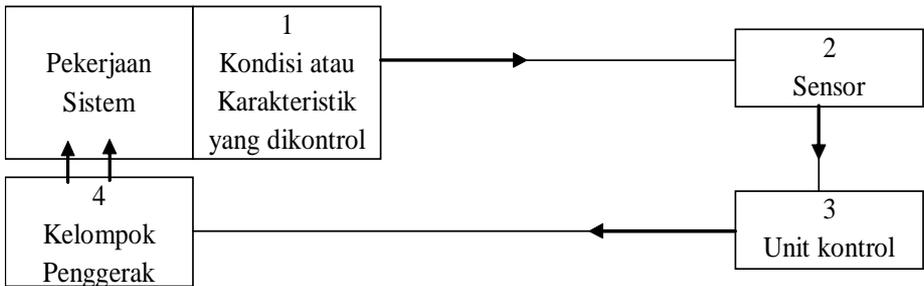
Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi). Demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan).

Selanjutnya Siagian (1985) berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut:

- 1) Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselanggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud;
- 2) Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif;
- 3) Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi;
- 4) Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut;
- 5) Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin; dan
- 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkaitan dengan tujuan di atas, menurut Sutisna (1985) sebenarnya pengawasan sebagai proses terdiri atas tiga langkah universal, yaitu: (1) mengukur perbuatan, (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.

Hubungan antara keempat unsur kontrol:



Gambar 12: Proses Pengawasan dalam suatu sistem

Jenis sistem kontrol dibagi dua, yaitu: *open sequence* (urutan terbuka) dan *closed sequence* (urutan tertutup). Perbedaan pokok diantara kedua jenis ini tergantung apakah unit kontrol merupakan suatu bagian integral daripada sistem yang dikontrolnya ataukah tidak. Sebuah kipas angin dapat merupakan suatu gambaran dari suatu arus *open sequence*. Tindakan mengontrol yaitu dengan memutar kipas angin pada *on* atau *off* sebagaimana diperlukan membutuhkan energi (tenaga) dari seseorang atau alat yang bebas dari perlengkapan ventilasi.

Demikian pula dengan sistem penerangan jalan yang dikontrol dengan alat pengukur waktu sistem kontrolnya bersifat *open sequence*. Apabila kontrol dipakai untuk mempengaruhi dalam arti bekerja dari dalam dan bukannya alat pengatur yang telah ditentukan sebelumnya berasal dari luar maka hal tersebut disebut sistem *closed sequence*. Thermostat merupakan contoh klasik suatu alat kontrol jenis ini. Apabila temperatur kamar turun di bawah titik yang diinginkan maka mekanisme kontrol menutup lingkungan dan menghidupkan dapur perapian dan dengan demikian temperatur naik. Bekerjanya dapur perapian akan berhenti apabila temperatur telah mencapai tingkat yang ditentukan. Sebagai bagian esensial dari *closed sequence system* ialah *feedback* (umpan balik), yaitu *output system* yang diukur secara kontinu dalam arti halhal yang dikontrol dan input diubah guna mengurangi setiap kesimpangsiuran atau kesalahan sampai titik nol. Kadang-kadang sistem yang otomatis tidak mampu melakukan koreksi yang lengkap.

Dalam konteks manajemen, paling tidak ada lima bentuk kontrol berdasarkan definisi, tujuan dan ruang lingkupnya yaitu:

- 1) Kontrol produksi ialah tugas mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pembuatan barang sesuai dengan rencana-rencana pembuatan barang sedemikian rupa sehingga jadwal yang telah benar-benar diketahui dapat dicapai dengan kehematan dan efisiensi optimum. Suatu sistem kontrol produksi yang efektif akan cenderung untuk: (a) Menciptakan hubungan langganan yang lebih baik (pesanan-pesanan sesuai dengan jadwal), (b) Mengurangi biaya tenaga langsung dan materil perunit, (c) Mengurangi biaya umum perunit (suatu arus produksi yang lebih besar dapat dikerjakan dalam jangka waktu yang sama), dan (d) mendorong manajemen yang lebih baik (eksekutif dapat mengarahkan sebagian waktunya yang lebih besar pada tugas-tugas yang lebih kreatif). (e) Kontrol kualitas yaitu menjamin bahwa tanda-tanda atau sifat-sifat produk sesuai dengan standar yang telah dijelaskan atau diperinci sebelumnya dan hubungan-hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara. Kualitas selalu relatif dan dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan lain: (a) Dengan keadaan yang bagaimana produk akan dipergunakan, (b) Dengan suatu karakteristik yang dapat diukur dan dirumuskan, (c) Dengan ekonomisnya pembuatan barang, dan, (d) Dengan kualitas *output* (semakin tinggi mutu semakin sulitlah untuk mencapai kuantitas *out-put* tertentu).
- 2) Kontrol kualitas; suatu fungsi untuk menjamin bahwa sifat-sifat produksi sesuai dengan standar yang telah dijelaskan sebelumnya dan hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara. Ini suatu bentuk pertanggung jawaban yang luas dari sekedar menolak produk yang rusak atau tidak memuaskan. Sejak dari kontrol terhadap bahan mentah yang cacat dapat menghemat biaya baik langsung maupun tidak langsung, menghemat waktu dan pengerjaan ulang. Pekerja akan puas dengan hasil yang bermutu dan pelanggan juga akan puas dan bangga dengan produk yang dibelinya.
- 3) Kontrol inventaris; suatu kontrol terhadap barang-barang yang dipergunakan dalam pembuatan produk industri sebagai suatu kebulatan berjumlah 50 dan 55 % daripada biaya total untuk membuat produk-produk tersebut. Pemeliharaan jumlah optimum bahan-bahan mentah dan barang-barang jadi disebut sebagai kontrol inventaris.
- 4) Kontrol biaya; suatu kontrol atau penghitungan biaya adalah proses pemastian dan penafsiran biaya pembuatan suatu produk, penyajian jasa atau penyelenggaraan setiap fungsi atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Hal ini meliputi persiapan suatu rencana biaya, suatu sarana pengukuran dan perbandingan dan tindakan

koreksi oleh manajemen atau pimpinan puncak untuk mengembalikan biaya sesuai dengan rencana.

## **H. PRINSIP ISLAM TENTANG MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Islam adalah agama terakhir yang bersifat universal, berlaku sepanjang zaman dan mengatur seluruh aspek kehidupan. Karena itu, kehadiran Islam adalah sebagai rahmat bagi sekalian alam. Dengan mengamalkan ajaran Islam akan memberi keselamatan, kemajuan, kebahagiaan, dan kesejahteraan bagi umat manusia. Seluruh aspek kehidupan, baik ekonomi, politik, pendidikan, dan budaya diatur dalam sistem ajaran Islam.

### **1. Prinsip-Prinsip Islam Tentang Manajemen**

#### **a. Perencanaan dalam Islam**

Hampir dapat dipastikan bahwa tidak seorangpun dapat meramal masa depan dengan tepat. Oleh karena itu, tak peduli bagaimana bagusnya cara seseorang dalam meramal, tidak boleh tidak bahwa kita berencana untuk ketidakpastian. Selanjutnya, jika rencana dibuat secara tepat, maka harus selalu mempersiapkan rencana alternatif atau penting memiliki keterampilan dan infrastruktur organisasi untuk menyesuaikan dengan situasi yang berbeda.

Sejatinya cara yang terbaik untuk mengatur ketidakpastian adalah kemungkinan dari kombinasi/perpaduan dari keduanya. Untuk itu, setiap organisasi seharusnya mempelajari hal yang akan memberi mereka kemampuan untuk penyesuaian dan melakukan yang terbaik dari setiap situasi. Ini berarti bahwa mereka seharusnya tidak mengembangkan rencana yang spesifik saja untuk setiap kegiatan, divisi atau bagian. Untuk hal yang memerlukan rencana spesifik, maka rencana untuk mengantisipasi kemungkinan yang terjadi juga harus dipersiapkan.

Menurut Naceur (2008) ajaran Islam pada umumnya terdiri dari prinsip-prinsip yang universal. Jadi memungkinkan penyesuaian yang baik. Akan tetapi ada hal-hal dimana Islam memberi perintah, yang spesifik dalam hal upacara Agama Islam. Meskipun demikian dalam hal ini, Islam memberikan serangkaian kegiatan yang mungkin terjadi dan kemudian yang disebut rencana yang mungkin terjadi pada tingkat operasional atau dalam wujud cara kerjanya.

Karena Islam mendeklarasikan dirinya sendiri sebagai Agama untuk semua orang dan untuk sepanjang zaman/waktu. Islam harus menjadi Agama yang dapat menyesuaikan untuk kejadian dan situasi yang berbeda. Bagian dari penyesuaian ini dicapai melalui rencana yang kemungkinan terjadi, atau rencana

untuk skenario yang berbeda. Ini dapat diilustrasikan pada tingkat operasional dengan mengikuti ayat dari Al Quran di bawah ini.

Dijelaskan Allah dalam surat Al Baqarah ayat 185:

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَىٰ  
وَالْفُرْقَانِ ۚ فَمَن شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ ۖ وَمَن كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ  
مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ ۗ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا ...

Artinya: "Ramadhan adalah (bulan) yang di dalamnya diturunkan Al Quran sebagai petunjuk bagi manusia dan penjelasan-penjelasan mengenai petunjuk itu dan pembeda (antara yang benar dan yang bathil). Karena itu, barang siapa diantara kamu ada di bulan itu, maka berpuasalah. Dan barang siapa sakit atau dalam perjalanan (dia tidak berpuasa), maka (wajib menggantinya), sebanyak hari yang ditinggalkan nya itu, pada hari-hari yang lain. Allah menghendaki kemudahan bagi mu, dan tidak menghendaki kesukaran". (Qur'an surat Al Baqarah ayat 185)

Ayat di atas berisi kalimat pengandaian untuk orang yang sakit dan dalam perjalanan mempunyai keringanan untuk tidak berpuasa dan untuk mengganti sebanyak hari yang ditinggalkannya itu, pada hari- hari yang lain.

Tingkat operasional yang lain dari rencana yang kemungkinan terjadi dalam Islam adalah ketetapan untuk Haji atau Ziarah dan Umrah mengunjungi Mekah. Ayat berikut ini menguraikan, atau menjelaskan hal tersebut sebagaimana dalam ayat berikut:

وَاتِمُوا الْحَجَّ وَالْعُمْرَةَ لِلَّهِ ۚ فَإِنْ أُحْصِرْتُمْ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ ۚ وَلَا تَحْلِقُوا  
رُءُوسَكُمْ حَتَّىٰ يَبْلُغَ الْهَدْيُ مَحَلَّهُ ۚ فَمَن كَانَ مِنْكُم مَّرِيضًا أَوْ بِهِ أَذًى مِّن رَّأْسِهِ  
فَفِدْيَةٌ مِّن صِيَامٍ أَوْ صَدَقَةٍ أَوْ نُسُكٍ ۚ فَإِذَا أُمِنْتُمْ فَمَن تَمَتَّعَ بِالْعُمْرَةِ إِلَى الْحَجِّ فَمَا  
اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ ۚ فَمَن لَّمْ يَجِدْ فَصِيَامُ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ فِي الْحَجِّ وَسَبْعَةٍ إِذَا رَجَعْتُمْ ۗ  
تِلْكَ عَشْرَةٌ كَامِلَةٌ ۚ ذَٰلِكَ لِمَن لَّمْ يَكُنْ أَهْلُهُ حَاضِرِي الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَاتَّقُوا  
اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿١٩٦﴾

Artinya: "Dan sempurnakanlah ibadah Haji dan Umrah karena Allah. Tetapi jika kamu terkepung (oleh musuh) maka (sembelihlah) hadyu yang mudah didapat, dan jangan kamu mencukur kepalamu, sebelum hadyu sampai ketempat penyembelihannya.

*Jika ada diantara kamu yang sakit atau ada gangguan dikepalanya (lalu dia bercukur), maka dia wajib ber-fidyah, yaitu berpuasa, bersedekah atau berqurban. Apabila kamu dalam keadaan aman, maka barang siapa mengerjakan umrah sebelum haji, dia (wajib menyembelih) hadyu yang mudah didapat. Tetapi jika ia tidak mendapatkannya, maka dia (wajib) berpuasa tiga hari dalam (musim) haji dan tujuh (hari) setelah kamu kembali. Itu seluruhnya sepuluh (hari). Demikian itu, bagi orang yang keluarganya tidak ada (tinggal) di Masjidil haram. Bertakwalah kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah sangat keras hukuman Nya (Al Qur'an surat Al Baqarah ayat 196).*

Ayat di atas berisi 5 (lima) pernyataan kemungkinan.

Orang-orang yang tidak mampu menyempurnakan Haji atau Umrah mereka diizinkan untuk berqurban. Orang-orang yang sakit atau ada gangguan di kepalanya lalu dia bercukur,

- 1) Orang-orang yang tidak mampu menyempurnakan Haji atau Umrah mereka diizinkan untuk berqurban.
- 2) Orang-orang yang sakit atau ada gangguan di kepalanya lalu dia bercukur, diwajibkan untuk berpuasa, bersedekah atau berqurban.
- 3) Orang-orang yang tidak mampu untuk berqurban diminta untuk berpuasa tiga hari dalam musim haji.
- 4) Orang-orang yang ingin melanjutkan Haji mereka atau Umrah pada waktu yang aman seharusnya berqurban sesuai dengan apa yang dapat mereka usahakan.
- 5) Untuk orang-orang yang tinggal jauh dari Masjidil haram, mereka tujuh hari berpuasa ketika kembali ke rumah.

Contoh lain dari tingkat operasional yang kemungkinan terjadi dalam Islam adalah dalam hal bertransaksi (perjanjian).

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيَّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَأَسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۖ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن

تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۚ وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تُكْتَبَ لَهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمٌ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ۗ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تُكْتَبُوهَا ۗ وَأَشْهَدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُقُوكُمْ بِكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٢٨﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menulis-kannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua orang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu.

Ayat diatas berisi 4 pernyataan pengandaian.

- 1) Hasil transaksi dalam hutang piutang pada masa yang akan datang harus dituliskan.
- 2) Orang yang berhutang seharusnya mendiktekan dan jika dia kurang akal seharusnya walinya mendiktekannya.
- 3) Jika orang yang berhutang tidak mampu mendiktekan istilah perjanjian untuk alasan lain, walinya seharusnya mendiktekan.

- 4) Dua pria diminta untuk menjadi saksi dalam transaksi jika tidak seorang pria dan dua wanita cukup.

Firman Allah dalam ayat yang lain, sebagai berikut:

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَيْنِ مَقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمْنَتَهُرُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُرُ ... ﴾

Artinya: "(Jika kamu dalam perjalanan sedangkan kamu tidak mendapatkan seorang penulis maka hendaklah ada jaminan yang dipegang. Tetapi, jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (utangnya) dan hendaklah dia bertakwa kepada Allah...) (Qur'an surat Al Baqarah ayat 283).

Ada dua pernyataan pengandaian dari ayat di atas berhubungan dengan ayat sebelumnya.

- 1) Seharusnya dalam hal jika tidak ada yang menuliskannya dalam perjalanan untuk menulis transaksi, barang jaminan diikrarkan.
- 2) Seseorang yang dipercayai hendaklah menunaikan amanat nya.

Dalam ayat di bawah ini, Allah yang Maha Tinggi, Maha Pemurah, membuat ketentuan untuk orang yang beriman membunuh seorang beriman yang lain karena kesalahan :

﴿ وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ أَنْ يَقتُلَ مُؤْمِنًا إِلَّا خَطَاً ۚ وَمَنْ قَتَلَ مُؤْمِنًا خَطَاً فَتَحْرِيرُ رَقَبَةٍ مُؤْمِنَةٍ وَدِيَةٌ مُسَلَّمَةٌ إِلَىٰ أَهْلِهِ إِلَّا أَنْ يَصَّدَّقُوا ۚ فَإِنْ كَانَ مِنْ قَوْمٍ عَدُوٍّ لَكُمْ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَتَحْرِيرُ رَقَبَةٍ مُؤْمِنَةٍ وَإِنْ كَانَ مِنْ قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ فَدِيَةٌ مُسَلَّمَةٌ إِلَىٰ أَهْلِهِ وَتَحْرِيرُ رَقَبَةٍ مُؤْمِنَةٍ ۚ فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ شَهْرَيْنِ مُتَتَابِعَيْنِ تَوْبَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا ﴾

Artinya: "(Dan tidak patut bagi seorang yang beriman membunuh seorang beriman (yang lain) karena tersalah (tidak sengaja). Barang siapa membunuh seorang beriman karna tersalah (hendaklah) dia memerdekakan seorang hamba sahaya yang beriman serta (membayar) tebusan yang diserahkan keluarganya (si terbunuh itu),kecuali jika mereka keluarga (si terbunuh) dari kaum yang memusuhiimu, padahal dia orang yang beriman, maka (hendaklah si pembunuh) membayar

*tebusan yang diserahkan kepada keluarganya (siterbunuh) serta memerdekakan hamba sahaya yang beriman. Barang siapa tidak mendapatkan (hamba sahaya), maka hendaklah dia (si pembunuh) berpuasa dua bulan berturut-turut sebagai tobat kepada Allah Maha Mengetahui, Mahabijaksana) (Qur'an An Nisa' ayat 92)*

Pada umumnya orang yang beriman tidak membunuh orang yang beriman lainnya. Jika dia melakukannya, dia akan dibunuh. Akan tetapi jika mungkin seorang yang beriman membunuh orang beriman yang lain karena kesalahan. Jika ini harus terjadi pengganti yang dibunuh banyak perbuatan yang telah dibuat sesuai dengan situasi antara suku-suku dari pembunuh dan mati dibunuh.

- 1) Pembunuh diminta untuk membebaskan seorang budak dan membayar tebusan kepada keluarga mereka sesuai dengan peraturan yang umum. Akan tetapi, dia tidak diharuskan membayar denda jika keluarga yang terbunuh melepaskannya.
- 2) Jika seorang yang meninggal dari sebuah suku pada saat perang dengan pembunuh itu, pembebasan seorang budak cukup sebagai penggantinya.
- 3) Sebaliknya, jika yang meninggal dari suku yang memiliki persekutuan/perserikatan dengan si pembunuh, dia adalah sebagai tebusan untuk keluarga yang meninggal dan membebaskan seorang budak.
- 4) Dalam hal ini jika pembunuh tidak mampu melakukan hal diatas, dia diminta untuk berpuasa selama dua bulan berturut-turut.

Agar tujuan khususnya tercapai, sebuah organisasi yang sukses akan memiliki rencana untuk bersiap-siap untuk semua skenario yang mungkin terjadi. Kegagalan untuk memiliki rencana yang mungkin terjadi dapat mengakibatkan kehilangan yang tidak diharapkan untuk sebuah usaha. Akan tetapi organisasi harus memiliki keyakinan bahwa rencana mereka yang mungkin terjadi juga menghasilkan tujuan dari keinginan mereka dan konsisten dengan misi mereka. Sesungguhnya dengan membaca ayat diatas, satu hal yang dapat dicatat bahwa skop dari ajaran dan tujuan mereka belum berubah dengan situasi hal yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang. Mempersiapkan rencana yang mungkin terjadi seharusnya tidak membolehkan beberapa deviasi/penyimpangan dari tujuan yang diinginkan.

Pada tingkat strategis, rencana yang mungkin terjadi di wujudkan dalam fakta bahwa ajaran Islam memberikan bimbingan dalam sebuah variasi dari situasi yang berbeda yang di dalamnya ada norma dan pengecualian-pengecualian. Allah yang Maha Esa menegaskan dalam surat An Nahl ayat 89:

... وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ

Artinya: "...Kami telah turunkan kitab (Al-Quran) kepadamu untuk menjelaskan segala sesuatu, sebagai petunjuk, serta rahmat dan kabar gembira bagi orang yang berserah diri ( muslim ) (Al Quran surat An Nahl ayat 89).

Selanjutnya, Islam disebut muslim untuk sepenuhnya mempersiapkan skenario kemungkinan berbeda. Allah yang Agung/Mulia berkata :

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ ...

Artinya: "Dan persiapkanlah dengan segala kemampuan untuk menghadapi mereka dengan kekuatan yang kamu miliki..." (Qur'an surat Al Anfal ayat 60).

Persiapan yang tepat untuk ayat di atas adalah proses yang terus menerus untuk kesiapan hidup di hari besok seharusnya lebih tinggi dari kesiapan hidup di hari ini. Karena kita sedang hidup di dunia yang lebih merdeka, pengaruh dari lingkungan eksternal dari sebuah bisnis menjadi bertambah penting, oleh karena itu persiapan rencana yang mungkin terjadi menjadi lebih dibutuhkan. Selanjutnya, perkembangan politik yang cepat di banyak bagian dunia seperti di Eropa bagian Timur, sedang menyediakan bisnis dengan kesempatan-kesempatan investasi baru. Kesempatan investasi ini dapat sangat menguntungkan perusahaan yang pada akhirnya telah mempersiapkan organisasinya. Persiapan rencana yang mungkin terjadi berbagai kesempatan meminta orang yang ahli dalam sistem informasi manajemen. Pekerja yang ahli dan sistem kerja/produksi yang fleksibel. Prasyarat-prasyarat ini disebut infrastruktur.

## b. Pengaturan Sumberdaya Pendidikan Islam

Pengaturan personil dalam organisasi pendidikan Islam adalah berkenaan dengan mengendalikan orang-orang, baik staf, guru, kependidikan dan siswa. Karena setiap orang bertanggung jawab maka ia akan lebih disukai dengan kelompok intelek, pastinya ia akan bertanggung jawab untuk-Nya atau perbuatan yang dilakukannya. Selain itu, sementara umat Islam diperintahkan untuk bekerja dalam kelompok, tetapi mereka diminta untuk bertanggung jawab atas dirinya sendiri untuk setiap perbuatan yang dilakukannya. Allah yang Maha Tinggi menyatakan dalam surat Al Muddastir ayat 38-39, yaitu:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾ إِلَّا أَصْحَابَ الْيَمِينِ ﴿٣٩﴾

Artinya: "Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya, kecuali golongan kanan (Qur'an an AL Muddatsir ayat 38-39)

Ayat-ayat tersebut (ayat) menunjukkan bahwa setiap orang akan bertanggung jawab atas tindakannya, sesuai firman Allah dalam surat An Najm ayat 38-39.

أَلَّا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ﴿٣٨﴾ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Artinya: (Yaitu) bahwasanya seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain, dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya (Qur'an surat An Najm ayat 38-39).

Ayat di atas menunjukkan bahwa tidak seseorang pun yang akan bertanggung jawab untuk perbuatan orang lain kecuali perbuatan sendiri. Firman Allah dalam surat Al Zalzalah sebagai berikut:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Artinya: "Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula (Qur'an surat Al Zalzalah ayat 7-8).

Ayat di atas menunjukkan bahwa seseorang bertanggung jawab untuk setiap apa yang dilakukannya atau perbuatannya.

Prinsip Islam yang menegaskan bahwa semua yang perbuatan yang dilakukan seseorang akan dipertanggungjawabkan di akhirat telah memainkan peran besar dalam keberhasilan pemimpin Muslim sepanjang sejarah. Ketika 'Umar bin 'Abdul 'Aziz menjadi khalifah kaum muslimin, ia mengikuti bimbingan Nabi berkata: "Ini adalah sebuah tanggungjawab, dan merupakan sumber kehinaan dan penyesalan di akhirat".

Perasaan akuntabilitas ialah karakteristik utama dari kepemimpinan Umar bin 'Abdul 'Aziz yang dianggap sebagai khalifah Islam kelima benar. Umar (ra dengan dia), khalifah kedua juga memerintahkan muslim untuk untuk mengendalikan diri. "Hakim sendiri sebelum Anda akan dinilai dan menimbang perbuatan Anda sebelum Anda akan ditimbang".

Karena setiap orang bertanggung jawab untuk setiap perbuatan dalam organisasi maka harus ada proses akuntabilitas. Dengan begitu, ada proses ini bisa disebut proses kontrol.

### c. Pemberian Motivasi dan Kepemimpinan Pendidikan Islam

Tidak seorang pun mengetahui dengan baik tentang mesin kecuali orang yang mendesain dan membuatnya. Demikian pula, tidak seorang pun lebih mengenal tentang manusia dan alamnya kecuali Dia yang menciptakan. Firman Allah dalam Al Qur'an surat Al Balad 8-10:

أَلَمْ نَجْعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ ﴿٨﴾ وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ ﴿٩﴾ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴿١٠﴾

Artinya: "Bukankah Kami telah memberikan kepadanya dua buah mata. Lidah dan dua buah bibir. Dan Kami telah menunjukkan kepadanya dua jalan (jalan yang baik dan buruk) (Q.S. Al Balad ayat 8-10).

Dalam konteks ini, Allah berfirman dalam surat Al Insan ayat 3, yaitu:

إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا ﴿٣﴾

Artinya: "Sesungguhnya Kami telah menunjukinya jalan yang lurus; ada yang bersyukur dan ada pula yang kafir. (Q.S Al Insan ayat 3).

Dalam ayat yang lain Allah berfirman:

إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَلِّقُ بَشَرًا مِّن طِينٍ ﴿٧١﴾

Artinya: "(ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: "Sesungguhnya aku akan menciptakan manusia dari tanah". (Q.S. Shad ayat 71)

Karena Allah menciptakan manusia, Dia adalah Satu yang paling mengetahui kita dengan baik, dan oleh karena itu, kita dapat memperoleh pemahaman tentang diri kita dari Al Qur'an. Ada banyak aspek pengenalan diri yang harus dicari dalam Al Qur'an, tetapi pada saat ini kita ingin mengatasi masalah motivasi.

Sejatinya banyak strategi yang dapat digunakan para pemimpin dalam mendorong para personil lembaga pendidikan untuk melakukan pekerjaan, baik para guru dan mengajar maupun pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas di sekolah. Salah satu strateginya adalah dengan menunjukkan keteladanan terhadap para personil lembaga pendidikan Islam.

#### 1) Menjadi teladan

Para pemimpin harus menjadi suri tauladan. Mereka mengutamakan tindakan-tindakan ketimbang sekedar berbicara. Para pemimpin harus mempunyai rasa tanggungjawab untuk menciptakan dan memelihara budaya sebuah organisasi.

Jika para pemimpin adalah pekerja keras, maka bawahannya lebih menyukai kerja keras. Sisi lain, jika para pemimpin tersebut tidak mempunyai komitmen terhadap tujuan suatu organisasi, ia tidak akan dapat memberikan motivasi kepada bawahannya. Jika ucapan pemimpin tidak sesuai dengan perbuatannya, lambat laun kemampuan mempengaruhi pengikutnya hilang. Islam secara keras memperingatkan bagi orang yang tidak menjalankan apa yang diucapkannya. Allah SWT berfirman :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ  
تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ﴿٣﴾

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan* (QS. Shaff : 2-3).

Dalam ayat lain, surat Al Baqarah ayat 44, dijelaskan Allah tentang pentingnya keteladanan sebagai berikut:

﴿ۙ اَتَاْمُرُوْنَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَاَنْتُمْ لَا تَفْعَلُوْنَ﴾

Artinya: *"Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, padahal kamu membaca Al Kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?* (QS. Al-Baqarah: 44)

Dalam konteks, pentingnya contoh teladanan sebagaimana dengan jenis kepemimpinan telah diterapkan secara baik dalam diri Muhammad SAW. Firman Allah SWT:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللّٰهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللّٰهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ  
اللّٰهَ كَثِيْرًا ﴿٢١﴾

Artinya: *"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah* (QS. Al-Ahzab ayat 21)

Menurut Naceur (2008) para pemimpin harus selalu sadar bahwa mereka adalah suri tauladan. Pribadi mereka senantiasa mencerminkan budaya organisasi. Para pemimpin adalah pencipta budaya dan mereka akan lebih baik dengan membentuk sebuah desain keberhasilan di masa depan untuk perubahan ke arah yang lebih baik, jadi bukan kegagalan.

## 2) Rasa Tanggungjawab dan Empati

Para pemimpin memiliki rasa tanggungjawab yang harus ditunjukkan dalam pekerjaannya lebih kuat dibandingkan yang lain. Seorang pemimpin dengan tanggungjawabnya lebih dalam terhadap apapun yang di bawahnya atau kekuasaannya dan rasa tanggungjawabnya secara penuh di dunia ini dan setelahnya. Umar bin Khattab RA, sahabat Nabi yang kedua mengatakan, bahwa ia merasa takut seumpama terdapat seekor keledai yang jatuh di dataran bukit Iraq serta patah lengannya sementara Allah meminta pertanggungjawaban. Gambaran ini telah menunjukkan bahwa Umar merasakan tanggungjawab dimana kepemimpinannya telah mengenalkan pada sejarah tentang kepemimpinan yang luar biasa. Begitu juga dengan Umar Bin Abdul Aziz sangat hati-hati menggunakan segala sesuatu yang merupakan bagian tanggungjawabnya dan menghindari adanya penyesalan di kemudian hari. Tindakan Umar bin Abdul Aziz ini akhirnya menjadi sumber ajaran dalam praktik satu paham kebangsaan.

Tidak hanya itu para pemimpin juga harus mempunyai rasa empati terhadap yang lainnya. Sebab rasa empati menempatkan diri mereka di antara yang lain, mereka dapat menerima keputusan secara bijak. Lebih lanjut, empati mendukung kebenaran antar garis kerja di mana para pemimpin diberikan kepercayaan yang lebih tinggi. Empati adalah salah satu karakter pokok Nabi Muhammad SAW. Allah SWT berfirman;

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ  
بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

Artinya: *Sungguh Telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin (QS. At-Taubah ayat 128)*

## 3) Pemaaf dan Penyantun

Nabi Muhammad SAW dalam kepemimpinannya juga bersifat lemah lembut dan pemaaf. Pemimpin menjaga tanggung jawabnya terhadap bawahan mereka. Pemimpin tidak melakukan kekerasan dan menakut-nakuti. Semua itu dilakukan dengan penuh rasa hormat dan sebagai seorang pemimpin maka ia harus memiliki sikap yang baik dan pemaaf. Firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. (Ya Muhammad), sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati besar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya (Q.S.Ali Imran ayat 159)

Ayat di atas mengajarkan kepada kita bahwa pemimpin yang baik akan selalu bersikap baik terhadap para pengikutnya, pemimpin yang tidak baik akan membebani pengikutnya, pemimpin yang mau memaafkan mereka dan mau memohon kepada Allah supaya memaafkan mereka.

Seorang pemimpin harus juga mempunyai rasa pengiba sebagaimana firman Allah SWT alam surat Hud ayat 75:

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ ﴿٧٥﴾

Artinya: Sesungguhnya Ibrahim itu benar-benar seorang yang Penyantun lagi penghiba dan suka kembali kepada Allah (QS. Hud ayat 75).

Sabda Nabi Muhammad SAW :”Sekuat manusia di antara kamu adalah bukan orang yang dapat mengalahkan orang lain melainkan seseorang yang dapat mengalahkan dirinya sendiri (HR. Muslim).

Dalam ayat lain dijelaskan Allah tentang penting menampilkan sifat sabar dalam pribadi pemimpin, sebagaimana pemahaman atas ayat 24 surat As-Sajadah, sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْتَدُونَ ۚ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۗ وَكَانُوا بِعَايِنَتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami (QS. As-Sajdah ayat 24)

Jika ada sifat kemarahan pemimpin menjadi sebab kekalahan. Para pemimpin harusnya tidak mementingkan pribadi dan mengumbar kemarahan. Mereka

wajib berbesar hati dan mengedepankan rasional, keadilan dan kebijaksanaan.

Allah SWT berfirman dalam surat al Baqarah ayat 155 :

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ  
وَدَشِيرِ الصَّابِرِينَ

Artinya: "Dan sungguh akan kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar (QS. Al-Baqarah ayat 155).

### 3) Mempunyai visi

Para pemimpin juga harus mempunyai visi ke depan dan difokuskan pada pencapaian target secara perlahan dan bertahap. Mahatir Muhammad, mantan Perdana Menteri Malaysia mengatakan bahwa pemimpin yang baik adalah seorang perencana masa depan "Saya percaya bahwa para pemimpin harus melihat jauh ke depan dan tidak memandangi kebutuhan sementara".

Visi adalah apa yang diinginkan seorang pemimpin. Pada kenyataannya, Nabi Muhammad SAW dan para sahabat adalah bukti besar yang sukses melihat ke depan. Pemimpin masyarakat sipil Amerika melihat Martin Luther King adalah pencetus toleransi ras Amerika. Visi ini dikatakan King "Saya telah bermimpi". Mahatir secara tajam mengkritik para pemimpin yang hanya memandangi kebutuhan sementara. Berikut adalah hadis tentang visi Nabi :

"Setelah usaha-usaha yang dilakukan untuk memisahkan atau mencabut batu sia-sia, Umar RA. Menemui Nabi SAW yang telah memberi tugas dan meniup batu seperti suara yang memancarkan sinar melewati kota mengarah ke selatan. Beliau meniup lagi dengan tujuan Uhud dan menuju daerah utara. Tiupan yang ketiga membuat pecahan batu dan seketika itu bersinar ke arah timur. Salman melihat ketiga sinar tersebut dan memahami bahwa mereka harus seiring sejalan. Kemudian Nabi meminta: Apakah yang kamu tangkap Salman? Sinar yang pertama, saya melihat kerajaan Yaman, yang kedua saya melihat kerajaan Syiria dan yang ketiga saya melihat istana putih Kisra di Mada'in. Melalui yang pertama Allah telah membukakan ku Yaman, yang kedua Syiria dan Barat dan ketiga Timur".

### 4) Komunikatif

Menurut Naceur (2008) bagi para pemimpin untuk menjadi komitmen terhadap tujuan ke depan dan banyak ide tidak cukup jika mereka tidak dapat

mengkomunikasikan. Kemampuan komunikasi perlu bagi aturan kepemimpinan. Inilah mengapa ketika Musa AS diutus Allah SWT disertakan saudaranya Harun yang fasih berbicara. Perhatikan ayat 34 surat Al Qashas sebagai berikut :

وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلَهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي ۚ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ ﴿٣٤﴾

Artinya: "Dan saudaraku Harun dia lebih fasih lidahnya daripadaku, Maka utuslah dia bersamaku sebagai pembantuku untuk membenarkan (perkataanku), Sesungguhnya Aku khawatir mereka akan mendustakanku (QS. Al-Qashas: 34).

### 5) Cepat Belajar atau Tanggap

Menurut teori kontingensi kepemimpinan, terdapat kesulitan untuk menguji para pemimpin dalam situasi kepemimpinan yang berbeda. Bagaimanapun antara pemimpin dan pengikutnya harus selalu mencari peningkatan pengetahuan mereka dan meningkatkan kemampuan agar dapat beradaptasi dengan perubahan baru di dunia. Dalam surat Thaha ayat 114 dijelaskan Allah Swt:

... وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴿١١٤﴾

Artinya: "... dan Katakanlah: "Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan." (QS. Thaha: 114)

### 6) Bersifat Adil dan Bijaksana

Kepemimpinan membutuhkan keadilan dan kebijaksanaan. Berikut adalah firman Allah SWT :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. berlaku adillah, Karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Maidah ayat 8).

Manusia mempunyai kecenderungan sepihak. Inilah penyebab ketidakadilan. Seorang pemimpin harus menghindari ini jika ia ingin meningkatkan sikap hormat di mata para pengikutnya serta menjadi lebih baik penampilan di hadapan mereka. Ini tentunya tidak mudah untuk menerapkan keadilan jika terdapat konflik di antara satu sama lain. Kita hanya dapat menilai keadilan seseorang pada sebuah kasus.

Dalam ayat 24 surat At Taubah Allah SWT berfirman :

قُلْ إِنْ كَانَ ءَابَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ وَإِخْوَانُكُمْ وَأَزْوَاجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَالٌ  
 اقْتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَارَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسَاكِينُ تَرْضَوْنَهَا أَحَبَّ إِلَيْكُمْ مِنَ اللَّهِ  
 وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرْتَبِصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي  
 الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ ﴿٢٤﴾

Artinya: Katakanlah: “Jika bapak-bapak, anak-anak, saudara-saudara, isteri-isteri, kaum keluargamu, harta kekayaan yang kamu usahakan, perniagaan yang kamu khawatiri kerugiannya, dan tempat tinggal yang kamu sukai, adalah lebih kamu cintai dari Allah dan RasulNya dan dari berjihad di jalan nya, Maka tunggulah sampai Allah mendatangkan Keputusan NYA”. dan Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang fasik (QS. At-Taubah ayat 24).

Dari ayat di atas memberi pengajaran bahwa seorang pemimpin harus menunjukkan kecintaan kepada Allah, Nabi dan jihad. Maka jika terjadi konflik satu keluarga maka keadilan harus ditegakkan.

## 7) Penghargaan terhadap potensi dan kekurangan pengikut.

Seorang pemimpin harus dapat menghargai potensi pengikutnya. Jangan menganggap remeh bawahannya. Nabi Muhammad SAW bersabda, yang artinya: ”Manusia adalah dalam kerugian begitu juga kerugian terbanyak di antara mereka adalah menjadi penyebab kerugian” (Muslim).

Para pemimpin harus juga menghargai bawahan maka ia tidak memberikan beban yang tidak pada tempatnya, kecuali sesuai kemampuan bawahan atau stafnya, sebagaimana dinyatakan Allah pada surat Al Baqarah ayat 286:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا ...

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya (QS. Al-Baqarah ayat 286).

Kemudian dalam ayat lain, berkenaan dengan pemberian tugas atau amanah kepada seseorang dijelaskan Allah sebagai berikut:

﴿ وَمَا أَعْجَلَكَ عَنْ قَوْمِكَ يَمُوسَىٰ ﴿٨٣﴾ قَالَ هُمْ أَوْلَاءُ عَلَيَّ أَتْرَىٰ وَعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَىٰ ﴿٨٤﴾ قَالَ فَإِنَّا قَدْ فَتَنَّا قَوْمَكَ مِنۢ بَعْدِكَ وَأَضَلَّهُمُ السَّامِرِيُّ ﴿٨٥﴾ ﴾

Artinya: Mengapa kamu datang lebih cepat daripada kaummu, Hai Musa?, Berkata, Musa: "Itulah mereka sedang menyusuli Aku dan Aku bersegera kepada-Mu. Ya Tuhanku, agar supaya Engkau ridha (kepadaku)". Allah berfirman: "Maka Sesungguhnya kami telah menguji kaummu sesudah kamu tinggalkan, dan mereka Telah disesatkan oleh Samiri (QS. Thaha ayat 83-85).

Ayat di atas menunjukkan bahwa Musa AS. Adalah pribadi yang baik dan mengajarkan kepada orang-orang dengan kebajikannya. Karena ketidakberuntungan orang-orang meninggalkannya dan kembali menyembah sapi.

### 8) Menyadari Kekurangannya.

Seorang pemimpin menyadari kekurangannya yang dapat memerlukan bantuan. Dengan begitu ia dapat melaksanakan misi secara efisien dan efektif untuk mencapai kesuksesan. Berikut ayat yang menjelaskannya :

﴿ وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي ۚ إِنِّي أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ﴿٣٤﴾ ﴾

Artinya: Dan saudaraku Harun dia lebih fasih lidahnya daripadaku, Maka utuslah dia bersamaku sebagai pembantuku untuk membenarkan (perkataanku); Sesungguhnya Aku khawatir mereka akan mendustakanku" (QS. Al-Qhasas ayat 34)

Ayat di atas menjelaskan bahwa dengan kelemahan Musa membuat ia memerlukan dukungan melalui pendamping yang lebih baik. Dengan begitu, kerjasama dengan orang lain yang memiliki kemampuan lebih tinggi sangat diperlukan untuk meningkatkan pencapaian amal sholeh bagi kebaikan bersama dalam tatanan organisasi yang dibangun umat Islam, termasuk lembaga pen-idikan Islam.

### d. Pengawasan dalam Islam

Pengawasan merupakan tindakan manajer dalam memastikan pencapaian kinerja organisasi melalui pelaksanaan rencana-rencana yang ditetapkan sesuai tugas pokok dan fungsi organisasi.

... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia (QS. Ar Ra'du ayat 11).

### 1) Umar dan Proses Pengawasan

Pengawasan adalah satu dari empat komponen proses manajemen. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sebagaimana yang telah di rencanakan. Walaupun pengawasan menempati urutan keempat dari proses manajemen setelah perencanaan, Pengorganisasian, dan pengarahan bukan berarti ia tidak penting. Kenyataannya, Pengawasan juga menyediakan beberapa ukuran kualitas dalam perencanaan, pengorganisasian dan proses pengarahan.

Langkah-langkah dasar dalam proses pengawasan meliputi:

1. Menentukan standard dan ukuran-ukuran dari pekerjaan  
Ini meliputi penetapan tujuan dan sasaran organisasi yang jelas dalam ukuran-ukuran spesifik. Ketidakjelasan dalam statemen dari tujuan dan sasaran ini akan menyebabkan proses pengawasan menjadi mustahil. Kemudian, standar kinerja masing-masing pekerjaan yang mengarah pada tujuan dan sasaran ini harus di buat sejelas mungkin. Komponen utama dari kinerja adalah waktu, uang, dan kualitas atau teknik kinerja.
2. Mengukur Kinerja  
Ini harus dilakukan secara regular/rutin selama kinerja sesungguhnya di ukur. Semakin sering frekuensi pengukuran, semakin efektif proses pengawasan. Idealnya, pengukuran harus berkelanjutan, walaupun ini bias jadi tidak efektif dalam biaya.
3. Membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar.  
Tujuan dari mengukur kinerja sebenarnya tentunya untuk melihat apakah kinerja itu sesuai dengan standar yang telah di tentukan sebelumnya atau tidak. Jika kinerja sesuai dengan standar, ini harus di lanjutka dengan berbagai modifikasi. Kalau tidak, beberapa tindakan koreksi harus di lakukan.

#### 4. Mengambil Tindakan Korektif

Sekali di temukan bahwa kinerja tidak sesuai dengan standar, menjadi penting mengambil tindakan korektif, kalau tidak, langkah-langkah proses pengawasan sebelumnya menjadi tidak berguna. Ada kalanya standar terlalu tinggi atau terlalu rendah, dalam kasus ini tindakan korektif harus meliputi perubahan standar.

### 2) Proses Pengawasan yang Dipraktekkan Umar

Umar tidak pernah pergi ke sekolah atau training manajemen, namun pendidikan, kebijaksanaan, dan khususnya penyertaan Rasulullah Saw telah membuatnya menguasai seni manajemen. Umar biasa membuat kriteria yang jelas dalam penunjukan pemimpin-pemimpin (Dalam pemerintahannya). Dia selalu membuat aturan yang jelas dan memastikan mereka mengikuti arahan umumnya, sementara membiarkan mereka melakukan kebebasan dalam hal operasionalnya. Umar tidak segan-segan membekali mereka dengan berbagai sumberdaya agar bisa memenuhi kriteria yang telah di tetapkannya.

Umar pernah bertanya pada sahabat sahabatnya, apa yang akan mereka pikirkan jika Umar menunjuk seorang terbaik di antara mereka dan memerintahkannya melakukan keadilan (dalam tugasnya). Apakah 'Umar telah melaksanakan tanggungjawabnya? Sahabat-sahabatnya menjawab'ya'. Umar berkata keras 'tidak, tidak sebelum Umar melihat apakah orang yang ditunjuknya telah melakukan apa yang diperintahkan'.

Dalam Naceur (2008) dijelaskan petikan di atas menunjukkan bahwa Umar telah benar-benar memahami proses manajemen. Umar mengindikasikan ia belum menunaikan tanggungjawabnya sebelum ia mengecek bahwa orang yang ditunjuknya telah melaksanakan apa yang telah diperintahkannya. Hal ini menandakan bahwa tugas pertama Umar adalah menjelaskan apa yang dia ingin dilakukan oleh orang yang ditunjuknya. Kemudian, mengecek apakah tugas yang telah di perintahkan dilakukan sebagaimana yang seharusnya.

Pengecekan kinerja orang yang ditunjuk dilakukan Umar pada kegiatan dan program tertentu seperti pertemuan haji tahunan, kunjungan pribadi khusus, agen-agen intelijen, dan lembaga pengaduan masyarakat yang menerima pengaduan masyarakat dalam berbagai hal. Jika Umar menemukan bahwa orang yang ditunjuknya tidak melaksanakan kewajibannya dengan benar, maka Umar tidak segan-segan mengganti mereka. Kenyataannya, Umar tidak melakukan tindakan itu hanya sekedar untuk memperbaiki kesalahan, tetapi lebih dari itu, ia sangat teguh dalam membuat berbagai keputusan yang bisa meningkat lebih baik dari kinerja baik yang telah diraih. Proses peningkatan/kemajuan

dulunya difasilitasi oleh budaya nasihat dari Rasulullah SAW yang bersabda “Agama adalah nasihat,” dan manajemen partisipasi yang ditegakkan oleh Umar. Dan juga difasilitasi oleh budaya penekanan pada kualitas, sebagaimana sabda Rasulullah SAW:” Allah yang Maha Besar ingin agar setiap kamu ketika melakukan suatu pekerjaan, lakukanlah dengan sebaik baiknya.” ( H.R. Bayhaqi).

Berdasarkan diskusi di atas, kita dapat menyimpulkan proses pengawasan yang dilakukan Khalifah Umar sebagai berikut:

- a) Standar harus diklarifikasi dengan baik.
- b) Input-input yang penting harus disediakan. Input ini harus termasuk sumberdaya yang diperlukan dan keahlian serta otoritas yang dibutuhkan.
- c) Pencarian cara/metode baru peningkatan kinerja dan standarnya harus dilakukan terus menerus.  
Pencarian/penemuan harus dilakukan melalui budaya/cara-cara yang baik dan program-program yang didesain khusus. Budaya ini meliputi komitmen pada kualitas, partisipasi, dan keterlibatan. Program-programnya dalam organisasi modern termasuk lingkaran kualitas, mengandung konsultan luar secara khusus secara seruler, training, penelitian dan pengembangan, dan konsumen survey.
- d) Kinerja dan output/hasil dicek secara ketat dan disesuaikan dengan standar melalui budaya komitmen dan keterlibatan yang telah ada, dan aktifitas yang didesain khusus seperti pengukuran rutin, pengawasan kualitas secara statistik, dan konsumen survey.
- e) Jika kinerja dan hasil tidak sesuai dengan standar, tindakan korektif harus segera diambil.
- f) Jika kinerja sesuai dengan standar, maka harus diteliti kemungkinan peningkatan kinerja.
- g) Jika ada jalan untuk peningkatan proses maka tindakan korektif untuk menerapkannya harus secepatnya dilakukan.

## 5) Khalifah Umar dan Inovasi Manajemen

Administrasi dapat didefinisikan sebagai tugas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Inovasi terjadi ketika sebuah organisasi belajar untuk melakukan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, dan berlanjut pada usaha melakukannya secara berkelanjutan dan belajar untuk tidak melakukannya apa yang secara formal/biasa dilakukan dan berlanjut untuk tidak melakukannya seterusnya. Apakah ide-ide datang dari dalam atau luar perusahaan bukanlah hal penting sepanjang ide-ide itu baru untuk perusahaan. Ada sangat banyak

literature tentang inovasi, faktor-faktor utama dalam inovasi dapat diringkas di dalam budaya/kultur: struktur organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan. Kultur para sahabat Nabi SAW adalah landasan yang subur untuk inovasi-inovasi. Pada saat itu tidak ada status atau batasan-batasan organisasi yang dapat merenggangkan komunikasi dan saran-saran untuk ide-ide yang inovatif. Struktur organisasi pada saat itu adalah teratur. Lebih jauh lagi, para sahabat nabi berkomitmen untuk kesejahteraan rakyat dan bersungguh-sungguh untuk itu, telah menjamin mereka kesuksesan yang besar dalam mengembangkan solusi yang baru untuk permasalahan dan tantangan-tantangan yang baru. Umar melayani sebagai katalisator dalam inovasi-inovasi dan pembangunan dengan mengembangkan lebih jauh semangat partisipasi dan mengorganisir spesial program-program untuk itu sebagaimana yang digaribawahi dalam subseksi dalam manajemen partisipatif. Tambahan lagi, kecerdasan, kepemimpinan, keberanian, dan menyelesaikan (permasalahan) dari Umar menegaskan cara/jalan untuk pengembangan dan penerapan ide-ide baru. Alasan lain untuk pengembangan signifikan administratif di masa Umar pelaksanaan pembangunan dalam urusan-urusan negara, sebagai sebuah Negara, sumber dayanya, dan tantangan-tantangan berkembang lebih besar.

Struktur organisasi di masa Rasul SAW sangat sederhana. Nabi memiliki kesatuan perintah dan menggunakan pendekatan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Beliau memiliki dewan musyawarah yang beranggotakan empat belas orang, tujuh diantaranya berasal dari Mekah tujuh lainnya dari Medinah. Namun suasana atau dinamika musyawarah/Konsultasi melingkupi seluruh warganegara. Nabi Muhammad SAW juga mempunyai sejumlah sekretaris termasuk satu orang bertanggung jawab untuk menstempel, dan seorang penyair khusus untuk mengcounter/membalas syair-syair propaganda dari musuh-musuh beliau, tetapi orang-orang ini ditunjuk secara pribadi dan tidak mewakili institusi atau departemen. Tidak bisa diabaikan, bahwa di zaman Rasulullah lah kultur/ budaya organisasi diciptakan, dan pada beliaulah muncul pengembangan administrasi.

Abu Bakar ra hanya memimpin umat Islam selama 2 tahun. Lagipula, dia sangat dikuasai oleh perang. Kontribusinya dalam administrasi terbatas pada penunjukan seorang bendahara, hakim agung, dan sebuah divisi geografi yang berbeda dari yang pernah ada di masa Rasulullah SAW. Namun, pencapaian administratif di zaman Abu Bakar sangat penting karena ia meletakkan dasar tumbuhnya pengembangan administratif setelahnya.

Departemen umum pertama dalam sejarah Islam di bangun di masa Umar. Departemen departemen ini disebut *dawawin* (jamak dari *Diwan*). Ketika sumber-daya Umat Islam berkembang luas, Umar mengajukan proposal/permintaan (nasihat) kepada para sahabat dalam hal bagaimana mengatur dan melayani

kebutuhan masyarakat yang lebih baik. Banyak cara alternatif diajukan, kemudian pada akhirnya disetujui untuk membuat beberapa departemen seperti departemen militer, departemen perijinan. Departemen perijinan mengurus daftar semua warganegara, mengevaluasi kebutuhan mereka, dan meminjamkan mereka sejumlah uang. Apa pula departemen dokumentasi di mana dokumen penting disimpan. Dokumen-dokumen ini juga didirikan di berbagai provinsi/wilayah. At-Tamawi mengatakan bahwa departemen ini di Damaskus, Iraq, dan Mesir menggunakan bahasa daerah orang-orang daratan (Romawi, Persia, dan Coptic bergantian) dimana ini mengindikasikan bahwa masyarakat menjalankan departemen provinsi yang bukan Arab.

Umar juga telah memerintahkan membangun gedung di kota baru seperti Kuffah dan Basrah. Alasan di belakang keputusannya adalah cuaca di kota Iraq tidak sesuai dengan apa yang dulunya di gunakan orang-orang Arab, dan tidak sehat untuk mereka. Dia juga ingin hidup sebagaimana para tentaranya hidup. Dia ingin mereka hidup dalam keprihatinan dan dalam situasi yang sulit dan memelihara keberanian mereka dan kebiasaan berkorban. Ini diserupakan dengan konsep dasar militer modern. Umar juga telah mengubah divisi geografi Negara ke dalam dua provinsi.

Abu Bakar pernah menunjuk Umar sebagai hakim umat Islam. Setelah menyelesaikan tugas resmi ini dengan kesungguhan. Umar menjadi penerus Rasulullah SAW kedua (setelah Abu Bakar). Sebagai pemimpin eksekutif Umar menunjuk Ali ra sebagai hakim independen. Dia juga menunjuk hakim berbeda untuk berbagai provinsi. Para hakim ini total independen dari pemerintah. Lebih jauh Umar juga membuat sebuah konstitusi untuk memberikan hukum. Konstitusi ini melandasi petunjuk dasar dan etika dalam menghukum.

Umar juga mendirikan lembaga pengaduan yang memiliki tanggungjawab menginvestigasi legal kasus yang mana putusan pengadilan belum menyebutkan bahwa seseorang terlibat (Dalam suatu pelanggaran hukum). Fungsi utama dari lembaga ini adalah untuk penegakan hukum atas pemilik kekuasaan dan otoritas, dan untuk menginvestigasi pengaduan masyarakat atas pemerintahnya. Lembaga ini mirip dengan organisasi hak asasi saat ini kecuali bahwa organisasi hak asasi saat ini tidak memiliki otoritas pemaksaan.

Pemerintahan Umar juga sangat efisien dalam pengumpulan informasi khususnya tentang musuh musuhnya dalam perang. Umar dulunya memiliki intelijen terbaik dan dia biasa menanyakan informasi dari berbagai sumber termasuk musuh-musuhnya. Kecerdasannya memungkinkannya untuk mengetahui apakah musuh itu mencoba untuk menipunya atau tidak. Umar juga efektif dalam mengelola informasi melalui departemen dokumentasinya.

Umar yang terkenal dengan disiplin tingginya juga sangat sukses dalam mendelegasikan otoritas/jabatan. Dia sangat tepat dalam menjelaskan kebijakan-kebijakannya dan jumlah otoritas yang di delegasikan. Yang paling penting, Umar dikenal untuk mematuhi perjanjian antara dia dan delegasi-delegasinya. Suatu saat, Umar menerima sebuah pengaduan tentang satu dari panglima perangnya, yang di pimpin oleh Abu Ubaidah. Umar menjawab pengaduan itu “Itu adalah dalam prerogratife Abu Ubaidah.”

Umar juga menyadari sepenuhnya kekuatan/kelebihan orang-orangnya, yang telah diletakkan secara dominan di dalam kultur/budaya keyakinan (Iman), keadilan, kedermawanan, dan keberanian. Dia juga mengetahui kelemahan dan keterbatasan mereka. Sebagai contoh, dia tahu bahwa tentaranya yang datang dari gurun pasir memiliki sedikit pengalaman dalam lautan. Hasilnya, dia melarang tentaranya yang datang dari gurun untuk terlibat dalam perang di lautan.

Akhirnya, proses pengawasan yang digunakan Umar, memiliki komitmen untuk peningkatan/ kemajuan berkelanjutan dari program-program. Dia membangun penegakan kultur partisipasif yang telah ada.

## **2. Manajemen Pendidikan Islam**

Sejatinya pada setiap lembaga pendidikan Islam ada manajemen yang dilaksanakan oleh manajer dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Persoalannya berbeda pada optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi saja sehingga kemajuan dan ketertinggalan antara satu dengan organisasi yang lain menjadi dapat terukur sesuai zamannya.

Menurut Naceur (2008) keyakinan bahwa ajaran Islam memberikan panduan yang sempurna dan petunjuk untuk keberhasilan umat manusia. Dengan kata lain, ajaran Islam merupakan rencana sempurna, yang jika diterapkan, tentu akan membawa kesuksesan di dunia dan di akhirat. Mengingat ajaran Islam sebagai sebuah rencana, kita harus berusaha untuk menyimpulkan beberapa pelajaran manajerial berbeda dari mereka. Ini berarti bahwa kita telah mencoba untuk menurunkan beberapa konsep manajemen dari cara ajaran Islam yang terstruktur dan terpadu.

Lebih lanjut dijelaskannya, bahwa sumber utama lain dari pengetahuan manajemen adalah ajaran langsung dari Islam, yang termasuk dalam Al-Qur'an dan tradisi Nabi Muhammad SAW dan sahabat-sahabatnya, tulisan-tulisan sarjana Muslim maupun non-Muslim, yang melalui pekerjaan mereka secara intelektual dan lapangan, telah mampu memahami banyak aturan yang mengatur perilaku manusia bahwa Allah meminta kita untuk mempelajari dan merenungkan.

Menurut Qomar (2007:10-13) manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif efisien.

Lebih lanjut dijelaskannya, bahwa makna definitif ini selanjutnya memiliki implikasi-implikasi yang saling terkait dan membentuk satu kesatuan sistem dalam manajemen pendidikan Islam. Berikut ini penjabarannya.

*Pertama*, proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islam. Aspek ini meghendaki adanya muatan-muatan nilai Islam dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Misalnya, penekanan penghargaan, masalahat, kualitas, kemajuan, dan pemberdayaan, Selanjutnya, upaya pengelolaan itu diupayakan bersandar pada pesan-pesan Al- Qur'an dan hadis agar selalu dapat menjaga sifat Islami.

*Kedua*, terhadap lembaga pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan objek dari manajemen ini yang secara khusus diarahkan untuk menangani lembaga pendidikan Islam dengan segala keunikannya. Maka manajemen ini bisa memaparkan cara-cara pengelolaan pesantren, madrasah, perguruan tinggi Islam, dan sebagainya.

*Ketiga*, proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami menghendaki adanya sifat inklusif dan eksklusif. Frase secara Islami menunjukkan sikap inklusif, yang berarti kaidah-kaidah manajerial yang dirumuskan dalam buku ini bisa dipakai untuk pengelolaan pendidikan selain pendidikan Islam selama kesesuaian sifat dan misinya. Dan sebaliknya, kaidah-kaidah manajerial yang dirumuskan dalam buku Ini bisa dipakai untuk pengelolaan pendidikan selain pendidikan Islam selama ada kesesuaian sifat dan misinya. Dan sebaliknya, kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum bisa juga dipakai dalam mengelola pendidikan Islam selama sesuai dengan nilai-nilai Islam, realita, dan kultur yang dihadapi lembaga pendidikan Islam. Sementara itu, frase lembaga pendidikann Islam menunjukkan keadaan eksklusif karena menjadi objek langsung dari kajian ini, hanya terfokus pada lembaga pendidikan Islam menunjukkan keadaan eksklusif karena menjadi objek langsung dari kajian ini, hanya terfokus pada lembaga pendidikan islam. Sedangkan, lembaga pendidikan lainnya telah dibahas secara detail dalam buku manajemen pendidikan.

*Keempat*, dengan cara menyiasati. Frase ini mengandung strategi yang menjadi salah satu pembeda antara administrasi dengan manajemen penuh siasat atau strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Demikian pula dengan manajemen pendidikan Islam yang senantiasa diwujudkan melalui strategi tertentu. Adakalanya strategi tersebut sesuai dengan strategi dalam

mengelola lembaga pendidikan umum, tetapi bisa jadi berbeda sama sekali lantaran adanya situasi khusus yang dihadapi lembaga pendidikan Islam.

*Kelima*, sumber –sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait. Sumber belajar dari sini memiliki cakupan yang cukup luas, yaitu: (1) Manusia yang meliputi guru/ustadz/dosen, siswa/santri/mahasiswa, para pegawai, dan para pengurus yayasan; (2) Bahan, yang meliputi perpustakaan, buku paket ajar, dan sebagainya; (3) Lingkungan, merupakan segala hal yang mengarah pada masyarakat; (4) Alat dan pralatan seperti laboraturim; dan (5) Aktivitas. Adapun Hal-hal lain yang terkait bisa berupa keadaan sosio-politik, sosio-kultural, sosio-ekonomik, maupun sosio-religius yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam.

*Keenam*, tujuan pendidikan Islam. Hal ini merupakan arah dari seluruh kegiatan pengeloaan lembaga pendidikan sehingga tujuan ini sangat memengaruhi komponen-komponen lainnya, bahkan mengendalikannya.

*Ketujuh*, efektif dan efisien. Maksudnya, berhasil guna dan berdaya guna. Artinya, manajemen yang berhasil mencapai tujuan dengan penghematan tenaga, waktu, dan biaya. Efektif dan efisien sebelumnya sekaligus mengandung makna penyempurnaan dalam proses pencapaian tujuan pendidikan Islam.

Ditinjau dari perspektif sistem filsafat, rumusan definitif manajemen pendidikan Islam terebut telah mencakup sisi ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi sebagai objek pengelolaan, dalam hal ini berupa lembaga pendidikan islam, sumber-sumber belajar, dan hal-hal yang terkait; epistemologi sebagai “cara atau metode” pengelolaan, dalam hal ini berupa proses pengelolaan dan cara menyiasati; sedangkan aksiologi sebagai hasil pengelolaan berupa pencapaian tujuan pendidikan Islam. Adapun istilah efektif dan efisien merupakan keterangan yang menjelaskan aksiologi dan epistemologi. Efektif menekankan pada aksiologi sedangkan efisien menitikberatkan pada epistemologi.

Pendapat Abu SinA sebagaimana dikemukakan Saefullah (2014:48) merumuskan empat persyaratan yang harus ada dalam manjemen Islami, yaitu sebagai berikut.

1. Landasan nilai-nilai dan akhlak Islami. Manajemen Islami harus berdasarkan univesalitas nilai, yaitu kasih sayang, kejujuran, kemanusiaan, keadilan, dan kesederajatan insani.
2. Seluruh aktivitas manajemen merupakan salah satu bentuk penghambaan kepada Allah SWT. Nilai-nilai ibadah harus dibangun dengan landasan ketauhidan.
3. Hubungan atasan dengan bawahan merupakan hubungan persaudaraan umat Islam, hubungan antar manusia yang sederajat, egalitarian, dan berprinsip

pada nilai-nilai universalitas kemanusiaan, kebangsaan, kemerdekaan, dan keseimbangan antara hak dan kewajiban. Kebaikan seorang pemimpin pada anak buahnya tidak akan sia-sia apabila dilandasi oleh niat yang baik. Oleh sebab itu, segala bentuk kebaikan yang diberikan harus berdasarkan niat baik karena Allah. Untuk itu manajemen dalam Islam memiliki perbedaan yang signifikan dengan dengan manajemen yang selama ini dikembangkan. Perbedaan itu terletak pada keyakinan bahwa segala sesuatu yang dikerjakannya didasarkan pada niat karena Allah. Artinya ada tanggung jawab teologis bagi individu dalam mengembangkan manajemen sebagai alat atau media seseorang untuk hidup teratur agar mendapatkan kesuksesan di dunia dan akhirat.

4. Manajemen Islam yang dilandasi oleh etika dan nilai-nilai agama, menjadi salah satu alternatif dalam menyelesaikan problem individu dan sosial di tengah-tengah zaman yang semakin tidak menentu secara moral. Apakah ada keinginan untuk mengembangkan secara profesional yang sesuai dengan aturan ilmu yang telah disepakati, perlu diperjelas pengertian dari manajemen Islam secara epistemologis. Harus sering dilakukan pengkajian-pengkajian secara mendalam dan terus-menerus melakukan penelitian. Dengan demikian, ditemukan dasar-dasar ilmiah dari manajemen Islam tersebut.

Menurut Athoillah (2010) dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki sifat utama agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil maksimal.

Islam menetapkan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang berlandaskan nilai-nilai keadilan, yang merupakan perbuatan pimpinan yang tidak menyakiti atau menzalimi bawahan. Bentuk penganiayaan yang dimaksudkan adalah mengurangi atau tidak memberikan hak bawahan dan memaksakan bawahan untuk bekerja melebihi ketentuan. Apabila seorang manajer mengharuskan bawahannya. Hal ini sangat ditentang oleh Islam.

Dalam Islam, unsur kejujuran dan kepercayaan sangat penting diterapkan dalam manajemen. Nabi Muhammad SAW. adalah seorang terpercaya dalam menjalankan manajemen bisnisnya. Manajemen yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW, menempatkan manusia sebagai postulatnya atau fokusnya, bukan sebagai faktor produksi yang hanya diperas tenganya untuk mengejar target produksi.

Nabi Muhammad SAW. mengolah (*manage*) serta mempertahankan (*maintain*) kerja sama dengan sahabatnya dalam waktu yang lama. Salah satu kebiasaan Nabi adalah memberikan reward atas kreativitas serta prestasi yang ditunjukkan sahabatnya. Ada empat pilar etika manajemen yang ada dalam Islam, seperti yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW. yaitu:

1. Katauhidan yang berarti memandang segala asset dari transaksi bisnis yang terjadi di dunia adalah milik Allah SWT., manusia hanya mendapatkan amanah untuk mengolahnya;
2. Keadilan, artinya segala keputusan menyangkut transaksi dan interaksi dengan orang lain didasarkan pada kesepakatan kerja yang dilandasi oleh *akad saling setuju* dengan sistem *profit and lost sharing*;
3. *Kehendaak bebas*, artinya manajemen Islam mepersilakan manusia untuk menumpahkan kreativitas dalam melakukan transaksi dan interaksi kemanusiaannya sepanjang memenuhi asas hukum yang baik dan besar;
4. *Pertanggung jawaban*, yaitu semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggungjawabkan oleh yang bersangkutan (Saefullah, 2014).

Keempat pilar tersebut membentuk konsep manajemen yang fair ketika melakukan kontrak kerja dengan perusahaan lain ataupun antara pimpinan dan bawahan. Ciri manajemen islami adalah amanah. Jabatan merupakan amanah yang harus dipertanggung jawabkan kepada Allah SWT. Seorang manajer harus memberikan hak-hak orang lain, baik mitra bisnisnya ataupun karyawannya. Pimpinan harus memberikan hak untuk beristirahat dan hak untuk berkumpul dengan keluarganya kepada bawahannya ini merupakan nilai-nilai yang diajarkan manajemen Islam (Saefullah, 2014:49).

Pendapat Athoillah sebagaimana dikemukakan Saefullah (2014) bahwa manajemen Islam telah berkembang sejak masa Nabi Muhammad SAW. Kemudian dilanjutkan oleh sahabat-sahabatnya Nabi, yaitu Khualafa al-Rasyidin. Salah satu sahabat Nabi yang paling inovatif dan cerdas adalah Khalifah Kedua, yaitu Umar Bin al- khaththab. Hal ini sanggup beralasan mengingat begitu banyaknya inovasi yang dilakukan Umar beralasan mengingat begitu banyaknya inovasi yang dilakukan Umar tidak hanya dalam bidang hukum, tetapi juga dalam hal ekonomi manajemen, dan pembaharuan lain berkaitan dengan politik. Salah satu karya yang menarik adalah manajemen Umar dalam mengolah harta dengan menggunakan bait al-mal.

Prinsip utama dalam manajemen Islami adalah menempatkan prinsip Islam Kaffah (Islam komprehensif), yang menempatkan semua aspek kehidupan

diakomodir dalam Islam. Seruan tentang Islam kafah dijelaskan dalam surat al-Baqarah ayat 208:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَدْخُلُوْا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوْا خُطُوٰتِ الشَّيْطٰنِ  
 اِنَّهٗ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِيْنٌ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu (QS. Al Baqarah ayat 208).

Dalam Tafsir Ibnu Katsir Jilid I, Abdullah bin Muhammad bin Ishaq (2009: 405) menjelaskan bahwa ayat ini menegaskan bahwa Allah Swt memerintahkan kepada hamba-hamba-Nya yang beriman kepadanya dan membenarkan rasul-Nya agar berpegang kepada seluruh tali Islam dan syari'at-Nya, mengerjakan perintah-Nya serta menjauhi semua larangan-Nya sekuat tenaga. Semua Islam sebagai semua ketaatan, perdamaian, dikerjakan secara keseluruhannya. Artinya, kerjakanlah semua amal shaleh dan segala macam kebajikan, dan hindari apa yang diperintahkan syaitan kepada kalian".

## Tugas Mahasiswa

1. Membuat rangkuman tentang pengertian dan fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan
2. Membuat peta konsep Kepemimpinan dan Komunikasi dalam organisasi
3. Menyusun langkah pengawasan dalam Organisasi
4. Menjelaskan hubungan prinsip-prinsip Islam tentang manajemen dengan praktik pendidikan di lembaga pendidikan Islam

# BAB IV

## PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab IV ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan tiga definisi perencanaan Pendidikan
2. Menganalisis fungsi Perencanaan dan Rencana Pendidikan
3. Membedakan macam-macam perencanaan
4. Menjelaskan perencanaan strategic pendidikan
5. Menganalisis prinsip perencanaan dan pengambilan keputusan pendidikan Islam

### **Materi Pokok:**

Cakupan materi pokok yang dipelajari mahasiswa:

1. Pengertian Perencanaan Pendidikan
2. Fungsi Perencanaan dan rencana Pendidikan
3. Macam-macam Perencanaan
4. Perencanaan strategic pendidikan
5. Pengambilan Keputusan Pendidikan
6. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan pendidikan Islam

### **A. PENGERTIAN PERENCANAAN PENDIDIKAN**

erencanaan mencakup penetapan sasaran organisasi, mengembangkan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana-rencana untuk menyatukan dan mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan (Robbins dan Coulter, 2012:204).

Perencanaan berkenaan dengan apa dan bagaimana, apa yang ingin dilakukan dan bagaimana mencapainya. Bila disebutkan perencanaan itu artinya perencanaan formal. Dalam perencanaan formal, sasaran khusus, ditandai dengan waktunya

ditetapkan dan jelas. Sasaran-sasaran organisasi dituliskan dan dibagi kepada semua anggota organisasi untuk mengurangi kebingungan dan menciptakan pemahaman umum tentang kebutuhan untuk melakukan tindakan. Tegasnya, rencana-rencana khusus ada untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.

Daft dan Marcic (2006:153), membedakan antara sasaran, rencana dan perencanaan. Adapaun sasaran (*goals*), adalah suatu keinginan masa depan, karena itu organisasi berusaha merealisasikannya. Sedangkan perencanaan (*planning*) adalah tindakan menentukan sasaran organisasi dan tujuan bagi pencapaian sasaran-sasaran tersebut. Kemudian rencana (*plan*) adalah cetak biru yang bersifat khusus alokasi sumberdaya, jadwal, dan tindakan-tindakan yang penting bagi pencapaian sasaran.

Perencanaan pendidikan adalah proses menetapkan sasaran-sasaran dalam organisasi pendidikan, atau menetapkan sesuatu yang akan dilaksanakan pada masa akan datang guna mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam konteks pendidikan, perencanaan merupakan salah satu fungsi manajerial yang meliputi proses pengambilan keputusan mengenai apa yang akan dilakukan sekolah di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya (Mukhtar, et al, 2003:17).

Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah proses menetapkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada masa akan datang dalam mencapai tujuan pendidikan, termasuk tujuan sekolah.

Satu arah kegiatan/aksi adalah bagian dari sikap individu dan kelompok tentang masa depan organisasi. Hal yang saling berkaitan dan dilihat sebagai satu kesatuan dari manajemen organisasi. Semua organisasi yang berhasil mengembangkan rencana-rencana semakin terarah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Ada sebagian organisasi, atau bahkan negara-negara, yang mengembangkan rencana-rencana tapi tidak dapat diterapkan. Jika sebuah organisasi mengembangkan sebuah rencana, seharusnya diterapkan agar berhasil, dan diharapkan semua anggota organisasi mengikuti rencana tersebut. Rencana bisa dikatakan sebagai sebuah persiapan cerdas untuk beraksi atau melakukan tindakan. Proses perencanaan dibedakan dari kegiatan-kegiatan sebelum keputusan, yang bersifat sistematis, adalah didasarkan atas pertimbangan dan bersifat berkelanjutan.

Sedangkan proses perencanaan, mencakup:

- a. Pengaturan yang terbuka dan demokratis, atau pengaturan yang tertutup dan bersifat otoriter, fleksibel dan kreatif, atau pengorganisasian dan pengaturan yang kaku;

- b. Penggunaan keuangan dan sumber daya manusia yang lebih efisien, atau pemborosan yang terjadi secara berkala sepanjang waktu;
- c. Membangun komitmen dan identifikasi, diantara murid-murid dan para staf, tujuan institusi, atau;
- d. Mengembangkan institusi sebagai sebuah organisasi yang profesional, atau menguatkan pencapaian tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan pendidikan adalah merumuskan dan menetapkan tindakan yang akan dilakukan pada masa akan datang berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi pendidikan.

## **2. Pentingnya Perencanaan Pendidikan**

Organisasi pendidikan, baik sekolah, madrasah, pesantren maupun perguruan tinggi mengemban tugas pokok dan fungsi untuk melayani kebutuhan *stakeholders* pendidikan dalam pengembangan potensi anak secara optimal sehingga anak menjadi generasi muda penerus dan kelanjutan hidup bangsa. Bahkan setiap lembaga pendidikan memiliki visi, misi, tujuan, sasaran yang memerlukan strategi untuk mewujudkannya menjadi kenyataan yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat dan bangsa.

Perencanaan nampaknya upaya melakukan sejumlah usaha. Lalu mengapa para manajer harus membuat rencana? Menurut Robbins dan Coulter (2012: 205) paling tidak ada empat alasan, bagi manajer untuk membuat rencana, yaitu:

*Pertama*; perencanaan menyediakan arah yang jelas bagi manajer dan non manajer apa yang diinginkannya. Bila pegawai mengetahui apa yang organisasi dan kelompok kerja ingin mencapainya dan apa yang harus mereka sumbangkan dalam mencapai sasaran tersebut, maka mereka dapat melakukan aktivitas koordinasi, bekerjasama satu sama lain, dan melakukan apa yang memungkinkan supaya sasaran dapat dicapai. Tanpa perencanaan, bagian dan individu mungkin bekerja lintas tujuan dan membuktikan pencapaian sasaran secara efisien.

*Kedua*; perencanaan mengurangi ketidakpastian dengan memperkuat manajer untuk melihat masa depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan mengembangkan respon terhadap prioritas.

*Ketiga*; bagaimanapun, perencanaan ingin mengeliminasi ketidakpastian, rencana-rencana manajer membuat mereka dapat merespon secara efektif. Ditambahkan bahwa perencanaan meminimalkan keadaan tak menentu. Bila aktivitas kerja dikoordinasikan berdasarkan rencana-rencana, maka inefisiensi menjadi nyata dan dapat diperbaiki atau dieliminasi.

*Keempat*; perencanaan membangun sasaran-sasaran dan standar yang digunakan untuk pengawasan. Bila rencana manajer, mereka membangun sasaran dan rencana. Ketika mereka mengawasi, maka mereka melihat rencana-rencana apakah yang sudah terlaksana dan mencapai sasaran. Tanpa perencanaan, tidak akan ada sasaran-sasaran yang bertentangan dengan pengukuran usaha dan pekerjaan.

Dalam konteks pengawasan pendidikan, ada dua alasan kunci mengapa perencanaan dianggap penting. Pertama, perencanaan ini sering memiliki “kedudukan” dari titik awal posisinya dalam bagian dan fungsi pengaturan. Kedua, perencanaan ini memiliki kemampuan menembus/mengisi” sebagai satu kegiatan yang mempengaruhi sejumlah komponen organisasi. Karena kedudukannya bersifat perencanaan yang mengawali tampilan dari seluruh peranan manajemen/pengaturan, khususnya dalam pengorganisasian (penyusunan) dan/atau pengawasan satu organisasi. Perencanaan mengarah pada tujuan yang dimaksud dan strategi untuk mencapai apa yang mereka raih. Sejatinnya rencana (perencanaan) adalah langkah awal dari proses kegiatan organisasi. Tujuan-tujuan harus diubah, seperti rencana-rencana aksi yang telah dikembangkan dan telah dikaji berulang-ulang, untuk menyesuaikan perubahan keadaan dan pengembangan yang baru. Dari rencana adalah bukti kinerja/tampilan dari seluruh peran-peran pengaturan lainnya, dan mungkin kegiatan-kegiatan dari hampir seluruh anggota dari satu organisasi (Gamaga dan Pang, 2003).

Banyak organisasi sekolah yang paling berhasil dewasa ini karena beberapa tahun sebelumnya menawarkan program kurikulum, layanan administrasi, dan lulusan yang tepat dan pada waktu yang tepat. Di sini bermunculannya sekolah unggulan, sekolah plus, dan sekolah terpadu merupakan hasil rencana strategis pendidikan. Kebijakan atau keputusan yang strategis masa lampau dibuat dengan perencanaan strategis oleh kepala sekolah bersama pihak terkait untuk mengalokasikan sumber daya organisasi sekolah (SDM guru, pegawai, dana, sarana/prasarana, kurikulum, masyarakat) dalam aktivitas yang dapat menjangkau masa depan sekolah yang lebih baik.

Proses pembuatan suatu rencana perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa alternatif pendekatan. Organisasi pendidikan juga dapat menggunakan pendekatan-pendekatan ini, tergantung pada gaya manajemen, iklim dan lingkungan organisasi, budaya, dan kepemimpinan organisasi. Itu artinya kepala sekolah, kepala madrasah, pimpinan pesantren, dan rector perguruan tinggi dapat memilih pendekatan –pendekatan dimaksud. Berikut ini adalah empat macam pendekatan utama untuk pembuatan suatu perencanaan.

1. Pendekatan Atas-Bawah (*Top-Down*).

Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan oleh pemimpin organisasi. Unit organisasi di bawahnya hanya melaksanakan apa saja yang telah direncanakan. Untuk perusahaan yang menganut sistem desentralisasi (penyebaran kewenangan), pemimpin puncak memberikan pengarahannya dan petunjuk kepada pemimpin cabang atau sejenisnya agar menyusun rencana yang pada tahapannya akan ditinjau dan koreksi oleh pemimpin puncak sebelum di setujui untuk direalisasikan.

2. Pendekatan Bawah-Atas (*Bottom-up*).

Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan pemimpin puncak dengan cara memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran, dan sumber daya yang dimiliki. Langkah selanjutnya adalah memberikan kewenangan kepada manajemen di tingkat bawahnya untuk menyusun rencana.

3. Pendekatan Campuran.

Dalam kenyataan, proses perencanaan yang murni Atas-bawah atau Bawah-Atas relatif sulit ditemukan, yang dominan adalah kombinasi (campuran) diantara keduanya, walaupun dengan persentase yang relatif. Dengan pendekatan ini, pemimpin memberikan petunjuk perencanaan organisasi secara garis besar, sedangkan rencana detailnya diserahkan kepada kreativitas unit perusahaan di bawahnya dengan tetap mematuhi aturan yang ada.

4. Pendekatan Kelompok.

Dengan pendekatan ini, perencanaan dibuat sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan. Oleh karena itu di dalam perusahaan dibentuk semacam biro atau bagian khusus seperti biro atau bagian khusus seperti Biro perencanaan. Dalam pemerintah kita misalnya adalah bappenas (Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional)

## **B. FUNGSI-FUNGSI PERENCANAAN DAN RENCANA PENDIDIKAN**

Telah dijelaskan di bagian atas bahwa produk dari perencanaan adalah rencana atau rencana-rencana. Adapun rencana-rencana sangat bermanfaat bagi proses manajemen. Pada bagian ini akan dipaparkan enam fungsi utama rencana atau perencanaan yang dibuat manajer suatu organisasi.

### **1. Penerjemah Kebijakan Umum.**

Kebijakan umum perusahaan ditetapkan oleh manajemen puncak dimana

untuk melaksanakannya diperlukan suatu tahap penerjemahan agar menjadi lebih konkrit, jelas, komprehensif, dan bertahap.

## **2. Perkiraan yang Bersifat Ramalan.**

Perencanaan berhubungan dengan perkiraan – perkiraan ke masa depan bukan ke masa lalu. Apa yang terjadi dimasa depan harus diramalkan dengan analisis ilmiah serta didasarkan pada fakta dan masa lalu dan masa sekarang.

## **3. Berfungsi Ekonomi.**

Oleh karena kemampuan sumber daya yang tersedia sangat terbatas, maka penggunaan sumber daya itu hendaklah di rencanakan melalui perhitungan yang matang agar dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

## **4. Memastikan Suatu Kegiatan.**

Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap dalam organisasi, perlu disusun rencana yang mengatur hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta wewenang mereka. Dengan rencana yang jelas, mereka akan bekerja dengan penuh kepastian.

## **5. Alat Koordinasi.**

Koordinasi merupakan kegiatan penting dalam pelaksanaan fungsi manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar pelaksanaan koordinasi dapat berjalan lancar maka salah satu alat yang dapat membantu kegiatan ini adalah rencana kerja. Dengan alat ini setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, bagaimana kaitan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, kapan dan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan dan seterusnya, sehingga masing-masing kegiatan di perusahaan menjadi terpadu atau harmonis dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

## **6. Alat/Sarana pengawasan.**

Pengawasan diperlukan oleh manajer untuk mengetahui apakah suatu kegiatan yang telah dilakukan hasilnya memuaskan. Untuk mengukur apakah realisasi kerja telah sesuai atau belum, salah satu alat yang dapat dipakai sebagai tolok-ukur dalam melakukan pengawasan dan pengendalian adalah rencana yang dibuat sebelumnya.

Untuk memastikan arah yang jelas bagi setiap lembaga pendidikan, maka

pimpinan sekolah, madrasah dan pesantren memerlukan rencana-rencana masa depan yang matang, cermat dan terpadu. Semakin banyak rencana-rencana yang diputuskan dan ditetapkan sebagai milik bersama komponen personal sekolah, madrasah dan pesantren sesungguhnya menjadi tanggung jawab manajer lembaga pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah, madrasah atau pimpinan pesantren. Karena kepala sekolah, madrasah atau pimpinan pesantren dalam perannya, di satu sisi sebagai manajer, pendidik, dan di sisi lain sebagai pemimpin (*leader*).

Perencanaan pendidikan yang baik dipastikan harus melibatkan stakeholders pendidikan untuk menjadi kompas bagi menentukan arah masa depan yang penuh ketidakpastian. Sebab lingkungan sekolah, madrasah dan pesantren, baik lingkungan internal maupun eksternal memiliki karakteristik ketidakpastian. Dengan perencanaan pendidikan yang jelas dengan berbagai tahapannya, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang, sekolah lebih mudah menjalankan rencana-rencana yang sudah diputuskan bersama melalui rapat kerja sekolah. Dengan adanya rencana pendidikan pada setiap sekolah, madrasah, dan pesantren, koordinasi dan pembagian tugas menjadi lebih mudah dan efektif. Dalam rencana pendidikan jangka menengah dan jangka panjang di lembaga pendidikan dapat diketahui dengan jelas, komponen visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi serta rencana-rencana pendidikan ke masa depan yang sudah ditetapkan oleh para partisipan dalam pengambilan keputusan di lembaga pendidikan.

## **C. MACAM-MACAM PERENCANAAN PENDIDIKAN**

Proses perencanaan untuk menghasilkan suatu rencana atau rencan-rencana di lembaga pendidikan dapat dilihat dari beberapa sisi penting, yaitu: dari sisi jangka waktu, manfaat rencana serta dari sisi fungsinya, yaitu: strategis dan operasioanal. Penjelasannya di sajikan sebagai berikut ini.

### **1. Sisi Jangka Waktu**

Pada umumnya di kenal tiga bentuk perencanaan jika dilihat dari waktu yang digunakan untuk mengaplikasikan suatu rencana, yaitu:

#### **a. Perencanaan Jangka Panjang.**

Rencana ini akan menjangkau waktu sekitar 20-30 tahun kedepan. Perencanaannya masih berbentuk garis-garis besar yang bersifat sangat strategis dan umum. Perencanaan ini tidak dapat langsung dipakai sebagai pedoman kerja. Oleh karea itu perlu dijabarkan dalam bentuk perencanaan jangka menengah.

Negara kita menerapkan waktu 25 tahun untuk setiap tahap perencanaan jangka panjangnya.

b. Perencanaan Jangka Pendek.

Biasanya menjangkau waktu paling lama satu tahun. Bahkan perencanaan ini dapat dibuat dalam jangka waktu bulanan, kwartalan, atau tengah tahunan. Perencanaan ini lebih konkrit dan lebih rinci, lebih terukur dan sasaran yang harus dicapai lebih jelas, termasuk dalam hal penggunaan sumber daya, metode pelaksanaan, serta waktu mulai dan selesainya tiap-tiap kegiatan yang masuk dalam rencana tersebut. Negara kita menggunakan APBN dalam hal rencana belanja Negara untuk merealisasikan program-program tahunannya.

## 2. Sisi Tingkatan Manajemen

Pada umumnya membagi perencanaan dari sisi tingkatan manajemen akan terbagi dua, yaitu: perencanaan strategis dan perencanaan fungsional. Penjelesannya adalah berikut ini.

a. Perencanaan Strategis.

Merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang. Dengan begitu, perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan jangka panjang.

b. Perencanaan Operasional.

Merupakan bagian dari strategis operasional yang lebih mengarah pada bidang fungsional perusahaan dalam rangka untuk memperjelas makna suatu strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesipik dan berjangka pendek. Strategi ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas sehingga konsisten bukan hanya dengan strategis utama yang telah ditentukan, tetapi juga dengan strategi di bidang fungsional lainnya.

## D. PERENCANAAN STRATEGIK PENDIDIKAN

Proses pendidikan merupakan pekerjaan strategis yang melakukan pengembangan potensi anak secara maksimal sehingga menghasilkan sumberdaya manusia untuk menjadi pelaksana pembangunan nasional dalam berbagai bidang kehidupan.

Hampir dipastikan masa depan banyak profesi sangat tergantung kemajuannya pada ketersediaan sumberdaya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang dibutuhkan serta disiapkan melalui rencana strategis lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, setiap sekolah, madrasah dan pesantren perlu memiliki rencana strategic pendidikan baik jangka menengah maupun dalam jangka panjang agar dapat dievaluasi dengan mudah tahap kemajuan yang dicapai pada setiap tahun meraih masa depan lebih baik. Terutama dalam pencapaian efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan dalam menghasilkan lulusan berkualitas unggul berkenaan dengan kekuatan iman dan takwa, sains dan teknologi serta keterampilan yang mumpuni sebagai pilar membangun karakter bangsa. Dengan begitu sekolah, madrasah, dan pesantren menjadi kompetitif, dan reputasinya diakui oleh *stakeholders* pendidikan di tengah zaman yang berubah cepat dan sukar dipastikan arah perubahannya.

Ada beberapa alasan diperlukannya perencanaan srategik bagi sebuah perusahaan atau institusi, (State Arizona Gubernur, 1998:3), yaitu:

- 1) Perencanaan terhadap perubahan dalam kompleksitas lingkungan yang meningkat. Ada peningkatan tututan pelayanan, ketersediaan sumber daya, harapan yang besar bagi pelayanan bagi dinamika lingkungan.
- 2) Pengelolaan hasil. Perencanaan strategik merupakan proses diagnosis, penyusunan tujuan dan mengembangkan strategi yang secara esensial menjadi bagian dari orientasi manajemen hasil. Hal ini memungkinkan organisasi memberikan pertimbangan yang cermat atas kapasitas organisasi dan lingkungan dan akan mengarahkannya dalam mengalokasikan sumber daya.
- 3) Perencanaan strategik sebagai suatu alat penting manajemen. Perusahaan atau lembaga memerlukan fokus terhadap prestasi dan peningkatan hasil setiap tahun. Hasil hanya dicapai melalui efektivitas dan efisiensi usaha organisasi. Perencanaan strategik merupakan kemampuan organisasi untuk membangun suatu sistem perbaikan terus menerus.
- 4) Perencanaan strategik berorientasi kepada masa depan. Perencanaan ini mencakup usaha yang disiplin untuk membantu dan penyelamatan perusahaan, apa yang dihasilkan dan mengapa dihasilkan. Perencanaan strategik memerlukan pengumpulan informasi dalam skala besar dan suatu eksplorasi alternatif, menekankan pada implikasi masa depan dari keputusan saat ini.
- 5) Perencanaan strategik dapat disesuaikan. Walaupun perencanaan strategik berjangka panjang, tetapi menggunakan tinjauan ulang dan pembaruan untuk menentukan kemajuan dan penilaian ulang terhadap validitas rencana yang berdasarkan strategi.

- 6) Perencanaan strategik memerlukan dukungan pelanggan. Perencanaan strategik menentukan segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan terhadap harapan pelanggan.
- 7) Perencanaan strategik memerlukan komunikasi. Perencanaan strategik memerlukan komunikasi sebagai alat dan partisipasi dalam mengakomodasi berbagai minat, nilai dan aturan serta keputusan, pelaksanaan yang berhasil dalam tujuan dan sasaran.

Ketujuh alasan yang dikemukakan di atas, merupakan hal yang rasional baik secara empiris maupun secara objektif bagi pentingnya penyusunan perencanaan strategi organisasi, jika organisasi tersebut ingin berkembang. Sistem perencanaan strategik ini menanggapi beberapa persoalan yaitu: (1) kemana kita akan pergi? (misi) (2) bagaimana kita pergi ke sana (strategi) (3) *apa blue-print* (cetak biru) tindakan kita? (anggaran), dan (4) bagaimana kita tahu jika kita berada di atas jalur? (kontrol) (Bryson, 1989:32). Sistem perencanaan strategik ini berbeda antara dimensinya sesuai dengan kecenderungan yang dianut pada masing-masing organisasi perusahaan atau organisasi jasa.

Sebagai perbandingan, dapat dipahami dari pendapat Winardi (1990:89) bahwa ada empat komponen sebuah rencana strategis yang dibuat melalui perencanaan strategis yaitu : (1) misi, 2) sasaran-sasaran, (3) strategi-strategi, dan (4) rencana. Penyusunan misi, sasaran, strategi dan rencana perlu ditambahkan komponen lain seperti visi, tujuan dan kebijakan. Hal itu penting dilakukan agar perencanaan strategik tersebut benar-benar mampu menganalisis kebutuhan anggota organisasi dan lingkungan dengan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan.

Lebih lanjut dijelaskannya, misi ialah pernyataan visi jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan-sehingga tujuan itu membedakannya dengan organisasi lain yang serupa.

Sasaran ialah tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi pada aneka macam periode waktu. Penyusunan sasaran-sasaran dipengaruhi oleh filsafat manajemen (sistem nilai pribadi pimpinan), dinamika teknologi, lingkungan ekonomi, sosial dan ketidakpastian. Dalam kerangka waktunya, sasaran ditetapkan sebagai : sasaran jangka panjang (*long-run objectives*), sasaran jangka menengah (*intermediate objectives*), sasaran jangka pendek (*short-run objectives*). Rencana kerja ini dapat dirumuskan untuk masa kerja jabatan seseorang, program kerja lima tahunan, dan rencana kerja tahunan.

Dalam konteks organisasi dan lembaga pendidikan, untuk menyusun rencana kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan banyak data, pertimbangan-pertimbangan

dan pemikiran-pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur sekolah baik guru maupun pegawai dan orang tua siswa serta tokoh masyarakat yang tertarik dan peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Perencanaan merupakan tanggungjawab yang penting dari seorang pemimpin atau pengawas dalam mengatur organisasi apapun. Menurut Boone dan Kurtz (1987), ada beberapa alasan spesifik untuk hal ini, yakni:

- a. Perencanaan berkaitan dengan penampilan kesuksesan penyusunan dan keefektifan sekolah tergantung pada kesuksesan perencanaan.
- b. Perencanaan berfokus pada tujuan rencana secara berkelanjutan menguatkan pentingnya tujuan, karena perencanaan membantu untuk menjamin bahwa kontribusi keputusan terhadap pencapaian mereka dan para pengurus,
- c. Perencanaan membantu mengatasi ketidakpastian dan mengantisipasi masalah-masalah dengan mengembangkan rencana untuk ketidakpastian masa depan, maka pimpinan dan para pengatur menjadi lebih siap dan proaktif, serta mempersiapkan staf dengan keamanan yang lebih baik.
- d. Perencanaan diyakini penting untuk memfasilitasi pemantauan dan pengawasan mengacu pada rencana-rencana yang bisa membantu pimpinan dan menentukan apakah keputusan-keputusan diterapkan secara teratur, dan apakah tujuan-tujuan organisasi telah diselesaikan.

Perencanaan adalah penting dalam menetapkan keputusan-keputusan berikut yang timbul dalam sistem pendidikan kontemporer, sebagaimana dijelaskan Gamage dan Pang (2003), yaitu:

- a. Bagaimana caranya membuat penggunaan terbaik dengan keterbatasan sumber daya?
- b. Bagaimana caranya mencocokkan sistem pendidikan untuk memenuhi kebutuhan tentang ekonomi?
- c. Bagaimana caranya membuat sistem lebih baik dalam bidang pendidikan efektif?
- d. Bagaimana caranya bisa seiring dengan persyaratan-persyaratan hak kekayaan?
- e. Bagaimana caranya menghidupi keikutsertaan yang efektif masyarakat/warga sekolah dalam pengambilan keputusan bidang pendidikan?
- f. Bagaimana caranya membuat kurikulum lebih relevan kepada perubahan lingkungan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat?

Proses mengubah keputusan menjadi sistematis telah direncanakan dan dikoordinasikan. Dalam proses perencanaan, kebutuhan atas perhatian yang

sesuai diberikan pada tujuan jangka pendek dan yang bersifat prioritas, sebagaimana tujuan-tujuan yang diraih jangka pendek atau menengah. Akhirnya, hal-hal ini dikonsentrasikan dengan peningkatan perencanaan kebutuhan pendidikan untuk mengenal pendidikan yang kompeten dan pimpinan harus terlibat, setidaknya dari penentuan tujuan dan kebijakan besar. Karena itu masyarakat harus menerima tujuan dan kebijakan, sebelum hal-hal ini bisa digunakan untuk menjadi pedoman mengefektifkan perubahan signifikan apapun dalam organisasi pendidikan.

Beberapa konsep dasar dari perencanaan pendidikan yang dianggap penting adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan harus menjadi satu proses yang masuk akal dan sistematis;
- b. Di lingkungan masyarakat demokratis, maka orang-orang seharusnya menentukan keputusan mereka secara bersama-sama dan sesuai cara mendapatkannya;
- c. Dalam lingkungan masyarakat demokratis.

Timmons (1999) menyatakan bahwa kesempatan dan perubahan bisa diantisipasi ketika manajemen memikirkannya sejak awal. Bangs (1996) mengemukakan ide ini saat menyatakan bahwa perencanaan memungkinkan masalah, kebutuhan dan kelemahan dari sebelum menetapkan keputusan dapat diatasi atau diantisipasi. Bryson (1990) sebagaimana Flavel dan Williams (1996) berpendapat bahwa ketika perencanaan ditetapkan dengan strategi, maka hal ini akan menghasilkan tujuan yang lebih jelas untuk organisasi apapun.

### **3. Macam-Macam Perencanaan Pendidikan**

Ada dua model sistem perencanaan yang saling terkait, yaitu: Perencanaan strategi, dan perencanaan manajemen.

#### **a. Perencanaan Strategi Pendidikan**

Perencanaan merupakan proses menemukan cara yang efektif dan efisien dari penggunaan sumberdaya keorganisasian, untuk mencapai keinginan pada masa depan (Flavel&Williams, 1996). Kemudian Weindling (1997) menyatakan bahwa penekanan pada perencanaan strategi dievaluasi, atau merupakan perencanaan yang bergerak dan dalam rencana itu sendiri diubah untuk disesuaikan dengan perubahan keadaan yang sedang terjadi dan akan terjadi. Perencanaan yang berstrategi menaruh dan menyediakan relasi yang produktif dan hubungan dengan agen-agen dan kelompok masyarakat, atau pihak eksternal yang bertanggung jawab langsung untuk pendidikan. Termasuk keputusan kebijaksanaan

dan hal baru atau tujuan yang telah direvisi. Konsep ini seharusnya menjadi hal yang menarik untuk pimpinan-pimpinan pendidikan, yang memiliki tanggung jawab besar terhadap perkembangan dan penerapan rencana, karena ini akan membantu untuk menjamin komitmen dan dukungan yang penting dalam memfasilitasi kebutuhan perubahan.

Kaufman (1995) mengembangkan konsep perencanaan berstrategi, menggunakan istilah perencanaan berstrategi plus. Perencanaan ini di berikan dengan pengidentifikasian masa depan untuk mencapai iklim kondusif bagi kemajuan organisasi pendidikan.

### **b. Perencanaan Manajemen**

Perencanaan ini mengenai pencapaian yang efektif dan efisien dari tujuan-tujuan dan objek-objek yang telah disepakati di atas dan disetujui. Ini bisa dikonsepsikan sebagai bagian dari proses perencanaan yang diterapkan setelah keputusan dasar yang sesuai dengan tujuan-tujuan dan kebijakan-kebijakan, yang telah diputuskan. Melalui perencanaan dalam manajemen yang tepat menjadi tanggung jawab atas penerapan keputusan, maka akan lebih realistis secara maksimal. Administrasi pendidikan adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain, untuk menentukan dan meraih tujuan pendidikan dengan keefektifan dan keefisienan yang maksimal (Gamage dan Pang, 2003).

Pencapaian kesempurnaan dalam administrasi/manajemen pendidikan adalah tantangan yang berkelanjutan. Sebagai contoh di Australia dan Hongkong, ada sejumlah faktor yang sangat diperhatikan dalam perencanaan kegiatan manajemen pendidikan, yaitu:

- a. Desain dan penyampaian dari pendekatan baru kepada kurikulum dan sertifikasi guru;
- b. Perancangan tentang kualitas pendidikan;
- c. Harapan ini diselesaikan di bawah tekanan ekonomi.

Ada pertumbuhan yang intensif untuk mencapai tingkat keefektivitasan yang tinggi pada sistem sekolah (Cheng, 1999). Tujuan dari sekolah yang efektif untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik dari sekolah, tidak membuat perbedaan dalam pembelajaran anak, yang sekarang dan ada kesepakatan umum yang mereka lakukan, dan konsistensi di antara temuan-temuan pada karakteristik-karakteristik sekolah yang memiliki efektivitas tinggi.

Daries dan Ellison (1998) mengkonsep ulang proses perencanaan seperti melibatkan 3 (tiga) jenis kegiatan, yang terjadi secara bersama-sama, berinteraksi dan saling menguatkan satu dengan lainnya. Jenis yang pertama adalah berpikir

dan memikirkan masa depan, yang termasuk pengidentifikasian pengertian dasar-dasar istilah yang telah lama di dalam pengaturan pendidikan. Kemudian yang kedua adalah tujuan strategi dan perencanaan strategi yang tradisional. Tujuan strategi berfokus pada berkurangnya wilayah yang bisa diprediksi dari perencanaan jangka menengah sedangkan perencanaan strategi digunakan untuk bisa menjelaskan dan memprediksi wilayah. Sedangkan yang ketiga adalah pengaturan target operasional, yang memungkinkan sekolah untuk mengatur target-target semua sekolah.

Dalam perkembangan dunia kontemporer yang sama halnya dengan wilayah lainnya, maka sesungguhnya pimpinan pendidikan menemukan kesulitan untuk menghadapi tantangan dan memprediksikan masa depan organisasi pendidikan yang dikelola. Adanya perencanaan strategi berarti mereka bisa mendirikan dan menjaga arti dari tujuan institusi. Hal ini adalah proses yang berkelanjutan, di mana satu organisasi dijaga arahnya, melalui perbuatan peraturan. Ketika konteks internal dan eksternal berubah. Perencanaan tidak bisa dianggap selesai seperti ketika menyelesaikan dokumen yang tidak ditulis, ini hanya sebuah proses pada saat yang ditentukan, yang merupakan bagian sulit dari penerapan.

Pada perencanaan berstrategi, penekanan pada pengevaluasian atau perencanaan berputar, menemukan ketetapan untuk dibuat, untuk menyesuaikan perubahan keadaan. Perencanaan strategi adalah cara melihat dengan lebih sistematis ke masa depan, yang dihasilkan di dunia bisnis di tahun 1970-an dan sekarang menjadi bagian standar dari pemikiran manajemen pada kebanyakan organisasi. Tujuan utama adalah untuk mempersiapkan kecocokan organisasi dan lingkungan mengacu pada perkembangan dari strategi yang terbaik, untuk kemajuan organisasi saat ini, perencanaan strategi adalah sebuah teknik, yang membantu pimpinan dan pengatur dalam mengerjakan gejala lingkungan dan tantangan yang meningkat, menghadapi organisasi perencanaan pengembangan sekolah menekankan hubungan antara perencanaan dan pengembangan sekolah. Seperti perencanaan strategi yang mengambil seluruh pandangan berkenaan dengan pengembangan jangka panjang. Pada saat ini banyak institusi pendidikan yang menganut konsep ini.

Pembagian pandangan dan tujuan yang telah disetujui pada tingkat organisasi, penting untuk menyusun perkembangan sekolah atau rencana strategi. Dalam menyusun rencana strategi, penting untuk mendirikan sebuah perencanaan strategi termasuk semua kelompok ini, atau pihak yang bekerja, butuh kepercayaan dengan tanggung jawab penuh. Dalam luasnya kelompok ini, lebih baik membangun kelompok yang lebih kecil, dan tanggung jawab menyusun rencana strategi untuk wilayah tertentu atau bagian yang menjadi diakui ke dalam seluruh

rencana. Ketika draf akhir selesai, lebih baik untuk menyediakan kesempatan untuk sebuah hal-hal yang mempengaruhi dan menarik organisasi untuk mengekspresikan pandangan mereka dan mengakomodasi perjanjian yang patut dan dapat dikerjakan, sebelum membangun rencana secara keseluruhan.

Rencana yang telah disetujui, menjadi tanggung jawab kepala eksekutif pegawai (CEO) untuk menyusun penerapan yang telah menjadi tanggung jawab untuk berbagai bagian dalam menjaga batas target yang ingin dicapai. Panitia penyusunan rencana strategi yang sama bisa dipercaya dengan tanggung jawab pemantauan kemajuan penerapan, dengan laporan kemajuan bulanan. Jika dan ketika masalah muncul, aksi diperlukan untuk mengatasi masalah itu, tanpa menunda dilain pihak, pada tiap akhir tahun. Sementara pada tahun berikutnya diperlukan untuk usul perubahan terhadap suatu tujuan yang dirumuskan sebelumnya sehingga memungkinkan suatu rencana benar-benar bekerja dalam memajukan sekolah.

Dalam merespon satu pertanyaan apakah sekolahnya telah memiliki rencana strategis, seorang kepala sekolah dari *College Community* di Leicester, Inggris. Kami memiliki rencana strategis, yang disiapkan dalam proses konseptualisasi oleh manajemen senior, guru-guru dan beberapa murid-murid. Kami memiliki tujuan yang sangat besar. Kami mencoba fokus pada rencana hasil belajar maksimal untuk murid-murid. Dengan tujuan dan maksud tersebut, kami memiliki target yang kami pantau untuk diraih. Pemerintah banyak terkait pada tiap-tiap jangka waktu, terutama ketika memberikan laporan pada mereka dengan menulis pemantauan rencana. Jadi, mereka memiliki perencanaan penting dalam pemantauan-pada tingkat penganalisisan hasil (Gamage, 2000:10).

Seorang pemimpin guru sekolah dasar (kepala sekolah) menjelaskan prosedur yang diikuti pada persiapan rencana strategi di sekolahnya. Hal ini terjadi secara perlahan beberapa tahun yang lalu. Setiap orang terlibat di dalamnya. Anggota-anggota staf mencantumkan program 3 tahun mereka dan pimpinan memiliki peran. Kami bertemu pada musim panas dan mendiskusikan apa yang telah diraih atau apa yang kami harapkan untuk diraih. Kami melakukan wawancara dengan guru kepala, saya bisa bilang bahwa kami memiliki dokumen sendiri (Gamage, 2000:10).

## **1. Keuntungan Perencanaan Strategis Sekolah**

Menurut Kantor Audit Nasional (1997) di Inggris perencanaan strategis membawa keuntungan yang spesifik bagi kepada sekolah sebagai berikut:

- a. Fokus untuk mengklasifikasikan seluruh tujuan sekolah dan maksud yang disediakan dengan mengusahakan perencanaan strategi;

- b. Cara-cara mengembangkan layanan pendidikan sekolah yang telah diteliti, pilihan-pilihan dikaji, dan tugas-tugas diprioritaskan untuk dilaksanakan;
- c. Syarat-syarat keuangan dari perencanaan diteliti, pilihan-pilihan telah dievaluasi dan sumber-sumber telah ditetapkan secara teratur;
- d. Sekolah mampu untuk mengkomunikasikan tujuan-tujuan, rencana kepada orang yang berbeda untuk membuat mereka paham dan bisa terlibat, dan hasilnya menggambarkan komitmen mereka untuk hasil yang diharapkan;
- e. Rencana yang lengkap menyediakan keperluan dasar untuk pembuatan keputusan keuangan sepanjang tahun, dan
- f. Tugas-tugas yang dialokasikan memenuhi keperluan sekolah, serta kriteria yang jelas untuk mengevaluasi penyelesaian pada akhir tahun, telah dibuat untuk menjadi panduan sekolah dari waktu ke waktu.

## **2. Perencanaan Strategi versus Perencanaan Jangka Panjang**

Valentine (1991, dikutip Weindling, 1997) dan Herbert (1999) membedakan perencanaan strategi dari perencanaan jangka panjang sebagai berikut;

- a. Perencanaan jangka panjang mengasumsikan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang tertutup yang di dalamnya terdapat 3-4 rencana akurat dari aksi yang bisa didesain, sedangkan perencanaan strategi mengasumsikan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka. Yakni bersifat dinamis dan cenderung berubah, sesuai dengan situasi.
- b. Perencanaan dilihat sebagai sebuah fungsi yang terpisah. Sedangkan perencanaan strategi dianggap sebagai bagian menyeluruh dari peraturan operasi dari organisasi tersebut.
- c. Perencanaan jangka panjang bertujuan untuk fokus pada rencana final dan target penyusunannya 3-5 tahun mendatang. Sedangkan perencanaan strategi fokus pada proses.
- d. Perencanaan jangka panjang merupakan analisis internal, sedangkan perencanaan strategi mencakup keduanya, yakni analisis internal dan eksternal untuk bergerak membagi pandangan.
- e. Di perencanaan jangka panjang, keputusan tentang masa depan didasarkan pada data sekarang. Di perencanaan strategi, trend-trend terbaru dan masa depan dipertimbangkan dalam membuat keputusan terbaru, bukan masa depan.

### **3. Proses Perencanaan**

Dilihat dari lingkaran/ putaran perencanaan, ada 7 langkah kunci yang bisa diikuti, yaitu:

- a. Menjelaskan masalah perencanaan
- b. Menganalisis wilayah masalah perencanaan
- c. Mengkonsep dan mendesain rencana
- d. Mengevaluasi rencana
- e. Menspesifikasikan rencana
- f. Menerapkan rencana
- g. Menunggu hasil rencana.

### **4. Membedakan Perspektif Perumusan Strategi**

Membedakan penjelasan yang diberikan bagaimana strategi-strategi dikembangkan. Bailey dan Johnson (1997) telah membuat draf perspektif ini sebagai berikut:

- a. Perspektif perencanaan
- b. Perspektif penambahan logika
- c. Perspektif politik
- d. Perspektif kebudayaan
- e. Perspektif pandangan
- f. Perspektif seleksi alam.

Dalam perspektif ini dapat dijelaskan mengenai perumusan strategi sebagai berikut:

- a. Perspektif Perencanaan

Menurut Bailey dan Johnson (1997), perumusan strategi perspektif ini mencakup pendekatan logika, rasional dan yang telah direncanakan. Manajer senior mengatur tujuan dan sasaran secara jelas. Kemudian sebuah analisis yang sistematis dari organisasi dan lingkungannya dikembangkan dari data pilihan strategi dihasilkan. Arah-arrah alternatif aksi ini ditetapkan, sebelum pilihan satu opsi diterjemahkan ke dalam rencana aksi yang spesifik. Di dalam bentuk yang sistematis dari pengembangan strategi, sumber-sumber yang dibutuhkan ditetapkan dan kemudian dialokasikan, menyediakan untuk pemantauan dan sistem pengawasan.

- b. Perspektif Logika

Lindbolm (1959), mengutip Bailey dan Johnson (1997), berpendapat bahwa sulit untuk manajer mempertimbangkan semua pilihan yang mungkin dalam

proses pembentukan aksi-aksi yang strategis, seperti organisasi-organisasi dan lingkungan-lingkungan mereka yang kompleks. Agaknya kesuksesan dibatasi perbandingan dari pilihan strategi yang mungkin mengikat untuk menentukan pilihan yang terbaik. Ketika manajer memiliki pandangan yang jelas mengenai masa depan mereka di masa depan, mereka bekerja menuju keinginan masa depan disebuah proses evaluasi. Pandangan logika dari pengaturan strategi mempertimbangkan organisasi sebagai sistem lingkaran, yang mengelilingi timbal balik satu dengan lainnya, dimana masalah bisa di definisi ulang dan solusi bisa didesain ulang analisa berjalan. Penetapan ditumbuhkan sempurna, untuk mencocokkan perubahan lingkungan dengan prosedur-prosedur yang diterapkan di organisasi.

c. Perspektif Politik

Penjelasan politik untuk perumusan strategi, yakni dengan pencapaian kompromi antara kelompok internal dan eksternal dengan perselisihan yang ada. Strategi kemudian dirumuskan melalui penawaran atau negosiasi. Sistemnya demokratis dan autokratis, tujuan umum untuk perencanaan diformulasikan melalui proses politik. Secara alami, kepemimpinan memiliki pengaruh besar dalam merumuskan petunjuk-petunjuk.

d. Perspektif Budaya

Perspektif ini mengenal kebudayaan penyusunan yang signifikan dalam merumuskan strategi. Perspektif budaya ini dibangun ke dalam proses perencanaan melalui sejarah dan pengalaman masa lalu dari manajer dan organisasi. Evaluasi dan pilihan strategi diwarnai oleh nilai-nilai tingkah laku dan perspektif umum diantara anggota organisasi.

e. Perspektif Pandangan

Khusus dalam konteks terbaru, pilihan strategi organisasi dipengaruhi oleh pandangan organisasi yang secara sederhana menyatakan keinginan organisasi di masa depan. Untuk pengaturan sekolah dasar, semua sekolah diharapkan membangun pandangannya. Seorang pimpinan diharapkan menggunakan intuisi atau inisiatifnya dalam mengerjakan masalah-masalah strategis dari sekolah dan diucapkan dan mengkomunikasikan pandangan kepada ide baik itu kemudian menjadi pandangan untuk peduli terhadap keputusan organisasi.

f. Perspektif Seleksi Alam

Dalam kasus organisasi pendidikan, ada banyak faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi, sebagaimana paksaan memilih strategi. Faktor-faktor eksternal ini melanggar susunan yang mungkin terjadi dengan tidak bermaksud bentuk konflik yang berlebihan mengawasi keterbatasan sumber kecelakaan,

teror, gerakan terencana dan hal-hal lain. Dalam kasus sekolah status sosial ekonomi orang tua dari populasi siswa memiliki pengaruh yang besar pada banyak aspek kehidupan sekolah dan pimpinan perlu bekerja keras dalam membangun kebudayaan organisasi yang positif dan sehat. Jika variasi menguntungkan, pemimpin memilih untuk mempertahankan mereka (Bailey dan Johnson, 1997).

## **E. PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN**

Apakah yang dimaksud dengan pengambilan keputusan? Pengambilan keputusan adalah proses dimana individu, kelompok organisasi memilih tindakan yang akan ditindaklanjuti pada masa akan datang. Proses tersebut tidak hanya mencakup keputusan, tetapi juga pelaksanaan keputusan untuk mengambil tindakan atau program tertentu (Gamage dan Pang (2003).

Para manajer pada semua level manajemen dan dalam semua bidang organisasi membuat keputusan. Karena itu, mereka membuat pilihan. Sebagai contoh, manajer level tertinggi membuat keputusan tentang sasaran organisasi mereka, kemana dialokasikan fasilitas pabrik, atau pasar baru yang mana akan digerakkan fasilitas yang dihasilkan dari pabrik. Sedangkan manajer level menengah dan rendah membuat keputusan tentang jadwal produksi, masalah mutu produk, pembayaran gaji, dan disiplin pegawai. Membuat keputusan bukan hanya pekerjaan manajer, bahkan semua pegawai membuat keputusan dalam setiap harinya mempengaruhi pekerjaan mereka dan organisasi tempat bekerja (Robbins dan Coulter, 2012:178).

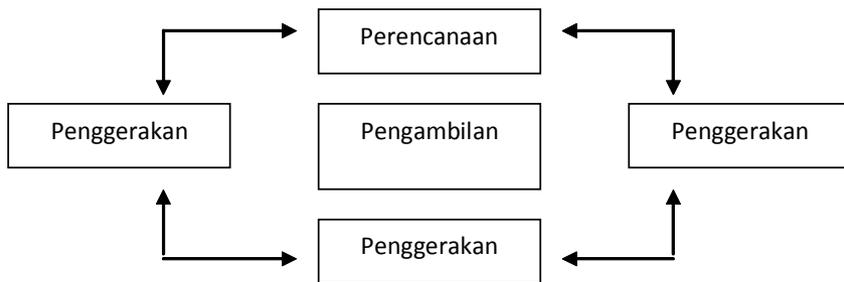
Menurut Mondy dan Premaux (1995:108) pengambilan keputusan adalah proses membuat dan mengevaluasi alternatif dan memilih satu diantara berbagai pilihan. Dengan begitu, lebih lanjut ditegaskannya bahwa keputusan manajerial dapat mempengaruhi sejumlah orang banyak-pelanggan, pihak berkepentingan, pegawai, dan masyarakat umum.

Sebuah organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen. Di sini aktivitas manajemen menjadi salah satu sub-sistem dari sistem organisasi. Manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional (Winardi, 1990). Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.

Pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen itu meliputi: (1) Perencanaan apakah tujuan akhir organisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan?, (2) Pengorganisasian bagaimanakah pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi yang bagaimana diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?, (3) Penggerakan bagaimanakah menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi? Bagaimanakah kepemimpinan efektif dalam organisasi? (4) Pengawasan aktivitas apa sajakah dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa sajakah penyimpangan terjadi? Bagaimanakah menggerakkan organisasi secara efektif?

Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa tidak ada satupun fungsi manajemen yang dapat dilaksanakan tanpa melalui proses pembuatan keputusan, karena keputusan merupakan pangkal tolak dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajemen organisasi. Setiap manajer mengambil keputusan meskipun tipe dan ruang lingkupnya berbeda antara satu dengan yang lain. Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang dinamis ketimbang prosedur ketat atau suatu pilihan yang diambil pada masalah dan waktu tertentu.

Mondy dan Premeaux (1995) menggambarkan hubungan fungsi manajemen dengan pengambilan keputusan sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 13: Hubungan Pengambilan Keputusan dengan Fungsi manajemen lainnya.

Proses keputusan berlangsung dan berfungsi baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun dalam pengawasan. Pengambilan keputusan tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis, tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah (penyimpangan dari rencana) yang dihadapi para manajer dan personil dalam setiap organisasi.

## 1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Salah satu tugas utama para manajer adalah mengambil keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Seorang manajer membuat keputusan dalam banyak fungsi perusahaan yang akan terkait dengan masa depan perusahaannya. Apakah yang dimaksud pengambilan keputusan? Robbins (1984:236) berpendapat bahwa: *“Decision making is process in wich one chooses between two or more alternative”*. Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami hakikat pengambilan keputusan ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Biasanya pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi dari pada alternatif lainnya.

Setiap orang membuat keputusan dalam hidupnya setiap hari. Bagaimanapun, seseorang senantiasa akan berhadapan pada berbagai pilihan sebagai tindakan yang akan dilakukan dalam keseharian. Pilihan tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok perlu diputuskan. Seperti halnya, seorang pegawai akan memutuskan, jam berapa harus bangun, lalu apakah pergi ke kantor, atau tidak, jam berapa berangkatnya, dengan kendaraan apa, dan banyak hal lain yang diputuskan.

Suatu putusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin (Sutisna, 1985:149). Demikian pula Drummond (1995) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya).

Sebagai makhluk hidup, manusia senantiasa menghadapi banyak persoalan sejak bangun tidur hingga pergi kembali ke tempat tidur di malam hari. Dengan menemukan berbagai problem kemudian disusun prioritas yang cocok. Putuskan apa yang akan kita lakukan baik sebagai individu maupun kelompok dalam menangani masalah krusial melalui proses pengambilan keputusan. Proses membuat alternatif dan solusi yang mungkin terhadap masalah yang diputuskan sebagai prioritas. Melakukan evaluasi terhadap solusi dan pemilihan terhadap berbagai solusi.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy dan Premeaux (1995:108) menjelaskan: *“Decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choises among them”*. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dimana ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.

Dari definisi di atas disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif

untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).

## **2. Sistem Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Atmosudirjo (1997:45) kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- 2) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- 3) Situasi si pengambil keputusan itu berada;
- 4) Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
- 5) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Unsur-unsur yang disebutkan di atas merupakan kesatuan yang harus ada dalam sistem kerja pengambilan keputusan manajerial. Hal ini sangat penting artinya, sebab pengambilan keputusan adalah sentral bagi tugas seorang manajer dalam mengkoordinasikan tugas-tugas dan usaha organisasi untuk mencapai sasaran. Di sini aktivitas pengambilan keputusan menjadi inti tugas seorang manajer, ia menembus seluruh fungsi pelaksanaan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruh aktivitas organisasi (Kast dan Rosenzweig, 1979:603).

Dalam perspektif ini pengambilan keputusan dipahami sebagai upaya menetapkan satu pilihan dari berbagai pilihan untuk melakukan suatu tindakan di masa depan. Sebagai suatu tindakan awal dimulai dalam perencanaan yang harus dilakukan setiap manajer dan dalam aktivitas manajerial lainnya, maka pengambilan keputusan akan menentukan corak masa depan suatu organisasi baik pemerintahan, politik, ekonomi, perbankan maupun organisasi pendidikan.

Adair (1985) berpendapat keputusan-keputusan adalah berpusat kepada pengelolaan. Manajemen adalah memutuskan apakah yang dilakukan dan memperoleh sesuatu tindakan. Dalam situasi manajemen tertentu suatu keputusan atau bagian keputusan harus mendahului pelaksanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian hasil bagaimanapun akan ditentukan keputusan dan efektivitas

dalam pelaksanaannya. Di sini kepemimpinan, mempengaruhi, komunikasi dan motivasi berperan di dalamnya. Persyaratan pertama bagi keberhasilan dalam suatu perusahaan adalah mutu yang tinggi dari keputusan manajemen.

Konsep sistem dapat diaplikasikan dalam pembuatan keputusan, seperti halnya dalam perencanaan dan komunikasi sebagai upaya mendesain sistem dalam organisasi. Gigch (1997) berpendapat bahwa pendekatan sistem merupakan proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk mendesain sistem. Pengambilan keputusan merupakan sikap yang hati-hati dalam bertindak untuk menentukan sebuah pilihan dari beberapa alternatif. Hal ini merupakan gambaran sederhana dari manajemen organisasi. Pengambilan keputusan adalah proses berpikir yang meliputi semua aktivitas pemecahan masalah.

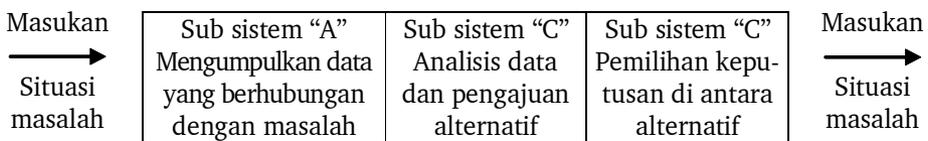
Sebagai suatu sistem, pengambilan keputusan menerima masukan pengaruh dari sistem lainnya baik ekonomi, sosial, politik dan peraturan negara. Hal itu perlu diperhatikan oleh para manajer atau pimpinan dalam membuat keputusan. Merujuk kepada Harrison (1992:85) menjelaskan: *“Organizations do not exist in a vacuum. They are a part of larger aggregates, such as economic system, the social system and the political system of the nationstate. Therefore, decision makers must take account of the inputs of the environment in arriving at a decision, and they must consider the effects of the change on the manifold forces comprising the environment”*. Keputusan berkaitan dengan tujuan dan aspirasi yang dibuat harus dapat dilaksanakan secara efektif. Bagaimanapun, efektivitas dari suatu pelaksanaan keputusan ditentukan oleh lingkungan. Penerimaan lingkungan akan menentukan keberhasilan keputusan. Adapun yang membatasi kepuasan lingkungan atas pilihan keputusan efektivitas nampaknya ada pada ketidaksempurnaan informasi, hambatan waktu dan biaya, serta keterbatasan dimensi kognitif (pemikiran) atau rasionalitas.

Efektivitas pengambilan keputusan berkaitan dengan aplikasi konsep sistem terhadap keputusan. Aplikasi ini bahkan terkait dengan gaya pengambilan keputusan yang diperkenalkan oleh Driver, dkk (1993) menjelaskan bahwa pendekatan terhadap suatu masalah sebagai suatu yang terpadu, menggunakan sejumlah informasi, memperkirakan situasi dari berbagai perspektif dan menelorkan alternatif-alternatif untuk menangani masalah. Proses berpikir sistemik adalah suatu penyusunan prioritas dari strategi penanganan situasi, tidak hanya mengumpulkan alternatif atau satu elaborasi rencana. Pendekatan sistemik mendefinisikan situasi lebih luas dari pada yang orang lain melakukannya, melihat masalah sebagai terdiri dari banyak faktor, masalah yang saling berhubungan dan harus dipertimbangkan bersama.

Sebenarnya sistem analisis yang dipakai oleh seorang manajer menghasilkan

alternatif dalam proses keputusan. Suatu bagian dari proses, sistem analisis penting untuk mencatat kemungkinan alternatif, menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi setiap alternatif dan membangun nilai yang berhubungan dengan variabel. Pendapat Harrison (1992:3) juga memperkuat argumentasi bahwa profil keputusan biasanya difokuskan kepada tiga elemen pokok, yaitu: (1) *the decision process*, (2) *the decisionmaker*, or, (3) *the decision it self*. Paling tidak, efektivitas pengambilan keputusan akan ditentukan tiga elemen dasar ini. Sebagai kesatuan sistem elemen tersebut bermuara kepada munculnya keputusan yang diharapkan.

Dalam Immegart dan Pilecki (1972:78) dikemukakan bagan subsistem aktivitas pengambilan keputusan dalam organisasi sekolah sebagai berikut:



Gambar 14: Proses Pengambilan Keputusan

Gambar di atas menjelaskan beberapa subsistem yang melingkari sistem aktivitas seperti pengambilan keputusan. Setiap dari proses subsistem dalam kenyataannya merupakan realitas dari *input* (masukan) dan *output* (keluaran) dalam sistem tersebut. Situasi masalah atau masalah yang ada menjadi input (masukan) kepada subsistem pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah kemudian menjadi masukan kepada subsistem analisis data dan selanjutnya menjadi masukan kepada subsistem pemilihan keputusan di antara berbagai alternatif sehingga muncul keluaran berupa alternatif solusi masalah.

Gigch (1987) berpendapat proses pencarian untuk menghasilkan alternatif tetap merupakan bagian yang harus dipahami. Salah satu teori mengatakan bahwa pencarian alternatif-alternatif merupakan proses dengan mana suatu rangkaian tujuan dan sasaran pertama kali dibuat untuk menjembatani jarak antara titik awal dan pencapaian tujuan. Strategi konservatif dalam mencari alternatif adalah penilaian terhadap dasar pikiran yang meliputi risiko yang dapat dipertimbangkan mengarah kepada kurangnya informasi dan sedikit pengertian mengenai konsekuensi yang akan diperoleh. Maka pandangan dari seluruh sistem perlu digunakan karena proses untuk menghasilkan dan mencari beberapa alternatif merupakan hal yang krusial untuk keberhasilan pencapaian tujuan.

Pendapat lain mengemukakan ada lima langkah rencana tindakan, ketika

pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi manajer, yaitu: (1) Definisikan tujuan, (2) Kumpulkan informasi, (3) Membangun pilihan-pilihan, (4) Evaluasi dan putuskan, (5) Pelaksanaan. Pemikiran rasional dapat juga dipertentangkan dengan jenis keputusan (Adair, 1985). Dengan kelima rangkaian kegiatan ini, proses pengambilan keputusan benar-benar diarahkan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Intinya adalah bahwa pengambilan keputusan menghasilkan putusan yang lebih baik dari alternatif yang ada.

### **3. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan**

Setiap manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995:113) yang terdiri dari lima langkah yaitu:

1) Mengidentifikasi masalah atau peluang

Mempelajari atau mengenali masalah apa saja yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Karena itu faktor yang menyebabkan munculnya masalah (jika ingin memecahkan masalah) atau faktor-faktor yang menjadi peluang (kekuatan dan kelemahan) harus diidentifikasi sedemikian rupa melalui analisis rasional dan sistematis.

Di sini yang juga penting termasuk perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal itu menentukan tindakan yang akan diambil. Kalau persoalannya tidak dirumuskan dengan benar, maka masalah yang sesungguhnya tetap berlanjut, dan tindakan-tindakan yang salah arah boleh jadi akan menciptakan masalah-masalah baru (Drummond, 1995:17).

2) Membuat alternatif-alternatif.

Membuat sejumlah alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab berbagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Demikian pula membuat berbagai alternatif peluang bagi membuat keputusan yang menyangkut masa depan organisasi agar diketahui peluang yang lebih besar untuk memajukan organisasi.

3) Mengevaluasi alternatif

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan. Jika harus

dilihat faktor *feasibilitas* (kelayakan) suatu alternatif maka hal inilah yang akan menetapkan pilihan yang mana akan diambil sebagai keputusan.

4) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkannya untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

5) Mengevaluasi alternatif

Keputusan yang ditetapkan dan telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi. Jika belum, maka tindakan harus diperbaiki dan kembali mencermati alternatif-alternatif yang diajukan atau menambah kembali alternatif yang ada disamping melengkapi informasi untuk keputusan yang akan diambil. Pendapat lain menegaskan bahwa langkah-langkah pengambilan keputusan ada enam yaitu: (1) Mengidentifikasi suatu masalah, (2) Memperjelas dan menyusun prioritas sasaran-sasaran, (3) Menciptakan pilihan-pilihan, (4) Menilai pilihan-pilihan, (5) Memperbandingkan akibat-akibat yang diramalkan pada masing-masing pilihan dengan sasaran-sasaran, (6) Memilih pilihan dengan konsekuensi-konsekuensi dengan sasaran-sasaran (Drummond, 1995:3).

Para manajer dan bersama staf atau personil organisasi perlu memahami proses atau langkah-langkah ini agar tujuan pengambilan keputusan dapat dicapai dengan baik. Apakah tujuan untuk membuat tindakan strategis jangka panjang, operasional (menjawab peluang) maupun dalam memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

Bagaimanapun, berpikir, memecahkan masalah dan mengambil keputusan adalah perilaku dasar manusia baik individu maupun kelompok. Mengambil keputusan adalah tindakan sentral dalam tugas manajer dalam mengkoordinir usaha organisasi mencapai sasarannya. Dalam hal ini, keberadaan informasi adalah bahan vital bagi pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks (Kast dan Rosenzweig, 1979).

#### **4. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan**

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima

informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan.

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan sebuah pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi kepada dua jenis, yaitu:

1) Keputusan strategis

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi para manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi.

2) Keputusan operasional

Adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995:13). Dengan demikian keputusan yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah adalah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi secara lebih baik.

Di sisi lain ada pula pembagian jenis keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu:

1) Keputusan yang diprogramkan (*Programmed, decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada problem yang diketahui secara baik (*well structured problems*) atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam mengambil keputusan. Demikian pula informasinya dapat dinilai relevansinya untuk mengambil keputusan. Faktafakta dan angkaangka serta data diolah untuk memberikan informasi yang bermakna sehingga keputusan bisa diprogramkan.

2) Keputusan yang tidak diprogramkan (*Nonprogrammed decision*)

Adapun keputusan ini adalah keputusan yang diambil atau dibuat berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas (*illstructured problems*) atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Ada pula pendapat lain yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu:

(1) Keputusan administratif, kegiatan operasional yaitu semua keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari (2) Keputusan strategis, menyangkut

kegiatan *goal*. Ini merupakan keputusan yang bersifat strategis yang bernuansa jangka panjang sebagai pegangan dalam keputusan administratif (Syafri Harahap, 1996:132).

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apapun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Di sini dapat dikemukakan ada dua fungsi pokok keputusan, yaitu: (1) Sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun kelompok dan organisasional, (2) Menentukan masa depan sebab keputusan bersifat futuristik (mengenai masa depan), maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan (Atmosudirjo, 1997:48).

Masa depan organisasi adalah suatu hal prediktif dan kompleks. Oleh sebab itu, keputusan organisasi yang diambil manajer sangat kompleks dalam menjangkau masa depan. Karena itu, keputusan itu mencakup strategis dan kebijakan. Dalam hal ini strategi yang dibuat manajemen puncak merupakan serangkaian keputusan atau tindakan yang mendasar dibuat dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan (S.P Siagian, 1995:32).

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajemen puncak (*top management*), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.

Kapan dan dimana seseorang atau sebuah organisasi menghadapi masalah, sebuah keputusan harus diambil dan ditindaklanjuti untuk memperbaiki tindakan yang sebelumnya. Apabila individu-individu tertentu secara terus-menerus mengatur pihak tertentu sehingga tercipta keributan, orang harus mengambil keputusan untuk menghentikannya. Sekali dia memutuskan tindakan yang harus diambil, maka dia harus mengambil tindakan yang diputuskan untuk mendapatkan ganti rugi yang diinginkan. Sama juga jika sekolah merasa mendapat ancaman karena penurunan pendaftaran, otoritas sekolah perlu memutuskan apa yang harus dilakukan, dan mengambil tindakan yang sesuai. Dalam kasus isu-isu kritis seperti itu, tentu saja, kepala sekolah harus berkonsultasi dengan anggotanya, staf, tata usaha, komite sekolah dan guru-guru serta memutuskan tindakan untuk mengatasi penyebab awal. Kemudian, kepala sekolah harus

melibatkan seluruh staf, dan bahkan masyarakat setempat ikut serta memberikan solusi dari alternatif yang dipilih bersama dan bertindak baik untuk memecahkan masalah maupun memperkuat kerjasama dalam mengatasi masalah.

### **a. Keputusan Tindakan Awal dalam manajemen**

Dalam konteks pelaksanaan berbagai kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan, maka dijelaskan: *"In any management situations a decision our series of decisions must precede implementation* (Adair, 1985: 2).

Dalam situasi atau tindakan manajemen tertentu, suatu keputusan harus mendahului sebuah pekerjaan. Dengan kata lain, rangkaian pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang pertama dan paling awal dari sebuah pelaksanaan pekerjaan, sebab setiap pelaksanaan tugas dalam manajemen harus didahului sebuah perencanaan yang dibuat melalui pengambilan keputusan. Dalam hal ini keputusanlah yang menentukan corak masa depan sebuah organisasi. Dengan adanya keputusan-keputusan strategis, kebijakan dan arah organisasi akan ditentukan mau kemana arahnya, sehingga keputusan strategis akan banyak menyita perhatian manajer puncak di dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Dapat dikatakan keputusan akan tetap menjadi sebuah tindakan yang mendahului pelaksanaan pekerjaan sebab keputusan sebagai pangkal tolak semua kegiatan dan akan menentukan masa depan organisasi. Meskipun penuh ketidakpastian, sebuah keputusan dibuat justru bersifat *futuristic* dan menjadi panduan didalam menentukan tindakan managerial dalam organisasi.

### **1. Kualitas Keputusan Menentukan Keberhasilan**

Selanjutnya setiap organisasi diawali dari keputusan, tetapi kualitas keputusan justru menentukan kesuksesan semua lembaga. Dijelaskan oleh Adair (1985:3) bahwa: *"The first requirement for success in any enterprise then is high quality management decisions"*. Sebuah organisasi atau perusahaan baru akan berhasil, pertama sekali adalah memerlukan keputusan yang bermutu tinggi. Keputusan yang dibuat berdasarkan problem-problem yang jelas dengan informasi yang lengkap, akan melahirkan keputusan yang bermutu tinggi. Pengambilan keputusan harus memenuhi langkah-langkah pengambilan keputusan yang rasional sehingga dapat dipertanggung jawabkan. Pengambilan keputusan yang baik dan bermutu haruslah memperhatikan langkah-langkah tersebut dengan dimulai identifikasi masalah, memperjelas prioritas, membuat pilihan-pilihan, menilai pilihan, membandingkan akibat yang ada pada masing-masing pilihan, sesuai sasaran, dan menentukan pilihan dengan konsekuensi yang paling mendekati kepada pencapaian sasaran yang diinginkan. Karena itulah keberhasilan sebuah organisasi sangat

ditentukan mutu tinggi dari sebuah keputusan organisasi yang diambil dari pihak manajemen.

Karena itu esensi sebenarnya manajemen adalah keputusan-keputusan. Dijelaskannya bahwa :”*The essence of management is decision making* (Adair, 1985:13). Itu artinya seluruh aktivitas dan fungsi manajemen pada pokoknya memiliki esensi pengambilan keputusan. Sebab proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruhnya berpangkal dari pengambilan keputusan. Dengan kata lain, esensi dari kegiatan manajer di dalam menjalankan kegiatan manajemen pada sebuah organisasi bertitik tolak dan berintikan kegiatan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan pada kegiatan perencanaan dimulai dari menentukan visi, misi, strategi dan tujuan organisasi di dalam proses perencanaan strategi, kemudian dilanjutkan dalam pengambilan keputusan taktik, dan operasional, dengan menentukan sasaran dan program yang akan dilaksanakan, dalam pelaksanaan program inilah diperlukan upaya mengorganisir seluruh sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun material untuk mendukung terlaksananya program dan tercapainya tujuan yang diinginkan. Maka harus ditentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bidang apa. Untuk itu haruslah disusun struktur organisasi sebagai kelengkapannya, dibuat tugas-tugas dan tanggung jawab setiap personel. Untuk menjalankan tugas-tugas organisasi, maka direncanakan kualifikasi sumber daya personil yang diperlukan dan diputuskan berapa tenaga yang dibutuhkan, kualifikasinya, rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan lain-lain. Demikian pula proses penggerakan personel yang diawali dari pengambilan keputusan dengan membagi tugas dan menentukan gaji, insentif, reward, hukuman, disiplin dan lain-lain sebagai proses pemberian motivasi. Pengawasan juga memiliki tindakan pengambilan keputusan, melalui penetapan teknik pengawasan-fungsional dari setiap manajer dan teknik pengawasan lainnya.

Dikemukakannya bahwa:”*People can be difficult to manage*” (Adair, 1985:14). Mengelola atau mendayagunakan orang-orang dalam kegiatan manajemen akan menjadi sukar, manakala manusia tidak dipahami sebagai keseluruhan. Demikian pula dalam pengambilan keputusan melalui proses manajerial, sebab latar belakang pendidikan, sosial ekonomi, kepentingan dan politik mempengaruhi seseorang dalam proses pengambilan keputusan manajemen. Terutama pengambilan keputusan dengan melibatkan orang banyak atau organisasi. Untuk dapat terwakili kepentingannya dan diterima secara baik maka manajemen dimulai dari keputusan yang sulit, dan jika berhasil pengambilan keputusan yang baik, proses manajerial berikutnya dapat diarahkan dengan mencapai hasil melalui tindakan/pekerjaan orang-orang lain. Orang lain mau melakukan pekerjaan dalam bidangnya setelah jelas sasaran dan tujuan yang akan dicapai dan diberi

motivasi yang jelas pula yang dapat menguntungkannya dan menguntungkan organisasi sekaligus secara bersama.

Adair (1985:20) menjelaskan: *"Thinking about decision of problem is not easy, it is like trying to jump or your shadow"*. Kemampuan membuat keputusan yang baik memerlukan pengalaman, latihan, dan bakat. Kita dapat meningkatkan kemampuan mengambil keputusan dengan mengoptimalkan bakat dan hasil dari pendidikan. Pengambilan keputusan memerlukan kemampuan berpikir abstrak dan konkret-faktual yang tidak mudah. Sebab bagaimana pun pemikiran itu bekerja pada suatu hal yang sukar membayangkannya, sehingga dapat menentukan suatu pilihan yang dijadikan putusan setelah mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dari sebuah keputusan manajemen. Karena itu berpikir tentang keputusan atau memecahkan masalah itu sangat sukar, sama halnya dengan bagaimana kita dapat melompat dari bayangan kita sendiri. Oleh sebab itu pengambilan keputusan akan membutuhkan kemampuan berfikir yang rasional dan reflektif serta *futuristic* bagi masa depan organisasi yang lebih baik. Kualitas manusia sebagai pembuat keputusan juga menentukan keberhasilan dalam implementasi putusan. Dair (1985:53) berpendapat bahwa: *"Managers without holistic minds tend to take a narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways"*. Para manajer idealnya harus memiliki kemampuan berpikir holistik-mendalam dan menyeluruh. Sebab tanpa pemikiran holistik, seorang manajer akan cenderung memiliki pandangan yang sempit terhadap segala persoalan yang dihadapinya, apalagi di dalam menginterpretasikannya. Oleh sebab itu, kemampuan berpikir holistik dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan berbagai disiplin ilmu, dan cara-cara yang lebih fungsional di dalam memecahkan masalah sehingga keputusan dapat dicapai secara efektif.

Keputusan tidak mungkin memuaskan semua orang. Dijelaskan Adair (1985:61) bahwa: *"You cannot define or analyse a concept completely to everyone satisfaction"*. Pengambilan keputusan yang melibatkan orang banyak dan anggota organisasi memerlukan keahlian tersendiri, terutama kemampuan berpikir holistik dan konseptual. Karena itu, kemampuan konseptual menjadi salah satu sasaran dari kehebatan manajer. Dengan kemampuan konseptual, seorang manajer dapat menjelaskan dan menganalisis problem yang dihadapinya- namun perlu disadari setiap manajer, bahwa untuk memuaskan semua orang di dalam pengambilan keputusan, betapapun kemampuan konseptual dimiliki dan dianalisis dijalankan adalah sesuatu yang sukar dicapai, karena setiap orang memiliki kepentingan, perbedaan minat, bakat, latar belakang pendidikan yang menyebabkan pemahaman terhadap analisis dan konseptual dalam memecahkan masalah menjadi sukar berfungsi. Dijelaskannya bahwa : *"The quality of your*

*concepts and your ability to develop them, as an individual, as an organization, is the foundation of good decision making (Adair, 1985:68).*

Seorang individu atau sejumlah individu dalam sebuah organisasi memiliki kemampuan konseptual yang didasarkan kepada pengetahuan yang dimiliki. Kemampuan konseptual individu atau dalam organisasi harus dikembangkan mutunya agar proses pengambilan keputusan dapat berjalan cepat dan efektif. Untuk itu kemampuan konseptual ini perlu dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan personil sehingga keterlibatannya dalam pengambilan keputusan dapat dioptimalkan untuk menumbuhkan *self of belonging* terhadap organisasi dan bertanggung jawab dalam menentukan masa depan organisasi. Dalam proses pembuatan keputusan, maka integritas kepribadian memang diperlukan. Dijelaskan bahwa: "*At the core of integrity lies the value of truth (Lewis, 1987:82).*

Seorang manajer harus memiliki integritas kepribadian sebagai salah satu dari aspek terpenting di dalam mengambil keputusan yang efektif. Oleh karena itu inti dari integritas kepribadian itu adalah terletak pada nilai dari kebenaran yang diyakininya. Kejujuran sangat penting artinya dalam pengambilan keputusan ini yang mengakar pada integritas kepribadian seorang manajer. Membangun suatu prinsip kebenaran dan mengetahui apa yang akan dilakukan adalah berpuncak pada kebenaran yang diyakini seorang manajer. Dengan keyakinan akan kebenaran, maka seorang manajer akan dapat memperkecil tekanan pihak luar di dalam mengambil keputusan.

Selain itu dalam perumusan keputusan diperlukan kemampuan berpikir yang kritis. Dijelaskan bahwa: "*Thinking must precede and guide action to be effective (Lewis, 1987:84).*

Proses pengambilan keputusan memiliki berbagai langkah, dimulai dari identifikasi masalah. Dalam tahap pertama sampai menentukan tindakan yang diyakini dapat menjadi keputusan yang tepat dalam mencapai sasaran adalah membutuhkan pemikiran yang tepat. Karena itu pemikiran yang benar dan tepat adalah suatu hal yang menjadi awal dari sebuah tindakan untuk mengarahkan tindakan manajerial yang efektif. Efektivitas keputusan, ditentukan oleh kemampuan berpikir yang benar dan efektif pula. Untuk itulah seorang manajer harus memiliki berpikir rasional, reflektif dan analisis yang tajam terhadap berbagai masalah dan penentuan pilihan dalam melahirkan putusan organisasi.

Ketika satu isu yang kompleks dapat mempengaruhi orang lain, maka adalah lebih bijaksana untuk berkonsultasi dengan orang lain yang terkena dampak, dan bahkan mencari bantuan dari luar dalam memilah pengambilan keputusan untuk dapat mengatasi dari pada menjadi proses yang menyakitkan.

Hal ini dapat menyebabkan perubahan, konflik, mengambil risiko, sehingga keberhasilan atau kegagalan bisa saja menerpa organisasi sekolah. Untuk itu administrator juga harus mengatasi dengan membaca dokumen, mendengarkan, meneliti, mengumpulkan data dan konsultasi yang lain atau kepada ahli untuk membuat keputusan terbaik. Karena dalam permasalahan ini, ada orang-orang, bahkan administrator yang berusaha sekuat tenaga untuk menghindari diri dalam mengambil keputusan yang salah. Ada pula pejabat universitas tertinggi, yang berpengalaman telah bekerja dan telah menyimpan berbagai teori dan kebijakan dari pengalaman lamanya dan kembali tanpa memberikan keputusan, walaupun informasi yang relevan telah tersedia.

Namun bila masalah tetap tidak terselesaikan hingga waktu tertentu maka melalui beberapa administrator senior, bekerjasama dengan para ahli/konsultan, diharapkan ada keuntungan dari kesiapan mereka untuk mengambil keputusan, tak kecuali mengatakan bahwa masalah ini mendapat perhatian yang serius untuk dipecahkan karena berkenaan dengan masa depan sekolah atau pendidikan terbaik. Dalam konteks ini tidak sulit untuk memvisualisasikan kebingungan guru, pegawai/karyawan dan membuat mereka untuk bersemangat kembali dengan berbagai keputusan strategis, taktis dan operasional. Bagaimanapun, kegagalan untuk mengambil keputusan seringkali terjadi lebih buruk daripada mengambil keputusan. Artinya, mengambil keputusan meskipun mungkin gagal dalam pelaksanaannya jauh lebih baik dari pada tidak mengambil keputusan sama sekali.

Penundaan pengambilan keputusan yang tidak perlu dirasakan bawahan menciptakan lebih banyak masalah bagi organisasi. Ketika masalah muncul, selalu lebih bijaksana untuk memeriksa isu-isu yang terlibat untuk mengambil keputusan yang paling layak dalam situasi tertentu di lembaga pendidikan. Kemudian jika ditemukan bahwa keputusan sebelumnya salah, perlu mengambil tindakan untuk memperbaiki situasi yang dihasilkan. Menurut survei yang dilakukan oleh Everad dan Morris (1996) pada semua tingkat organisasi, di mana staf yang bertanya tentang perubahan apa yang paling mereka ingin lihat atasan mereka, yang paling sering direspon dengan baik adalah bahwa "ia harus mengambil keputusan". Dalam analisis, beberapa telah menyatakan "lebih jelas", "lebih cepat". beberapa langkah telah pergi ke tingkat yang menyatakan, "itu bukan masalah keputusan, asalkan dia mengambil keputusan". Sebenarnya kegagalan untuk mengambil keputusan dapat dianggap sebagai standar manajemen, yang mungkin lebih serius dari setiap keputusan yang diambil.

## 2. Membuat Kebijakan yang Bermanfaat

Membuat kebijakan dalam banyak cara merupakan kunci kesuksesan pada perencanaan. Membuat kebijaksanaan adalah tanggung jawab dari tim manajemen senior atau eksekutif sekolah. Bagaimana pun sistem dimana manajemen dasar sekolah telah diatur, kelompok ini bisa merupakan dewan sekolah, komite sekolah, pemerintah sekolah atau komite manajemen sekolah. Biasanya kelompok ini mewakili orang tua, guru, komunitas, kepala sekolah dan murid-murid. Penelitian manajemen sekolah dasar, melahirkan maksud bahwa fungsi dewan sekolah, sebagai sebuah perumusan kebijakan yang efektif, dibantu oleh sejumlah sub komite yang dibangun sebagai partisipan yang lebih luas.

Perumusan kebijakan dimulai dengan struktur sub komite di sekolah, dan banyak keputusan yang keluar pada level itu. Sebelum ini biasanya terjadi pada dewan lalu sebuah rekomendasi diberikan pada dewan, dengan semua bahan dan informasi yang mendukung yang diperlukan untuk mengembangkan kebijakan ini agar bekerja dengan sangat efektif tidak ada sekelompok kekuatan pada dewan. Kami ingin kepala sekolah memberi petunjuk umum kami menghargai dan menilai pandangannya yang telah secara umum muncul dan setelah berbagai kelompok mengkonsultasikannya di dalam sekolah biasanya dengan para staf dan berbagai komite-komite sekolah, inilah sesungguhnya yang dipercaya bahwa pengembangan kebijakan di sini kooperatif dan sangat baik.

Sebagai contoh di lain pihak, pada wilayah ibukota Australia, dewan sekolah lebih kecil, lebih banyak komite sekolah yang telah dibentuk untuk menambah keputusan pemerintahan diantaranya sub komite dari dewan sekolah dengan mempertimbangkan perumusan kebijakan kepala sekolah dari sekolah tinggi telah menjadi fakta. Di sini hanya memiliki 2 komite di dewan, yang satu dibagian keuangan, yang lainnya dibagian kurikulum, dan telah memiliki 15 komite lainnya yang merupakan staf komite administrasi dan murid pada dasarnya komite bagian kurikulum terkait dengan seluruh ketetapan, lalu dibahas bersama dewan maka, pertemuan dewan sampai pada keputusan kebijakan. Sama dengan keuangan, komite yang terkait dengan seluruh sikap dan pemosisikan semua pekerjaan yang pertama, maka dewan diharapkan dengan seperangkat prioritas biaya, dan membuat keputusan yang lunak.

Sebuah kebijakan ditandai dengan pernyataan tujuan dan petunjuk bagaimana tujuan itu diraih, keduanya dibuat bersamaan. Menyediakan rencana kerja untuk operasi atau program sekolah. Sebuah kebijakan bisa dipertimbangkan penerapannya, dengan dasar pertimbangan yang sering dinyatakan sebagai bagian dari kebijakan.

Sebuah kebijakan bisa juga mengacu pada seperangkat petunjuk yang menyediakan rencana kerja untuk aksi yang terkait pada keputusan yang substantif. Petunjuk, dalam istilah umum merupakan aksi yang diambil terkait dengan keputusan. Mereka mencantumkan tujuan dan pola pengambilan sikap. Pada satu sekolah maka petunjuk-petunjuk ini menyediakan rencana kerja, yang sering di dukung dasar pertimbangan. Kepala sekolah, staf dan yang lainnya di lingkungan sekolah bisa membebaskan tanggung jawab mereka dengan tujuan yang jelas.

Croll dan Moses (2000) mencatat bahwa dalam menganalisis pembuatan kebijakan publik, ada dua pendekatan yang kontras, yakni: pendekatan rasional dan pendekatan tambahan (Penambahan). Pendekatan rasional untuk membuat kebijakan mengakibatkan perubahan skala besar dari struktur organisasi, sementara pendekatan tambahan berproses melalui perubahan skala kecil terhadap status quo. Chang dan Cheung (1995) telah mendesain rencana kerja untuk analisis kebijakan pendidikan. Menurut mereka, analisis kebijakan pendidikan seharusnya konsen dengan prinsip dasar dan latar belakang yang mempengaruhi perkembangan kebijakan, proses perumusan kebijakan, penerapan kebijakan pendidikan (perencanaan dan perencanaan antara celah penelitian), dan efek kebijakan.

Garn (1999) berpendapat bahwa jika penerapan kebijakan berhasil, pimpinan/ manajer pendidikan seharusnya mempertimbangkan variabel-variabel berikut: komunikasi, dukungan dana, keinginan dan struktur birokrasi. Studi kasus dari sekolah Arizona Charter menunjukkan bahwa tujuan dari sebuah kebijakan seharusnya dilindungi melalui instrumen kebijakan yang secara penuh dilindungi dan melalui lingkungan yang mendukung.

Lalu sebuah kebijakan di bangun, biasanya ini di dasari pada seperangkat kepercayaan nilai-nilai dan filosofi pendidikan yang konsen pada masalah ini. Perumusan kebijakan tidak tersedia untuk semua ketetapan. Aksi pada ketetapan-ketetapan rutin biasanya bisa dibentuk dengan perumusan prosedur yang sederhana. Sebuah kebijakan adalah sebuah rencana kerja yang paling cocok untuk beberapa isi pokok, contohnya disiplin, kurikulum, izin, rasa kepercayaan, staf dan ujian. Keuntungan dari kebijakan terbaru yang berkelanjutan dan ditulis dengan baik adalah sebagai berikut:

- a. Pembentukan kebijakan bahwa institusi (sekolah dioperasikan dalam cara yang efisien);
- b. Memelihara administrasi, tujuan dan stabilitas kebijakan;
- c. Jaminan kebijakan ke arah yang lebih luas, bahwa akan ada keseragaman dan kekonsistensian keputusan dan prosedur operasional. membuat kebijakan yang baik;

- d. Kebijakan-kebijakan lokal harus konsisten dengan legislasi dan sistem kebijakan yang mempengaruhi sekolah. Kebijakan-kebijakan menambah kekuatan posisi kepala sekolah dan staf;
- e. Kebijakan membantu menjamin bahwa pertemuan teratur. Waktu yang tersedia akan tersimpan ketika sebuah masalah baru bisa ditangani dengan cepat dan efektif dibantu oleh kebijakan-kebijakan dokumen;
- f. Kebijakan memelihara stabilitas dan kelanjutan. Kebijakan dokumen menunjuk petunjuk umum memungkinkan anggota staf baru untuk memperkenalkan diri mereka dengan petunjuk sekolah;
- g. Kebijakan menyediakan rencana kerja untuk perencanaan di sekolah;
- h. Kebijakan membantu sekolah dalam menetapkan program yang bersifat instruksi. Tulisan dan kebijakan kelompok bisa dihitung;
- i. Kebijakan mengklasifikasi fungsi dan tanggungjawab dari kebijakan kelompok, kepala sekolah dan staf lainnya. Ketika kebijakan diketahui, semua bisa bekerja dengan efisiensi komitmen dan kepuasan yang lebih besar.

### **3. Lingkungan Sekolah dengan Manajemen Kolaboratif**

Model yang dikembangkan oleh Caldwell dan Spingks (1998) adalah penjelasan yang terbaik sebagai sebuah sekolah dengan manajemen yang berkolaborasi. Lingkaran ini mempunyai 6 fase seperti:

- a. Pengidentifikasi kebutuhan dan pengaturan tujuan;
- b. Pembuatan keputusan dengan kebijakan yang terdiri dari pernyataan tujuan dan petunjuk dewan untuk aksi;
- c. Perencanaan program;
- d. Persiapan dan persetujuan anggaran biaya;
- e. Penerapan;
- f. Evaluasi.

### **4. Sebuah Strategi Sederhana untuk Awal Lingkaran Manajemen Kolaborasi**

- a. Hal ini penting untuk memperkenalkan perubahan kepada kebijakan kelompok dan staf dengan menjelaskan dan menunjukkan tujuan dan apa adanya. Tidak ada kebutuhan untuk menjual pendekatan. Tapi ini penting untuk menjamin ulang semua yang berkenaan bila waktu cukup akan diijinkan untuk memperkenalkan ini;

- b. Kebijakan kelompok seharusnya menentukan daftar untuk penerapan;
- c. Tidak ada kebutuhan untuk memperkenalkan fase-fase yang berbeda dari pendekatan untuk mendirikan tujuan untuk masing-masing program pada saat yang sama, atau program rencana dan program biaya, untuk pertama kali di tahun yang sama;
- d. Di tahun pertama, para relawan bisa terlibat untuk mempersiapkan program rencana dan program biaya untuk beberapa program, waktu yang mengizinkan untuk menyatukan pekerjaan ini dengan pekerjaan lain untuk konsultasi;
- e. Di tahun pertama, prioritas-prioritas bisa diatur untuk membuat kebijakan, dengan sejumlah kecil prioritas tinggi yang dituju, sepanjang/sejalan dengan sejumlah besar ketetapan non konten;
- f. Perencanaan program dan pendanaan bisa kepada seluruh program di tahun kedua, dengan waktu yang diizinkan untuk aktivitas, termasuk penggunaan layanan sehari, untuk konsultasi dan rapat di waktu luang dasar;
- g. Kebijakan bisa dilengkapi di tahun ketiga;
- h. Perencanaan program dan pembiayaan program bisa disempurnakan di tahun ketiga;
- i. Evaluasi program tidak perlu ditujukan pada tahap-tahap awal. Sebuah pendekatan pitaran untuk mayor dan minor, mengevaluasi diantara program-program yang bisa dimulai, selambat-lambatnya pada tahun keempat, dengan keterlibatan relawan untuk memulai proses;
- j. Evaluasi program bisa diperluas ke semua program di tahun kelima (Didapatkan dari caldwell&Spinks, 1998 h. 163-183).

Untuk menjadi efektif, pimpinan yang proaktif dan manajer yang mempunyai kemampuan dengan kompetensi penting, sebab ini merupakan dasar yang terkait dengan perencanaan dan lebih spesifik pada perumusan kebijakan dan perencanaan strategi. Dua model pengembangan sekolah, berkembang di Australia dan Amerika dan telah ditetapkan di banyak belahan dunia, yang juga dipersembahkan untuk pertimbangan pimpinan sekolah dengan modifikasi yang dibutuhkan yang sesuai dengan konteks masing-masing.

## **5. Keuntungan dari Model Sekolah dengan Manajemen Kolaborasi**

Keuntungan utama dari model tersebut seharusnya dilakukan oleh siswa. Keberhasilan penerapan menjamin bahwa semua sumber, yakni guru-guru, waktu,

ruang, fasilitas-fasilitas, persediaan-persediaan peralatan dan layanan merefleksikan rencana untuk meraih pembelajaran dan prioritas mengajar. Caldwell dan Spinks (1998) menyarankan keuntungan model manajemen kolaboratif sebagai berikut:

- a. CSM menyediakan guru-guru dengan sebuah peranan dalam pengaturan pendidikan;
- b. CSM menjamin bahwa semua guru memiliki kesempatan untuk berkontribusi menurut keahlian mereka dan keinginan untuk berpartisipasi;
- c. Perbedaan antara membuat kebijakan dan perencanaan dibuat jelas;
- d. CSM menyediakan rencana kerja untuk para guru-guru untuk membuat kontribusi yang kuat di alokasi sumber;
- e. Program rencana dan biaya menyediakan sumber informasi, memperhatikan kerja dari kolega-kolega;
- f. Sebuah penerepan yang baik dari sistem CSM menjamin bahwa tujuan dan kebijakan-kebijakan diterjemahkan ke dalam sikap;
- g. CSM menyediakan rencana kerja yang berharga untuk pengaturan konflik, karena kesempatan untuk kolaborasi dan keterbukaan;
- h. Keterbukaan dan pencocokan sistem dari sumber yang diperlukan menyediakan kesempatan untuk mendeteksi wilayah yang overlap dan jalan masuk untuk bekerja sama;
- i. CSM mendirikan pentingnya guru-guru sebagai sumber utama dalam proses belajar-mengajar;
- j. CSM menyediakan paling banyak kesempatan para guru-guru untuk melatih tanggung jawab;
- k. CSM memakai sedikit tulisan dan dokumentasi, untuk tujuan komunikasi yang mudah, pemahaman dan komitmen.

(Diadaptasi dari Caldwell & Spinks, 1988: 54-56)

Sesungguhnya, CSM menyediakan guru-guru kesempatan untuk bisa terlibat dalam pembuatan keputusan. Rice dan Sneijdek (1994) menemukan bahwa keterlibatan ini secara positif berkaitan dengan kenyamanan pekerjaan dari guru-guru. Green dan Etheridge (1999) menyimpulkan bahwa kolaborasi menguatkan orang-orang memberi mereka tujuan sendiri, dan mengusahakan mereka di percakapan yang penuh arti, konsekuensinya, mengacu pada peningkatan pencapaian kinerja pendidikan. Ischnan Monan, Uline, Hoy dan Mackley (2000) menemukan bahwa kolaborasi pengawasan pembelajaran dengan memungkinkan

para administrasi dan guru-guru untuk menemukan cara membagi keahlian mereka, membuat pemikiran mereka terang dan mengartikulasi tujuan mereka.

Mullen dan Kochan (2000) menyarankan bahwa menggabungkan dari sekolah-sekolah atau peningkatan kolaborasi diantara sebuah sekolah atau wilayah adalah suatu cara mengembangkan jaringan kerja yang profesional. Mitra multi institusional ini melahirkan sinergi kekuatan yang ada dalam kepemimpinan dan transformasional serta pengawasan untuk pengembangan sekolah.

## **6. Tantangan Manajemen Kolaborasi**

Beragam tantangan mungkin menghalau usaha para pendidik untuk mempraktikkan kolaborasi. Phillips dan mc Cullough (1990), In Welch (1998) mengkategorikan tantangan-tantangan ini kedalam empat hal yaitu: Konseptual, Pragmatik, Pikiran dan Tantangan Profesional.

- a. Tantangan Konseptual termasuk pikiran dari berbagai pendidikan mengenai peranan mereka dan peranan yang lain dibentuk oleh faktor-faktor kebudayaan yang berkubu-kubu.
- b. Tantangan pragmatik biasanya digabungkan dengan faktor logistik dan sistemik sekolah, seperti keterbatasan waktu untuk melimpahi tanggung jawab.
- c. Tantangan pikiran mengambil bentuk pengharapan yang tidak realistis, takut tidak tahu dan daya kekuatan.
- d. Tantangan profesional dibawa secara alami oleh keprofesionalan. Tujuan mereka untuk dipisahkan dari yang lain. Sebagaimana pengetahuan yang tak cukup dan kemampuan komunikasi yang efektif dan konflik manajemen, adalah beberapa tantangan kesuksesan kolaborasi.

Bagaimanapun ini membutuhkan transformasi kepemimpinan, oleh seseorang, dengan pandangan beragam tentang apa yang bisa dan harus. Siapa yang menginspirasi aksi, mengamankan sumber, dan menghindari tantangan. Jika perubahan diraih, pimpinan administrasi harus memiliki komitmen yang kuat untuk memotong staf berkembang secara individu dan kelompok, kedalam kompetensi profesional yang bekerja dengan sukses untuk mencapai misi sekolah. Dengan kata lain, pimpinan perlu untuk menjamin profesional dikembangkan dan diperkuat untuk melatih pengaruh yang ada di sistem.

Diperlukan banyak dukungan dalam pelaksanaan manajemen kolaboratif pada setiap sekolah, yaitu:

a. Dukungan Administrasi

Aspek dukungan dari program termasuk/mencakup lima elemen, yakni:

- 1) Proses perubahan;
- 2) Model pengembangan Staf;
- 3) Komunikasi jaringan kerja;
- 4) Prosedur pemecahan masalah;
- 5) Kebijakan pemantauan iklim.

b. Dukungan Komunitas

Ini termasuk membentuk kebijakan yang jelas dan konsisten dengan misi sekolah, berkembang dengan profesional dari perwakilan komunitas sekolah yang telah berkomit dan akuntabel.

c. Dukungan Guru

Ketiga aspek dari program ini yakni dukungan guru, mencakup lima wilayah yang secara langsung mempengaruhi, aspek-aspek tersebut adalah: 1) Proses Instruksi, 2) Penyusunan kurikulum, 3) Praktik-praktik Sekolah, 4) Praktik-praktik ruangan kelas, dan 5) Struktur Organisasi.

Dalam kajian ini, sudah dikaji pentingnya perencanaan dalam konteks pendidikan, yang membutuhkan pengatur pendidikan yang berkompeten. Perencanaan adalah kunci yang berfungsi dan bertanggungjawab dari pimpinan atau manajer pendidikan. Pentingnya perumusan kebijakan seperti kebijakan kelompok, yang merupakan dewan sekolah atau komite sekolah yang harus diketahui.

Untuk menjadi efektif, pimpinan yang proaktif dan manajer yang mempunyai kemampuan dengan kompetensi penting, sebab ini merupakan dasar yang terkait dengan perencanaan dan lebih spesifik pada perumusan kebijakan dan perencanaan strategi. Dua model pengembangan sekolah, berkembang di Australia dan Amerika dan telah diterapkan pada banyak belahan dunia, yang juga dipersembahkan untuk pertimbangan pimpinan sekolah dengan modifikasi yang dibutuhkan agar sesuai dengan konteks masing-masing sekolah.

Setiap pimpinan lembaga pendidikan, baik sekolah, madrasah, pesantren maupun perguruan tinggi selalu menghasilkan keputusan yang dipilih dari berbagai alternatif ketika komponen organisasi tersebut melakukan perencanaan. Sebab melalui pengambilan keputusan, maka berbagai rencana yang disusun atau ditetapkan pimpinan lembaga pendidikan akan dilaksanakan untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi pendidikan. Untuk mendukung keberhasilan menyusun rencana melalui pengambilan keputusan, maka ketersediaan data dan informasi sesuai keberadaan organisasi pendidikan menjadi keniscayaan.

Semakin lengkap data dan informasi, maka keputusan yang diambil sekolah, madrasah, pesantren dan perguruan tinggi akan semakin cocok dengan kebutuhan, terutama memecahkan masalah yang dihadapi dalam merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Setelah menetapkan tujuan, dan merencanakan bagaimana mencapai tujuan tersebut, atau menyesuaikan diri dengan masalah yang ada dalam organisasi atau kegiatan sehari-hari, sehingga menjadikan sesuatu terjadi sebagaimana diinginkan sangat tergantung pada kemampuan dalam mengambil keputusan. Untuk mengambil dan melaksanakan keputusan secara konsisten, hal ini bukan pekerjaan keseharian, tetapi untuk keberhasilannya memerlukan disiplin diri sendiri, persepsi, kreativitas, dinamisme, dan keahlian dalam menangani individu dan kelompok (Everard, et al, 2004:46).

Setiap organisasi pendidikan berhadapan dengan lingkungan yang berubah. Karena itu, kemampuan merespon dan mengantisipasi perubahan lingkungan sangat ditentukan kemampuan dan keberanian manajer dalam mengambil keputusan, sehingga selalu ada usaha yang kreatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan atau *stakeholders* pendidikan dari waktu ke waktu. Semakin banyak keputusan yang dibuat, baik yang bersifat operasional dan rutin, maupun yang strategis dan kontingensi akan menentukan kemajuan, pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren dan perguruan tinggi.

### **1. Proses Pengambilan Keputusan**

Untuk terlaksananya proses pengambilan keputusan dalam memecahkan masalah, serta mencapai keberhasilan dalam pengambilan keputusan, maka ada beberapa langkah-langkah, sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi Masalah atau Peluang

Sebagian orang melihat pengambilan keputusan hanya sebagai pemecahan masalah. Karena itu adalah penting mencermati peluang masalah bagi organisasi. Terutama memperhatikan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam memecahkan masalah. Seringkali pemecahan masalah atau keuntungan atau satu peluang memerlukan kerjasama dengan bidang lain. Dengan begitu perlu melibatkan orang lain dalam mengenali kedudukan masalah, sehingga kemampuan mencari alternatif dan memecahkan masalah semakin kuat dan berkualitas.

b. Mengembangkan alternatif-alternatif

Suatu masalah biasanya dapat dipecahkan dengan berbagai cara. Pilihan

yang ditempuh oleh pembuat keputusan adalah memutuskan berbagai alternatif. Satu alternatif saja yang diputuskan dan penuh perhitungan dengan memberikan penilaian terbaik. Pada pendapat yang diputuskan, adalah menjadi penting dengan mempertimbangkan kelayakan cara untuk memecahkan masalah. Secara natural, ada sejumlah alternatif yang dibuat, tetapi pada awalnya semua masih berpeluang untuk dipilih, karena itu pertimbangan dan pemikiran penting berkenaan dengan kemampuan memecahkan masalah menjadi pertimbangan. Karena itu, seluruh alternatif memang harus dipertimbangkan dan dipilih sehingga menjadi terbaik untuk memecahkan masalah.

c. Mengevaluasi alternatif

Biasanya keuntungan atau kerugian dapat ditemukan dalam setiap kemungkinan solusi yang diajukan. Satu alternatif mungkin saja jelas kekuatannya, tetapi juga mungkin memiliki kelemahan. Hal mendasar bagi manajer secara realistik adalah dengan menghargai pendapat dari pendapat yang berbeda-beda alternatifnya. Kadang-kadang satu gagasan dikenali dengan baik, tetapi mungkin saja membutuhkan pembiayaan dan sumberdaya yang lebih besar.

d. Memilih dan mengimplementasikan alternatif terbaik

Kemampuan untuk memilih pertimbangan terbaik untuk tindakan dari berbagai kemungkinan alternatif kadang terpisah antara keberhasilan manajer dengan kemampuan yang lain. Untuk itu diperlukan kecermatan dalam menetapkan alternatif terbaik setelah mengevaluasi keuntungan dan kerugian satu alternatif yang ditetapkan. Jika keuntungan dari alternatif yang dipilih lebih banyak, maka alternatif dapat diputuskan, sebaliknya jika kerugiannya yang muncul, maka alternatif ini diabaikan, atau dibiarkan.

e. Mengevaluasi keputusan (Mondy dan Premeaux, 1995:110-113).

Tidak ada pengambilan keputusan yang sempurna sampai keputusan tersebut benar-benar dilaksanakan dalam lingkungan bisnis. Evaluasi atas keputusan memerlukan satu penilaian atas sasaran dari bagaimana keputusan dapat memecahkan masalah, atau mengambil keuntungan dari kemampuan mengisi peluang pemecahan masalah. Di sinilah secara khusus pentingnya mengembangkan desentralisasi manajemen. Dalam perusahaan atau lembaga pendidikan, level manajer rendah dapat dimungkinkan menjadi lebih terlibat dalam pengambilan keputusan. Bahkan kesempatan berpartisipasi diberikan kepada manajer lebih muda dengan pengalaman pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan intuisi dan kemampuan penilaian mereka.

## F. PRINSIP PERENCANAAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Sesungguhnya kegiatan perencanaan dibarengi tindakan pengambilan keputusan. Sehingga kegiatan perencanaan menghasilkan sejumlah rencana yang ditetapkan melalui pengambilan putusan. Dalam perencanaan yang sifatnya menyeluruh dan komprehensif, maka ada rumusan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan, yang diikuti strategi dengan adanya susunan program yang akan dilaksanakan dalam rentang waktu pelaksanaannya.

Menurut Naceur (2008) tujuan hidup muslim di dunia ini adalah untuk beribadah kepada Allah dan menjadi khalifah-Nya di bumi dengan melaksanakan kehendak-Nya. Pemahaman dan keyakinan ini didasarkan pada banyak ayat Allah, yang terlihat dalam ayat-ayat Alquran berikut ini:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٣٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ  
وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٣٣﴾

Artinya: "Katakanlah sesungguhnya sholatku, ibadahku, hidup dan matiku hanyalah untuk Allah. Tidak ada sekutu baginya. Yang demikian itu, aku diperintahkan dan aku adalah orang yang pertama kali Muslim (QS. Al-An'am ayat 162-163).

Pada ayat lain, Allah Swt. mengatakan bahwa jin dan manusia diciptakan hanya untuk beribadah kepada-Nya.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya: "Dan tidaklah Aku ciptakan jin dan manusia melainkan hanya untuk beribadah kepada-Ku". (QS. Al-Dzariyat ayat 56).

Selanjutnya pada ayat lain, Allah Swt. menjelaskan bahwa fungsi manusia adalah untuk menjadi khalifah-Nya. Seperti yang ditunjukkan ayat berikut ini:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ ...

Artinya: "Ingatlah, tatkala Tuhanmu berkata kepada para malaikat, "Sesungguhnya Aku akan menjadikan khalifah di bumi...." (QS. Al-Baqarah ayat 30).

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ...

Artinya: "Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi... (Q.S ayat 165)

Dalam menganalisis ayat di atas, Ahmad Saqar (1979:29) dalam Naceur (2008) menyatakan bahwa ibadah tidak berarti hanya rukun Islam, tetapi termasuk di dalamnya banyak aspek kehidupan lainnya seperti makan, tidur, belajar, penelitian alam, investigasi ilmiah, bisnis, meraih pengetahuan dan berpartisipasi dalam kegiatan olah raga. Hal ini juga termasuk mencari uang untuk menghidupi keluarga. Semua usaha manusia dan aktivitasnya, asalkan niatnya pencapaian keridhaan Allah Swt. adalah bagian dari ibadah.

Sementara jin dan manusia diciptakan untuk beribadah kepada Allah Swt. manusia lebih diutamakan dengan menjadi khalifah Allah Swt. di bumi. Sejatinya dipahami bahwa wakil Tuhan tidak terbatas pada sekelompok orang, melainkan misi seluruh manusia.

Misi menjadi wakil Tuhan bukanlah monopoli para nabi dan rasul yang diutus untuk membimbing manusia, juga tidak terbatas pada raja, gubernur atau pejabat tinggi yang dipilih atau ditunjuk untuk mengurus urusan negara mereka. Ini adalah misi terbuka seluruh manusia. Setiap pribadi bertanggung jawab terhadap orang-orang dan hal-hal dalam lingkup tanggung jawab pribadi.

Menurut Naceur (2008) secara historis, organisasi Islam yang berbeda memiliki misi mereka sendiri. Misi ini pada dasarnya terkait dengan beribadah kepada Allah Swt. Sebagai ibadah-kerja dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Organisasi Islam setidaknya memastikan bahwa misi mereka konsisten dengan misi Islam, yaitu sebagai Khalifah dan Hamba Allah Swt. Untuk itu, misi organisasi harus konsisten dengan misi Allah Swt. organisasi Islam secara internal harus bertanya apakah rencana mereka dianggap sebagai tindakan ibadah. Dengan begitu, mereka harus memastikan untuk tidak bertentangan dengan hukum-hukum Allah Swt. yakni dengan melakukan perbuatan yang haram (tindakan illegal).

Dijelaskan Naceur (2008) saat ini, setiap organisasi Islam perlu memiliki pernyataan misi yang jelas untuk digunakan sebagai kerangka acuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan mengendalikan kegiatan. Pernyataan misi unit harus konsisten dengan misi induk. Semua pernyataan misi dapat dimulai dengan menunjukkan denminator umum, yaitu “beribadah kepada Allah melalui .....", maka mereka harus menambahkan apa yang membedakan mereka dari organisasi dan industri lain, diikuti oleh organisasi dalam industri mereka sendiri. Dengan asumsi misinya, sebuah organisasi harus mencapai tujuan jangka panjang tertentu. Tujuan jangka panjang ini didefinisikan sebagai tujuan organisasi.

Tujuan didefinisikan sebagai target jangka panjang, dimana orang berusaha untuk meraihnya. Beberapa penulis menggunakan istilah untuk tujuan-target jangka panjang, bukan seperti tujuan jangka panjang seperti dalam buku ini. Tujuan dalam perspektif Islam meliputi dunia dan akhirat. Target jangka panjang Muslim di akhirat, tidak lain adalah masuk surga dan menghindari neraka.

كُلُّ نَفْسٍ ذَائِقَةُ الْمَوْتِ وَإِنَّمَا تُوَفَّقُونَ أُجُورَكُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَمَنْ زُحِرَ  
عَنِ النَّارِ وَأُدْخِلَ الْجَنَّةَ فَقَدْ فَازَ وَمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا إِلَّا مَتَاعُ الْغُرُورِ ﴿١٨٥﴾

Artinya: "Tiap-tiap yang berjiwa akan merasakan mati dan sesungguhnya pada hari kiamat sajalah disempurnakan pahalamu. Barangsiapa dijauhkan dari neraka dan dimasukkan ke dalam surga, maka sungguh ia telah beruntung. Kehidupan dunia itu tidak lain hanyalah kesenangan yang memperdayakan." (QS. Ali Imran ayat 185).

Pada ayat yang lain, Allah Swt. berfirman:

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِنَا سَوْفَ نُصَلِّبُهُمْ نَارًا كَلَّمًا ...

Artinya: "Sesungguhnya orang-orang yang kafir kepada ayat-ayat Kami, kelak akan Kami masukkan mereka ke dalam neraka....." (QS. An-Nisa' ayat 56).

... وَتُنذِرَ يَوْمَ الْجَمْعِ لَا رَيْبَ فِيهِ فَرِيقٌ فِي الْجَنَّةِ وَفَرِيقٌ فِي السَّعِيرِ ﴿٧﴾

Artinya: "...Serta memberi peringatan pula tentang hari berkumpul (kiamat) yang tidak ada keraguan padanya. segolongan masuk surga, dan segolongan masuk Jahannam." (QS. Al-Syura ayat 7).

إِنَّ الْأَبْرَارَ لَفِي نَعِيمٍ ﴿١٣﴾ وَإِنَّ الْفُجَّارَ لَفِي سَجِيمٍ ﴿١٤﴾

Artinya: "Sesungguhnya orang-orang yang banyak berbakti benar-benar berada dalam surga yang penuh kenikmatan. Dan sesungguhnya orang-orang yang durhaka benar-benar berada dalam neraka." (QS. Al-Infithar ayat 13-14).

وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَنُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ  
خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا هُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَنُدْخِلُهُمْ ظِلًّا ظَلِيلًا ﴿٥٧﴾

Artinya: "Dan orang-orang yang beriman dan mengerjakan amalan-amalan yang shalih, kelak akan Kami masukkan mereka ke dalam surga yang di dalamnya mengalir sungai-sungai; kekal mereka di dalamnya; mereka di dalamnya mempunyai isteri-isteri yang suci, dan Kami masukkan mereka ke tempat yang teduh lagi nyaman." (QS. Al-Nisa', 4: 57).

وَتِلْكَ الْجَنَّةُ الَّتِي أُورِثْتُمُوهَا بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٧٦﴾ لَكُمْ فِيهَا فَاكِهَةٌ كَثِيرَةٌ مِنْهَا  
تَأْكُلُونَ ﴿٧٦﴾ إِنَّ الْمُجْرِمِينَ فِي عَذَابٍ جَهَنَّمَ خَالِدُونَ ﴿٧٦﴾

Artinya: "Dan Itulah surga yang diwariskan kepada kamu disebabkan amal-amal

*yang dahulu kamu kerjakan. Di dalam surga itu ada buah-buahan yang banyak untukmu yang sebahagiannya kamu makan. Sesungguhnya orang-orang yang berdosa kekal di dalam azab neraka Jahannam (QS. Az Zukhruf ayat 72-74).*

Menurut Naceur (2008) tujuan masuk surga dan terhindar dari neraka hanya dapat dicapai dengan menjalankan misi hamba dan khalifah Allah. Fakta bahwa tujuan umat Islam ada terletak di antara dua, yaitu surga dan neraka, hal ini mengindikasikan bahwa Islam memanfaatkan reward (ganjaran/pahala) dan takut akan hukuman dalam memotivasi manusia. Tujuan masuk surga dan terhindar dari neraka dijelaskan secara ekstensif dalam ajaran Islam.

Tentu saja yang unik dari ajaran Islam adalah bahwa setiap tindakan seseorang berhubungan dengan tujuan jangka panjang. Hubungan ini langsung ke akhirat sebagaimana dinyatakan dalam berbagai ayat Alquran. Tindakan ini tidak harus terhubung dengan tujuan akhir melalui tujuan jangka menengah saja.

Hubungan antara tujuan dan tindakan lebih ditekankan dalam ajaran Islam dari pada hubungan di antara tindakan-tindakan berurutan. Hubungan antara tujuan akhir dan berbagai tindakan melampaui proses umpan balik ke penyebab langsung dan hubungan efek. Setiap tindakan, betapapun kecil, ada pahala yang sesuai atau hukuman di akhirat. Ali ra. berkata: "Tujuan dari awan bukan hujan, melainkan adalah buah". Dalam pernyataan ini Ali ra., melalui kebijaksanaan, menjelaskan secara langsung hubungan antara awan dan hasil akhir mereka, yaitu buah-buahan. Langkah-langkah perantara dari proses produksi buah, yang melibatkan awan adalah hujan dan aliran air pada pohon. Menetapkan penyebab langsung dan hubungan akibat antara tujuan jangka panjang dan tindakan langsung merupakan nilai tambah dari tindakan. Hal ini sangat berperan dalam memotivasi orang untuk melakukan tindakan efektif.

Menurut Naceur (2008) ajaran Islam menekankan tujuan jangka panjang sebagai tujuan jangka menengah. Keberhasilan sebenarnya dinyatakan dalam ajaran Islam pada waktu di akhirat atau di dunia. Keuntungan langsung tidak akan membantu apapun. Bahkan dalam banyak kasus, keuntungan langsung mengakibatkan kerugian jangka panjang. Alquran menekankan hasil akhir baik di dunia maupun di akhirat. Istilah Arab "*aqubah* atau *uqbah*" dapat diterjemahkan ke dalam hasil akhir yang sering diulang dalam Alquran. Istilah tersebut dapat ditemukan dalam Alquran dengan berbagai bentuk dalam beberapa ayat berikut ini: (QS. Ali Imran, 3: 137), (QS. Al-An'am, 6: 11, 135), (QS. Al-Araf, 7: 84, 86, 103, 128), (QS. Yunus, 10: 39, 73), (QS. Hud, 11: 49), (QS. Yusuf, 12: 109), (QS. An-Nahl, 16: 136), (QS. Thaha, 20: 132), (QS. Al-Hajj, 22: 41), (QS. Al-Naml, 27: 14, 51, 69), (QS. Al-Qashash, 28: 37, 40, 83), (QS. Ar-Rum, 30: 9, 10, 42), (QS. Luqman, 31: 22), (QS. Fathir, 35: 44), (QS. Ash-Shaffat, 37: 74),

(QS. Ghafir, 40: 21, 72), (QS. Al-Zukhruf, 43: 25), (QS. Muhammad, 47: 10), (QS. Al-Thalaq, 65: 9), (QS. Al-Hasyr, 59: 17), (QS. Al-Ra'd, 13: 22, 24, 35, 42) dan (QS. Al-Syams, 91: 15). Ayat ini menunjukkan dua akhir, yaitu di dunia ini dan di akhirat. Selanjutnya Nabi Saw. bersabda: "Perbuatan didasarkan pada akhirnya" (HR. Bukhari).

Hadis di atas bermakna bahwa keberhasilan tindakan dinilai dengan tujuan jangka panjang dan hasil akhir.

Beberapa idiom bahasa Arab juga menekankan hasil akhir. Idiom itu meliputi: Keadaan yang sesuai dengan tujuan mereka dan dia tertawa terakhir. Penelitian terbaru menegaskan tujuan jangka panjang dan bagaimana keuntungan langsung pada akhirnya bisa sangat merugikan. Grup Konsultasi Boston membuat pernyataan berikut tentang Industri Sepeda Motor Inggris.

"Hasil dari fokus industri Inggris dalam sejarah, dapat mencapai profit dan tidak ada kerugian jangka panjang. Hasil fokus jangka panjang industri Jepang, pada pasar industri mengorbankan keuntungan jangka pendek, menjadikan mereka memiliki profitabilitas dan aman."

Pada tingkat individu misalnya, mahasiswa mungkin harus memilih antara bekerja dan melanjutkan studinya. Untuk mahasiswa yang memutuskan untuk bekerja, ia berfokus pada tujuan jangka pendek, yang akan memberikan keuntungan finansial. Sementara belajar lebih lanjut bisa menunda pengembalian keuangan, namun kemungkinan akan lebih menguntungkan dalam jangka panjang baik secara finansial dan intelektual.

Seseorang juga mungkin dihadapkan dengan pilihan memiliki pekerjaan dengan gaji tinggi versus memiliki keterampilan memperbaiki pekerjaan. Keterampilan meningkatkan kerja dapat dianggap sebagai investasi masa depan sementara pekerjaan dengan gaji tinggi merupakan kepuasan jangka pendek. Hal ini karena seseorang tidak mungkin dapat mempertahankan pekerjaan yang membayar tinggi, namun keterampilan selalu bersamanya. Jika orang tersebut memutuskan pada pekerjaan dengan gaji tinggi, ia mungkin akan menemukan dirinya menganggur karena ia mungkin tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengambil pekerjaan lain.

Menurut Naceur (2008) setiap organisasi harus memiliki tujuan yang jelas. Tujuan ini harus sesuai dengan misi. Jika organisasi adalah bagian dari organisasi yang lebih besar. Tujuannya harus konsisten dengan misi umum dan tujuan organisasi induknya. Penyebab langsung dan hubungan efek antara berbagai kegiatan bisnis dan tujuannya harus ditetapkan dengan jelas dan fokus pada tujuan harus kuat.

Tujuan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai setelah melalui beberapa tonggak. Tonggak beberapa target khusus di sepanjang jalan menuju sasaran. Tonggak ini biasanya dinamakan sasaran.

**Tugas Mahasiswa:**

1. Menganalisis tiga definisi perencanaan pendidikan
2. Menganalisis fungsi perencanaan dalam pendidikan di sekolah
3. Menyusun peta konsep praktik perencanaan dan pengambilan keputusan pendidikan
4. Memaparkan fakta tentang pengambilan keputusan di madrasah.

# BAB V

## KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis motivasi kepemimpinan
2. Menjelaskan tiga pengertian kepemimpinan pendidikan
3. Menganalisis fungsi kepemimpinan Pendidikan
4. Membandingkan praktik kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah, Guru dan Pengawas
5. Menjelaskan prinsip Kepemimpinan Pendidikan Islam

### **Materi Pokok:**

Cakupan materi pokok yang dipelajari mahasiswa:

1. Motivasi Kepemimpinan
2. Pengertian kepemimpinan pendidikan
3. Fungsi kepemimpinan Pendidikan
4. Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah, Guru dan Pengawas
5. Prinsip Kepemimpinan Pendidikan Islam

### **A. MOTIVASI KEPEMIMPINAN**

**P**erubahan dunia yang mencakup perubahan kebudayaan dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi, pendidikan dan aspek lainnya ditentukan efektivitas para pemimpin dunia. Faktanya, dalam dinamika kehidupan modern peranan pemimpin negara dan pemerintahan, pemimpin Bank, pimpinan militer, pimpinan ulama, pimpinan perguruan tinggi, pimpinan keagamaan, dan pimpinan perusahaan, serta pemimpin pendidikan sangat berpengaruh terhadap munculnya perubahan sosial. Pemimpin perubahan memiliki peran strategis yang mengarahkan perubahan dunia. Begitu pula secara empirik, corak perubahan menjadi fokus para pemimpin.

Daft (2005:7) menjelaskan bahwa organisasi dunia saat ini berubah secara cepat. Kebijakan deregulasi, e-bisnis, telekomunikasi, kegiatan komunikasi alam maya, dan pemutusan hubungan kerja mengemuka ke permukaan. Manusia dalam organisasi di seluruh dunia merasa pengaruh dari berbagai faktor ini dan banyak kecenderungan lain yang harus dihadapi untuk beradaptasi dengan cara baru dalam pekerjaan. Ditambahkannya bahwa berkenaan dengan ketidakmenentuan perkembangan ekonomi, menyebarnya berbagai skandal etika, dan ketidakamanan berkaitan dengan apa yang disebut terorisme masih menjadi ancaman bagi eksistensi suatu bangsa. Para pemimpin menghadapi satu kenyataan untuk memikirkan ketersediaan pekerjaan dalam rangka memelihara orang-orang secara mendasar, dengan difokuskan dan termotivasi menuju pencapaian sasaran secara positif. Untuk itu, diperlukan kehadiran pemimpin yang kuat dalam mengarahkan orang-orang melewati suasana ketidakpastian dan kebingungan bahwa perusahaan berada dalam periode yang cepat berubah.

Perkembangan dunia yang tidak menentu dan kurang pasti mendorong munculnya pribadi-pribadi berpengaruh pada berbagai bidang kehidupan dan profesi yang ada dalam organisasi, instansi pemerintah, swasta, dan bangsa. Mullins (2005:34) berpendapat bahwa orientasi untuk bekerja para individu adalah melalui proses manajemen yang merupakan usaha anggota organisasi yang dikoordinasikan, diarahkan, dan dibimbing untuk mencapai sasaran organisasi. Manajemen adalah satu keterpaduan dan fundamental untuk keberhasilan kerja organisasi, karena itu manajemen adalah inti kegiatan yang menentukan efektivitas organisasi, dan berkenaan dengan penataan seluruh pelaksanaan, kegiatan dan proses organisasi dan eksekusi pekerjaan.

Ada banyak aspek manajemen dalam organisasi kerja, tetapi satu alat yang esensial dari keberhasilan manajer pada organisasi tertentu adalah kemampuan mempengaruhi dan menangani orang-orang secara efektif. Seorang manajer membutuhkan penggunaan keterampilan sosial dan manusia, serta memiliki kemampuan bekerja secara teknis melalui pendayagunaan orang lain. Tanpa adanya orang lain, tidak ada organisasi dan aktivitas pribadi-pribadi dan kelompok bahkan tidak menjadi bermakna. Di belakang setiap tindakan atau dokumen dalam organisasi maka di sana ada orang-orang yang bekerjasama mencapai sasaran dan tujuan pribadi serta tujuan organisasi secara bersamaan.

Sesungguhnya yang merupakan tanggung jawab manajemen adalah kegiatan mengelola organisasi. Tetapi organisasi hanya dapat mencapai tujuan dan sasaran mereka melalui usaha yang dikoordinasikan dari anggota-anggota organisasi. Hal ini melibatkan efektivitas manajemen dan sumberdaya manusia. Bagaimanapun, hal yang selalu penting untuk diingat bahwa manajemen adalah

mengelola orang-orang seharusnya dipertimbangkan dalam istilah sumberdaya manusia. Sebagaimana halnya, sumberdaya fisik, maka orang dan sumberdaya merupakan milik organisasi. Sesungguhnya kehadiran orang dalam organisasi membawa persepsi mereka, perasaan, dan sikap-sikap menuju organisasi, sistem dan gaya manajemen, kewajiban dan tanggung jawab mereka mengelola kondisi di mana mereka bekerja. Oleh sebab itu, inti keberhasilan manajemen adalah problem integrasi individu dan organisasi serta kebutuhan bagi suatu pemahaman terhadap kepribadian manusia dan organisasi formal secara bersama dan menyeluruh.

Menurut Achua Lussier (2010:4) ada beberapa alasan yang menyebabkan kepemimpinan diperlukan, yaitu:

1. Keberhasilan karier individu dan kerja organisasi ditentukan oleh efektivitas perilaku pemimpin. Kepemimpinan dipertimbangkan penting bagi keberhasilan, atau menjadi alat yang sangat penting. Organisasi berusaha merekrut calon tenaga kerja dengan potensi kepemimpinan dan keterampilan bagi semua jenis karier.
2. Pimpinan perusahaan biasanya mengerti bahwa mereka tidak dapat menggerakkan perusahaan oleh dan dengan diri mereka sendiri namun bisa lebih cepat dengan kekuatan mental kepemimpinan bagi seluruh organisasi. Begitu pula dalam memenangkan persaingan dalam mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi pada abad ini terutama berkenaan dengan rekrutmen, dan membina bakat serta menciptakan peluang pemimpin kreatif.
3. Kegagalan atau keberhasilan perusahaan ditentukan oleh peran penting yang dimainkan oleh pemimpin dalam keberhasilan atau kegagalan dari semua aspek lingkungan organisasi profit atau non profit.

Dengan alasan tersebut, berarti kepemimpinan adalah penting. Sungguh merupakan kebutuhan sangat besar bagi para pemimpin lebih baik. Jika ingin berhasil maka setiap orang harus mengembangkan keterampilan kepemimpinannya. Sejatinya semua dapat menjadi seorang pemimpin sukses dalam kehidupan personal dan profesional. Karena itu, kunci awal adalah pada proses rekrutmen sumberdaya manusia dalam organisasi, kemudian pembinaan karier dan latihan serta pengembangan profesional akan memberikan nilai tambah bagi kemajuan bakat atau bawaan kepemimpinan seseorang dalam organisasi.

Banyak para pemimpin yang memberikan pengabdianya kepada anggota ketika yang lain tidak menunjukkan kepedualian terhadap layanan keperluan anggotanya dalam organisasi di dunia ini. Lihat saja bagaimana peran kepemimpinan para Nabi yang mulia, Nabi Muhammad SAW, Ibrahim, as, Musa, as. Mereka

ini pemimpin dunia pilihan Tuhan. Dalam konteks modern, para pemimpin juga menunjukkan peran strategisnya sebagaimana Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela dan Sukarno. Mereka ini sebagai bagian dari pemimpin dunia yang berpengaruh dan muncul ke permukaan lalu mereka mencetak sejarah.

## B. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Bila dicermati ada beberapa istilah yang dapat mewakili kata terjemahan pemimpin, antara lain, *imam*, *ra'in*, *khalifah*, *ulil amri*, dll. Kata *Imam* mengesankan pemimpin yang di depan, memberi komando kepada anak buah/pengikut yang dipimpinnnya. Tentu saja disini juga terkandung maksud bahwa sang imam harus berfungsi memberikan teladan. Sedangkan *ra'in* dikesankan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah jama'ah pengikutnya, bersikap merakyat untuk memberi motivasi, membangun karsa, menggerakkan jama'ah agar melakukan/tidak melakukan suatu perbuatan mencapai tujuan yang dicita-citakan. Adapun *khalifah*, dikesankan sebagai pemimpin yang berada dibelakang dengan sikap tut wuri handayani, mengayomi dan memberikan dorongan dari belakang kepada para jama'ah atau pengikutnya. Kesan makna seperti tersebut di atas bukanlah suatu kemestian, dan masih dapat dipahami. Sedangkan *ulil amri* diartikan sebagai orang yang *capable* yang dikenal sebagai orang yang ahli dalam berbagai bidang serta mengerti kepentingan umatnya (Diktis, 2011:5).

Sebagai proses mempengaruhi, konsep kepemimpinan memiliki banyak definisi dalam tinjauan para pakar psikologi, manajemen dan sosiologi. Menurut Lussier (2002:6) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap pengikut untuk mencapai sasaran melalui perubahan.

Dalam konteks ini, pengaruh dipahami sebagai proses mengkomunikasikan gagasan oleh pemimpin, mencapai harapan dari anggota, dan memotivasi mereka untuk mendukung dan melaksanakan gagasan melalui perubahan. Karena itu, pengaruh merupakan esensi kepemimpinan. Pengikut yang efektif juga memberikan pengaruh kepada yang lain. Kemampuan untuk mempengaruhi yang lain dan untuk memperoleh apa yang diinginkan. Dengan demikian, pengaruh mencakup kekuasaan, politik dan negosiasi.

Pengaruh juga tentang hubungan antara para pemimpin dan anggota. Para manajer mungkin saja memaksa bawahannya untuk mempengaruhi perilakunya. Pemimpin mencapai komitmen dan semangat anggota yang ingin dipengaruhi. Semua proses ini dibangun dalam hubungan pemimpin dengan anggota. Manajer

efektif mengetahui kapan mempengaruhi dan kapan mengikuti. Itu artinya, pemimpin dan anggota sering berubah peran melalui proses mempengaruhi.

Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan kapan saja. Kepemimpinan adalah suatu pengaruh hubungan antara pemimpin dengan pengikut yang cenderung mengubah keadaan dan hasil yang menyatakan pembagian sasaran mereka (Daft, 2005:5).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan (Sutikno, 2012:12).

Menurut Mullins (2005:282) kepemimpinan adalah berhubungan dengan motivasi, perilaku interpersonal dan proses komunikasi. Kepemimpinan juga penting dalam mengusahakan pengurangan ketidakpuasan pegawai. Karena itu, pemimpin yang baik mencakup proses efektif pendelegasian wewenang dan pemberdayaan. Hubungan pemimpin tidak dibatasi perilaku pemimpin yang menghasilkan perilaku bawahan. Kepemimpinan adalah proses dinamis. Hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan bersifat timbal balik, sedangkan pemimpin efektif adalah proses dua arah yang secara bersamaan mempengaruhi kinerja individu dan organisasi.

Pemimpin efektif mempengaruhi anggota untuk berpikir tidak hanya tentang minat mereka tetapi juga minat seluruh organisasi melalui membagi visi. Kepemimpinan terjadi ketika anggota dipengaruhi melakukan apa yang secara etis dan menguntungkan bagi dirinya dan organisasi. Pemimpin membangun kerjasama yang dapat menguntungkan organisasi dan bermanfaat bagi pencapaian tujuan pribadi anggota. Pemimpin memberikan arahan dan anggota menata sasaran yang diinginkan.

Pengaruh dan menata sasaran adalah tentang perubahan yang diinginkan. Organisasi membutuhkan perubahan berkelanjutan dalam mengadaptasi perubahan yang cepat dalam konteks lingkungan global. Pemimpin efektif berusaha merealisasikan perubahan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Bagi pemimpin efektif tidak dikenal kata-kata berkenaan dengan ungkapan yang bermaksud kita harus selalu melakukan sesuatu dengan cara tertentu; kita tidak pernah melakukan cara ini sebelumnya; itu tidak bisa dilakukan; tak seorang pun melakukan hal itu; dan hal itu tidak ada budget. Dengan begitu, kepemimpinan mempengaruhi anggotanya untuk mewujudkan perubahan menuju masa depan lebih baik yang diinginkan bagi organisasi.

Kunci bagi keberhasilan organisasi adalah memiliki orang yang tepat memecahkan masalah bisnis yang penting, tanpa melihat apakah ini berada dalam perusahaan secara hirarki secara organisasi atau secara geografis (Nanus dan Dobbs, 1999).

Sejatinya, kepemimpinan adalah mempengaruhi orang, dan mengarahkan orang lain, untuk menjadi pemimpin efektif. Dengan begitu, para pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain mewujudkan keinginannya tentang organisasi. Pemimpin merasa senang jika mereka dapat membantu anggota untuk bersemangat dan sukarela melakukan sesuatu untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Di dalam pencapaian sasaran tersebut yang tercakup minat dan harapan yang dimiliki setiap anggota.

Dalam organisasi pendidikan berlangsung kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Tim Dosen, 2011:125).

Elemen kunci dari definisi ini disimpulkan bahwa kepemimpinan ini melibatkan pengaruh, yang terjadi di antara sejumlah orang yang menginginkan perubahan signifikan serta perubahan tersebut menunjukkan pembagian tujuan oleh pemimpin dengan pengikut. Pengaruh bermakna bahwa pengaruh antar orang tidak bersifat pasif, serta konsep pengaruh tersebut bersifat multi arah dan tidak terpaksa.

Menurut Blankstein, Houston dan Cole, ed (2008:1) seorang administrator sekolah adalah sebagai seorang pimpinan pendidikan meningkatkan keberhasilan dari semua siswa melalui tindakan dengan integritas, keadilan, dan tindakan beretika. Menyuarakan moral inti adalah suatu persyaratan bagi bekerja dengan jiwa- peran pimpinan dalam bidang pendidikan. Di sini terjadi pencarian makna, nilai inti, keterhubungan, terpercaya diri dan orang lain, membangun kapasitas, moral dan pengembangan etika, membuat keputusan, pertumbuhan pribadi dan keseimbangan tindakan sebagai seni kepemimpinan.

Menurut Wirawan (2013:283) Kepemimpinan milik dan proses interaksi sosial antara kepemimpinan (agen) dan para pengikutnya (target), bukan hanya milik pemimpin mempengaruhi pengikut dan para pengikut juga menjadi target. Ini berbeda dengan konsep kepemimpinan lama, dimana kepemimpinan merupakan konsep satu arah, hanya pemimpin yang mempengaruhi para pengikut.

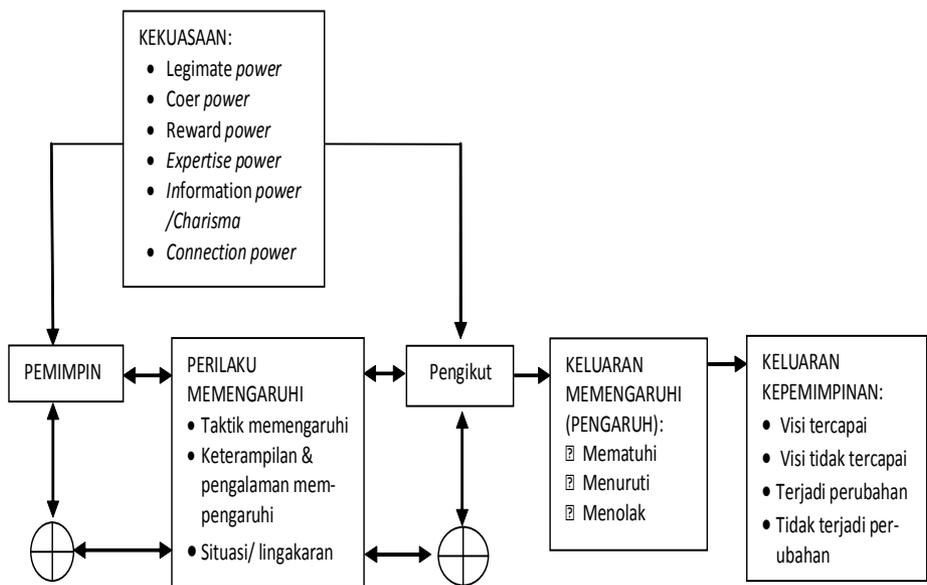
Mempengaruhi adalah daya atau kekuatan agen yang di pergunakan mengubah sikap, perilaku, pendapat, tujuan, kebutuhan, nilai-nilai, kemampuan dan tindakan untuk bergerak ke arah tertentu dari target. Mempengaruhi adalah proses interaksi sosial antara agen dan target di mana kedua belah pihak secara sistematis berupaya saling mengubah sikap, perilaku, nilai-nilai, kemampuan dan tindakan untuk beregerak ke arah tertentu dari taret. Mempengaruhi adalah proses interaksi sosial antara agen dan target dimana kedua belah pihak secara sistematis berupaya saling mempengaruhi yaitu saling mengubah sikap, prilaku,

nilai-nilai, norma, kepercayaan, tujuan, dan sebagainya. Dalam konteks ini, dapat dilukiskan model proses mempengaruhi dalam kepemimpinan menjadi rangkaian yang rumit. Mempengaruhi dilakukan secara sistematis artinya disengaja, untuk mencapai tujuan tertentu, dengan mempergunakan kekuasaan dan taktik mempengaruhi.

Agen dan target dapat dalam posisi sama sederajat, dan dapat juga dalam posisi yang tidak sama atau tidak sederajat. Misalnya, manajer dari perusahaan “A” dan perusahaan “B” bernegosiasi mengenai suatu kontrak bisnis yang menguntungkan kedua belah pihak. Manajer kedua perusahaan mempunyai posisi atau kedudukan yang sama. Kedua belah pihak mempengaruhi untuk mencapai tujuan mereka. Kedua belah pihak dapat juga dalam posisi yang tidak sama misalnya: seorang presiden memengaruhi para menterinya; seorang manajer memengaruhi bawahannya seorang guru memengaruhi muridnya, seorang ulama memengaruhi umatnya; seorang hakim memengaruhi tertuduh dan jaksa; sedangkan dokter memengaruhi para perawat dan pasiennya.

Menurut Wirawan (2013) model proses mempengaruhi dalam kepemimpinan meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut;

1. Proses dua arah. Mempengaruhi merupakan proses interaksi sosial dan komunikasi dua arah, artinya pemimpin berupaya mempengaruhi pengikut dan para pengikut juga berupaya mempengaruhi pemimpinnya. Proses mempengaruhi merupakan proses bolak balik bukan proses sekali jadi. Dalam kepemimpinan politik dan agama, proses mempengaruhi seiring memerlukan waktu yang lama dan sering di sertai konflik antara kedua belah pihak. Ini berbeda dengan proses kepemimpinan tradisional di mana pemimpin merupakan pengembala sedangkan para pengikut merupakan ternak yang digembala. Pengembala menentukan segala sesuatu dan ternak hanya mengikutinya dan akhirnya membaktikan hidupnya untuk dijual atau disembelih oleh pengembala.



2. Kekuasaan adalah potensi untuk memengaruhi, oleh karena itu orang yang mempunyai kekuasaan mempunyai potensi untuk memengaruhi. Untuk mempengaruhi target, agen memerlukan kekuasaan demikian juga sebaliknya. Tanpa memiliki kekuasaan baik agen maupun target tidak mampu mempengaruhi karena tidak mempunyai potensi untuk mempengaruhi. Jadi mempengaruhi merupakan permainan atau interaksi kekuasaan antara agen dengan target. Kekuasaan banyak jenisnya yang akan dibahas lebih rinci pada pembahasan selanjutnya.
3. Perilaku mempengaruhi. Dalam mempengaruhi, baik agen maupun target berperilaku tertentu. Perilaku mempengaruhi terdiri dari: taktik mempengaruhi, keterampilan dan pengalaman mempengaruhi, gaya kepemimpinan, gaya kepengikutan, sumber-sumber mempengaruhi dan lingkungan mempengaruhi.
4. Loop proses mempengaruhi. Proses mempengaruhi bukan seperti orang memasak makanan yang sekali jadi kalau juru masak, bahan mentah dan resepnya tersedia. Proses mempengaruhi tidak hanya ditentukan oleh kekuasaan dan perilaku mempengaruhi agen dan target tapi juga situasi dan waktu serta sumber-sumber mempengaruhi. Upaya dapat merupakan upaya berulang-ulang dengan balikan kedua belah pihak dengan mempergunakan berbagai kekuasaan dan perilaku mempengaruhi.
5. Keluaran mempengaruhi. Proses mempengaruhi akan berakhir dengan keluaran mempengaruhi yaitu tinggi rendahnya pengaruh. Secara umum proses mempengaruhi menghasilkan dua keluaran: mempengaruhi berhasil menciptakan

pengaruh dan mempengaruhi gagal menciptakan pengaruh. Pengaruh adalah tinggi rendahnya perubahan pada diri target yang diharapkan oleh agen.

6. Keluaran kepemimpinan. Keluaran mempengaruhi menentukan keluaran kepemimpinan. Jika proses mempengaruhi menghasilkan target mematuhi atau menuruti, maka kemungkinan besar kepemimpinan menghasilkan visi tidak tercapai dan perubahan yang dicita-citakan tidak tercapai.

Dalam suatu organisasi terjadi proses mempengaruhi ke berbagai arah. Pertama terjadi proses mempengaruhi dari atas ke bawah. Di sini pemimpin berupaya mempengaruhi para pengikutnya untuk melaksanakan fungsi-tugas dan tugasnya dan mematuhi perintahnya. Proses memengaruhi juga terjadi ke atas, yaitu para pengikutnya atau bawahan memengaruhi pemimpin atau atasannya. Proses memengaruhi ini diminta atau tidak diminta oleh pemimpinnya sesuai dengan pola komunikasi. Proses mempengaruhi juga terjadi secara horizontal, di mana pejabat yang selevel, atau para anggota organisasi saling memengaruhi dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan pendidikan di sekolah, madrasah dan pesantren menjadi keniscayaan dalam mengefektifkan manajemen. Terutama dalam kepemimpinan pendidikan, dapat berlangsung melalui proses penyusunan, penyampaian dan pelembagaan visi dan misi lembaga pendidikan. Karena itu, kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dan pesantren dimungkinkan berlangsung untuk mempengaruhi staf, guru-guru, pegawai dan siswa untuk bekerja dalam mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

### **C. SIFAT DASAR KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

Kepemimpinan dapat berlangsung dalam organisasi dan di luar organisasi. Ada yang dilahirkan dengan membawa bakat dan potensi untuk menjadi pemimpin. Tetapi ada pula yang lahir belum memiliki bakat dominan untuk memimpin, tetapi melalui pengalaman, pendidikan dan latihan-latihan memungkinkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif.

Lussier (2002:33) menjelaskan bahwa para peneliti yang tidak begitu fokus pada kepribadian atau sistem pengelompokan bakat berusaha mengenalkan daftar bakat/bawaan yang dimiliki pemimpin efektif. Ada beberapa yang mengemukakan dari sejumlah bawaan yang secara konsisten membedakan satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Jadi teori bawaan/bakat tidak bermaksud memastikan hal ini menjadi universalitas. Adapun bawaan pemimpin efektif yaitu: dominan,

energinya kuat, percaya diri, *locus of control*/rentang kendali, stabilitas, integritas, kecerdasan, fleksibel, dan kepekaan pada orang lain.

### **1. Dominan**

Sikap bawaan dominan mempengaruhi semua bawaan lain yang berhubungan dengan pemimpin efektif. Sebagaimana halnya secara empiris, menunjukkan bahwa jika seseorang mendorong orang lain pada satu posisi manajer, ada satu kemungkinan tinggi bahwa dia memiliki kurang percaya diri dan tidak memiliki energi yang cukup pada pekerjaan tersebut. Karena itu tekanan terhadap pekerjaan tidak diinginkannya, sebab mungkin saja dia juga tidak stabil dalam kedudukan tersebut, atau tidak sensitif terhadap orang lain, atau bawaan kecerdasannya mungkin saja dipertanyakan. Untuk mencapai sepenuhnya potensi kepemimpinan, setiap orang harus berusaha menjadi seorang pemimpin, bekerja untuk membangun keterampilan dan menyukainya.

### **2. Energi Kuat**

Pemimpin dengan energi yang kuat dengan dorongan positif untuk bekerja keras dalam mencapai sasaran. Mereka fokus pada stamina yang positif dan toleransi stress dengan baik. Memiliki rasa optimisme yang memelihara keputusan-keputusannya untuk memimpin. Para pemimpin yang seperti ini bersikap antusias atas segala rencananya, menangani pekerjaan jangan sampai mengalami kemunduran. Mereka memiliki toleransi yang tinggi atas sikap putus asa, sehingga kesabarannya menjadi terjamin. Karena itu pemimpin yang memiliki energi kuat berinisiatif atas upaya peningkatan mutu dari pada minta maaf. Dia tidak memiliki istilah untuk mengatakan apa yang harus aku lakukan. Energi tinggi yang dimiliki para pemimpin adalah kategori terbaik sebagai kehandalan pemimpin efektif.

### **3. Percaya Diri**

Percaya diri merupakan garis kontinum dari kuat menuju lemah. Hal ini mengindikasikan apakah seseorang merasa dirinya terjamin dalam penilaian, membuat keputusan, memiliki gagasan dan kemampuan-kemampuan lain. Para pemimpin memaparkan jaminan dirinya tentang kemampuannya dan percaya diri lebih cepat diantara anggotanya. Sebagai seorang pemimpin, maka seseorang mencapai rasa hormat dari anggotanya dan juga mempengaruhi mereka. Percaya diri mempengaruhi sasaran individu, usaha-usaha dan sabar berkerja. Tidak ada rasa ragu, secara positif berhubungan terhadap efektivitas dan sebagai prediktor bagi keberhasilan pemimpin.

#### **4. Rentang Kendali**

*Locus of control* adalah garis kontinum antara kepercayaan internal dan eksternal atas kendali terhadap orang lain. Kepercayaan dalam hal yang mereka lakukan untuk memberikan pengendalian tidak melebihi kedudukannya, dan bahwa perilaku mereka menjadi dasar kinerjanya. Pemimpin bertanggung jawab atas perilaku dan kinerja bawahannya bahkan terhadap kinerja semua unit organisasi. Kemampuan pengendalian kedalam organisasi cenderung berorientasi ke masa depan, menata sasaran, dan mengembangkan rencana untuk mencapainya. Mereka biasanya percaya diri dan selalu belajar dari kesalahan daripada membutuhkan yang lain dan hanya merasa untung jelek. Pemimpin seperti ini memiliki dimensi pengalaman terbuka.

#### **5. Stabilitas/kestabilan diri**

Stabilitas diri berkenaan dengan efektivitas manajemen dan kemajuannya. Meskipun emosional tetapi memahami sebab terjadinya masalah. Pemimpin yang stabil jiwanya/emosi dapat mengendalikan dirinya. Mereka tidak pemaarah saja sehingga menghasilkan sesuatu yang negatif. Untungnya, emosi memang membantu dalam bekerja tetapi setiap pemimpin juga membutuhkan menguasai emosi atas semua perasaan sehingga bisa membatasi dampaknya. Ini menunjukkan bahwa para pemimpin efektif memiliki pengertian yang baik tentang kekuatan yang dimilikinya dan kelemahannya serta mereka mengorientasikan menuju peningkatan diri dari pada menjadi defensif. Dengan bergitu, pemimpin efektif mengetahui sejatinya kapan menjadi pemimpin dan kapan menjadi pengikut, mengeliminir kelemahan dengan memperbanyak kekuatan.

#### **6. Integritas/kejujuran**

Integritas bermuara kepada perilaku jujur dan beretika membuat seseorang terpercaya. Integritas adalah lawan dari kemunafikan. Berkenaan dengan kejujuran, tidak ada dusta, kemunafikan dan kebohongan. Integritas merupakan hal esensial untuk mengejar keberhasilan bisnis, karier dan perjuangan mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Karena itu, setiap organisasi membutuhkan proses mempercepat integritas pemimpin, sebagai nilai yang mempengaruhi perilaku pemimpin. Agar dipandang terpercaya, maka pemimpin harus jujur, mendukung anggotanya, dan menjaga harga diri. Jika bawahan menemukan atau melihat pemimpinnya tidak jujur, atau dalam satu hal memanipulasi sesuatu, atau pada yang lain maka pemimpin akan kehilangan keterpercayaan bawahannya.

## 7. Kecerdasan

Kecerdasan mengacu kepada kemampuan kognitif untuk berpikir kritis, dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan. Sifat cerdas ini dimuarakan kepada kemampuan mental umum. Karena itu kecerdasan menjadi faktor prediktor terbaik dalam prestasi kerja. Seorang manajer akan terpanggil dan diamanahkan dalam pekerjaannya karena kemampuan kecerdasannya, sehingga para manajer secara umum memiliki kecerdasan di atas rata-rata, terutama di atas bawahannya. Dengan kata lain para pemimpin bisnis memiliki cara berpikir berbeda. Meskipun belakangan ini, hasil penelitian menyarankan bahwa kecerdasan otak (*intelligence quotient*), disempurnakan dengan kecerdasan jamak (*multiple intelligence*).

## 8. Kecerdasan Emosi

Kecerdasan emosi adalah kemampuan bekerjasama dengan orang lain secara baik dan hal esensial untuk menciptakan hubungan timbal balik yang sehat. Kecerdasan emosi dapat meningkatkan kinerja individu, sebagaimana kecerdasan intelektual dapat memperkuat kecerdasan emosi ketika tergabung dalam prestasi pribadi. Paling tidak ada empat komponen kecerdasan emosi, yaitu: (1) kesadaran diri; berkaitan dengan kesadaran akan emosi dan bagaimana mempengaruhi pribadi sendiri dan kehidupan profesional. Kesadaran diri merupakan inti dari semua pemahaman. Dengan menggunakan kesadaran diri secara benar membantu membangun kekuatan diri dari keterbatasan, (2) Kesadaran sosial; berhubungan dengan kemampuan memahami dan berhubungan dengan orang lain. Pemimpin perlu membangun rasa empati, sebab empati adalah kemampuan menempatkan diri dalam situasi diri orang lain, merasakan emosinya, memahami segala sesuatu dari perspektifnya. Kesadaran sosial juga merupakan kemampuan diri membangun jaringan kerja dan memainkan politik organisasi, (3) Manajemen diri; berkaitan dengan kemampuan mengendalikan emosi yang merusak atau berlebihan. Para pemimpin yang efektif tidak membiarkan emosi negatif (ragu-ragu, cemas, takut, pemaarah), sehingga menghambat melakukan sesuatu. Sifat-sifat ini mencakup motivasi diri, integritas, konsentrasi, adaptasi dan optimisme. Dengan begitu, optimisme dapat dipelajari, jadi disini ada berpikir secara positif, (4) manajemen hubungan; berkenaan dengan kemampuan bekerja baik dengan orang lain. Hal bergantung pada komponen lain kecerdasan emosi. Keberhasilan pemimpin membangun hubungan efektif dengan komunikasi, merespon emosi, menangani konflik, dan mempengaruhi yang lain.

## **9. Fleksibilitas**

Fleksibilitas adalah mengacu kepada kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan. Para pemimpin adalah orang yang menata sasaran dan memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain melaksanakan perubahan. Para pemimpin membutuhkan kekuatan mengarahkan perubahan dan peningkatan berkelanjutan. Tanpa fleksibilitas pemimpin tidak akan sukses, karena perubahan terus terjadi dan harus diadaptasi dengan baik.

## **10. Peka terhadap orang lain/sensitivitas**

Kepekaan ini berkenaan dengan pemahaman terhadap anggota kelompok sebagai individu, atas posisi dan minatnya serta isu yang ada, dan bagaimana melakukan komunikasi yang baik dengan mereka dan mempengaruhinya. Untuk menjadi sensitif terhadap orang lain harus menggunakan kecerdasan emosi. Kurang sensitivitas, berarti jauh dari anggota. Itu artinya, sensitivitas tidak memfokuskan dan mengutamakan diri dan mengingat bahwa pemimpin harus lebih mengutamakan orang lain serta memberikan keuntungan bagi mereka. Kemampuan dan kepekaan atas orang lain, merupakan syarat dalam melakukan negosiasi untuk membangun efektivitas kepemimpinan.

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Wahab,2011:133).

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah terdiri dari:

1. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan;
2. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan, dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan;
3. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif;
4. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberikan kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif;

5. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi (Tim Dosen, 2011:126).

Persyaratan kepribadian pemimpin, yaitu:

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya kepada diri sendiri
- 5) Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- 6) Keahlian dalam jabatan (Tim Dosen, 2011:128).

Sejatinya, kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi. Dalam konsep kepemimpinan tersebut jelas mempunyai cakupan yang luas sehingga memerlukan penjelasan yang lebih rinci.

- a. *Proses*. Kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi. Proses produksi kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan. Tabel 2 melukiskan proses kepemimpinan. Proses juga dapat diartikan bahwa proses kepemimpinan memerlukan waktu, bukan sesuatu yang terjadi seketika. Suatu proses interaksi mempengaruhi dalam kepemimpinan memerlukan waktu, yang lamanya waktu tergantung pada situasi pada altar kepemimpinan, kualitas pemimpin dan kualitas pengikut.
- b. *Pemimpin*. Inti dari kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau prediket yang berbeda. Dalam kepemimpinan politik, pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai, dan sebagainya. Pemimpin tertinggi politik pada masa NAZI, Adofl Hitler Jerman disebut sebagai Fuchrer dan pada masa fasis Musolini disebut sebagai Il Duce. Pada kepemimpinan bisnis disebut sebagai Direktur utama, direktur, chief executive official. Pada kepemimpinan militer, pemimpin disebut sebagai menteri pertahanan, panglima, dan komandan. Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rektor, dekan, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.

Masukan	Proses	Keluaran
1. Pemimpin 2. Pengikut 3. Visi, misi 4. Budaya organisasi 5. Kekuasaan 6. Sumber-sumber 7. Lingkungan internal dan eksternal altar kepemimpinan	1. Interaksi sosial antar pemimpin dengan pengikut 2. Pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi 3. Pemimpin memberdayakan para pengikutnya 4. Proses terjadinya perubahan 5. Upaya merealisasikan visi 6. Manajemen konflik 7. Manajemen kinerja	1. Pengikut terpengaruh atau tidak terpengaruh 2. Terjadinya perubahan atau tidak terjadi perubahan 3. Visi tercapai atau tidak tercapai 4. Kehidupan anggota sosial lebih baik atau lebih buruk

- c. *Visi.* Untuk menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai visi mengenai sistem sosial yang dipimpinnya. Visi adalah apa yang diimpikan. Apa yang dicapai keadaan di masa yang akan datang, yang ingin diciptakan. Gary Yukl, mengatakan bahwa visi harus sederhana dan idealistik. Gambar masa depan yang diharapkan, bukan suatu rencana yang kompleks dengan objektif kuantitatif dan langkah-langkah tindakan rinci. Visi harus menarik nilai-nilai harapan, dan cita-cita para anggota organisasi dan para pemangku kepentingan lainnya dimana dukungan diperlukan. Visi harus lebih menekankan pada objektif ideologikal jangka panjang daripada benefit yang kelihatan segera. Visi harus menantang akan tetapi realistik agar bermakna dan kredibel visi harus tidak fantasi khayalan, akan tetapi masa depan yang dapat dicapai berdasarkan realitas sekarang. Visi harus menyatakan asumsi dasar mengenai apa yang penting bagi organisasi, bagaimana hubungannya dengan lingkungan, bagaimana orang harus diperlakukan. Visi harus cukup memfokuskan untuk memandu keputusan dan tindakan, akan tetapi cukup umum untuk memungkinkan insiatif dan kreativitas dalam strategi untuk mencapai visi. Menurut Yukl visi harus cukup sederhana untuk dikomunikasikan secara jelas dalam waktu 5 menit atau kurang (Gary Yukl,2010).
- d. *Memengaruhi.* Memengaruhi adalah proses mengubah sikap, perilaku, *mindset*, pola pikir, pendapat dan sebagainya agar mau dan mampu bergerak kearah pencapaian visi dan misi sistem sosial. Mengenai mempengaruhi akan dibahas lebih rinci dibawah.
- e. *Pengikut.* Kepemimpinan adalah interaksi saling mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikutnya. Pada masa lalu interaksi tersebut dilukiskan sebagai interaksi antara penggembala (pemimpin) dengan ternak (pengikut) yang digembalakkannya; dewasa ini posisi keduanya sejajar. Ilmu kepemimpinan tidak hanya membahas masalah yang berhubungan dengan pemimpin dan

kepemimpinan (*leader and leadership*), akan tetapi juga membahas masalah kepengikutan (*followership*). Mengenai kepengikutan akan dibahas lebih rinci dibawah.

- f. Merealisasi visi. Tujuan kepemimpinan adalah merealisasi visi dari pemimpin dan pengikutnya. Keberhasilan kepemimpinan dan para pengikut ditentukan oleh tercapainya visi tersebut. Akan tetapi, visi dapat dijabarkan isinya berdasarkan perkembangan waktu. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian visi sukar diukur secara matematik. Misalnya, visi adil dan makmur perlu dijabarkan indikatornya untuk mengukur pencapaian visi tersebut. Dapat terjadi dalam proses pencapaian visi, ada indikator kemajuan, akan tetapi mengalami kegagalan. Misalnya Adolf Hitler, antara tahun 1938-1942, berhasil merealisasi visinya akan tetapi kemudian tentaranya dihancurkan oleh pasukan sekutu (Wirawan, 2013 :7-8).

Kata kunci penting dalam definisi kepemimpinan adalah pemimpin. Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya mempengaruhi para pengikutnya atau anggotanya secara langsung atau tidak langsung. Pemimpin adalah tokoh anggota masyarakat yang dikenal secara langsung atau tidak langsung oleh para pengikutnya. Seorang komandan kompri tentara dikenal oleh para anak buahnya secara langsung. Anak buahnya selalu bertemu dengan komandan kompanya dalam apel pagi, siang dan sore. Para penganut agama tertentu tidak pernah bertemu dengan nabinya yang telah wafat ratusan tahun yang lalu. Mereka mengenal nabi tersebut secara tidak langsung melalui ajarannya dan para pendakwah. Demikian juga tidak semua pegawai perusahaan multi nasional mengenal secara langsung direktur utama suatu perusahaan multi nasional tersebut. Mereka belum pernah bertemu secara langsung, dan mengenalnya melalui perintah dan media komunikasi. Umat beragama mengenal nabinya melalui ajarannya yang disebarkan oleh para ulama dan pendeta.

Pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal kepemimpinan dalam suatu organisasi formal yang didirikan berdasarkan undang-undang atau peraturan Negara atau peraturan perusahaan. Mereka diangkat atau dipilih oleh orang yang berhak mengangkat atau memilihnya. Misalnya, Presiden Republik Indonesia, ketua Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Ketua Mahkamah Agung, panglima Tentara Nasional Indonesia, Manajer Perusahaan, Kepala Sekolah, Rektor universitas, semuanya merupakan pemimpin formal. Pemimpin perusahaan diangkat oleh para pemegang saham perusahaan.

Pemimpin informal adalah pemimpin yang tidak menduduki jabatan organisasi formal dalam sistem sosial, akan tetapi mempunyai pengaruh terhadap para anggota sistem sosial. Para alim ulama, kiai, ninik mamak, para pakar ilmu pengetahuan dan budayawan merupakan contoh pemimpin informal. Pemimpin informal juga terdapat pada organisasi formal. Misalnya, dalam kesatuan tentara atau unit organisasi birokrasi sering ada anggota tentara atau pegawai yang tidak menduduki jabatan dalam organisasi. akan tetapi, mereka mempunyai pendidikan dan pengalaman dalam bidangnya sehingga sering menjadi rujukan para anggota organisasi.

## **D. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Para kepala sekolah, guru-guru, orang tua dan siswa adalah pemain kunci dalam pekerjaan dari persekolahan. Ketika kerjasama berlangsung maka bentuk konsentrasi mereka dalam kepemimpinan yang kekuatan penuhnya di sekolah. Jika pengaruhnya oleh kepala sekolah yang berkeahlian, maka guru-guru akan selalu membangun kerjasama kepada bentuk tim profesional yang mengundang orang tua dan siswa ke dalam pekerjaan kepemimpinan (Lambert, 2006:6).

Komitmen untuk membagi visi memberikan kesesuaian terhadap program dan praktik pembelajaran. Tanpa kesesuaian, pelaksanaan kelas yang menarik menjadi miskin, dan praktik pembelajaran semakin terpinggirkan. Setiap kepala sekolah mengetahui bahwa orang tua ingin agar anak-anak mereka ditempatkan pada kelas terbaik dan guru terbaik. Semua komponen sekolah menginginkan yang terbaik bagi anak. Ketika mutu merembes ke dalam kelas di sekolah, kurikulum, penilaian, dan pengajaran, dapat diberikan dengan pengalaman pembelajaran yang cukup bagi semua anak.

Kepemimpinan pendidikan di sekolah merupakan proses kunci dalam mempengaruhi warga sekolah untuk melakukan sesuatu di sekolah untuk mendukung pembelajaran. Dalam hal ini, peran guru mata pelajaran menjalankan proses kepemimpinan berlangsung untuk membelajarkan anak di dalam kelas dan di luar kelas sehingga tercapai pembentukan pribadi siswa yang *muttaqin*. Karena itu, eksistensi guru sangat signifikan dalam mempengaruhi siswa untuk terlibat dalam pembelajaran secara maksimal.

Peran pendidikan sangat strategis dalam memajukan suatu bangsa. Karena itu, penyelenggaraan pendidikan yang efektif tidak boleh diabaikan, atau dibiarkan apa adanya. Pendidikan adalah penentu sebuah bangsa yang berkembang dan berkualitas. Komitmen dan cara pandang seperti ini yang seharusnya dimiliki

dan tertanam dalam pikiran semua orang dalam suatu bangsa. Tegasnya pendidikan merupakan suatu yang sangat vital bagi pembentukan karakter peradaban dan kemajuan bangsa. Terutama diperlukan pendidikan yang memberdayakan dengan ditandai pendidikan yang mampu mengantisipasi segala tantangan zaman dan kontekstual (Syaifurahman dan Ujiati, 2013:33).

Menurut Gunter (2001:34) ada beberapa faktor yang menentukan sekolah efektif, yaitu digambarkan dalam tabel berikut:

1	Kepemimpinan Profesional	Sasaran lembaga dengan pendekatan partisipatif dan kepemimpinan profesional
2	Membagi visi dan tujuan	Kesatuan sasaran yang konsisten dan pelaksanaan kerjasama dan pertemanan
3	Lingkungan pembelajaran	Lingkungan kerja yang atraktif dan atmosfir akademik teratur
4	Konsentrasi atas pengajaran dan pembelajaran	Maksimalisasi penekanan jam belajar dan pencapaian prestasi
5	Pembelajaran penuh tujuan	Efisiensi organisasi yang jelas sasaran struktur pembelajaran yang adaptif
6	Pengharapan yang tinggi	Pengharapan yang tinggi dari semua yang ada dikomunikasikan untuk merespon tantangan intelektual
7	Penguatan yang positif	Umpan balik disiplin yang adil dan jelas
8	Pemantauan kemajuan	Pemantauan prestasi siswa dan evaluasi kinerja sekolah
9	Hak-hak murid dan tanggung jawab	Munculnya harga diri siswa dan tanggung jawab pengendalian kerja
10	Kerjasama antara sekolah dengan keluarga	Keterlibatan orang tua dalam pembelajaran anak
11	Pembelajaran organisasi	Pengembangan staf berbasis sekolah

## 2. Kepemimpinan Guru

Salah satu komponen pendidikan yang strategis di sekolah adalah guru, selain siswa, kepala sekolah, pengawas, pegawai dan komite sekolah. Proses pendidikan dan pembelajaran tidak mungkin dapat berlangsung kegiatan sebagai inti bisnis sekolah jika guru tidak berfungsi atau berperan dengan baik.

Apalagi jika guru tidak ada sama sekali. Sekolah menjadi hampa fungsinya, dan tidak berjalan menuju visi, misi dan tujuan sekolah yang diharapkan. Karena itu, keberadaan guru menjadi keniscayaan, dan perlu dikembangkan kemampuan, sikap dan keterampilannya sehingga profesionalitasnya terjamin sepanjang masa pengabdian atau kiprahnya.

Guru adalah jabatan pendidik profesional. Sebagai pendidik profesional, guru harus memiliki kemampuan yang prima dalam mengarahkan potensi anak dalam mencapai perubahan tingkah laku. Perubahan potensi anak dalam aspek berpikir, sikap dan keterampilan sehingga tercapai kedewasaan. Suatu derajat perubahan pribadi yang cerdas secara intelektual, spiritual, emosional dan sosial. Oleh sebab itu, keberadaan guru sebagai pendidik profesional dapat terlihat dari kepemimpinan guru dalam mempengaruhi anak didik untuk mau dan semangat dalam belajar. Guru yang merencanakan pembelajaran dalam hal penetapan tujuan pembelajaran, merumuskan materi pelajaran, menetapkan metode/strategi, media dan evaluasi pembelajaran. Proses ini mengantarkan kemampuan guru dalam mempengaruhi atau memotivasi sehingga anak didik mau belajar, menerima stimulus, yang pada gilirannya bertambah pengetahuannya, dari tidak tahu menjadi tahu (memiliki pengetahuan), dari tidak bisa menjadi bisa (terampil) dan dari tidak mau menjadi mau/setuju (sikap) atas sesuatu hal baik mengenai objek di dalam dirinya maupun di luar diri anak.

Kepemimpinan guru PAI idealnya mampu mempengaruhi anak didik melakukan pembelajaran secara efektif. Dalam konteks ini, pembelajaran efektif dicirikan beberapa hal, yaitu: *pertama*; proses pembelajaran itu memberdayakan peserta didik untuk aktif dan partisipatif, *kedua*; target pembelajaran tidak terbatas pada hafalan, tetapi sampai dengan pemahaman yang ekspresif, *ketiga*; mengutamakan proses internalisasi ajaran agama dengan kesadaran sendiri. *Keempat*; merangsang peserta didik untuk mempelajari berbagai cara belajar (*learning how to learn*). Dan *kelima*; menciptakan semangat yang tinggi dalam menjalankan ajaran-ajaran Islam dengan dimotivasi oleh lingkungan yang Islami (Kemenag, 2010:5).

Fenomena dewasa ini menunjukkan bahwa ada sementara guru yang cenderung kurang memahami anak didik. Hal itu terlihat dari kecenderungan penggunaan metode mengajar yang monoton (metode konvensional), cenderung apatis terhadap kemampuan anak untuk berprestasi sehingga membiarkan anak apa adanya dalam belajar, kurang maksimal dalam melaksanakan pembelajaran, kurang memahami perbedaan latar belakang dan kemampuan anak. Akibatnya, perilaku guru dalam mempengaruhi anak dalam belajar, cenderung kurang mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif bagi kemajuan anak sebagai generasi masa depan yang akan menghadapi problema krusial masalah

kehidupan yang berbeda dengan yang dihadapi orang tua, dan termasuk guru yang mengajarnya. Di sinilah penting diperjelas mengapa guru profesional harus memiliki dan memfungsikan kepemimpinan efektif agar anak didik cepat mengalami perubahan perilaku sebagai muara dari pembelajaran yang dilaksanakannya sebagai tugas pokok dan fungsi guru melalui mendidik, membimbing, mengajar dan melatih.

Proses pendidikan pada hakikatnya adalah proses pengembangan kepribadian menuju kesempurnaan. Sebagai manusia yang memiliki beragam dimensi, maka berbagai cara ditempuh untuk mengembangkan kesempurnaan kepribadian manusia itu (Zainuddin, Dkk, 2009:30). Dalam konteks ini, guru memiliki peran penting dalam menciptakan proses pendidikan melalui pembelajaran siswa atau anak didik. Maka kehadiran guru profesional menjadi sangat menentukan pencapaian tujuan pendidikan dengan perubahan tingkah laku siswa.

Menurut Muqowim (2012, 59-60) guru yang profesional haruslah mampu menjalin komunikasi secara efektif dan empatik dengan siapa pun, baik dengan peserta didik, sesama guru di sekolah, tenaga kependidikan seperti laboran, pustakawan dan tenaga administrasi, pengawas sekolah, kepala sekolah, orang tua murid, dinas terkait, dan masyarakat secara luas. Selanjutnya guru juga dituntut harus menguasai kompetensi sosial. Kompetensi ini terkait dengan kemampuan guru dalam membangun relasi dengan pihak lain, seperti peserta didik, kolega guru, kepala sekolah, pengawas, orang tua murid, dan masyarakat luas. Untuk dapat membangun relasi dengan pihak lain, maka guru harus mampu berkomunikasi secara efektif. Komunikasi adalah cara menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan dengan media tertentu sehingga apa yang disampaikan dapat dipahami secara mudah.

Starratt (2007: 64) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup visi, kesadaran akan drama kehidupan, dan upaya pemberdayaan yang manusiawi. Semua unsur ini maju bersama. Sebuah visi membantu memberdayakan; pemberdayaan memperkaya visi tersebut; terlibat dalam drama kehidupan mendorong pencarian akan daya kekuatan untuk menjadi diri sendiri, untuk memiliki kekhasan; dan pemberdayaan individu merupakan dasar bagi pemberdayaan komunal, yang kemudian memampukan seluruh staf terlibat dalam drama transformasi institusional di bawah panduan visi yang memberi daya.

Menurut Wahab (2011:132) kepemimpinan pendidikan mengandung dua pengertian, ialah pendidikan yang mengandung arti dalam lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki oleh kepemimpinan. Sedangkan pengertian

kepemimpinan bersifat universal, berlaku dan terdapat berbagai bidang kegiatan hidup manusia.

Lebih lanjut dijelaskan Wahab, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integral di dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (2011:133).

Hubungan antara organisasi dengan pemimpin merupakan satu hubungan fungsional yang tidak dapat dipisahkan. Keberhasilan organisasi baik yang berorientasi kepada *organizational achievement* maupun *organizational maintenance* tidak lepas dari keberhasilan pemimpin (Wahab, 2011:129). Kebutuhan akan kepemimpinan hadis akibat kompleksitas tabiat hubungan antar individu kelompok serta meningkatnya tuntutan, kebutuhan, tantangan, dan krisis yang dihadapi oleh kelompok. Begitupun dengan tingginya persaingan antar individu dalam kelompok, ditambah dengan kontradiksi tujuan pribadi setiap individu dengan sasaran yang hendak dicapainya (Multitama Communication, 2007:1).

Kepala sekolah merupakan jabatan tambahan guru yang mendapat amanah dari pemerintah atau yayasan dalam pengelolaan sekolah. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Pendekatan demokratis dalam proses pembelajaran tersebut menempatkan guru dan siswa memiliki status yang setara (*equal status*), karena masing-masing dari mereka merupakan anggota komunitas kelas yang setara juga. Setiap anggota memiliki hak dan kewajiban yang mesti dipenuhi sebagai warga pembelajaran di dalam dan di luar kelas.

Perilaku guru dan siswa harus diarahkan oleh kepentingan individu dan kelompok secara seimbang. Aturan-aturan dalam kelas harus dibagi untuk melindungi hak-hak guru dan siswa. Adapun aturan-aturan dalam kelas harus dibagi untuk melindungi hak-hak guru dan siswa. Adapun hak-hak guru dalam proses pembelajaran meliputi: (a) guru berhak menilai para siswa sebagai manusia dan mereka sebagai manusia, (b) guru berhak mengetahui kapan menerapkan gaya pengajaran yang berbeda (otoriter, demokratis, dan bebas) untuk meningkatkan hak-hak siswa, (c) guru berhak mengetahui kapan dan bagaimana menerapkan ketidakpatuhan sipil, (d) guru berhak memahami kompleksitas aturan bagi mayoritas dan melindungi hak-hak minoritas”.

Di pihak lain para siswa memiliki hak-hak yaitu: (a) siswa berhak mengetahui hak sipil dan kewajibannya, (b) siswa berhak mengetahui bagaimana menggunakan hak dan kewajibannya.

Wahab (2011:133) menjelaskan bahwa fungsi utama kepemimpinan pendidikan adalah mengembangkan kelompok untuk belajar dengan memutuskan dan bekerja, antara lain:

- 1) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan;
- 2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan;
- 3) Pemimpin membantu dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif;
- 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberikan kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan misi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif;
- 5) Pemimpin bertanggung dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Menurut Locke (1997:35) para pemimpin sukses umumnya memiliki keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, diplomatis serta penuh perhitungan. Bahkan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan bawahan dan efektivitas kepemimpinan adalah perhatian pemimpin, (1) bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif, (2) menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan, (3) memperhatikan kesejahteraan para bawahan, (4) menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri, (5) berusaha untuk memahami problem-problem para bawahan, (6) membantu perkembangan para bawahan menuju karir yang lebih tinggi, dan, (7) memasok informasi para bawahan.

Para pemimpin organisasi non-profit harus menjadi ahli strategi efektif jika organisasinya ingin sepenuhnya dapat mencapai misi dan kepuasan anggota. Gaya pengajaran guru merupakan gaya kepemimpinan atau teknik pengawalan yang digunakan guru dalam proses pembelajaran (*the kind of leadership or governance techniques a teacher uses*). Dalam proses pembelajaran, gaya kepemimpinan guru sangat berpengaruh bagi ada tidaknya peluang siswa untuk berbagi

pendapat dan membuat keputusan. Gaya kepemimpinan guru berkisar pada otoriter, demokratis, dan bebas (*laizzes faire*) (Garcia, 1982:146).

Menurut Moore (2005:6) Guru yang baik adalah bersifat proaktif, yang secara aktif memproses informasi dan membuat keputusan-keputusan. Memiliki komitmen yang kuat untuk mengantarkan pentingnya materi pembelajaran dan cenderung berorientasi tugas. Guru memahami kebutuhan materi pembelajaran, dan karakteristik pembelajar/siswa dan pentingnya membuat keputusan dan memelihara tugas-tugas belajar siswa.

Dengan begitu, keberadaan guru yang efektif menjadi keharusan bagi setiap sekolah yang ingin memaksimalkan peran strategisnya dalam menciptakan lulusan yang terbaik. Untuk itu, setiap guru perlu bahkan harus mengembangkan kemampuan diri dalam memberikan pengaruh kepada siswa sehingga melalui pembelajaran efektif maka guru menampilkan kepemimpinan yang dibanggakan dan diharapkan sebagai tokoh terdepan menghasilkan generasi unggul yang akan berperan sebagai pemimpin-pemimpin bangsa yang terbaik di masa depan.

Kepemimpinan guru berlangsung dalam proses pendidikan di sekolah. Begitu pula halnya dengan kepemimpinan guru pendidikan agama Islam secara sistemik berproses dalam konteks pendidikan agama Islam. Pendidikan adalah proses pemenuhan keyakinan dan cita-cita pendidikan Islam adalah keagamaan. Pendidikan Islam membuat kesadaran manusia sebagai kenyataan jiwa mempengaruhi kegiatan dan kehidupan tidak sempurna dan hanya melalui pendidikan maka bimbingan jiwa mencapai keunggulannya (Alam, 2003:42).

Secara sistemik, sistem pendidikan Islam terdiri dari dasar dan tujuan, pendidik, anak didik, kurikulum, strategi dan metode, evaluasi dan lingkungan. Semua komponen ini berfungsi, saling berhubungan dan bekerjasama menuju kepada pencapaian tujuan sistem pendidikan Islam yang ideal.

Keberadaan guru sebagai pendidik profesional menjadi harapan *stakeholders* pendidikan. Dengan demikian Guru PAI yang mengajar karena panggilan jiwa akan mampu mengantarkan peserta didiknya kepada kehidupan yang lebih baik. Ia akan selalu dapat tersenyum dan menyebarkan cinta kasih kepada peserta didiknya. Peserta didik tidak merasa khawatir apalagi takut, sebab dia merasa dilindungi, selalu rajin datang ke sekolah tanpa beban, rajin melaksanakan tugas yang diberikan meskipun terkadang sulit. Tidak ada hukuman, justru yang ada adalah nasihat bermakna dirasakan siswa di kelas itu. Tidak cacimaki, justru yang ada pujian. Tidak ada kata marah, yang ada adalah kata-kata lembut dan pujian. Kelas penuh senyum, tawa dan canda yang menghangatkan suasana belajar. Santai tapi serius dalam belajar. Itulah sikap guru yang memandang tugas mengajar sebagai panggilan jiwa (Kemenag, 2010:28).

Jabatan atau profesi yang diemban seseorang seharusnya dijadikan sebagai peluang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada orang lain, peluang untuk mensejahterakan kehidupan bersama dan peluang untuk meningkatkan dakwah Islamiyah dalam berbagai kehidupan.

Selain menjadi pengajar dan pendidik di sekolah secara tidak langsung gurupun menjadi pemimpin di sekolahnya. Maka sepatutnyalah para guru, khususnya lagi guru pendidikan agama Islam menyadari posisinya sebagai pemimpin di sekolah yang mampu memberikan pengaruh kepada lingkungan sekolahnya (Diktis, 2011:15).

Sekolah adalah organisasi formal yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan pendidikan untuk mengembangkan potensi anak didik. Karena itu, manajemen sekolah yang sudah menggunakan rencana yang realistik, menantang, spesifik, dan penuh sasaran hanya akan efektif jika dijalankan kepemimpinan kepala sekolah, guru dan pengawas". Keberadaan guru selain pendidik, pembimbing, pelatih dan pelayanan sekaligus sebagai pemimpin pendidikan yang berperan strategis dalam memaksimalkan potensi anak didik untuk menjadi orang dewasa yang akan berperan dalam kehidupan masyarakat.

Kepemimpinan guru PAI perlu dikembangkan dengan memaksimalkan kemampuan mempengaruhi anak didik untuk belajar agama Islam sesuai rancangan yang ditetapkan guru. Dengan demikian, kompetensi kepemimpinan guru PAI menjadi salah satu keterampilan yang menjadi ciri profesionalitas guru PAI untuk mengarahkan anak didik di kelasnya menghayati keyakinan agama, menguasai pengetahuan, dan keterampilan agama sehingga agama yang diyakini anak menjadi amal sholeh yang berkelanjutan, dan tidak putus dari perilaku keseharian anak.

Panggilan terhadap guru agama Islam yang mengajarkan kitab suci Alqur'an dengan segala isinya dan mempelajarinya dijelaskan Allah sebagai kelompok "Robbany". Karena itu, istilah guru dalam Islam disebut juga dengan "robbany". Dalam alqur'an Allah SWT berfirman dalam surat Ali Imran ayat 79:

Artinya: "Tidak mungkin bagi seseorang yang telah diberi kitab oleh Allah serta hikmah dan kenabian. Kemudian dia berkata kepada manusia: Jadilah kamu penyembahKu, bukan penyembah Allah," tetapi dia berkata jadilah kamu pengabdikan-pengabdikan Allah, karena kamu mengajarkan kitab dan karena kamu mempelajarinya" (QS. Ali Imran ayat 79).

Dalam Tafsir Ibnu Katsir, dijelaskan Ibnu Abbad, bahwa orang-orang *Rabbany* itu dimaksudkan jadilah orang-orang bijak, para ulama, dan orang-orang yang bersabar" (Syaiikh, 2008:80). Sedangkan Al-Hasan dan Ulama lainnya mengartikan

“*Rabbany*” maksudnya jadilah *fuqaha* (orang yang paham tentang agama), dan juga diartikan pula sebagai ahli ibadah, atau ahli taqwa.

Lebih lanjut dijelaskan dalam Tafsir Ibnu Katsir, bahwa suatu hal yang wajib bagi orang yang belajar alqur’an bagi orang yang ingin menjadi faqih. Supaya mereka memahami makna alqur’an dan sekaligus menghafal lafaz-lafaznya. Itu artinya seorang pendidik dalam Islam, apalagi guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam, disyaratkan terampil membaca Alqur’an, memahami isinya, dan menghafal ayat-ayatnya (Syaikh, 2008:81). Terampil membaca, memahami isi, dan hafal ayat-ayatnya merupakan kompetensi profesional para guru PAI yang harus dimantapkan dengan baik.

Selain kompetensi pedagogic, profesional, dan sosial maka guru PAI juga harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang muncul dari kepribadiannya sebagai guru profesional. Kepribadian Guru PAI memang harus memiliki kompetensi kepemimpinan. Karena itu, kompetensi kepemimpinan ini memiliki beberapa implikasi, antara lain: pertama; kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yang dalam hal ini peserta didik yang memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin (guru), kedua; seorang pemimpin (guru PAI) yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah peserta didiknya untuk mencapai kinerja yang memuaskan (Kemenag, 2010:3).

Guru sebagai penunjuk arah, dan guru sebagai teladan. Guru sebagai pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat umumnya di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan (profesi sebagai guru). Dalam kegiatannya guru memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi segenap pihak terkait sehubungan dengan tugas-tugas, visi dan misi yang dilaksanakan (Kemenag, 2010:4).

Dengan demikian, kompetensi *leadership* guru mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggotanya. Guru mempunyai wewenang untuk mengarahkan anak didiknya dan juga dapat memberikan pengaruh agar mereka melakukan pembelajaran sehingga tujuan tercapai dengan perubahan perilaku kepada yang lebih baik. Dengan kata lain guru tidak hanya dapat memerintah tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana peserta didik melaksanakan dengan kesadarannya sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi yang pada gilirannya terjadi suatu hubungan timbal balik (h.4).

Dalam kepemimpinannya, maka guru harus mampu menyelami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan peserta didik, merumuskan visi, misi, tujuan dan program pembelajarannya serta meyakinkan seluruh komponen sekolah mengenai segala aspek yang mendukung kelancaran pencapaian visi dan misi PAI tersebut.

Pencapaian tujuan dimaksud akan berhasil jika guru PAI mampu mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, melatih, dan menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku segenap pihak terkait untuk bersinergi mewujudkan visi dan misi tersebut.

Keberadaan guru tersebut sebagai pemimpin diharapkan dapat menempatkan dirinya sebagai trend setter atau model, yaitu individu yang mampu membangun komunikasi yang harmonis, yang saling memperkuat satu dengan lainnya, sehingga terwujud iklim sekolah yang Islami. Untuk itu guru diharapkan dapat mampu berinteraksi baik dengan masyarakat lingkungan sekolah, luar sekolah, baik secara lokal, nasional maupun internasional.

Pengembangan budaya Islami dalam proses belajar mengajar di kelas dapat dilakukan mulai dengan menata ruang kelas. Penataan ruang kelas ditujukan untuk memperoleh kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong peserta didik mau belajar dengan sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Penggunaan musik Islami dapat lebih menciptakan suasana *religious*, menyenangkan dan memberi efek penentruman emosi baik pada saat peserta didik belajar di kelas maupun pada saat mereka melakukan berbagai aktivitas lainnya di luar kelas (Kemenag, 2010:15).

Dalam hal ini pemimpin akan melakukan 4M, yaitu: Menyingkirkan hal-hal yang bisa menghalangi terwujudnya visi, Mempertahankan hal-hal lama yang menunjang terwujudnya visi, Meningkatkan hal-hal lama yang diperlukan bagi terwujudnya visi (misalnya melakukan optimalisasi atas apa yang sudah ada), dan Melakukan terobosan-terobosan baru (Kemenag, 2011:17).

Inti keberadaan guru sebagai penunjuk arah/jalan adalah ia harus mengetahui kemana arah tujuan sekolah (visi) membuat siswa nya memahami visi itu dan memastikan bahwa semuanya bergerak ke sana (Kemenag, 2011:17).

Sebagai pemberi teladan guru menjadi pusat perhatian siswa. Sesungguhnya perilaku dan tindakan pemimpin akan menjadi acuan perilaku dan tindakan orang-orangnya. Kalau pemimpinnya disiplin, orang-orangnya akan lebih mudah disiplin. Perbuatan pemimpin akan berbicara lebih keras dari pada kata-katanya. Makanya seorang pemimpin harus memiliki integritas, yaitu apa yang diucapkannya harus sejalan dengan apa yang dilakukannya. Jika tidak demikian, ia akan menjadi orang yang berkepribadian ganda. Ingatlah selalu bahwa integritaslah yang membuat seseorang pemimpin dapat dipercaya atau tidak (Kemenag, 2011:18).

Lemah lembut dan pemaaf adalah juga merupakan sifat yang baik dan harus dimiliki guru yang senantiasa mengajak kepada kebaikan dalam jalan lurus agama Islam. Firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 159, sebagai berikut:

Artinya: Maka berkat rahmat Allah, engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauh dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka dan bermusyawarah dengan mereka tentang urusan itu. Kemudian apabila engkau telah membulatkan tekad maka bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah mencintai orang yang bertawakkal (QS. Ali Imran, 159).

Rasulullah adalah teladan yang baik (*uswatun hasanah*). Dalam konteks ayat di atas, sikap lemah lembut dan pemaaf yang dicontohkan Rasulullah wajib ditampilkan para guru dalam kehidupan nyata. Guru sebagai pemimpin harus mau hidup dengan standar perilaku yang lebih tinggi dari pada orang-orang di sekitarnya. Jika ia meminta siswa-siswanya untuk berkomitmen, ia terlebih dahulu harus menunjukkan dirinya berkomitmen tinggi standar perilaku seorang pemimpin biasanya ditentukan oleh nilai-nilai yang dianut dalam hidupnya. Pemimpin harus memiliki kesadaran bahwa apapun perilaku dan tindakan yang dilakukannya selalu berpotensi untuk ditiru oleh orang-orang yang ada di lingkungannya. Jika guru agama sebagai pemimpin yang bisa diteladani atau menjadi teladan yang baik, rasa hormat kepadanya akan datang dengan sendirinya (Kemenag, 2011: 18).

Sebagai inspirator, guru selalu memberikan pujian ketika siswanya berhasil atau menyampaikan kemajuan bersama dalam mencapai target. Bisa juga memberikan pujian ketika melihat perilaku siswanya baik. Pujian seperti ini bias mendorong siswanya untuk tetap mempertahankan perilaku tersebut di hari-hari seterusnya (Kemenag, 2011:19). Sedangkan guru sebagai inspirator adalah guru yang membuka jalur komunikasi dengan siswanya. Itu sebabnya ada pemimpin yang mempunyai kebiasaan memberikan perhatian pada siswa melalui membagi informasi tentang kebaikan yang banyak, dan mau menerima keluhan, perasaan, harapan dan informasi dari siswa dan orang di sekitarnya. Komunikasinya dua arah. Bias juga dia berbagi kisah di masa lalu, termasuk bagaimana bangkit dari kegagalan, atau kisah bagaimana merintis karir dari bawah hingga bisa menjadi sebagaimana keadaan seperti saat ini. Kisah-kisah seperti ini selalu bisa menjadi inspirasi positif bagi siswa yang mendengarkannya (Kemenag, 2011:20).

Keberadaan guru sebagai orang tua adalah guru yang memberikan kasih sayang apa adanya, dan memberikan rasa aman kepada siswanya. Ketika mereka sudah melakukan yang terbaik, namun gagal atau ketika merasa tidak sengaja melakukan kesalahan mereka tahu, maka mereka tetap diterima dan dikaihi. Sedangkan sebagai agen perubahan, adalah guru yang senantiasa berorientasi ke masa depan yang lebih baik. Biasanya dia tidak puas dengan keadaan yang

ada. Orang sering mengibaratkannya dengan anti status quo. Pemimpin bisa selalu melihat sesuatu di masa depan yang tidak dilihat orang lain, bahkan sekaligus memelopori gerakan untuk mewujudkannya. Makanya dia disebut sebagai agen perubahan itu, berani mengambil risiko untuk melangkah dulu (Kemeng, 2011:23).

Guru tidak boleh memperlakukan anak secara tidak adil hanya karena perbedaan status, latar belakang keluarga, apalagi penampilan fisik. Dalam konteks ini Rasulullah SAW menegaskan tentang pentingnya sikap rendah hati dan adil dalam bergaul dengan siapapun. Ditegaskan dalam hadisnya: *Innaloha la yanzhuru ila ajsamikum, wala ila shuwarikum, walakin yanzhuru ila qulubikum* (Hadis Riwayat Muslim) (Mahali,1994: 4). Dapat dipahami bahwa: Allah tidak melihat dari bentuk tubuh kamu dan wajah kamu, akan tetapi yang dinilai Allah adalah kebaikan hati kamu.

Guru sebagai sahabat dan rekan belajar siswanya, menerima sahabat apa adanya, tidak memaksakan kehendak dan selalu mendampingi dalam suka dan duka, juga mau mendengarkan, memahami dan selalu siap menolong siswanya untuk belajar dengan baik. Peran sebagai sahabat tidak lantas membuat seorang guru agama menjadi tidak tegas. Ketegasan tetap diperlukan, misalnya tegas terhadap kesepakatan yang telah dibuat bersama. Dalam memainkan peran sebagai sahabat, maka guru PAI sejak awal memahami siswa secara mendalam, membangun komunikasi aktif sebagai menunjukkan kepedulian dan perhatian guru PAI sebagai pemimpin, luangkan waktu untuk acara informal, olah raga, kegiatan keagamaan, dan syukuran siswa, menjenguk waktu sakit, dll (Kemeng, 2011:26).

Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya mempengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung (Wirawan, 2013:9). Pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal kepemimpinan dalam suatu organisasi formal yang didirikan berdasarkan undang-undang atau peraturan Negara dan juga perusahaan. Mereka diangkat atau dipilih secara resmi, seperti Lurah, kepala desa, camat, bupati, anggota DPR, presiden, kepala sekolah, rektor, atau guru. Sedangkan pemimpin informal adalah pemimpin yang tidak menduduki jabatan atau posisi organisasi formal dalam sistem sosial, akan tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggota sistem sosial. Para alim ulama, kiai, ninik mamak, para pakar ilmu pengetahuan dan budayawan.

Sebagai pemimpin pendidikan, perbedaan guru pendidikan agama Islam menjadi fokus perhatian terhadap baik atau buruknya kepribadian anak memang

cukup beralasan. Oleh karena itu, guru perlu memaksimalkan peran pendidikan formal yang dimilikinya untuk memberikan pengaruh maksimal terhadap anak supaya kecerdasan spiritual anak benar-benar mencapai kesempurnaan sesuai usia pekungannya. Paling tidak dengan kepemimpinan guru, anak didik benar-benar mencapai kekuatan dan kedalaman iman sehingga tidak mudah tergoda, amal sholehnya banyak, dan akhlaknya mulia.

Kepemimpinan guru adalah termasuk proses dan model kepemimpinan pendidikan. Sebagai pendidik profesional, maka guru mata pelajaran pendidikan agama Islam juga harus memperhatikan penguasaan kompetensi guru, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional maupun kompetensi sosial.

Kepemimpinan guru menjadi faktor penentu dalam mempengaruhi anak didik untuk membelajarkan dirinya sehingga tercapai tujuan pembelajaran yang bermuara pada pencapaian perubahan tingkah laku dalam mengamalkan Islam. Karena itu, sebagai pemimpin pendidikan, guru berperan sebagai penentu arah pendidikan agama Islam, sebagai teladan yang baik, sebagai motivator dan inspirator, sebagai orang tua, sebagai agen perubahan, sebagai sahabat dan rekan belajar. Peran kepemimpinan guru sangat strategis dalam memaksimalkan pencapaian tujuan pendidikan agama Islam untuk menciptakan pribadi anak yang sholeh, dan muttaqin yang di dalam pribadinya memiliki kecerdasan intelektual, spiritual, emosional dan sosial.

## E. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

### 1. Konsep Kepemimpinan Islam

Kepemimpinan merupakan tanggung jawab, bukan merupakan fasilitas tetapi kepemimpinan memerlukan pengorbanan dan melayani orang yang dipimpin. Di dalam Islam, arti pentingnya kepemimpinan antara lain ditegaskan dalam hadis Nabi yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad, Bukhari, Muslim, Abu Daud dan Tirmidzi dari Ibnu Umar, adapun hadisnya adalah sebagai berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّحْلُ رَاعٍ أَهْلِهِ  
 وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ مِنْ بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ، وَالْخَادِمُ رَاعٍ عَلَى مَالِ  
 سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّحْلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ  
 رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

Artinya: Dari Ibnu Umar r.a berkata, Rasulullah SAW bersabda, Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinanmu.

*Seorang imam adalah pemimpin dan ia akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang ayah adalah pemimpin dan ia diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang Ibu adalah pemimpin dan ia akan diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya. Seorang pembantu adalah pemimpin dan ia dimintai pertanggung-jawabannya dalam mengurus harta dan kekayaan tuannya. Seorang anak adalah pemimpin dan ia dimintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya dalam menjaga harta benda ayahnya. Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya (H.R Ahmadi).*

Dari hadis di atas dapat disimpulkan bahwa selama manusia masih merupakan makhluk sosial, mereka selalu ingin hidup bersama dalam masyarakat, maka setiap orang akan dituntut untuk mengambil perannya sebagai seorang pemimpin di masyarakatnya masing-masing baik dalam masyarakat yang primitif maupun modern. Masing-masing individu harus mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukannya, baik sebagai pemimpin resmi yang diangkat oleh kelompoknya maupun pemimpin alami, seperti dalam keluarga.

Menurut Hafidhuddin dan Hendri (2003: 119-194) ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin, yaitu: pertama, *umara* yang sering juga disebut dengan *ulul amri*. Kedua, pemimpin yang disebut *khadimul ummah* (pelayan umat). Selain kata yang telah disebutkan sebelumnya ada istilah lain yang sering digunakan, seperti: *amir*, *khalifah*, *sultan* dan bahkan *imam*.

Untuk mengetahui bagaimana kriteria kepemimpinan dalam Islam tentunya tidak dapat dipisahkan dengan informasi yang disebutkan di dalam Alqur'an dan Hadits. Dalam surat Al-Baqarah ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam atau pemimpin:

﴿ وَإِذْ أَبْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴾

Artinya: Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: “Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia”. Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku”. Allah berfirman: “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim”.

Dari ayat di atas ada dua hal yang perlu diperhatikan berkaitan surah Al-Baqarah ayat 124 di atas. *Pertama*, kepemimpinan dalam pandangan Alqur'an bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi juga merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah swt, atau

dengan kata lain, amanat dari Allah. Karena itu pula, ketika sahabat nabi, Abu Dzarr, meminta suatu jabatan, Nabi Muhammad saw bersabda: *kamu lemah, dan ini adalah amanah sekaligus dapat menjadi sebab kenistaan dan penyesalan di hari kemudian (bila disia-siakan)*. Kedua, kepemimpinan menuntut keadilan, karena keadilan adalah lawan dari sifat *zholim* atau penganiayaan yang dijadikan syarat oleh ayat di atas, dan keadilan tersebut harus dirasakan oleh semua pihak.

Setelah menelusuri Alqur'an dan Hadis dapat diperhatikan bahwa ada empat sifat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin dirujuk kepada kepemimpinan para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya. Adapun empat sifat tersebut adalah sebagai berikut:

### **a. Ash-Shidq**

*Ash-Shidq*, yaitu kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap, dalam kepemimpinan berjuang melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin. *Ash-Shidq* adalah kata yang digunakan untuk mengungkapkan keberadaan sesuatu sesuai dengan kenyataannya dalam kejadian dan kenyataan, dan kata ini juga digunakan untuk mengungkapkan sesuatu kejadian secara sempurna (Fathi, 2007: 173). Dalam kepemimpinan ini sifat jujur merupakan modal utama untuk menciptakan kepemimpinan yang sukses. Karena dengan sifat jujur itu pemimpin akan dicintai oleh bawahannya. Dengan dicintai bawahannya maka pemimpin itu termasuk pemimpin yang sukses, karena ada empat kriteria sukses yang digambarkan oleh Hafidhuddin dan Hendri (2003: 125) yaitu: 1) Pemimpin yang dicintai bawahannya; 2) pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya; 3) pemimpin yang suka bermusyawarah; 4) pemimpin yang tegas.

Dengan sifat *Ash-Shidq* yang dimiliki pemimpin maka pemimpin tersebut akan dicintai bawahannya, sehingga dengan kerjasama yang baik antara pemimpin dan bawahan akan tercipta kepemimpinan yang sukses sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

### **b. Amanah**

*Amanah*, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. *Amanah* ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan *ihsan* (berbuat yang terbaik) dalam segala hal (Hafidhuddin dan Hendri, 2003: 75). Pemimpin seharusnya memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik amanah dari Allah swt maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua kalangan. Berkaitan dengan amanah bagi pemimpin dapat dilihat pada Surat An-Nisaa': 59, yaitu sebagai berikut:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥١﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Pada ayat di atas dikatakan bahwa *ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, maka ia bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur (Hafidhuddin dan Hendri, 2003: 119-120). Pemimpin harus bertanggung jawab dalam melaksanakan amanah yang telah dibebankan kepadanya. Apabila pemimpin telah amanah dan bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung kewajibannya, maka kepemimpinannya akan sukses karena dengan sifat amanah yang ditampilkan dari kejujuran, keterbukaan, dan pelayanan yang optimal akan didukung sepenuhnya oleh bawahannya.

### c. *Fathanah*

*Fathanah*, yaitu kecerdasan, dalam kepemimpinan sifat cerdas dari seorang pemimpin akan melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan atau konflik yang muncul dalam kepemimpinannya. Konflik adalah sesuatu yang wajar dalam proses kepemimpinan untuk itu diperlukan kepandaian dalam menghadapinya dan ketepatan dalam mengambil keputusan. Pada zaman Rasulullah saw. pernah terjadi konflik antara suku Aus dan suku Khazraj karena masalah pemberitaan yang mengakibatkan hampir terjadi perpecahan. Menanggapi hal itu, Rasulullah saw. melakukan *ishlah* (Hafidhuddin dan Hendri, 2003: 193-194). *Ishlah* adalah salah satu cara menghadapi konflik supaya tidak berkepanjangan, dengan *ishlah* diharapkan konflik yang terjadi akan dapat diselesaikan.

### d. *Tabligh*

*Tabligh*, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat

diistilahkan dalam kepemimpinan sebagai keterbukaan. Pola sifat *Tabligh* ini dapat diterapkan sebagai cara komunikasi dan dialog yang baik dalam dalam kepemimpinan. Pemimpin yang baik harus pandai memilih komunikasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan dalam proses kepemimpinan yang dilakukan. Model dialog Nabi Muhammad yang mengembangkan persahabatan, kedamaian antar umat manusia harus diperaktekkan dalam era globalisasi (Ludjito dkk., 2010: 95).

*Tabligh*, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Tabligh*, yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat (Hafidhuddin dan Hendri, 2003: 75). Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus memiliki sifat persuasif dan sabar sehingga dapat menciptakan situasi kepemimpinan yang aman dan damai. Pemimpin yang baik dan profesional harus pandai memilih komunikasi yang tepat bagi bawahannya dimana dia dituntut untuk sabar dalam bersikap dan berdialog atau komunikasi dengan hikmah.

Kepemimpinan dalam konsep Islam adalah sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*) dan fungsi-fungsi lain yang sangat urgen.

## 2. Unsur Kepemimpinan dalam Islam

Pemimpin adalah orang yang memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kesuksesan tujuan organisasi sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan seorang pemimpin. Menurut Fathi (2009:144) ada beberapa unsur yang harus dimiliki seorang pemimpin, antara lain yaitu: a. *Asy-Syura*, b. *Al-Muru'ah*, c. *Al-Jud wa Al-Karam*, d. *Al-Jur'ah fi Al-Haq*, e. *Ash-Shidq*, f. *Al-Intima'*, g. *At-Tafa'ul*, h. *Al-Marah Al-Mazah*, i. *At-Ta'aruf ala Thabi'ah Al-Mujatama'*, j. *I'dad Ash-Shaf Ats Tsani min Al-Qiyadah*.

Unsur-unsur yang sangat urgen bagi pemimpin dalam kepemimpinan yang mesti dikuasai oleh seorang pemimpin antara lain adalah sebagai berikut:

### a. Musyawarah

Islam telah menganjurkan musyawarah dan memerintahkannya dalam

banyak ayat dalam Alqur'an. Musyawarah merupakan suatu hal terpuji dalam kehidupan individu, keluarga, masyarakat dan negara untuk mendapatkan hasil keputusan yang terbaik. Adapun ayat Al-Qur'an yang membicarakan musyawarah ini antara lain adalah Surat Asy-Syura [42]: 36-38 sebagai berikut:

فَمَا أُوتِيتُمْ مِّنْ شَيْءٍ فَمَتَّعُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ ﴿٣٦﴾ وَالَّذِينَ تَجْتَنِبُونَ كَبِيرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ ﴿٣٧﴾ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: "Maka sesuatu yang diberikan kepadamu, itu adalah kenikmatan hidup di dunia; dan yang ada pada sisi Allah lebih baik dan lebih kekal bagi orang-orang yang beriman, dan hanya kepada Tuhan mereka, mereka bertawakkal. Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Pada ayat di atas dapat dilihat bagaimana urgensi musyawarah dalam kehidupan. Sayyid Quthb mengatakan, "Ayat-ayat ini menggambarkan beberapa kekhususan umat ini yang merupakan ciri khas mereka. Ayat tersebut diturunkan di Makkah sebelum berdirinya negara Islam Madinah. Salah satu sifat dari umat Islam adalah seperti tertulis dalam ayat "sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka." Maka tidak mungkin diperintahkan melaksanakan musyawarah secara mendalam dalam kehidupan kaum muslimin, apabila hanya sekedar untuk dijadikan undang-undang politik sebuah negara (Fathi, 2009: 145). Oleh sebab itu dalam proses kepemimpinan dibutuhkan proses musyawarah sehingga keputusan yang diambil bukan keputusan sepihak kemudian dalam menjalankan hasil keputusan akan lebih mudah karena keputusan yang diambil adalah hasil keputusan bersama yang bersumber dari musyawarah.

## **b. Keberanian dalam Kebenaran**

Sifat berani dalam kebenaran merupakan kekuatan jiwa yang mengagumkan yang dimiliki seorang pemimpin sebagai buah dari keimanan hanya kepada Allah yang Maha Esa, pendidikan dari lingkungan sekitarnya, kebenaran dari keyakinannya dan kemampuan yang dimilikinya (Fathi, 2009: 166). Allah memuji

orang-orang yang menyampaikan risalah Allah dan hanya takut kepada-Nya dan tidak takut kepada siapapun sebagaimana Allah sebutkan dalam surat Al-Ahzab[33]: 39 sebagai berikut:

الَّذِينَ يُبَلِّغُونَ رِسَالَاتِ اللَّهِ وَيَخْشَوْنَهُ وَلَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ حَسِيبًا ﴿٣٩﴾

Artinya: ”(yaitu) orang-orang yang menyapaikan risalah-risalah Allah, mereka takut kepada-Nya dan mereka tiada merasa takut kepada seorang(pun) selain kepada Allah. dan cukuplah Allah sebagai Pembuat perhitungan.

Pada ayat di atas Allah sebutkan bahwa orang yang takut kepada Allah tidak takut kepada siapapun karena Allah yang akan sebagai pembuat perhitungan. Berani menegakkan kebenaran termasuk akhlak yang terpuji bagi seorang pemimpin. Sifat ini digunakan pada saat memberi nasehat, petunjuk atau ketika untuk membenarkan kesalahan. Walaupun demikian, seorang pemimpin harus menunjukkan sikap tegas dan jujur memberikan keterangan tentang kesalahan anggotanya demi menanamkan kedisiplinan (Fathi, 2009: 172). Oleh sebab itu seorang pemimpin yang bijaksana harus berani menegakkan kebenaran demi terciptanya kepemimpinan yang adil sehingga mendatangkan kesejahteraan bagi umat.

### c. Optimisme

Optimisme adalah kekuatan jiwa yang positif dan efektif. Orang yang bersifat optimisme akan melihat hari esok dengan senyum penuh harapan. Ia akan melangkah untuk meraih tujuan yang diidamkannya dengan berjiwa pemimpin yang pemberani, dengan psikologi seorang lelaki yang perkasa, serta jauh dari rasa putus asa dan putus harapan (Fathi, 2009: 187).

Sifat optimisme yang dimiliki oleh pemimpin akan menghindarkan dirinya dari sifat mudah berputus asa, dimana putus asa adalah sifat yang sangat merugikan dalam kepemimpinan. Allah swt berfirman dalam Surat Ar-Rum [30]: 36 tentang sifat orang yang berputus asa, yaitu sebagai berikut:

وَإِذَا أَذَقْنَا النَّاسَ رَحْمَةً فَرِحُوا بِهَا وَإِن تُصِيبَهُمْ سَيِّئَةٌ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ إِذَا هُمْ يَقْتَابُونَ ﴿٣٦﴾

Artinya: ”Dan apabila Kami rasakan sesuatu rahmat kepada manusia, niscaya mereka gembira dengan rahmat itu. dan apabila mereka ditimpa suatu musibah (bahaya) disebabkan kesalahan yang telah dikerjakan oleh tangan mereka sendiri, tiba-tiba mereka itu berputus asa.

Berdasarkan ayat di atas disebutkan bahwa putus asa menimpa orang yang lemah dalam pendirian dan tidak memiliki semangat pengorbanan. Allah Swt berfirman dalam Surat Yusuf [12]: 87 tentang kecaman terhadap orang yang berputus asa, yaitu sebagai berikut:

يَبْنِيْ اَذْهَبُوْا فَتَحَسَّسُوْا مِنْ يُوسُفَ وَاَخِيْهِ وَلَا تَاْيَسُوْا مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ اِنَّهٗ لَا  
يَاْيَسُ مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ اِلَّا الْكٰفِرُوْنَ

Artinya: "Hai anak-anakku, Pergilah kamu, Maka carilah berita tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir".

Berdasarkan ayat di atas jelaslah bahwa putus asa tidak diperbolehkan. Karena sesungguhnya keputus asaan dapat menggoncang dan membahayakan proses kepemimpinan dan meruntuhkan tujuan dan cita-cita pemimpin. Oleh sebab itu, apabila seorang pemimpin ingin meraih hasil yang terbaik dari proses kepemimpinannya pemimpin tidak boleh berputus asa.

### 3. Kepemimpinan Pendidikan Islam

Pendidikan yang benar mempunyai beberapa prinsip dasar dan tujuan-tujuan pokok yang harus dimiliki setiap individu dan masyarakat, dan berusaha untuk mencapainya sehingga prinsip-prinsip dan tujuan-tujuan tersebut dapat menyatu dalam jiwa, dimana masing-masing individu dan masyarakat dapat melangkah bersama dalam satu irama keharmonisan (Fathi, 2009: 99).

Pendidikan Islam mengandung makna sebagai suatu sistem, yang dalam konteks pendidikan nasional merupakan sub-sistem. Sebagai sistem pendidikan Islam hanya berlaku di pondok-pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya yang memang sepenuhnya berlandaskan ajaran Islam, yang dengan keluarnya UUSPN juga harus berorientasi pada sistem pendidikan nasional sebagai salah satu bentuk jalur pendidikan luar sekolah. Kecuali itu pendidikan Islam juga merupakan nama salah satu ilmu keislaman di bidang pendidikan, atau ilmu pendidikan di bidang agama Islam, yang menjadi salah satu kurikulum di Fakultas Tarbiyah (pendidikan Islam) (Ludjito dkk., 2010: 9).

Syeikh Muhammad al-Mubarak menyatakan ada empat syarat seseorang untuk dapat menjadi pemimpin. Pertama, memiliki akidah yang benar (*aqidah salimah*). Kedua, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas. Ketiga, memiliki akhlak yang mulia (*akhlaqul karimah*). Keempat, memiliki kecakapan

manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan duniawi (Hafidhuddin dan Hendri, 2003: 131).

Dalam memimpin pendidikan Islam dituntut sikap profesional dalam menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan Islam. Sifat profesional ini digambarkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Isra' [17]: 84, yaitu sebagai berikut:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: "Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

Pada ayat di atas, dikemukakan bahwa setiap orang beramal dan berbuat sesuai dengan kemampuan. Artinya, seorang harus bekerja dengan penuh ketekunan dengan mencurahkan seluruh keahliannya. Jika seseorang bekerja sesuai dengan kemampuannya, maka akan melahirkan hal-hal yang optimal.

Profesionalisme akan dapat dibangun jika tercipta budaya yang kondusif. Seseorang akan bekerja sungguh-sungguh sebagai seorang profesional, jika ia memang berada dalam suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Jika seseorang bekerja dalam suasana tertekan, maka tidak mungkin ia dapat bekerja secara profesional (Hafidhuddin dan Hendri, 2003: 63-64). Kepemimpinan pendidikan Islam yang profesional akan mempertimbangkan berbagai hal yang mempengaruhi kepemimpinannya, tidak mudah menganggap sepele akan hal-hal yang kecil, supaya kepemimpinannya berhasil sesuai dengan yang telah diharapkan.

Pimpinan sekolah adalah orang pertama yang bertanggung jawab atas jalannya proses belajar mengajar di sekolahnya. Karena pendidikan agama merupakan subsistem dari keseluruhan sistem pendidikan di sekolah, maka wajarlah bila pimpinan sekolah menaruh perhatian yang minimal sama dengan perhatiannya terhadap bidang studi lainnya, mengingat bahwa pendidikan Agama merupakan substansi yang langsung menyangkut berhasil atau tidaknya mencapai tujuan keimanan dan ketaqwaan (Ludjito dkk., 2010: 33).

Menurut Fathi (2009: 101) ada beberapa karakter yang sangat dibutuhkan dan harus dipenuhi seorang pemimpin pendidikan, yaitu sebagai berikut:

1. Hendaknya ia dapat menjadi teladan yang baik;
2. Seorang pemimpin yang berjiwa pendidik hendaknya ikhlas, jujur, tidak materialistis, berilmu, mengetahui prinsip-prinsip pendidikan, dan hendaknya mengetahui masalah-maslah halal dan haram serta mengetahui dasar-dasar etika dan menjadikannya sebagai karakternya;

3. Hendaknya bermurah hati, berlapang dada dan cermat, sehingga dia akan mampu mengendalikan diri ketika marah, juga tidak mudah terjebak dalam kemarahan dan gegabah. Hendaknya pula ia mempunyai persiapan yang prima untuk menjalankan tugasnya;
4. Mempergunakan berbagai macam strategi untuk mendidik, yang dapat berupa: pendidikan melalui nasehat; menghubungkan akidah; melalui cerita, pengamatan dan hukuman.

Dari paparan yang telah diuraikan di atas dapat dipahami bahwa banyak kriteria-kriteria yang harus dimiliki pemimpin pendidikan Islam supaya kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik dan tujuan kepemimpinannya tercapai dengan sukses.

### **Tugas Mahasiswa**

1. Kemukakan analisis terhadap tiga pengertian kepemimpinan pendidikan berkenaan dengan fakta-fakta yang ada di sekolah.
2. Lakukan analisis terhadap praktik dan gaya kepemimpinan pendidikan di madrasah.
3. Buat peta konsep tentang kepemimpinan pendidikan dalam Islam.

# BAB VI

## SUPERVISI PENDIDIKAN

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari buku ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan arti supervisi pendidikan
2. Membedakan antara tujuan dengan sasaran supervisi
3. Membedakan fungsi dengan teknik supervisi
4. Menjelaskan fakta-fakta dalam praktik prinsip supervisi pendidikan Islam

### **Materi Pokok:**

Cakupan materi yang dipelajari mahasiswa, yaitu:

1. Pengertian supervise pendidikan
2. Tujuan dan sasaran supervisi
3. Fungsi dan Teknik Supervisi Pendidikan
4. Prinsip Supervisi Pendidikan Islam

### **A. PENGERTIAN SUPERVISI PENDIDIKAN**

**D**alam perspektif manajemen, kedudukan supervisi merupakan bagian dari fungsi pengawasan yang dilaksanakan para manajer pada setiap organisasi. Karena itu, konsep, fungsi dan teknik supervisi perlu dipahami para manajer dan pimpinan kantor yang mengelola pendidikan, baik kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para pengawas dan guru-guru.

Menurut Mukhtar dan Iskandar (210:40), supervisi adalah mengamati, mengawasi atau membimbing dan menstimulir kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud untuk mengadakan perbaikan.

Pendapat di atas menegaskan bahwa supervisi berkenaan dengan proses pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi apakah terlaksana dengan baik atau masih kurang berjalan dengan baik, sehingga diperlukan

perbaikan melalui pembinaan dan pengembangan kemampuan personil ke arah yang lebih baik.

Supervisi pendidikan adalah kegiatan membina para pendidik dalam mengembangkan proses pembelajaran, termasuk segala unsur penunjangnya (Sahertian, 2001:1-2).

Sedangkan Faturrohman dan Suryana (2011:4) supervisi pendidikan diartikan sebagai aktivitas yang menentukan kondisi dan syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

Dalam konteks ini, supervisi pendidikan merupakan proses perbaikan pendidikan yang dilaksanakan pengawas dan kepala sekolah bersama dengan guru. Karena itu supervisi sama pengertiannya dengan pengawasan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau yang dilakukan oleh pengawas untuk membenahi dan mengembangkan kemampuan profesional guru. Pengawasan pendidikan ini dilakukan oleh kepala Dinas Pendidikan dalam pengertian yang umum, atau pengawas fungsional yang ditugaskan secara khusus serta tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Istilah yang sering digunakan dalam pengawasan pendidikan di sekolah adalah pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagaimana seperti yang telah dijelaskan di atas (Depdiknas, 1999:3).

Dalam pengawasan dan penilaian dirumuskan standar kualitas, yaitu nilai dari suatu program, produk, proyek, proses, tujuan dan kurikulum. Sejalan dengan ini maka dapat ditegaskan bahwa penilaian pendidikan pada suatu sekolah harus bersifat komprehensif dan diarahkan terhadap upaya mengukur tujuan utama perbaikan/peningkatan pengalaman pembelajaran para pelajar.

Pengawasan diperlukan ketika melihat sejauh mana hasil tersebut tercapai. Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Yang mana proses dasar tersebut terdiri dari tiga tahap: (a) Menetapkan standar pelaksanaan, (b) Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, (c) Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana (Fattah, 101).

Pengawasan dalam organisasi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu pembelajaran di sekolah tertentu. Berkaitan dengan ini Pidarta (1995:209) mengemukakan penilaian pada lembaga pendidikan dimaksudkan sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas guru
2. Pemanfaatan fasilitas belajar
3. Macam-macam perlakuan terhadap siswa oleh guru
4. Hasil belajar siswa
5. Perubahan sikap dan kematangan siswa
6. Program kerja pegawai serta seluruh unsur yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan sekolah.

Sebagai aktivitas manajerial, maka pengawasan atau penilaian pada setiap lembaga pendidikan, khususnya sekolah dijalankan oleh kepala sekolah. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah adalah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan pengajaran sehingga mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Selain sebagai manajer, pimpinan, pendidik, kepala sekolah juga sekaligus sebagai supervisor.

Dalam Depdiknas (1999) istilah yang sering digunakan dalam pengawasan pendidikan di sekolah adalah pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang diterapkan sebagai berikut:

- a. Pengawasan yang bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan semata-mata mencari kesalahan. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah harus bersifat membimbing dengan membantu mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri dan tidak di depan orang lain.
- b. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting agar menumbuhkan percaya diri dan pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.
- c. Balikan atau saran perlu segera diberikan. Maksudnya yaitu agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi.
- d. Pengawasan dilakukan secara periodik. Kehadiran kepala sekolah dalam supervisi jika tidak ada hambatan bertindak sebagai pemberian dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.
- e. Pengawasan dilaksanakan dalam sesama kemitraan. Karena suasana kemitraan ini akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat dicari jalan keluarnya. Sebab suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan yang harmonis sehingga terciptanya tim kerja yang kompak (Pidarta, 1995:210-211).

Cara kerja para pengawas ini adalah dengan mengamati dan mencatat segala sesuatu yang ada di lapangan. Setelah selesai, catatan hasil pengawasan itu dibawa dan diserahkan kepada kepala sekolah selaku administrator. Catatan ini kemudian menjadi bahan pembahasan dalam rapat kepala sekolah beserta stafnya untuk membicarakan proses kerja para petugas atau para guru di lapangan. Apabila hasil pembahasan ini menyatakan sudah baik, sedang, atau masih kurang, maka rapat merekomendasikan sesuatu untuk memperbaikinya.

Rekomendasi ini kemudian dikirim kepada para petugas di lapangan untuk dipelajari dalam rangka memperbaiki proses kerja dan hasil kerja. Dengan harapan agar proses dan hasil kerja itu lebih meningkat pada hari-hari berikutnya. Pengawasan bisa bersifat berkala dan bisa juga insidental, hal itu bergantung pada situasi dan kebutuhan. Begitu juga dengan frekuensi pengawasan juga tidak ada ketetapan yang eksak, melainkan juga bergantung pada kebutuhan dan situasi, yang jelas pengawasan itu tetap dilakukan sebagai bagian dari administrasi (Pidarta, 2001:11).

Supervisi juga dilaksanakan pada setiap lembaga pendidikan Islam. Pelaksanaan manajemen dan pembelajaran di madrasah disupervisi oleh pengawas atau supervisor yang ditugaskan oleh kementerian agama, dalam hal ini penugasan yang dilakukan oleh Kepala bidang/Seksi Pendidikan Madrasah (PENMAD), sedangkan pelaksanaan pendidikan agama Islam di sekolah-sekolah disupervisi oleh pengawas pendidikan agama Islam yang ditugaskan oleh Kepala Bidang/seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam (PAKKIS).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan Islam adalah proses pemantauan terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam untuk dapat diperbaiki berbagai kekurangan sekaligus melakukan peningkatan kemampuan guru dalam pembelajaran yang berimplikasi kepada pencapaian prestasi peserta didik atau tujuan pendidikan Islam.

## **B. TUJUAN DAN SASARAN SUPERVISI**

Pada zaman dahulu, supervisi dijalankan oleh penilik sekolah atau oleh Kepala Sekolah terhadap guru-guru di wilayahnya. Tujuannya ialah untuk mengetahui apakah segala peraturan, perintah atau larangan dijalankan sesuai dengan petunjuk (Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, 1991:69).

Pengawas pendidikan di sekolah diimplementasikan dalam dua peran utama, yaitu: peranan kepala sekolah sebagai manajer yang sekaligus menjalankan peran manajerial sebagai supervisor, dan kedua; peranan yang dilaksanakan

oleh pengawas fungsional yang diangkat oleh pemerintah sebagai pejabat fungsional pengawas atau supervisor pendidikan (Syafaruddin dan Asrul, 2014:22).

Dalam peran supervisor yang dimaksudkan maka supervisi pendidikan pada umumnya mengacu pada usaha perbaikan situasi pada proses belajar mengajar (Faturrohman dan Suryana, 2011:6).

Secara praktik, pengawasan dilakukan dengan cara pemantauan dan evaluasi terhadap program pendidikan dan pembelajaran, serta manajerial. Apabila semuanya sudah selesai dan tidak menyimpang sedikitpun, maka sekolah itu dinilai “baik”. Para staff/pegawai mendapat konduite baik menerima hadiah: kenaikan pangkat, kenaikan gaji dan sebagainya. Sebaliknya, apabila staff/pegawai menyimpang dari peraturan, maka ia mendapat konduite “buruk”, dan menerima hukuman administratif, misalnya dipindahkan ke tempat yang tidak menyenangkan, tertundanya kenaikan pangkat dan sebagainya. Senyatanya, supervisi zaman dahulu hanyalah untuk membagi hadiah kepada staff/pegawai yang taat melaksanakan perintah dari pusat, untuk mencari kesalahan para pegawai, yang kemudian mendapat hukuman. Supervisor (orang yang melakukan supervisi) pada waktu itu dinamakan insperktur. Usaha pembimbingan dan memberi nasihat guna kesempurnaan pelaksanaan tugas tidak ada. Karena itu suasana kepegawaian adalah terkekang dan takut. Tidak ada kegembiraan bekerja, karena semua pegawai dihinggapi rasa khawatir mendapat konduite apabila sekonyong-konyong ada penilikan. Lain halnya saat ini. Tujuan supervisi pada saat ini ialah mengetahui situasi untuk mengukur tingkat perkembangan kegiatan sekolah dalam usahanya mencapai tujuan, atau dengan kata lain, sejatinya tujuan supervisi ialah untuk perbaikan.

Dengan begitu, pengawasan bertujuan untuk mengadakan evaluasi yaitu pengukuran kemajuan sekolah/madrasah. Selanjutnya dalam pengawasan diketemukan situasi positif yang memungkinkan tercapainya tujuan dengan baik dan situasi negatif yang menghambat tercapainya tujuan. Tindak lanjut supervisi adalah bimbingan atau nasihat dari pihak supervisor kepada guru untuk lebih meningkatkan hasil, dan untuk menghilangkan semua hambatan dalam mencapai tujuan. Intinya adalah peningkatan kinerja mengajar di satu sisi, dan sekaligus peningkatan kinerja siswa dalam pembelajaran.

Dalam perkembangan terkini, sudah ada usaha demokratisasi dan partisipasi dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah dari *stakeholders* pendidikan. Proses pengawasan, evaluasi dan perbaikan serta pembinaan guru merupakan satu rangkaian tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Untuk mengukur perkembangan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan di sekolah, maka mutlak perlu adanya pengawasan (supervisi), dan untuk mencapai tujuan sebaik-baiknya perlu supervisor

memberi bimbingan dan pembinaan terhadap guru-guru (*teacher development*). Di dalam masyarakat yang senantiasa berkembang saat ini seorang guru hendaknya dapat mengikuti dinamika perkembangan zaman. Jika tidak, maka guru-guru akan tertinggal dan secara tidak sadar, akan merupakan faktor penghalang bagi perkembangan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, sekaligus akan dapat memperlambat kemajuan masyarakat.

Menurut Syafaruddin dan Asrul (2014:12) pengawasan dalam bidang pendidikan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada setiap sekolah, tak terkecuali madrasah dan pesantren.

Dapat ditegaskan bahwa peningkatan dan perbaikan mutu pendidikan di sekolah menjadi tujuan utama yang terkandung dalam arti supervisi. Masyarakat akan maju jika guru-gurunya maju, kreatif, inovatif, dan progresif, guru-guru akan maju jika ada yang membimbingnya, ada yang menggerakkannya, ada yang pemimpin yang visioner dan peduli untuk meningkatkan dan mengembangkan profesinya. Pembinaan dan bimbingan profesi terhadap guru semacam inilah yang merupakan inti dari pengertian supervisi dalam memajukan sekolah secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Seperti telah dijelaskan, kata kunci dari supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas (Sahertian, 2001:19). Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru. Pendapat ini sesuai apa yang dikemukakan Olive bahwa sasaran atau *domain* supervisi pendidikan ialah: (1) mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah, (2) meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah, (3) mengembangkan seluruh staff di sekolah.

Dalam buku Dasar-dasar Supervisi, secara luas Suharsimi Arikunto (2004:40-41) menjelaskan tentang tujuan umum dan tujuan khusus Supervisi sebagai berikut:

### **1. Tujuan Umum Supervisi**

Sebagaimana tercantum dalam pengertiannya, tujuan umum supervisi adalah memberikan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staff sekolahh lain) agar personil tersebut mampu meningkatkan kulaitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya

apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya maka diharapkan prestasi siswa juga akan meningkat. Pemberian bantuan pembinaan dan pembimbing tersebut dapat bersifat langsung ataupun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan. Hal yang penting adalah bahwa pemberian bantuan dari pembimbing tersebut didasarkan atas data yang lengkap, tepat, akurat, dan rinci, serta benar-benar harus sesuai dengan kenyataan. Tujuan yang masih umum ini tidak mudah untuk dicapai, tetapi harus dijabarkan menjadi tujuan khusus yang rinci dan jelas sasarannya.

## **2. Tujuan Khusus Supervisi**

Bertitik tolak dari komponen-komponen sistem pembelajaran atau faktor-faktor penentu keberhasilan belajar seperti yang sudah dijelaskan di atas, maka tujuan khusus supervisi akademik adalah:

- 1) Meningkatkan kinerja siswa sekolah dalam perannya sebagai peserta didik yang belajar dengan semangat tinggi, agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal.
- 2) Meningkatkan mutu kinerja guru sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan pribadi sebagaimana diharapkan.
- 3) Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung dimilikinya kemampuan pada diri lulusan sesuai dengan tujuan lembaga.
- 4) Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan belajar siswa.
- 5) Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung tercapainya suasana kerja yang optimal, yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan. Dalam mensupervisi pengelolaan ini supervisor harus mengarahkan perhatiannya pada bagaimana kinerja kepala sekolah dan para walinya dalam mengelola sekolah, meliputi aspek-aspek yang ada kaitannya dengan faktor penentu keberhasilan sekolah.
- 6) Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sedemikian rupa sehingga terciptanya situasi yang tenang dan tentram serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Dalam konteks ini dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi pendidikan dan pengajaran bukan saja berkenaan dengan pengawasan akademik/pengajaran,

tetapi juga mencakup pengawasan manajerial. Semua bidang ini menjadi sasaran pelaksanaan supervisi dan fokus yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan pada sekolah, baik terhadap kepala sekolah maupun diri guru.

Sergiovani (1987:826), seperti dikutip oleh Rivai menegaskan lebih lengkap lagi tujuan supervisi pengajaran, menurutnya terdapat tiga tujuan supervisi pengajaran, yaitu: (1) pengawasan bermutu, dalam supervisi pengajaran supervisor bisa memonitor kegiatan proses belajar-mengajar di kelas. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan supervisor ke kelas-kelas disaat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya, (2) pengembangan profesional, dalam supervisi pengajaran adalah peran supervisor bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik-teknik tersebut bukan saja bersifat individual melainkan juga bersifat kelompok, (3) peningkatan motivasi guru, dalam supervisi pengajaran supervisor bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*comitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga melalui supervisi pengajaran, supervisor bisa menumbuhkan motivasi kerja guru. Supervisi pengajaran yang baik adalah supervisi pengajar yang mampu merefleksikan multi tujuan yang tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengabaikan tujuan lainnya. Dengan begitu, hanya dengan merefleksikan ketiga tujuan inilah supervisi pengajaran akan mampu mengubah perilaku mengajar guru. Proses ini pada gilirannya nanti akan mengubah perilaku guru ke arah yang lebih bermutu dan akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi khususnya supervisi pendidikan Islam adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar pada keseluruhan mata pelajaran pendidikan Islam secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi ini tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan *human relation* yang baik kepada semua pihak yang terkait dalam lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan rumusan tujuan di atas, maka kegiatan supervisi pada dasarnya diarahkan pada hal-hal sebagai berikut :

1. Membangkitkan dan merangsang semangat guru dan pegawai madrasah dalam proses masing masing dengan baik.

2. Mengembangkan dan mencari metode metode belajar mengajar pendidikan Islam yang baru dalam proses pembelajaran yang lebih baik dan lebih sesuai.
3. Mengembangkan kerja sama yang baik dan harmonis antara guru dan siswa, guru dengan sesama guru, guru dengan kepala sekolah/madrasah dan seluruh staf sekolah/madrasah yang berada dalam lingkungan sekolah/madrasah yang bersangkutan.
4. Berusaha meningkatkan kualitas wawasan dan pengetahuan guru dan pegawai madrasah/sekolah dengan cara mengadakan pembinaan secara berkala, baik dalam bentuk pelatihan, workshop, pembinaan mental, seminar, dan sebagainya.

Semua yang disebutkan di atas dimaksudkan untuk memberikan pelayanan prima kepada personil yang berada di bawah tanggung jawab dan kewenangan para supervisor/pengawas yang ditugaskan. Adapun fokus supervisi adalah pada *setting for learning*, bukan pada seseorang atau sekelompok orang, tapi semua orang seperti guru, kepala sekolah/madrasah, dan pegawai lainnya. Mereka semua adalah mitra kerja pengawas yang sama-sama mempunyai tujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar mengajar yang kondusif, lebih baik dan berkualitas.

Disamping tujuan, supervisi pendidikan Islam juga diarahkan pada dua sasaran pokok, yaitu supervisi terhadap kegiatan yang bersifat teknis edukatif dan teknis administratif. Supervisi teknis edukatif meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan evaluasi/penilaian pendidikan agama. Sedangkan supervisi teknis administratif meliputi administrasi personil, administrasi material, administrasi keuangan, administrasi laboratorium, perpustakaan sekolah dan lain-lain. Dengan memahami tujuan dan sasaran supervisi yang disebutkan di atas, diharapkan para supervisor, dan khususnya pengawas, akan lebih meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional dalam bidangnya, Hal ini sangat penting, karena dalam era baru sekarang ini atau dengan paradigma baru, diharapkan para pengawas menjadi salah satu profesi kependidikan yang menjadi andalan dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah yang berada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya.

### **C. FUNGSI DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN**

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Dengan pengawasan

diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Dalam upaya kepala sekolah menjalankan fungsi manajemen yaitu diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut;

**Sumber daya;** sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (i) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

**Pertanggung-jawaban (accountability);** sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat.

**Kurikulum;** sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mafaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu; pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa. Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

**Personil sekolah;** sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah.

Adanya suatu penyimpangan dalam suatu perencanaan dan pemeriksaan maka yang menjadi hakikat utama adalah pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Pengawasan merupakan usaha sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengkoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam undang-undang tentang pengawasan bab XVI pasal 52 “*pemerintah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah ataupun oleh masyarakat dalam rangka pembinaan perkembangan satuan pendidikan yang bersangkutan*”. Pada pasal 53 “*menteri berwenang mengambil tindakan administratif terhadap penyelenggara satuan pendidikan yang melakukan pelanggaran terhadap ketentuan undang-undang ini*”.

Istilah lain dari pengawasan pendidikan adalah supervisi. Beach dan Reinhartz (2000: 8) menjelaskan bahwa supervisi adalah proses yang kompleks yang melibatkan kerjasama dengan para guru dan pendidik lainnya dalam hubungan teman sejawat dan kerjasama untuk mengusahakan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan memajukan pengembangan karier guru (Syafaruddin dan Nurmawati, 2011:212).

Ada bermacam-macam konsep supervisi. Secara historis mula-mula diterapkan konsep supervisi yang tradisional, yaitu pekerjaan inspeksi, mengawasi dalam pengertian mencari kesalahan dan menemukan kesalahan dengan tujuan untuk diperbaiki. Perilaku supervisi yang tradisional itu disebut *snooper vision*, yaitu tugas memata-matai untuk menemukan kesalahan. Konsep seperti ini menyebabkan guru-guru menjadi takut dan mereka bekerja dengan tidak baik karena takut dipersalahkan. Seiring dengan berjalannya waktu maka supervisi pun berkembang yang bersifat ilmiah, yaitu: (1) Sistematis, (2) Objektif, (3) Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas (Sahertian, 2001:16-17).

Ada beberapa ahli dalam mendefinisikan supervisi, yaitu: dalam bukunya *Basic principle of supervision*, Adams dan Dickey (1959: 2) mendefinisikan supervisi yaitu program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Program itu pada hakikatnya adalah perbaikan hal belajar dan mengajar.

Dalam *Dictionary of Education Good Carter* (1959) mendefinisikan supervisi yaitu usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.

Berbeda dengan Mc Nerney (1951: 1) yang melihat supervisi sebagai suatu prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran. Sedangkan menurut Burton dan Bruckner (1955: 1) yang memandang supervisi dari segi perubahan sosial yaitu supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak.

Kimball Wiles menjelaskan bahwa supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Menurut beliau situasi belajar-mengajar akan lebih baik tergantung kepada keterampilan supervisor sebagai pemimpin. Supervisor yang baik memiliki lima keterampilan dasar, yaitu:

1. Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan.
2. Keterampilan dalam proses kelompok.
3. Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan.
4. Keterampilan dan mengatur personalia sekolah.
5. Keterampilan dalam evaluasi (Sahertian, 2002:18).

Dari beberapa definisi di atas merupakan bersifat umum. Perkembangan konsep supervisi pendidikan selanjutnya sudah menuju kepada sasaran yang khusus. Dalam buku *Supervision for Today's School*, Peter F. Olivia (1984: 9) mengemukakan beberapa pandangan dalam bukunya yaitu, menurut Harris, supervisi adalah segala sesuatu yang dilakukan personalia sekolah untuk memelihara atau mengubah apa yang dilakukan sekolah dengan cara yang langsung mempengaruhi proses belajar-mengajar dalam usaha meningkatkan proses belajar siswa. Menurut Alfonso R.J. et. al, (1981) berpendapat bahwa supervisi adalah tindak laku pejabat yang dirancangan oleh lembaga yang langsung berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagai cara untuk membantu cara belajar siswa dan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh lembaran itu.

Dari beberapa definisi di atas, penulis berpendapat bahwa supervisi yaitu suatu kegiatan membina guru dalam meningkatkan profesinya, terutama dalam proses pembelajaran (Pidarta, 200). Proses supervisi terjadi dalam kegiatan supervisi. Proses ini sebagai perbaikan atas kesalahan-kesalahan yang ditemukan langsung diperbaiki sesudah proses pembelajaran selesai. Selain itu supervisi hanya terjadi pada pembinaan guru-guru, terutama dalam memperbaiki pembelajaran.

Dalam dunia pendidikan, supervisi selalu mengacu kepada kegiatan memperbaiki proses pembelajaran. Proses pembelajaran ini mengacu kepada kegiatan-kegiatan yang lain seperti upaya meningkatkan pribadi guru, meningkatkan profesinya, kemampuan berkomunikasi dan bergaul, baik dengan warga sekolah

maupun dengan masyarakat dan membantu kesejahteraan mereka. Namun, kegiatan yang utamanya adalah meningkatkan proses pembelajaran, termasuk penguasaan materi pelajaran.

#### **D. FUNGSI SUPERVISI PENDIDIKAN DALAM KONTEKS PENGAWASAN**

Seringkali orang sulit membedakan antara fungsi dengan tujuan. Fungsi berhubungan dengan badan atau organisasi secara keseluruhan. Sementara tujuan berhubungan dengan kegunaan. Contoh, fungsi tangan. Tangan merupakan bagian dari tubuh, berfungsi untuk mengerjakan sesuatu, sementara tujuannya adalah untuk menulis, makan, mengambil sesuatu, merasa, dan sebagainya.

Analog dengan contoh di atas, maka fungsi supervisi dalam pendidikan adalah mengacu kepada bagian dari pendidikan untuk keperluan tertentu, sedangkan tujuan supervisi adalah rincian dari apa yang patut dikerjakan dalam kegiatan supervisi. Dengan demikian maka fungsi supervisi adalah membantu sekolah menciptakan lulusan yang baik dalam kuantitas dan kualitas, serta membantu para guru agar bisa dan dapat bekerja secara professional sesuai dengan kondisi masyarakat tempat sekolah itu berada (Sahertian, 2001:2-3).

Ada sejumlah tujuan supervisi pendidikan seperti membantu guru mengembangkan profesinya, pribadinya, sosialnya, membantu kepala sekolah menyesuaikan program pendidikan dengan kondisi masyarakat setempat, dan ikut berjuang meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.

Beberapa fungsi supervisi, yaitu sebagai berikut:

1. Membantu sekolah dan pemerintah mencapai lulusan yang berkualitas.
2. Membantu guru mengembangkan profesinya.
3. Membantu sekolah bekerja sama dengan masyarakat.

Tujuan dari supervisi yaitu sebagai berikut:

1. Membantu menciptakan lulusan yang optimal dalam kuantitas dan kualitas.
2. Membantu guru mengembangkan pribadi, kompetisi, dan sosialnya.
3. Membantu kepala sekolah mengembangkan program yang sesuai dengan kondisi masyarakat setempat.
4. Ikut meningkatkan kerja sama dengan masyarakat atau Komite Sekolah (Sahertian, 2001:4).

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Franseth Jane dan Ayer (*Encyclopedia of Educational research*: Chester Harris, 1985: 1442), mengemukakan bahwa fungsi utama supervisi adalah membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan. Briggs mengungkapkan bahwa fungsi utama supervisi ialah bukan hanya perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru. Sedangkan menurut Swearingen (1961) dalam bukunya *Supervision of Instruction-Foundation and Dimension* mengemukakan 8 fungsi supervisi, yaitu:

1. Mengkoordinasi semua usaha sekolah.
2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
3. Memperluas pengalaman guru-guru.
4. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif.
5. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus.
6. Menganalisis situasi belajar-mengajar.
7. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf.
8. Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Seorang pimpinan pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi pendidikan, yaitu:

1. Ilmiah, yang mencakup unsur-unsur:
  - a. Sistematis, yaitu; dilaksanakan secara teratur, berencana, dan kontiniu.
  - b. Obyektif, yaitu; data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
  - c. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
2. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
3. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
4. Konstruktif, dan kreatif, yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana di mana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya (Soetopo dan Soemanto, 1988:41).

## E. IMPLEMENTASI TEORI DALAM PENDIDIKAN

Dalam menjalankan fungsi supervisi, kepala sekolah tidak bekerja sendiri, melainkan bersama para petugas supervisi lainnya. Mengenai petugas-petugas supervisi dapat digolongkan menjadi dua golongan: *pertama*, petugas ekstra sekolah. *Kedua*, petugas-petugas intra sekolah.

Petugas ekstra sekolah terdiri dari petugas-petugas supervisi dari kantor-kantor Jawatan Pendidikan yang membawahi sekolah. Sedangkan petugas intra sekolah terdiri dari pembantu kepala sekolah, ketua jurusan, para penasihat, librarian, para konselor, dan lain-lain.

Dalam membangun hubungan kerjasama, antara kedua golongan petugas supervisi tersebut, kepala sekolah sering menghadapi permasalahan wewenang dan tanggung jawab. Pemecahannya bergantung kepada pembinaan organisasi supervisi di mana fungsi-fungsi, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab dirumuskan dan dibagi dengan jelas.

Sebagai pegawai kepala sekolah hendaknya, menyadari sebagai bawahan superintendent atau pembantunya. Sebagai petugas ekstra sekolah, hendaknya mereka menyadari bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan telah didelegasikan wewenang dan tanggungjawab untuk pengembangan sekolah. Para supervisor khusus dan staf lain harus berkonsultasi dengan kepala sekolah, agar segenap aktivitas mereka tidak bertentangan dengan aturan sekolah. Semua pihak hendaknya bekerja sama satu sama lain, dan kepala sekolah hendaknya menyadari tanggungjawabnya untuk mengkoordinir semua tugas sesuai dengan program umum yang telah digariskan oleh superintendent.

*Pengawasan*, perangkat administrasi atau bagian dari administrasi. Contoh, pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang disebut pengawasan melekat. Salah satu kegiatan rutin sekolah atau perguruan tinggi ketika situasi dalam keadaan tenang atau tidak bergejolak.

*Konteks Pengawasan Pendidikan*, contoh pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan pengajaran sehingga mencapai sasaran yang diinginkan. Cara kerja para pengawas ini adalah dengan mengamati dan mencatat segala sesuatu yang ada di lapangan. Setelah selesai, catatan hasil pengawasan itu dibawa dan diserahkan kepada kepala sekolah selaku administrator. Apabila hasil pembahasan ini menyatakan sudah baik, sedang, atau masih kurang, maka rapat merekomendasikan sesuatu untuk memperbaikinya. Misalnya, dalam proses pengawasan terdapat kasus guru biologi di kelas IX-A pada saat kegiatan proses belajar mengajar berlangsung, guru tersebut dalam sebulan ini sering

menerima atau menelepon hampir 30 menit dalam setiap kali mengajar. Sehingga mengganggu atau terhentinya aktivitas proses belajar mengajar.

Pengawasan dan Supervisi Pendidikan, dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, kepala sekolah mempunyai lima macam posisi, yaitu sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai motor penggerak hubungan dengan masyarakat, sebagai pemimpin, dan sebagai supervisor.

Konteks pengawasan sangat erat kaitannya dengan pengendalian dan supervisi.

<b>Pengawasan</b>	<b>Pengendalian</b>	<b>Supervisi</b>
Bagian dari administrasi. Kegiatan di lapangan dicatat, lalu dilaporkan kepada ketua, sebagai umpan balik	Bagian dari manajemen. Kesalahan yang terjadi di lapangan langsung diperbaiki	Kegiatan supervisi hasil observasi pada proses supervisi dianalisis, dan diperbaiki untuk yang salah-salah

Tabel 3 : Perbandingan antara Pengawasan, Pengendalian, dan Supervisi

Istilah pengendalian berkaitan dengan kegiatan manajemen. Contoh, tindakan manajemen adalah gejala para guru yang belum paham akan arti KTSP, sehingga melakukan kesalahan dalam pelaksanaannya kalau kesalahan ini tidak segera diperbaiki lewat pengendalian sudah tentu akan merugikan guru dan para siswa bersangkutan. Contoh lain, adalah gejala para orang tua siswa yang menolak putra-putrinya diajak karyawisata mempelajari bendungan air, sebab banyak terjadi kecelakaan dalam berkarya wisata. Kalau kasus ini tidak segera diatasi, gejala tidak akan hilang, pada hal belajar tentang bendungan harus dilakukan di tempat bendungan itu sendiri.

Fungsi Supervisi Pendidikan dalam Konteks Pengawasan, di atas sudah diulas pengertian pengawasan, konsep pengawasan pendidikan, dan pengawasan dan supervisi pendidikan serta contoh masing-masing.

<b>Fungsi</b>	<b>Tujuan</b>
1. Membantu sekolah dan pemerintah mencapai lulusan yang berkualitas.	1. Membantu menciptakan lulusan yang optimal dalam kuantitas dan kualitas.
2. Membantu mengembangkan profesinya.	2. Membantu guru mengembangkan pribadi, kompetensi, dan sosialnya.
3. Membantu sekolah bekerja sama dengan masyarakat.	3. Membantu kepala sekolah mengembangkan program. 4. Ikut meningkatkan kerja sama dengan masyarakat atau Komite Sekolah.

Tabel 4 : Fungsi dan Tujuan Supervisi

Sebagai contoh bahwa ban mobil berfungsi sebagai bagian mobil yang berhubungan dengan jalan agar mobil dapat berjalan dengan lancar, sedangkan tujuan ban adalah untuk memudahkan mobil berjalan di jalanan, agar jalanya mulus serta tidak banyak groyongan. Contoh lain adalah fungsi tangan ialah sebagai bagian dari tubuh untuk mengerjakan sesuatu, sementara itu tujuan tangan adalah untuk menulis, makan, mengambil sesuatu, dan sebagainya. Analog dengan contoh-contoh di atas, maka fungsi supervisi dalam pendidikan adalah mengacu kepada bagian dari pendidikan untuk keperluan tertentu, sedangkan tujuan supervisi adalah rincian dari apa yang patut dikerjakan dalam kegiatan supervisi. Dengan demikian fungsi supervisi adalah membantu sekolah menciptakan lulusan yang baik dalam kuantitas dan kualitas, serta membantu para guru agar bisa dan dapat bekerja secara profesional sesuai dengan kondisi masyarakat tempat sekolah itu berada. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi dalam pendidikan dalam konteks pengawasan adalah membantu sekolah dalam menertibkan bagian administrasi dan bagian dari manajemen, serta membantu mengembangkan profesi, pribadi, sosial guru juga membantu sekolah dalam menyesuaikan program pendidikan.

Setelah diulas beberapa pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, pengawasan ialah salah satu bagian dari administrasi untuk melihat praktik-praktik kerja di lapangan. Catatan hasil pengamatan diserahkan kepada administrator sebagai umpan balik dalam memperbaiki praktik-praktik yang belum benar. Pengawasan juga dapat dilakukan oleh badan tertentu baik yang ada dalam organisasi maupun yang ada di luar organisasi. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala unit atau kepala sekolah disebut pengawasan melekat, pengawasan yang dilakukan oleh suatu badan dalam organisasi disebut pengawasan internal, dan pengawasan oleh badan di luar organisasi disebut pengawasan eksternal.

Sedangkan pengawasan dalam organisasi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu pembelajaran di sekolah tertentu. Berkaitan dengan ini Pidarta (1995) mengemukakan penilaian pada lembaga pendidikan dimaksudkan sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas guru.
2. Pemanfaatan fasilitas belajar.
3. Macam-macam perlakuan terhadap siswa oleh guru.
4. Hasil belajar siswa.
5. Perubahan sikap dan kematangan siswa.
6. Program kerja pegawai serta seluruh unsur yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan sekolah.

Supervisi pendidikan adalah kegiatan membina para pendidik dalam mengembangkan proses pembelajaran, termasuk segala unsur penunjangnya. Dalam dunia pendidikan, supervisi selalu mengacu kepada kegiatan memperbaiki proses pembelajaran. Proses pembelajaran ini mengacu kepada kegiatan-kegiatan yang lain seperti upaya meningkatkan pribadi guru, meningkatkan profesinya, kemampuan berkomunikasi dan bergaul, baik dengan warga sekolah maupun dengan masyarakat dan membantu kesejahteraan mereka. Namun, kegiatan yang utamanya adalah meningkatkan proses pembelajaran, termasuk penguasaan materi pelajaran.

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Fungsi utama supervisi adalah membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan.

## **F. TEKNIK-TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN**

Dalam melaksanakan tugas-tugas supervisi, para supervisor terutama pengawas dapat memilih dan menggunakan beberapa teknik supervisi; antara lain kunjungan kelas, kunjungan sekolah, tes dadakan, konferensi kasus, observasi dokumen, wawancara, angket, laporan tertulis dan sebagainya. Berikut ini digambarkan sekilas tentang teknik-teknik tersebut.

### **1. Kunjungan Kelas (*classroom visitation*)**

Kunjungan kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor/pengawas terhadap kelas-kelas tertentu pada sekolah-sekolah yang telah diprogramkan untuk disupervisi. Kunjungan kelas dilakukan dalam rangka memperoleh gambaran

yang sebenarnya, tentang proses belajar-mengajar yang dilakukan dalam rangka memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang proses belajar-mengajar yang dilakukan guru dan para siswa di kelas tersebut. Dalam teknis pelaksanaan kunjungan kelas tersebut dapat dibedakan antara kunjungan lengkap dengan kunjungan spesifik. Kunjungan lengkap ialah kunjungan yang dilakukan untuk mengobservasi seluruh aspek belajar-mengajar, misalnya persiapan mengajar guru, sarana atau alat pelajaran, keterlibatan siswa, tujuan yang dicapai, materi, metode dan sebagainya. Sedangkan kunjungan spesifik ialah kunjungan yang dilakukan untuk mengobservasi satu aspek tertentu; misalnya mengobservasi penggunaan metode pengajaran saja, atau penilaian guru terhadap hasil belajar siswa saja dan seterusnya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para supervisor dalam melakukan supervisi dengan menggunakan teknik kunjungan kelas, yaitu:

- a. Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan memberitahu atau tidak memberitahu, tergantung pada tujuan dan masalah yang ingin diketahui.
- b. Kunjungan kelas dapat dilakukan atas permintaan sekolah atau guru yang bertugas di sekolah tersebut.
- c. Supervisor memiliki pedoman tentang hal-hal yang akan dilakukan dalam kunjungan tersebut.
- d. Sedapat mungkin kunjungan tersebut tidak mengganggu kegiatan belajar-mengajar.
- e. Harus memiliki kejelasan tentang hal-hal yang akan disupervisi atau diobservasi.
- f. Harus menyiapkan instrumen supervisi atau diterapkan kunjungan kelas yang telah disupervisi atau ditetapkan dan catatan-catatan lain yang diperlukan.

## **2. Kunjungan sekolah/madrasah (*school visitation*)**

Kunjungan sekolah/madrasah adalah kunjungan pengawas/supervisor ke sekolah baik atas permintaan kepala sekolah ataupun atas perintah ketua kelompok kerja pengawas (ketua pokjawas) masing-masing wilayah. Kunjungan sekolah dimaksudkan untuk mengetahui sikap profesional guru, pengelolaan administrasi sekolah, kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan, kurikulum dan sebagainya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan supervisi kunjungan sekolah antara lain :

- a. Menyiapkan instrumen kunjungan sekolah yang disepakati atau ditetapkan bersama.
- b. Bersikap bijak dalam melakukan dialog/wawancara dengan kepala sekolah terutama yang menyangkut sikap profesional guru.

- c. Menggunakan waktu kunjungan secara efisien dan efektif.
- d. Bersikap memberi pelayanan prima kepada sekolah, bukan untuk melayani atau diservis.
- e. Kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah adalah mitra kerja, bukan bawahan pengawas/supervisor. Oleh sebab itu demokratis perlu dipegang teguh, dan sebagainya.

### **3. Tes Dadakan (*Insidental Test*)**

Tes dadakan adalah tes yang dilakukan secara mendadak atau tiba-tiba, tanpa memberi tahu guru atau siswa. Tujuannya adalah untuk mengetahui pencapaian target kurikulum dan daya serap siswa terhadap materi yang telah mereka pelajari sebelumnya. Untuk melaksanakan teknis tes dadakan ini, supervisor sudah menyiapkan soal-soal yang harus dikerjakan oleh para siswa. Dalam hal ini hasil tes dikoreksi secara bersamaan oleh supervisor dan guru atau oleh supervisor/pengawas sendiri. Teknik tes sangat penting dilaksanakan, artinya bagi kedua belah pihak. Bagi pihak sekolah, sangat mendorong guru dan siswa untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar dengan sungguh-sungguh, terencana dengan baik dan pencapaian sasaran/tujuan dengan optimal. Sedangkan bagi pihak supervisor/pengawas, hasil tes tersebut dapat dijadikan bahan masukan/informasi penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan pada sekolah yang disupervisi/diawasi tersebut.

Supervisi dilakukan dengan berprinsip pada asas saling menguntungkan (*win-win*), baik pihak sekolah maupun pihak supervisor/pengawas itu sendiri. Oleh sebab itu tidak ada alasan bagi sekolah untuk tidak memberikan kemudahan bagi pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas supervisi di sekolah dan sebaliknya tidak ada alasan pula bagi supervisor untuk tidak melakukan supervisi ke sekolah dengan menggunakan berbagai teknis supervisi. Karena pada dasarnya supervisor/pengawas, guru, kepala sekolah, siswa dan seluruh staf sekolah merupakan mitra kerja atau lebih mantap lagi bila semuanya merupakan suatu keluarga besar yang mempunyai misi dan visi yang sama dealam mengamankan, men-sukseskan dan mencapai tujuan pendidikan pada sekolah tersebut secara bersama-sama.

### **4. Konferensi Kasus**

Konferensi kasus adalah teknik supervisi yang dilakukan oleh supervisor/pengawas bila ada masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah, yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh kepala sekolah maupun dewan guru.

Dalam konferensi kasus perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi kasus-kasus/permasalahan-permasalahan yang ditemukan, baik dari hasil kunjungan kelas, kunjungan sekolah, tes dadakan atau laporan-laporan yang diterima dari berbagai pihak terkait.
- b. Merencanakan pertemuan/konferensi di sekolah dengan melibatkan kepala sekolah, guru, dan supervisor untuk membahas/mendiskusikan kasus-perkasus dalam rangka mencari alternatif-alternatif pemecahan, dan menentukan alternatif terbaik sebagai suatu solusi.
- c. Mencatat hasil diskusi dan mempersiapkan program-program tindak lanjut tersebut, maka cukup sekolah saja yang melaksanakannya. Akan tetapi bila memerlukan penyelesaian yang lebih besar dan menyeluruh, maka sekolah dapat bekerja sama dan berkoordinasi dengan pokjawas, KKG/MGMP dan pejabat struktural terkait di daerahnya masing-masing.

## **5. Observasi Dokumen**

Observasi dokumen merupakan salah satu teknik supervisi yang dapat dilakukan oleh para supervisor/pengawas. Teknik ini dilakukan dalam rangka menjangring informasi tentang pengelolaan atau administrasi sekolah yang meliputi:

- a. Dokumen ketenangan atau sumber daya manusia yang ada di sekolah/madrasah tersebut antara lain terdiri atas:
  - 1) Dokumen kepala sekolah;
  - 2) Dokumen guru-guru;
  - 3) Dokumen pegawai tata usaha dan pesuruh sekolah;
  - 4) Dokumen kesiswaan, dan sebagainya.
- b. Dokumen material (sarana dan prasarana sekolah), yang terdiri atas:
  - 1) Dokumen gedung sekolah dengan segala bagian-bagiannya;
  - 2) Dokumen peralatan sekolah, seperti peralatan laboratorium, peralatan olah raga dan kesenian serta peralatan ibadah;
  - 3) Dokumen buku-buku teks pokok, buku penunjang buku-buku perpustakaan, dan sebagainya;
  - 4) Dokumen berbagai kegiatan sekolah, baik yang menyangkut kegiatan intra maupun ekstra kurikuler
  - 5) Dokumen kegiatan PMB (Penerimaan Murid Baru), MOS (Masa Orientasi Siswa), kegiatan peringatan hari besar nasional dan hari-hari besar keagamaan (khususnya kegiatan hari besar Islam), dan sebagainya.

Observasi dapat dilakukan sendiri oleh supervisor atau bersama-sama dengan kepala sekolah, guru dan pegawai sekolah.

## **6. Wawancara**

Keberadaan wawancara atau temu wicara dilakukan setelah kegiatan observasi, baik observasi kelas maupun observasi dokumen. Hal ini dilakukan dalam rangka penilaian dan pembinaan atau mencari titik temu dalam usaha pemecahan masalah.

Kemudian wawancara dapat dilaksanakan secara individual maupun kelompok. Teknik individual digunakan apabila orang yang disupervisi mempunyai masalah-masalah khusus atau bersifat sangat pribadi. Dengan teknik ini pada supervisor akan memperoleh kejelasan tentang:

- a. Berbagai macam masalah yang dihadapi guru secara perseorangan atau individual.
- b. Kemampuan guru dengan supervisor yang bersangkutan secara pribadi namun tetap dalam kasus konteks pendidikan dan pengajaran.
- c. Hubungan guru dengan supervisor yang bersangkutan secara pribadi namun tetap dalam konteks pendidikan dan pengajaran.

Adapun yang perlu diperhatikan bila supervisor menggunakan teknik ini adalah:

- 1) Supervisor serta mendengarkan pendapat guru dengan penuh perhatian.
- 2) Memiliki komitmen yang tinggi untuk menjaga kerahasiaan nama guru yang disupervisi tersebut.
- 3) Memberi dorongan atau motivasi serta solusi yang tepat, akurat dan bijak, sehingga kepercayaan di pihak guru menjadi bangkit kembali.
- 4) Pembicaraan diarahkan pada hal-hal yang obyektif, terbuka dan jujur.
- 5) Timbulkan kepercayaan guru terhadap supervisor sebagai seorang pemimpin sekaligus pembina dan mitra kerja yang dapat mengeluarkan dan menyelamatkan guru dari berbagai kemelut/permasalahan yang dihadapinya.
- 6) Pada akhir pembicaraan agar dikemukakan kesimpulan positif yang melegakan dua belah pihak.

Supervisi semacam ini sering disebut sebagai supervisi klinik. Oleh karena itu para supervisor memahami betul tentang prinsip-prinsip dasar psikologi pendidikan. Sedangkan teknik kelompok adalah teknik pelaksanaan supervisi terhadap Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran

(MGMP). Caranya tentu berbeda dengan teknik individual. Dalam teknik kelompok ini dapat dilakukan melalui :

- 1) Rapat berkala dengan KKG atau MGMP
- 2) Diskusi-diskusi kelompok, dan
- 3) Pertemuan-pertemuan tertentu baik formal maupun informal, seperti orientasi, seminar, rapat kerja, penataran, dsb.

Dalam teknik kelompok ini supervisor dapat bertindak sebagai permakalahan atau narasumber. Bila diperlukan dapat pula memanggil nara sumber/tenaga ahli atau pakar pendidikan maupun pejabat struktural di daerah masing-masing.

## **7. Angket**

Angket yaitu bentuk lain dalam melakukan supervisi, dengan cara membuat format yang berisi berbagai pertanyaan atau pertanyaan dalam rangka menjaring data atau informasi yang bersifat kualitatif yang memerlukan jawaban yang obyektif tentang berbagai hal berkaitan dengan kualitas guru, siswa dan kualitas belajar-mengajar di sekolah tersebut.

## **8. Laporan**

Teknik lain yang dapat pula dilakukan adalah laporan terutama laporan tertulis. Hal ini dapat dilakukan hanya untuk sementara, dalam rangka mengatasi keterbatasan waktu, keterbatasan alat transportasi untuk melakukan kunjungan dan keterbatasan jumlah supervisor/pengawas pada daerah yang bersangkutan.

Laporan tertulis dapat dibuat oleh guru atau kepala sekolah. Adapun hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah, baik yang bersifat teknis edukatif maupun teknis administratif.

Disamping teknik-teknik yang disebutkan di atas, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh para supervisor/pengawas, yaitu persiapan, pelaksanaan, penilaian dan tidak lanjut.

### **1) Persiapan**

Adapun kegiatan persiapan yang perlu dilakukan adalah :

- a) Mengidentifikasi dan menentukan sekolah-sekolah yang akan disupervisi beserta berbagai permasalahan yang harus diselesaikan pada sekolah tersebut.
- b) Menyusun program supervisi yang mencerminkan tentang adanya jenis kegiatan, tujuan dan sasaran, waktu, biaya dan instrumen supervisi.

- c) Menyusun organisasi supervisi yang mencerminkan adanya mekanisme pelaksanaan kegiatan, pelaporan dan tindak lanjut, dan sebagainya
- d) Menyiapkan berbagai instrumen supervisi yang diperlukan.

Untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kegiatan supervisi, hendaknya supervisor/pengawas melibatkan atau berkoordinasi dengan pejabat struktural terkait disamping dengan kepala sekolah, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Pokjawas/Korwas setempat.

## **2) Pelaksanaan**

Hal-hal pokok yang perlu mendapat perhatian supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervisi adalah :

- a) Supervisi hendaknya dilakukan pada awal dan akhir catur wulan.
- b) Supervisor bukan mencari-cari kesalahan orang yang disupervisi atau menggurunya, akan tetapi dalam rangka penilaian dan pembinaan.
- c) Segi-segi yang disupervisi mencakup dua hal pokok, yaitu teknis edukatif dan administratif.
- d) Terampil menggunakan dan mengembangkan instrumen supervisi pendidikan.
- e) Karena supervisi bersifat pembinaan, maka setiap supervisor hendaknya memiliki kemampuan profesional sebagai pembina.
- f) Menguasai substansi materi yang akan disupervisi, khususnya kurikulum, PBM dan evaluasi.
- g) Supervisi hendaknya dilakukan secara berkesinambungan.
- h) Agar pelaksanaan supervisi berhasil dengan baik, maka prinsip kemitraan kerja dengan unsur-unsur yang disupervisikan menjadi sangat penting untuk diperhatikan.

## **3) Penilaian dan tindak lanjut**

Penilaian yang dimaksud dalam konteks ini adalah penilaian terhadap pelaksanaan dan hasil supervisi, yang meliputi :

- a) Keterbacaan dan keterlaksanaan program supervisi.
- b) Keterbacaan dan kemandirian instrumen.
- c) Permasalahan dalam supervisi edukatif dan administratif.
- d) Hasil supervisi.
- e) Volume dan frekuensi kegiatan supervisi, dll.

Sedangkan tindak lanjut dari kegiatan supervisi antara lain :

- a) Penyusunan rencana dan program supervisi.
- b) Langkah-langkah pembinaan.
- c) Perumusan kebijaksanaan pada tingkat pejabat struktural baik di tingkat pusat maupun daerah.
- d) Mengamankan data dan informasi sebagai dokumen resmi bagi semua instansi terkait.

Evaluasi terhadap proses kegiatan dan hasil supervisi hendaknya dilakukan secara berkesinambungan. Penilaian terhadap proses dilakukan pada saat kegiatan supervisi dan penilaian terhadap hasil dilakukan pada akhir semester atau akhir tahun pelajaran penilaian dilakukan secara menyeluruh.

Penilaian terhadap kinerja pengawas dilakukan oleh ketua Pokjawas di wilayah tugas masing-masing yang didampingi kepala seksi terkait dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

## **G. SUPERVISI DAN PEMBINAAN GURU**

Dalam perkembangan kontemporer, sejatinya tuntutan kepada manajemen dan kepemimpinan sekolah untuk melakukan perbaikan kualitas tenaga pendidik di setiap sekolah penting sekali dipenuhi. Hal itu dimaksudkan agar sekolah menjadi efektif untuk membina sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dengan menghasilkan lulusan sesuai tuntutan lokal, regional dan global. Bagaimanapun, melalui proses pembelajaran efektif pada setiap mata pelajaran, maka setiap anak didik diharapkan supaya potensinya berkembang secara optimal.

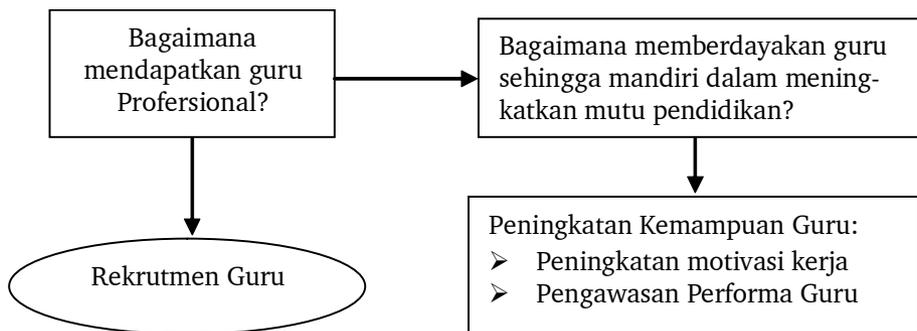
Istilah lain dari pengawasan pendidikan adalah supervisi. Beach dan Reinhartz menjelaskan bahwa (2000:8), bahwa supervisi adalah proses yang kompleks yang melibatkan kerjasama dengan para guru dan pendidik lainnya dalam hubungan teman sejawat dan kerjasama untuk mengusahakan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan memajukan pengembangan karir guru”.

Keberhasilan tugas para pengawas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat dilihat dari kesungguhan, kegairahan kerja, kejujuran, keadilan, prakarsa dan pengendalian dalam melaksanakan tugas pokok sesuai atauran yang berlaku. Para pengawas di sekolah baik Pengawas Sekolah Pratama dan pengawas Sekolah Muda, serta Pengawas Sekolah madya dan Pengawas sekolah Utama sebagai jabatan fungsional bertanggung jawab dalam mengarahkan pembinaan guru untuk memperbaiki dan mengembangkan program pengajaran dari setiap sekolah.

Berkaitan dengan tujuan di atas, menurut Sutisna, sebenarnya pengawasan sebagai proses terdiri atas tiga langkah universal, yaitu (1) mengukur perbuatan, (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembedulan. Pada intinya pengawasan diarahkan terhadap pengawasan produksi, penggunaan alat-alat dan pengawasan biaya” (Sutisna, 1985:19).

Profesi guru harus terus dibina dan ditingkatkan statusnya sebagai profesi penuh yang dihargai berdasarkan keahlian khusus yang berbeda dengan profesi lain. Apalagi, profesi guru berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan yang mulia untuk membina dan menyiapkan generasi masa depan suatu bangsa dengan penguasaan ilmu, teknologi, budaya, seni dan kepribadian yang baik.

Untuk memperoleh tenaga guru/pegawai yang profesional harus dimulai dari proses pengadaan dan pembinaan/pemberdayaan. Menurut Bafadal, (2003:10), kerangka memperoleh tenaga guru yang profesional digambarkannya sebagai proses bagaimana mendapatkan dan bagaimana memberdayakan sebagai berikut:



Pengembangan profesional atau pembinaan guru berkaitan dengan pemantapan profesi guru, agar para guru mampu menyesuaikan diri dengan pengetahuan dan keterampilan baru berkaitan dengan tugas mengajarnya sehingga fungsi sekolah dapat berjalan efektif.

Pembinaan staf menjadi tanggung jawab bagi kelangsungan pembelajaran secara sistemik agar supaya tercapai peningkatan keprofesionalan guru. Supervisi pengajaran bertanggung jawab atas pemantauan setiap hari dan peningkatan pengajaran dan pembelajaran”.

Dalam konteks ini, peran kepala sekolah dan supervisor dalam pembinaan profesional guru harus ditingkatkan dari keadaan sebelumnya sesuai tanggung jawab mereka dalam mendorong pembelajaran para guru melalui berbagai wahana dan aktivitas pengembangan profesional guru.

## **2. Peran Supervisor dalam Membina Guru**

Peran supervisor di sini dipahami sebagai kedudukan yang dijalankan oleh supervisor sebagai kegiatan jabatan fungsional yang menuntut keprofesionalan. Menurut Bafadal, hakikat supervisi adalah sebagai layanan profesional. Adapun layanan profesional tersebut berbentuk pemberian bantuan kepada personel sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah.

Keberadaan supervisor (Pengawas) memiliki sebutan dan kedudukan berbeda dalam berbagai bidang pekerjaan, tetapi pekerjaannya hampir sama dengan koordinator, fasilitator, wakil kepala sekolah, kepala sekolah atau pengawas/superintenden. Namun di Indonesia, supervisor merupakan tenaga atau jabatan fungsional kependidikan yang bertugas memberikan bantuan administratif dan profesional kepada para guru untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Peran supervisor berkaitan dengan perilaku umum yang dijalankannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya, menurut Beach dan Reinhartz, (2000), yaitu:

### 1) Supervisor sebagai Pemimpin

Untuk mencapai keberhasilan dalam tugasnya, supervisor harus menjadi pemimpin yang mampu memperoleh pekerjaan dari orang lain dengan membagi visi melalui kelompok pembelajaran. Para supervisor harus dapat bekerja dengan guru mencapai tujuan pembelajaran di sekolah atau memodifikasi rencana pembelajaran guna memberikan kesamaan hak dan peluang keunggulan pembelajaran bagi semua pelajar. Jadi supervisor harus dapat mendorong para guru mengadopsi program kurikulum baru pembelajaran sebagai proses peningkatan kualitas lulusan sekolah.

### 2) Supervisor sebagai Perencana/Organisatoris

Dalam pelaksanaan fungsi sekolah, maka perencanaan merupakan tugas penting supervisor dalam keberadaannya di sekolah. Sebagai perencana, supervisor harus memiliki kemampuan mengantisipasi apa yang harus terjadi dan bagaimana mencapainya. Jadi supervisor harus dapat menentukan program pengembangan guru, menentukan prioritas penting dalam perbaikan sekolah, tak terkecuali dalam hal administrasi pengajaran.

### 3) Supervisor sebagai Fasilitator

Tujuan utama supervisor adalah mengembangkan keprofesionalan para guru agar para guru membangun keahlian mengajar. Jadi hal ini menjadi

fungsi utama supervisor sebagai fasilitator dan memberikan dukungan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan menata kebutuhan dan kompetensi para guru. Untuk itu supervisor memberikan bantuan langsung kepada para guru, melatih, dan mendayagunakan sumber-sumber belajar.

4) Supervisor sebagai Penilai

Peran supervisor juga sebagai penilai terhadap para guru, sehingga dapat dilakukan pengembangan kemampuan guru setelah diketahui melalui penilaian tersebut hal-hal yang masih kurang dikuasai guru dalam proses pembelajaran. Seperti halnya, supervisor juga harus menilai kemampuan guru dalam melakukan evaluasi formatif dengan selanjutnya melatih para guru dalam kerangka perbaikan pengajaran untuk mencapai mutu yang baik.

5) Pengawas sebagai Motivator

Peran lain supervisor adalah sebagai motivator bagi para guru untuk menjadi lebih produktif dalam organisasi sekolah. Dengan kata lain, supervisor harus mampu mendorong para guru untuk sungguh-sungguh mencapai tujuan pembelajaran.

6) Pengawas sebagai komunikator

Seorang supervisor harus menjadi seorang komunikator yang baik, dan kemampuan mereka untuk bekerjasama dengan para guru sangat bergantung pada kemampuan mereka mendengarkan dan memberi respon. Lebih dari itu, supervisor diharapkan dapat memberikan gagasan-gagasan baru dan informasi kepada semua segmen warga sekolah bahkan kepada masyarakat.

7) Pengawas sebagai Pengambil Keputusan

Pengawas harus memiliki kemampuan membuat keputusan untuk kedua setelah para guru untuk mempengaruhi para murid, guru dan pegawai di sekolah, terutama kepada peningkatan murid berbakat dan pelaksanaan peraturan serta disiplin sekolah.

8) Pengawas sebagai Agen perubahan

Para pengawas dalam kedudukannya di sekolah juga sebagai agen perubahan dengan mengusahakan pemberdayaan organisasi sekolah dalam menghadapi pengaruh eksternal. Dalam hal ini peran sebagai agen perubahan adalah berkaitan dengan perubahan dalam pembelajaran dengan mendo

9) Pengawas sebagai Pelatih

Peran sebagai pelatih dijalankan oleh para pengawas untuk menambah keterampilan para guru dalam mengambil keputusan, dan fungsi intelektual,

dengan memanfaatkan semua sumberdaya untuk mendukung kemajuan guru.

Kesembilan peran tersebut pada pokoknya melekat pada diri supervisor dalam setiap kunjungan dan komunikasinya dengan para guru. Hal tersebut terkait dengan fungsi ideal supervisi dalam membantu (*to help*) para guru untuk memperbaiki kualitas profesional dan pelaksanaan proses pengajaran.

## **H. SUPERVISI DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

Supervisi merupakan bagian dari kegiatan pengawasan terhadap orang lain dengan fokus atas perilaku atau pekerjaan yang dilakukannya. Tujuan kegiatan supervisi dalam kegiatan organisasi adalah untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang dapat menghalangi pencapaian tujuan. Dengan begitu, supervisi dapat dilakukan dengan mengamati, atau melakukan observasi atas kegiatan yang dilakukan orang lain untuk mengetahui apakah ada penyimpangan atau tidak sebagai bentuk kelemahannya. Jika ada kekurangan, kelemahan, atau penyimpangan penggunaan sumberdaya personil, uang, waktu dan sumberdaya lain, maka temuan yang menjadi hambatan ini menjadi dasar untuk melakukan pembinaan sumberdaya manusia agar menjadi lebih baik dan efektif.

Dalam perspektif Islam, berkenaan dengan masalah supervisi sebagai pengawasan adalah berkaitan dengan kemampuan memantau perilaku yang dilakukan seseorang. Tentu saja harus mempunyai ilmu yang luas dan komprehensif agar yang diawasi dapat diketahui gerak-geriknya. Karena itu, seluruh perilaku manusia, yang baik dan buruk, benar atau salah semuanya ada dalam genggaman Allah.

Al-qur'an merupakan pedoman hidup umat Islam. Kebenaran Al-qur'an bersifat absolut, karena benar dengan sendirinya dan berlaku sepanjang zaman. Dengan begitu, alqur'an menjadi prinsip-prinsip yang wajib dipedomani oleh umat Islam, apalagi jika ingin menerapkan ajaran Islam secara menyeluruh (*kaffah*) dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam manajemen pendidikan. Karena pengelolaan pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan Islam merupakan bagian integral dari keseluruhan perilaku manusia dalam menyiapkan generasi muda Islam yang meneruskan melalui strategi perjuangan Islam menerapkan dakwah Islam, pendidikan Islam, ekonomi Islam, politik Islam, dan membangun budaya Islam untuk mewujudkan umat Islam yang unggul atau terbaik (QS.3:104,110).

Merencanakan masa depan yang lebih baik, melaksanakan rencana untuk

mengubah keadaan kepada yang lebih baik, dan mengawasi kegiatan yang dilaksanakan agar jangan menyimpang dari rencana, visi, misi, tujuan dan sasaran merupakan perilaku manusia terutama dalam kehidupan organisasi. Semua faktor yang ada di dalam dan luar diri manusia ada dalam pengawasan dan dilihat Allah. Firman Allah dalam surat Al Waq'ah ayat 85:

وَحَنُّنٌ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْكُمْ وَلَكِنْ لَا تُبْصِرُونَ ﴿٨٥﴾

Artinya: *“Dan Kami lebih dekat kepadanya dari pada kamu. tetapi kamu tidak melihat, (QS. Al Waq'ah ayat 85).*

Allah sesungguhnya Maha Melihat apa yang ada dan semua yang terjadi, kapan dan di manapun. Tidak ada satu bagian terkecil sekalipun yang lepas dari ilmu dan penglihatan Allah. Firman Allah dalam surat Al Hadid ayat 4:

... وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٤﴾

Artinya: *... dan Dia bersama kamu di mana saja kamu berada. dan Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan (QS. Al Hadid ayat 4).*

Keyakinan terhadap Allah sebagai Maha Pencipta, makhluk yang ada, sehingga Allah Maha Tahu tentang masa lalu ciptaan-Nya, yang ada sekarang dan yang akan ada di masa akan datang. Semuanya tidak luput dari pengetahuan dan pengawasan Allah Swt. Itulah sebabnya, Al-Faruqi menjelaskan bahwa inti pengalaman keagamaan adalah Tuhan. Kalimat syahadah atau pengakuan penerimaan Islam, menegaskan:”Tidak ada Tuhan selain Allah”. Nama Tuhan adalah Allah, dan menempati posisi sentral dalam setiap kedudukan, tindakan dan pemikiran setiap muslim. Kehadiran Tuhan mengisi kesadaran muslim dalam waktu kapanpun. Bagi kaum muslimin, Tuhan benar-benar merupakan obsesi yang agung (Al Faruqi, 1984:1).

Berdasarkan ketentuan yang berlaku saat ini pengawas sekolah/madrasah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah).

Jabatan pengawas adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural sehingga untuk menyandang predikat sebagai pengawas harus sudah berstatus tenaga pendidik/guru dan atau kepala sekolah/wakil kepala sekolah, setidaknya pernah menjadi guru, dalam supervisi pendidikan agama berintikan

program pengajaran agama dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain, seperti guru agama, sarana dan prasarana, kurikulum, sistem pengajaran dan penilaian. Supervisor bertugas dan bertanggung jawab memperhatikan perkembangan unsur-unsur tersebut secara berkelanjutan.

Fokus perhatian supervisor adalah perkembangan dan kemajuan siswa, karena itu usahanya, seperti perbaikan pendekatan, metode dan teknik mengajar agama, pengembangan kurikulum, penggunaan alat peraga/alat bantu pengajaran, perbaikan cara dan prosedur penilaian, penciptaan kondisi yang kondusif di sekolah dan sebagainya. Untuk membantu peningkatan wawasan dan kemampuan profesional guru agama, sebagai usaha dilakukan oleh supervisor/pengawas, seperti melakukan kunjungan sekolah, kunjungan kelas, pembinaan individual dan kelompok, memberi contoh cara mengajar yang baik, mendorong peningkatan kerja sama, mendorong peningkatan kreatifitas dan sebagainya.

Mencermati begitu pentingnya peranan supervisor/pengawas dalam peningkatan kualitas pendidikan Islam di sekolah/madrasah maka dalam era baru sekarang ini pengawas telah ditetapkan sebagai pejabat fungsional penuh yang konsekuensinya adalah bahwa setiap pengawas pun harus memiliki wawasan dan kemampuan profesional melebihi kemampuan profesional guru, kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam bidang pendidikan dan manajemen sekolah. Bila tidak, maka keberadaan pengawas atau supervisor tidak akan membawa pengaruh apapun terhadap kondisi pendidikan dan pengajaran di sekolah/madrasah.

Supervisi mempunyai pengertian yang luas. Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah dan supervisor, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan pendidikan. Proses supervisi merupakan dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pengajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya, dengan kata lain: Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Proses supervisi merupakan bagian dari kegiatan pengawasan merupakan cara terakhir yang ditempuh dalam kegiatan manajerial, setelah perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Pengawasan atau *controlling* merupakan proses pengamatan atau memonitor kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sejatinya pengawasan menjadi sangat strategis apalagi setiap orang dalam organisasi harus menyadari pentingnya pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan. Namun perlu digarisbawahi bahwa nilai-nilai Islam mengajarkan secara mendasar mengenai pengawasan tertinggi atas perbuatan dan usaha manusia secara individual maupun secara organisatoris adalah Allah SWT. Pengawasan dari Allah SWT adalah terletak pada sifat Allah Yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat. Allah menegaskan dalam surat An-Nisa' ayat 135.

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۗ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن تَلَوْتُمْ أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ۝١٣٥﴾

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia Kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.

Sesungguhnya pengawas yang pertama dan utama ialah Allah. Maka jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang tentang kehadiran Allah dalam setiap waktu dan kesempatan serta pada setiap tempat beraktivitas, maka penyimpangan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah, mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Islam tetap menekankan teologis akan kehadiran Allah dalam setiap diri, tempat dan keadaan. Kesadaran ini harus dibina dari kedalaman tauhid. Allah berfirman dalam surat Al-An'am 103:

﴿ لَا تُدْرِكُهُ الْبَصَرُ وَهُوَ يُدْرِكُ الْبَصَرَ ۗ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ ۝١٠٣﴾

Artinya: "Dia tidak dapat dicapai oleh penglihatan mata, sedang Dia dapat melihat segala yang kelihatan; dan Dialah yang Maha Halus lagi Maha mengetahui (Al Qur'an surat Al An'am ayat 103).

Allah Maha Mengetahui, sesuatu yang Nampak dan tidak Nampak. Semua realitas menjadi penguasaan ilmu Allah. Karena itu, supervisi yang dilaksanakan dalam kegiatan yang berlangsung di lembaga pendidikan Islam, meniscayakan pengawasan atau supervisi, agar semua proses berada di jalan Allah atau ridho

Allah. Semua yang ada bermuara kepada *sunnatullah*, karena semuanya berasal dari Allah dan kembali kepada Allah. Sejatinnya, di sini Allah merupakan tujuan akhir, yakni akhir dari semua kaitan finalistik mengarah dan berhenti. Setiap tujuan dikejar dan dilanjutkan kepada tujuan kedua yang pada gilirannya dilanjutkan oleh tujuan yang ketiga, dan seterusnya dan dengan demikian menuntut kaitan atau rantai tersebut untuk berlanjut terus sampai tujuan akhir tercapai, yang merupakan tujuan itu sendiri. Tuhan adalah tujuan seperti itu, semua tujuan bagi tujuan lainnya bagi seluruh rangkaian tujuan. Dia adalah tujuan akhir dari segala kehendak dan keinginan. Karena itu, Dia-lah yang membuat setiap kebaikan yang lain menjadi baik, sebab jika cincin yang terakhir dari serentang rantai tidak dikaitkan, mata setiap cincin yang lain akan sia-sia. Tujuan akhir adalah dasar aksiologis dari semua mata rantai atau rangkaian tujuan-tujuan (Al Faruqi, 1984:3).

Pelaksanaan tanggung jawab para pengawas atau supervisor terhadap supervisi pada lembaga pendidikan Islam berpedoman kepada tuntutan pemenuhan amanah dan tanggung jawab. Dalam konteks amanah, Allah berfirman dalam surat Al-Ahzab ayat 72:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا  
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya: "Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh (QS.Al-Ahzab ayat 72).

Dalam Tafsir Ibnu Katsir jilid VII, dijelaskan bahwa makna amanah tersebut pada ayat adalah taklif (pembebanan) serta menerima berbagai perintah dan larangan dengan syaratnya yaitu, jika dia melaksanakannya dia akan diberi pahala. Dan jika dia meninggalkannya, dia akan disiksa, bagi yang lemah, bodoh, dan zalim. Kecuali bagi orang yang diberi taufik oleh Allah" (Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman, 2008:346)

Dalam melaksanakan amanah, tugas pokok dan fungsi yang diberikan, maka seseorang harus sungguh-sungguh menjalankan amanah dari Allah. Jangan menyimpang dari kebenaran, keadilan, dan kebaikan. Itu artinya sejak dari niat atau rencana, pelaksanaan amal/kerja, dan tujuan akhir berhenti pada keridhoan Allah. Berangkat dari niat, persiapan, jejak, dan sampai terminal tetap di jalan ridho Allah. Supaya tetap berada dalam ridho Allah perlu pengawasan yang fokus dan sistemik dengan memperhatikan konsistensi kebaikan perilaku

supaya sampai kepada tujuan akhir yaitu ridho Allah. Supervisi di lembaga pendidikan dengan menerapkan prinsip supervisi untuk pembinaan perilaku guru dan tenaga kependidikan dimulai dengan nama Allah, penuh keikhlasan, dan berakhir pada kulminasi ridho Allah, sedikitpun jangan sampai ada penyimpangan dari Islam.

Jika ditemukan di perjalanan kelemahan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan yang baik, atau begitu ada kelemahan dalam proses maka ada kewajiban dari pimpinan untuk memberikan nasihat, masukan dan saran, pengetahuan dan keterampilan baru dalam memudahkan guru dan tenaga kependidikan Islam meningkatkan amal atau kinerjanya sehingga mampu memecahkan masalah dalam supervisi untuk memajukan lembaga pendidikan Islam.

Agar tujuan khususnya tercapai, sebuah organisasi yang sukses akan memiliki rencana untuk bersiap-siap untuk semua skenario yang mungkin terjadi. Kegagalan untuk memiliki rencana yang mungkin terjadi dapat mengakibatkan kehilangan yang tidak diharapkan untuk sebuah usaha. Akan tetapi organisasi harus memiliki keyakinan bahwa rencana mereka yang mungkin terjadi juga menghasilkan tujuan dari keinginan mereka dan konsisten dengan misi mereka. Sesungguhnya dengan membaca ayat di atas, satu hal yang dapat dicatat bahwa skop dari ajaran dan tujuan mereka belum berubah dengan situasi hal yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang. Mempersiapkan rencana yang mungkin terjadi seharusnya tidak membolehkan beberapa deviasi/penyimpangan dari tujuan yang diinginkan.

Pada tingkat strategis, rencana yang mungkin terjadi diwujudkan dalam fakta bahwa ajaran Islam memberikan bimbingan dalam sebuah variasi dari situasi yang berbeda yang di dalamnya ada norma dan kekecualian-kekecualian. Allah yang Maha Esa berkata :

... وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيِينًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ

Artinya: "...Kami telah turunkan kitab (Al-Quran) kepadamu untuk menjelaskan segala sesuatu, sebagai petunjuk, serta rahmat dan kabar gembira bagi orang yang berserah diri (muslim). (Quran 16:89).

Selanjutnya, Islam disebut Muslim untuk sepenuhnya mempersiapkan skenario kemungkinan berbeda. Allah yang Agung/Mulia berkata :

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ ...

Artinya: "(Dan persiapkanlah dengan segala kemampuan untuk menghadapi mereka dengan kekuatan yang kamu miliki... (QS. Al Anfal ayat 60).

Persiapan yang tepat untuk ayat di atas adalah proses yang terus menerus untuk kesiapan kita besok seharusnya lebih tinggi dari kesiapan kita hari ini. Karena kita sedang hidup di dunia yang lebih merdeka, pengaruh dari lingkungan eksternal dari sebuah bisnis menjadi bertambah penting, oleh karena itu persiapan rencana yang mungkin terjadi menjadi lebih dibutuhkan. Selanjutnya, perkembangan politik yang cepat di banyak bagian dunia seperti di Eropah bagian Timur, sedang menyediakan bisnis dengan kesempatan- kesempatan investasi baru. Kesempatan investasi ini dapat sangat menguntungkan perusahaan yang pada akhirnya telah mempersiapkan organisasinya. Persiapan rencana yang mungkin terjadi berbagai kesempatan meminta orang yang ahli dalam sistem informasi manajemen. Pekerja yang ahli dan sistem kerja /produksi yang fleksibel. Prasyarat-prasyarat ini disebut infrastruktur.

### **Tugas Mahasiswa:**

1. Membuat analisis terhadap tiga pendapat pakar tentang definisi supervisi pendidikan.
2. Menjelaskan fungsi supervisi pendidikan.
3. Menjelaskan fakta-fakta supervisi pendidikan di lembaga pendidikan Islam
4. Menganalisis prinsip Islam tentang supervisi pendidikan dalam lembaga Islam.

## BAB VII

# KOMUNIKASI ORGANISASI PENDIDIKAN

**Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Menganalisis definisi dan cakupan tentang kegiatan komunikasi.
2. Menjelaskan pentingnya komunikasi organisasi
3. Menganalisis fungsi-fungsi komunikasi organisasi
4. Menganalisis prinsip komunikasi dalam pendidikan Islam

**Materi Pokok:**

Materi Pokok yang dibahas mencakup :

1. Pengertian Komunikasi Organisasi
2. Pentingnya Komunikasi Organisasi
3. Fungsi-fungsi Komunikasi Organisasi
4. Komunikasi dalam Pendidikan Islam

### A. PENGERTIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

**K**omunikasi merupakan satu “kata” yang memiliki banyak makna. Bahkan di antara banyak ahli (teoritis), istilah “komunikasi” telah digunakan secara proses evolusi., sejak awal definisi komunikasi difokuskan atas dinamika sitimulus dan respon. Terutama pada tahun 1950-an, seorang ahli mendefinisikan komunikasi adalah pendiskriminasian respon dari satu organisme terhadap satu stimulus. Namun pada dekade belakangan, banyak ahli mendefinisikan istilah tersebut dengan proses orientasi. Barelson dan Steiner memfokuskan kepada komunikasi sebagai pemindahan informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan lainnya dengan menggunakan simbol, kata-kata, gambar, figure, dan grafik. Hal ini merupakan tindakan atau proses komunikasi yang biasanya disebut komunikasi (Gibson dan Hodgetts, 1989:5).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Gibson dan Hodgetts (1989) pada tahun-tahun belakangan konsep ini menjadi lebih terbuka. Dewasa ini, tidak ada

ahli komunikasi yang menolak pemahaman bahwa komunikasi mengandung proses penerimaan atas pesan yang dikirimoleh penerima pesan dan kebutuhan bagi pemahaman terhadap pesan. Pada waktu yang sama, hal ini membantu dengan mengemukakan pernyataan singkat, bahwa komunikasi merupakan suatu proses pemindahan pesan antara pengirim pesan dan penerima pesan. Karena itu hal yang penting dalam proses efektivitas komunikasi adalah adanya pengirim pesan, penerima pesan, dan keberhasilan penerimaan pesan.

Daft dan Marcic (2010), menjelaskan bahwa komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan dua orang atau lebih. Biasanya dengan maksud untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku. Komunikasi tidak hanya mengirimkan pesan, tetapi juga sekaligus pemahaman atas informasi yang disampaikan pengirim pesan sehingga terjadi umpan balik dalam bentuk perubahan perilaku dengan respon yang baik atas informasi yang disampaikan.

Kemudian Janasz, Down dan Schneider (2009:115) menjelaskan bawa komunikasi adalah kegiatan pertukaran pesan atau informasi. Pertukaran pesan dapat terjadi melalui sejumlah chanel atau saluran. Adapun yang termasuk kekayaan chanel komunikasi yang dimanfaatkan, sebagaimana halnya percakapan telepon antara satu orang dengan orang lain. Komunikasi dapat pula dilakukan dengan menggunakan surat, memo, e-mail, dan melalui penggunaan media lainnya.

Dalam teori organisasi klasik, proses komunikasi masih bersifat sederhana, namun tetap menjadi penentu keberhasilan manajemen dan kepemimpinan yang berlangsung untuk memberikan pelayanan terbaik, memproduksi barang-barang sehingga pihak stakeholders mencapai layanan yang diharapkan. Dalam salah satu teori dikemukakan bahwa komunikasi secara klasik yang dikemukakan Chaterine Miller (2006:30) digambarkan sebagai berikut:

<b>Isi Komunikasi</b>	<b>Tugas Komunikasi</b>
Alur komunikasi langsung	Vertikal ( <i>downward communication</i> )
Model atau saluran komunikasi	Biasanya dengan tulisan
Gaya komunikasi	Formal

Tabel 5: Komunikasi Klasik dalam Organisasi

Komunikasi adalah pemberian, pemindahan dan pertukaran gagasan, pengetahuan, informasi dan sejenisnya dengan mekanik, atau elektronik, tulisan atau signal tertentu. Proses komunikasi tersebut pemberian tanda dan pengubahan

makna dalam rangka usaha menciptakan pembagian pengertian/pemahaman. Untuk mencapai efektivitas komunikasi mensyaratkan penggunaan tatanan yang luas dari keterampilan intrapersonal dan interpersonal dalam proses mendengarkan, mengamati, berbicara, bertanya, menganalisis dan mengevaluasi. Setiap orang berkomunikasi disebabkan ada sesuatu yang diharapkan terjadi atau ada keinginan untuk mencapai kepuasan kebutuhan. Faktanya kebanyakan orang dalam bekerja dan kehidupannya berusaha untuk berkomunikasi dengan orang lain, apakah dengan menulis, membaca, berbicara atau mendengarkan.

## **B. PENTINGNYA KOMUNIKASI ORGANISASI**

Para manajer menghabiskan sekurangnya 80 % dari bekerjanya dalam keseharian adalah melakukan komunikasi langsung dengan orang lain. Dengan kata lain, 48 menit dalam setiap jam dihabiskan dalam pertemuan, telepon, komunikasi on line, bicara informal, ketika berjalan di sekitarnya. Adapun 20 % lainnya, biasanya waktu digunakan manajer duduk dan bekerja, kebanyakan juga komunikasi dalam bentuk membaca dan menulis.

Nampak pada praktiknya para manajer merupakan juara komunikasi, karena para manajer mengumpulkan informasi dari di dalam dan di luar organisasi serta kemudian mendistribusikan informasi yang sesuai kepada orang lain yang memerlukannya. Para manajer berkomunikasi adalah bertujuan secara langsung untuk perhatian setiap orang, menuju visi, nilai dan sasaran yang diinginkan dari tim dan organisasi serta mempengaruhi orang untuk bekerja dengan satu cara mencapai sasaran. Para manajer memudahkan pembicaraan dengan strategi komunikasi terbuka, secara aktif mendengarkan orang lain menggunakan dialog praktis, menggunakan umpan balik pembelajaran dan perubahan (Daft dan Marcic, 2006:482).

Menurut Gibson dan Hodgetts (1989:xiii) komunikasi efektif dalam era informasi bukan merupakan tugas yang mudah, kurangnya motivasi pegawai, lebih rendah dari produktivitas yang diinginkan, dan ketidakharmonisan diantara supervisor dan bawahannya seringkali terjadi akibat kurangnya dan miskinnya komunikasi. Meskipun banyak dari kita melakukan apa yang dapat dengan terbaik, peluang kita untuk belajar bagaimana komunikator menjadi lebih baik adalah tidak cukup.

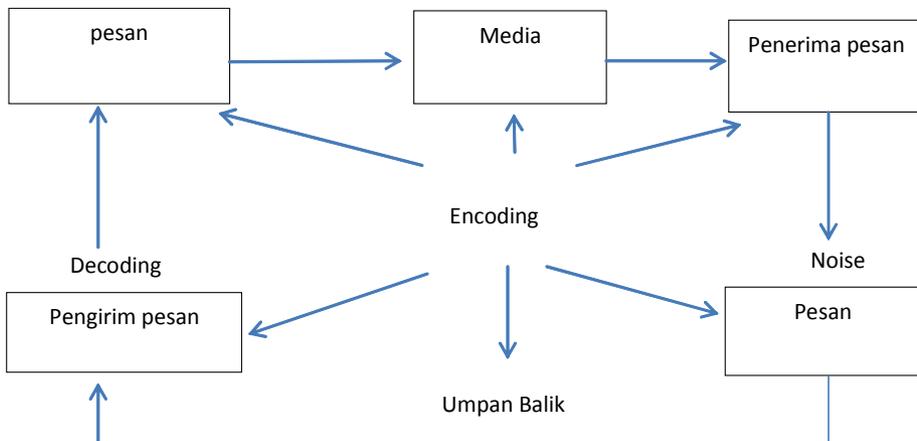
Menurut Robbin dan Coulter (2010:424) pentingnya komunikasi efektif bagi para manajer tidak dapat diabaikan atas alasan tertentu. Dalam banyak hal setiap manajer selalu terlibat dengan komunikasi. Tidak hanya dalam satu kegiatan, tetapi pada semua kegiatan. Seorang manajer tidak dapat membuat

keputusan tanpa informasi. Karena itu informasi harus dikomunikasikan. Satu keputusan dibuat, maka komunikasi harus disediakan. Dengan kata lain, tidak ada keputusan yang dapat dibuat, jika tidak ada gagasan terbaik, sasaran yang terbaik dan kreatif. Rencana terbaik, atau rancang ulang pekerjaan terbaik, tidak dapat disiapkan tanpa komunikasi.

Komunikasi adalah pemindahan dan pemahaman atas pemberian arti. Suatu proses atas penekanan pemindahan makna, jika informasi atau gagasan tidak dikoversi, maka komunikasi tidak akan terjadi. Pembicara adalah orang yang menyiapkan informasi dan menyampaikannya untuk dipahami pendengar atau penerima pesan. Tantangan organisasi adalah bagaimana mengawasi aliran informasi jangan sampai tidak dikomunikasikan. Lebih penting lagi, komunikasi mencakup pemahaman terhadap makna. Untuk keberhasilan komunikasi, arti harus ditafsirkan dan dipahami. Satu surat yang ditulis dalam bahasa Spanyol harus diarahkan kepada orang yang bisa bahasa Spanyol, atau harus diterjemahkan kepada orang yang bisa membaca dan memahami bahasa tersebut. Komunikasi yang sempurna, jika ada informasi yang dikirim, maka komunikasi akan efektif jika gagasan yang diterima dan dipahami oleh penerima pesan diterima secara benar sebagaimana dipandang oleh pengirim pesan.

Sejatinya sangat diperlukan untuk membuat komunikasi yang berlangsung baik komunikasi interpersonal yang merupakan proses komunikasi antara dua orang atau lebih, dan sekaligus komunikasi organisasi yang menjadi pola-pola, jaringan kerja, dan sistem komunikasi dalam satu organisasi. Kedua jenis komunikasi tersebut sama pentingnya bagi para manajer (Robbins dan Coulter, 2009:425).

Adapun proses komunikasi interpersonal dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 15: Proses Komunikasi interpersonal (Robbins dan Coulter, 2009:245).

Sebelum komunikasi berlangsung, sasaran diungkapkan sebagai satu pesan yang ditafsirkan dan harus diwujudkan. Hal itu terjadi antara sumber dan pengirim informasi dan penerima pesan. Pesan adalah konversi terhadap bentuk simbol (disebut *decoding*) dan dikirim dengan cara menggunakan beberapa media (*channel*) kepada penerima pesan, sebagai orang yang menerjemahkan pesan dari pengirim pesan (*decoding*). Hasil penerjemahan arti dari seseorang kepada orang lain. Sebagaimana digambarkan dalam gambar di atas sebagaimana elemen dari proses komunikasi. Hal yang penting juga adalah dimungkinkan adalah gangguan, atau kebisingan yang ada ketika terjadinya proses pengiriman dan penafsiran makna informasi, karena itu semua gangguan harus dieliminir dengan sebaik-baiknya agar pesan yang disampaikan pengirim pesan kepada penerima pesan dapat dipahami secara benar (*exactly*) sebagaimana dimaksudkan pengirim pesan.

Setiap manajer atau pemimpin memerlukan untuk mengkomunikasikan kepada pegawai tentang kebijakan baru organisasi tentang program peningkatan mutu layanan dan mutu produk organisasi, kebijakan dan program tentang pengembangan pegawai pada tahun tertentu untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai dalam merespon peluang pasar sehingga motivasi kerja dan loyalitas organisasi semakin meningkat. Begitu pula perlu dikomunikasikan mengenai peluang peningkatan anggaran kepada pegawai agar dapat memaksimalkan pencapaian efektivitas individu, kelompok/unit dan organisasi dalam mengantisipasi kebutuhan pasar atas produk baru yang dihasilkan.

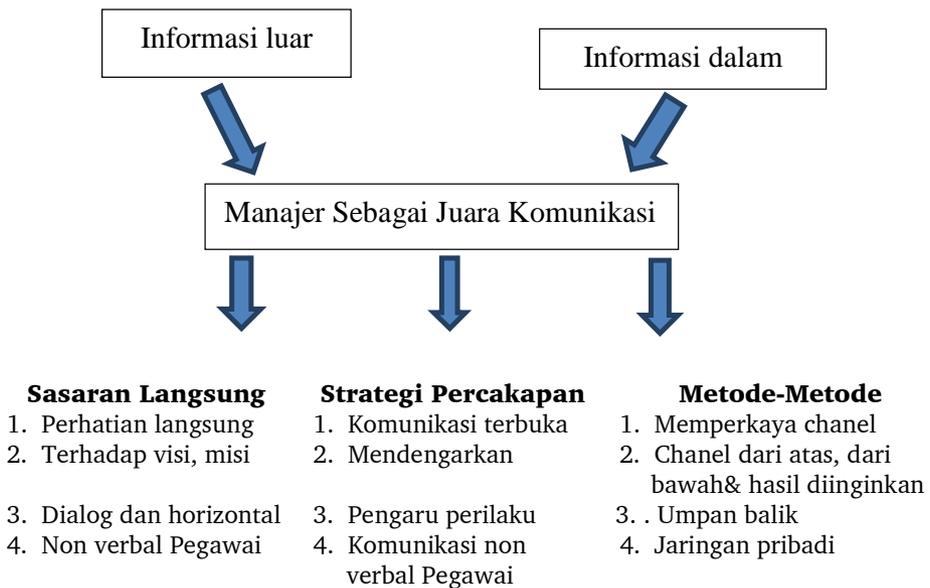
Satu bagian yang penting dari komunikasi interpersonal adalah komunikasi non verbal, yaitu jaringan komunikasi tanpa kata-kata. Sebagian dari komunikasi yang penuh makna tidak dengan komunikasi lisan dan tulisan. Ketika pengajar perguruan tinggi mengajar di dalam kelas dia tidak membutuhkan kata-kata lisan untuk menyampaikan kepada mahasiswanya, tetapi mereka dapat memulai dengan membaca surat kabar di tengah kelas. Sama halnya ketika mahasiswa memulai dengan mengambil dan meletakkan buku, koran, dan buku catatan dan pesannya jelas, bahwa waktu belajar di kelas adalah membaca. Ukuran kantor seseorang atau pakaian seragamnya memberikan pesan kepada yang lain. Sejatinya, diantara ragam bentuk komunikasi non verbal, jadi jenis yang terkenal adalah bahasa tubuh atau intonasi verbal (Robbins dan Coulter, 2009:407).

Bahasa tubuh mengacu kepada gestur, ekspresi wajah, dan gerakan tubuh lain yang bermakna. Berkenaan dengan bahasa tubuh ini adalah apa yang tidak diucapkan seseorang, atau apa saja yang berbeda dari senyum seseorang. Gerakan tangan, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh lainnya dapat mengkomunikasikan perasaan atau keadaan emosi sebagaimana halnya agresi, ketakutan, sinis, arogansi, kegembiraan, dan kemarahan. Pemahaman makna di belakang gerakan tubuh dan pelajaran bagaimana menempatkan bahasa tubuh yang terbaik dapat

membantu kepribadian dan profesionalitas yang dimiliki para manajer atau pimpinan.

Komunikasi verbal adalah maksudnya mengacu kepada penekanan pada apa yang disampaikan seseorang dengan kata-kata atau potongan kata agar supaya mencapai makna. Bagaimana intonasi dapat mengubah makna dari pesan, bergantung pada pertanyaan dari pengajar. Respon atas pertanyaan instruktur apakah sebagai hal lembut, atau kata yang menggetarkan terutama kekuatan penekanan kata terakhir.

Menurut Daft dan Marcic (2010:483) bahwa manajer merupakan juara komunikasi, yang bertanggung jawab dalam menggabungkan sumber informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Hubungan dan prosesnya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 16 : Proses dan Hubungan Antar Komponen Komunikasi Organisasi

Keberadaan manajer yang efektif sejatinya menggunakan banyak metode komunikasi, termasuk menseleksi kekayaan chanel komunikasi; dengan memudahkan penggunaan komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, dan horizontal, memahami dan menggunakan komunikasi non verbal, membangun jaringan komunikasi informal, yang melintasi lingkungan organisasi.

Lebih lanjut dikemukakan Daft dan Marcic (2010), secara empirik praktik komunikasi organisasi, dalam konteks manajemen dilaksanakan sebagai berikut:

1. Ketika para manajer melaksanakan fungsi perencanaan, mereka dipastikan mengumpulkan informasi, menulis surat, memo, dan laporan-laporan, serta berjumpa dengan manajer lainnya untuk memformulasikan rencana.
2. Bila para manajer memimpin, maka mereka mengkomunikasikan untuk membagi visi dari organisasi dan mendorong pegawai untuk membantu pencapaian visi.
3. Ketika manajer mengatur, mereka mengumpulkan informasi tentang pernyataan organisasi dan mengkomunikasikan struktur baru kepada yang lain. Keterampilan Komunikasi adalah bagian fundamental aktivitas setiap manajer.

Dalam konteks ini, para manajer dan pimpinan organisasi perlu menggunakan informasi dengan berbagai model komunikasi organisasi untuk memudahkan dan mempengaruhi personil dalam mencapai tujuan dan kinerja yang diharapkan. Baik dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan memerlukan dan mendayagunakan informasi untuk mencapai efektivitas pribadi, unit kerja, dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, produk dan layanan yang dihasilkan organisasi diharapkan dapat memunculkan kualitas, kepuasan, kemajuan dan pengembangan organisasi.

### **C. FUNGSI KOMUNIKASI ORGANISASI**

Komunikasi organisasi menjadi alat paling strategis dalam menjalankan berbagai kegiatan organisasi sehingga tugas pokok dan fungsinya dapat terlaksana dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Gibs dan Hotgetts (1989:212-229) ada empat jenis komunikasi dalam organisasi dilihat dari penggunaan chanel maka proses informasi, yaitu terdiri dari:

1. Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*)
2. Komunikasi dari bawahan kepada pimpinan (*upward communication*)
3. Komunikasi Horizontal (komunikasi pada level yang sama dalam organisasi)
4. Komunikasi Diagonal (komunikasi individu dalam level dan bidang berbeda)

Menurut Robbins dan Coulter (2012:412) *downward Communication* adalah komunikasi yang mengalir dari manajer kepada pegawai. Proses komunikasi ini digunakan untuk menginformasikan, bersifat langsung, berkoordinasi dan mengevaluasi pegawai. Ketika manajer menyusun sasaran kepada pegawai mereka maka digunakan mereka komunikasi dari atas ke bawah. Mereka juga menggunakan komunikasi dari atas ke bawah ketika membagi tugas kepada pegawai, memberi informasi tentang kebijakan dan prosedur organisasi, memaparkan

masalah yang perlu mendapat perhatian atau mengevaluasi kinerja. Komunikasi dari atas ke bawah dapat dilaksanakan melalui metode komunikasi tertentu.

Sedangkan *upward communication* adalah komunikasi yang mengalir dari pegawai kepada manajer. Komunikasi ini menjaga manajer menyadari bagaimana perasaan pegawai atas pekerjaan mereka, teman kerjanya, dan organisasi secara umum. Para manajer juga melaksanakan komunikasi dari bawah ke atas untuk menerima gagasan-gagasan tentang bagaimana sesuatu pekerjaan, sarana dan prasarana, fasilitas, layanan dapat ditingkatkan. Sebagai contoh komunikasi dari bawah ke atas mencakup laporan kinerja yang disiapkan oleh pegawai, kotak sasaran, survei sikap pegawai, pelanggaran prosedur, diskusi pegawai dan manajer serta kegiatan kelompok informal di kalangan pegawai yang memiliki peluang untuk mendiskusikan masalah dengan manajer mereka atau yang mewakili manajemen puncak.

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa berapa banyak komunikasi dari bawah ke atas dipergunakan sangat tergantung pada budaya organisasi. Jika para manajer telah menciptakan satu iklim dengan terpercaya dan rasa hormat serta menggunakan pengambilan keputusan partisipatif atau memberdayakan, maka komunikasi dari bawah ke atas dapat dipertimbangkan pelaksanaannya sebagai proses pegawai memberikan masukan dalam pengambilan keputusan. Dalam lingkungan yang strukturnya lebih tinggi dan otoriter maka komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) masih mendapat tempat meskipun terbatas.

Gibs dan Hotgetts (1989:225) menjelaskan komunikasi horizontal atau lateral adalah komunikasi yang berlangsung antara orang-orang dalam level dari hirarki yang sama dalam struktur formal. Dalam kompleksitas organisasi hal merupakan hal yang penting. Banyak yang menyebutnya, kegiatan ini sebagai komunikasi lateral yang dalam sistem informal.

Paling tidak ada lima tujuan komunikasi horizontal, yaitu: *pertama*; metode melakukan koordinasi antar unit kerja dan departemen. Tanpa komunikasi horizontal, maka proses koordinasi dan efektivitas tim kerja sukar diwujudkan dengan baik. *Kedua*; untuk membangun dukungan sistem sosial organisasi, terutama dalam proses sosialisasi dan membangun rasa memiliki atas organisasi. *Ketiga*; menjadi metode utama dalam pembagian informasi. *Keempat*; membantu memudahkan pemecahan masalah dari semua lapisan. Melalui komunikasi ini dimungkinkan seseorang atau unit kerja saling belajar, terutama memecahkan masalah dan mengambil keputusan secara bersama. *Kelima*; komunikasi ini mencegah konflik dalam bidang yang sama sebagaimana dihasilkan dari kesalahpahaman, hambatan komunikasi, dan kekurangpahaman. Dengan komunikasi

ini dapat memajukan semangat kerjasama dalam unit yang sama untuk memaksimalkan pencapaian kinerja.

Robbins dan Coulter (2012:415) menegaskan bahwa kemudian komunikasi diagonal adalah komunikasi yang melintasi sekaligus berbagai bidang kerja dan level-level organisasi. Seorang analisis kredit adalah orang yang mengkomunikasikan secara langsung dengan manajer pemasaran regional tentang problem pelanggan yang dicatat bidang berbeda dan level organisasi berbeda sejatinya menggunakan komunikasi diagonal. Sebab cara ini bisa lebih efisien dan cepat, komunikasi diagonal dapat menguntungkan. Peningkatan penggunaan e-mail sebagai fasilitas komunikasi diagonal. Pada banyak organisasi, pegawai tertentu dapat berkomunikasi dengan e-mail dengan pegawai yang lain, mempertimbangkan bidang kerja organisasi dalam level yang sama, komunikasinya bahkan sampai dengan manajer level lebih tinggi.

#### **D. PRINSIP KOMUNIKASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

Islam adalah agama universal yang ajaran-ajarannya berlaku pada semua tempat dan sepanjang zaman. Sebagai agama wahyu, Islam mengatur seluruh aspek kehidupan duniawi dan ukhrowi. Ajarannya mencakup seluruh aspek kehidupan individu, keluarga, masyarakat dan bangsa, baik tentang akidah, ibadah, akhlak dan mu'amalah. Bahkan kuantitas dan kualitas kehidupan di dunia akan menentukan tempat dan corak kehidupan di akhirat. Karena itu, Islam merupakan ajaran yang menjadi rahmat bagi sekalian alam (*rahmatan lil 'alamin*), menciptakan keselamatan, ketentraman dan kebahagiaan bagi semua makhluk Tuhan di alam semesta ini.

Dengan komunikasi manusia saling memahami dan saling menjalin kasih. Allah menyebut komunikasi dengan *'bayan'* yaitu kemampuan menyampaikan sesuatu dengan jelas. Komunikasi yang tidak terbangun dengan baik dan jelas bisa menimbulkan masalah dalam hidup (Hefni, 2009:52).

Salah satu proses komunikasi dalam alqur'an adalah berdialog. Ada beberapa etika berdialog dalam alqur'an, yaitu:

1. Bersih niat dan bertujuan mencari kebenaran (QS.Hud/11:88)
2. Memperhatikan dan mendengarkan lawan bicara dengan baik (QS.Thoha/20:65).
3. Bersikap adil, objektif dan proporsional (QS.Ali Imran/3:13-14; Al Maidah/5:8; Assaba'/34:24).
4. Berbekal Ilmu dan argumentasi yang kuat (al Haj/22:3; Al Isra'/17:36)
5. Menggunakan retorika yang jelas dan singkat (An Nisa'/4:46)

6. Memilih kata-kata yang baik, lemah lembut dan tidak keras kepala (QS.Taha/20:43-44; An Naziat/79:18-19).
7. Berangkat dari *common platform* (titik persamaan) (QS.Ali Imran/3:64).
8. Menghormati lawan bicara dan tidak merencangkannya (Qs.Al An'am/6:108; Al Hujrat/49:11)
9. Menghindari fanatisme berlebihan (Qs.Al Baqarah/2:170).

Rasulullah adalah manusia hebat, selain hebat dan piawai dalam merancang strategi, beliau juga memiliki kompetensi dalam mentransfer informasi dan ilmu pengetahuan kepada orang lain. Kepiawaian yang dimaksud adalah keterampilan berkomunikasi sehingga orang lain mudah mencerna keinginannya. Orang hebat adalah orang yang pandai berkomunikasi dengan bahasa yang lugas, jelas, dan sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan (Antonio, 2010:132).

Ada beberapa metode komunikasi yang digunakan oleh Rasulullah saw, yang terdiri dari:

### 1. Komunikasi Dua Arah (*two way Communication*)

Dalam alqur'an banyak ditemukan ayat yang mengandung penjelasan mengenai proses komunikasi dua arah, sebagaimana dalam surat Al Kahfi ayat 103-104:

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا ﴿١٣٧﴾ الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ  
يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا ﴿١٣٨﴾

Artinya: "Katakanlah: "Apakah akan Kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya?", Yaitu orang-orang yang telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya (QS.Al Kahfi ayat 103-104).

Lebih lanjut dijelaskan oleh Antonio (2010 :137) bahwa komunikasi dua arah adalah teknik komunikasi modern yang sangat ampuh dalam mengendalikan suatu pekerjaan. Untuk mengoptimalkan komunikasi dua arah itu, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu: mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap apa yang dikatakan oleh lawan bicara. Pandai mengambil perhatiannya untuk menghidupkan komunikasi dengan anda. Memberikan kesempatan kepada lawan bicara untuk memberikan penjelasan. Menghargai apa yang dikatakan meskipun sebenarnya anda tidak sependapat.

## 2. *Body Language* (bahasa tubuh)

Tubuh juga bisa berbahasa, layaknya bahasa ucapan yang muncul dari lisan. Inilah yang diistilahkan dengan bahasa tubuh. Setiap orang pasti menggunakan bahasa tubuh saat berbicara. Bagi seorang pembicara, ceramahnya akan terasa kaku jika ia tidak mengaktifkan bahasa tubuh.

Dalam Antonio (2010 :140) dijelaskan bahwa diriwayatkan dari Abu Sa'id Al-khudri, bahwa beberapa orang sahabat rasulullah telah melakukan perjalanan. Lalu salah seorang diantara mereka ada yang datang kepada Nabi dan menceritakan pengalaman selama perjalanannya. Dia berkata, "wahai Rasulullah, demi Allah, aku tidak *meruqyah* kecuali dengan menggunakan Surah Al-Fatiha."

Mendengar itu, Rasulullah tersenyum, lalu beliau bertanya, "apa engkau tahu bahwa dengan surat itulah ruqyah dilakukan?" Beliau melanjutkan, "Ambilah sesuatu (upah) dari mereka, dan biarkanlah aku mendapat bagian juga bersama kalian."

## 3. Bahasa Verbal dan Intonasi

Prinsip dasar metode ini menekankan bahwa setiap kalimat yang disampaikan ke hadapan pendengar, akan menimbulkan pengaruh tersendiri. Apalagi jika disampaikan adalah kalimat-kalimat dahsyat yaitu kalimat yang singkat namun padat kandungan maknanya (Antonio, 2010 :141)

Lebih lanjut dijelaskannya, bahwa Abu Mas'ud Al-Badri mengatakan, "Aku telah memukul seorang budakku dengan cambuk. Aku lalu mendengar suara dari arah belakang, 'Ketahuilah, wahai Abu Mas'ud. Aku tidak paham maksud suara tersebut karena amarahku sedang memuncak. Ketika suara itu semakin dekat, aku baru mengetahui bahwa suara itu adalah suara Rasulullah. 'Ketahuilah, wahai Abu Mas'ud...Ketahuilah, wahai Abu' Mas'ud...' Aku pun membuang cambuk dari tangan-ku. Lalu beliau bersabda, 'Ketahuilah, wahai Abu Mas'ud, Sesungguhnya Allah lebih kuasa untuk melakukan hal tersebut kepadamu, lebih dari apa yang telah engkau perbuat terhadap anak itu. Setelah itu, aku berkata, 'Aku tidak akan memukul budakku selamanya.

## 4. Komunikasi audio-visual

Rasulullah juga menggunakan metode komunikasi audio-visual meskipun dalam bentuk yang tidak secanggih teknologi sekarang. Jabir bin Abdullah meriwayatkan, 'ketika itu kami sedang bersama dengan Nabi. Beliau menggambar sebuah garis, lalu menggambar lagi dua baris lain di sebelah kanan garis tadi,

dua garis lagi di sebelah kirinya. Kemudian, beliau meletakkan tangannya pada garis yang ditengah, seraya bersabda; ‘ inilah jalan Allah. Lalu beliau membaca surat al-An’am ayat 153:

وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ  
ذَٰلِكُمْ وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٥٣﴾

Artinya: Dan bahwa (yang Kami perintahkan ini) adalah jalanKu yang lurus, Maka ikutilah Dia, dan janganlah kamu mengikuti jalan-jalan (yang lain), karena jalan-jalan itu mencerai beraikan kamu dari jalanNya. yang demikian itu diperintahkan Allah agar kamu bertakwa (QS.al Al-an’am ayat 153).

Komunikasi yang dilakukan dalam Islam sangat kreatif dan dapat menggunakan media yang sesuai dengan zamannya. Penggunaan media dalam komunikasi dalam rangka memudahkan pendengar menerima dan memahami pesan yang disampaikan penerima pesan agar berubah tingkah lakunya kepada yang lebih baik.

## 5. Korespondensi

Salah satu model komunikasi verbal adalah dengan tulisan, khususnya menggunakan surat untuk menyampaikan informasi. Karena itu, surat adalah sarana komunikasi yang sangat penting. Kepandaian dalam menulis surat adalah salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin dan orang besar. Karena pentingnya surat, banyak presiden, raja, dan pejabat memilih sekretaris khusus yang memiliki kompetensi dalam bidang ini agar penulisan surat terwujud dalam format yang ideal (Antonio, 2010 :145).

Dalam praktiknya di sekolah, madrasah dan pesantren proses komunikasi pendidikan mencakup dimensi yang sangat luas. Komunikasi tersebut dapat berlangsung secara verbal, non verbal dan komunikasi menggunakan media. Begitu pula, komunikasi dalam organisasi pendidikan dapat bersifat internal dan eksternal, serta formal maupun informal. Komunikasi dalam organisasi hanya mungkin terlaksana dengan baik, jika kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tatausaha, wali kelas, komite sekolah, dan guru-guru memahami tatanan komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa tujuan organisasi pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Kepala sekolah melakukan komunikasi organisasi dengan wakil, staf dan guru dalam berbagai kegiatan yang secara formal diatur dan menjadi panduan dalam dan melalui kegiatan-kegiatan, yaitu:

- 1) Mengumpulkan data dan informasi untuk membuat keputusan, perencanaan dan menetapkan anggaran sekolah, atau rencana anggaran dan pendapatan sekolah/madrasah (RAPBS/M).
- 2) Menyusun, menyampaikan dan melembagakan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah pada berbagai dokumen, terbitan yang dilakukan institusi
- 3) Mengkomunikasikan dan membagi tugas kepada wakil kepala sekolah, staf, wali kelas dan guru-guru dan komite sekolah.
- 4) Menyampaikan visi, misi dan tujuan serta pengarahan dan pembinaan dalam berbagai upacara dan pelaksanaan program serta kegiatan
- 5) Menyampaikan visi, misi, tujuan, sasaran dalam rapat kerja untuk menetapkan rencana sekolah, jangka pendek, menengah dan jangka panjang
- 6) Melakukan komunikasi, dialog dan diskusi untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam kegiatan rapat pimpinan sekolah, rapat kerja, evaluasi, koordinasi, dan rapat panitia, dan atau rapat unit dan rapat Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Sedangkan komunikasi informal dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan di sekolah untuk memantapkan alur lalu lintas informasi tanpa dibatasi hubungan struktural. Dalam rangka proses komunikasi informal, sekolah biasanya memiliki budaya sekolah masing-masing sangat tergantung pada kebiasaan yang terlembaga, baik melalui kegiatan arisan, *coffe morning*, serapan bersama, kegiatan peringatan keagamaan, maupun dalam kegiatan expo sekolah, atau kegiatan upacara lainnya.

Dalam konteks ini, (Daft dan Marcic, 2009:486) menegaskan bahwa setiap manajer memiliki banyak pilihan dalam saluran melalui komunikasi dengan manajer lain, staf dan pegawai sekolah. Seorang kepala sekolah dapat membuat mendiskusikan masalah secara berhadapan, menggunakan telepon untuk memanggil, menggunakan pesan instan, mengirimkan pesan dengan e-mail, menuliskan memo atau surat, atau mengirimkan pesan melalui faximile. Pengiriman pesan tersebut tergantung kepada jenis pesannya. Penelitian menunjukkan bahwa bagaimana para manajer memilih saluran komunikasi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi. Temuan penelitian ini bahwa saluran komunikasi yang beragam dalam kemampuan mereka untuk mengolah informasi.

Sejatinya kegiatan pendidikan adalah proses komunikasi antara guru dengan anak didik dalam lingkup kegiatan yang luas. Di satu sisi guru atau pendidik yang berperan mendidik anak melalui penyampaian pesan-pesan berupa materi atau isi pelajaran dengan menggunakan berbagai metode agar isi pesan sampai kepada anak didik untuk dapat mengubah perilakunya kepada yang lebih baik. Dalam konteks ini perubahan perilaku diindikasikan dengan bertambahnya

pengetahuan anak, dari tidak mengetahui sesuatu menjadi tahu, kemudian dari tidak mau melakukan sesuatu yang baik berubah menjadi mau melakukan yang baik, dan dari tidak bisa melakukan satu perbuatan berubah menjadi bisa melakukan perbuatan yang baik sebagai bukti anak terampil melakukan satu perbuatan yang diinginkan sesuai tujuan pembelajarannya.

Dalam komunikasi kepala sekolah dengan semua personil dimungkinkan jika kepala sekolah memiliki keterampilan mendengarkan. Paling tidak ada lima elemen kompetensi interpersonal dalam hubungan interpersonal antara individu dan di dalam tim. Kompetensi tersebut mencakup: (1) untuk menerima dan mengirim informasi dan perasaan secara benar, (2) untuk membangkitkan dan menyatakan perasaan, (3) proses informasi dan perasaan secara nyata dan kreatif, (4) untuk melaksanakan tugas dan tindakan, (5) untuk belajar dalam setiap bidang di atas (Tomlinson, 2004 :107).

Komunikasi interpersonal pimpinan sekolah dengan personil lainnya dicirikan dan dihadirkan dalam bentuk kejelasan dan membagi nilai, kepemimpinan situasional, kebanggaan dalam tim kerja, kejelasan tugas, umpan balik dan meninjau ulang, keterbukaan dan keterusterangan, komunikasi lateral/lintas struktur, pengambilan keputusan kolaboratif, dan upaya penekanan atas tindakan. Dengan begitu, komunikasi dalam organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan, kejelasan tugas pokok dan fungsi, struktur sekolah, kematangan sumberdaya personil, dan iklim sekolah serta faktor eksternal lainnya.

Dengan komunikasi efektif di lembaga pendidikan Islam, khususnya yang terlihat dari pelayanan terbaik pihak manajemen sekolah, kualitas dan keunggulan lulusan sebagaimana harapan *stakeholders*, maka keterampilan komunikasi untuk para personil sekolah memang menjadi tugas manajer dan pemimpin sekolah untuk selalu ditingkatkan agar semakin jelas manfaat atau kontribusi keterampilan dan efektivitas komunikasi dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan Islam, baik di sekolah agama Islam, madrasah dan pesantren.

### **Tugas Mahasiswa :**

1. Buat resume bagian I, dan analisis kekuatan dan kedalaman kajian bagian I dengan fakta empiris praktik komunikasi di madrasah-madrasah
2. Membuat rumusan fungsi komunikasi organisasi menjadi peta konsep yang mudah dipahami dalam praktik pendidikan di sekolah
3. Bandingkan kajian komunikasi dalam pendidikan Islam dengan kekuatan praktik komunikasi organisasi pendidikan Islam di pesantren.

# DAFTAR PUSTAKA

- Alam, Zafar, *Islamic Education Theory & Practice*, New Delhi: Adam Publishers & Distributors, 2003.
- Alqur'an dan Terjemahannya, Bandung: Al Mizan Publishing, 2010.
- Bafadhal, Ibrahim, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Balderston, FE, *Managing Today's University*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.
- Blankstein, Alan M, Paul D. Houston, Robert W. Cole, Ed, *The Soul of Educational Leadership*, California: Corwin Press, A Sage Publication, 2008.
- Banta, Trudy W, *Is The Hope for Quality in The Academy?*, dalam Dean L. Hubbard, ed, *Continuous Quality Improvement*, New York: Prescott Publishing, Co.1993.
- Bargh, Chaterine, Boccock, Scott and Smith, *University Leadership: The Role of Chief Executive*, Buckingham: SRHE and Open University Press.2000.
- Barker, David P dan Alexander W. Wiseman, ed, *Global Trends in Educational Policy*, New York: 2005.
- Barnet, Ronald, *Improving Higher Education: Total Quality Care*, Buckingham: Open University, 1992.
- Beach, Don M dan Judy Reinhartz. *Supervisory Leadership*. London: Allyn and Bacon, 2000.
- Beare, Hedley, Dkk, *Creating Excellent School*, New York: Routledge, 1989.
- Bellamy, G Thomas, et al, *Principal Accomplishments : How school Leaders Succeed*, New York: Open University Press, 2007.
- Bennett, Nigel, Megan Crawford and Marion Cartwright, *Effective Educational Leadership*, London: The Open University-Paul Chapman Publishing, 2003.
- Burt, Nanus and Stephen M. Dobs. *Leaders Who Make A Difference*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1999.
- Bottery, Mike, *The Ethics of Educational Management*, London: Cassel Educational Limited, 1993.

- Bush, Tony dan David Middleword, *Leading & Managing People in Education*, London: Sage Publications, 2005.
- Bush, Tony, *Theories of Educational Leadership and Management*, London: Sage Publications, 2003.
- Bush, Tony & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCISoD, 2012.
- Clark, Francis, *Leadership for Quality*, London: McGraw Hill Company, 1996.
- Charles W. L Hill and Steven L. McSane, *Principles Of Management*. New York: McGraw Hill, 2008.
- Daft, Richard L and Dorothy Marcic, *Understanding of Management*, Canada: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Daft, Richard L, *The Experience Leadership*, USA: Thomson South-Western, 2008.
- Danlel, John, S, *Mega-Universities and Knowledge Media*, London: Kogan Page, 1997.
- Drucker, Feter F, *Management Challenges for The 21 st Century*, New Delhi: Butterworth-Heneiman, 1999.
- Dunham, Jack, *Developing Effective School Management*, New York: Routledge, 2002.
- Falestini, Robert, *From Leadership Theory to The Practice*, London: Estover Road Plymouth PL6 7PY United Kingdom, 2009.
- Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Fathi, Muhammad. *The Art of Leadership in Islam: Meneladani Kepemimpinan Nabi dan Khulafa Rasyidin*, Jakarta: KHALIFA, 2009.
- Fileds, Joseph C, *Total Quality for Schools*, Wisconsin: ASQC, 1994.
- Gamage, David Thenuwara dan Nicholas Sun-Keung Pang, *Leadership Management in Education*, Hongkong: The Chinese University Press, 2003.
- Garcia, Ricardo L, *Teaching in a Pluralistic Society: Concepts, Models, Strategies*, New York: Harper & Row Publisher, 1982.
- Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management: TQM untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, Jakarta: Gramedia, 2006.
- Gibson, Jane Whitney dan Richard M. Hodgetts, *Organizational Communication: A Managerial Perspective*, Harper Collins Publishers, 1991.
- Goetsch, David L and Stanley B. Davis, *Quality Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

- Greenwood, Malcolm S, dan Helen J Gaunt, *Total Quality Management for School*, London: Redwood Books, 1994.
- Gunter, Helen M, *Leaders and Leadership in Education*, London: Paul Chapman Publishing, 2001.
- Hafiduddin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: GemaInsani, 2003.
- Hanafi, Mukhlis M, et al, *Tafsir alqur'an Tematik: Kerja dan Ketenagakerjaan*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2012.
- Hanafi, Mukhlis M, et al, *Pendidikan, Pembangunan Karakter dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2012.
- Haydon, Graham, *Education, Philosophy and the Ethical Environment*, London: Routledge, 2006.
- Heller, Jack F, *Increasing Faculty and Administrative Effectiveness*, First Edition, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1982.
- Hesselbein, dkk. *Leading For Innovation*. New York: Druker Foundation Wisdom to Action Series. 1990.
- Hariwung, *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: LP2LPTK, Ditjen Dikti Depdikbud, 1989.
- Imron, Ali, *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Jalaluddin, Dindin, *Paradigma Pendidikan Anak dalam Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicipta, 2001.
- Jones, Jeff, *Management Skills in Schools*, London: Paul Chapman Publishing, 2005.
- Khalil, Munawwar, Direktorat Pendidikan Agama Islam, Kementerian Agama RI, *Leadership: Materi Pendidikan dan Latihan Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) Tingkat SD, SMP dan SMA/SMK*, Yogyakarta: 2011.
- Kementerian Agama, *Leadership*, Jakarta: Ditjen PAIS Kemenag, 2011.
- Knapper, Christopher K, and Arthur J Cropley, *Life Long Learning Higher Education*, Third Edition, London: Kogan Page, 2000.
- Langgulang, Hasan, *Pendidikan dan Peradaban Islam*, Jakarta: Pustaka Al Husna, 1985.

- Lambert, Linda, *Leadership Capacity for Lasting School Improving*, Alexandria: ASCD, 2003.
- Lewis, Ralph G, dan Douglas H Smith, *Total Quality Higher Education*, Florida: St. Lusia Press, 1994.
- Linda K. Stroh, et.al, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.
- Lucas, Ana F and Associates, *Leading Academi Change*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2000.
- Ludjito, Ahmad, dkk. *Guru Besar Bicara: Mengembangkan Keilmuan Pendidikan Islam*, Semarang: RaSAIL Media Group, 2010.
- Mahali, A. Mujab, *Kajian Tentang Keimanan dan Keislaman*, Jakarta: Pustaka Al Husna, 1994.
- Moore, Kenneth D, *Effective Instructional Strategies*, London: Sage Publications, 2005.
- Murphy, Josep, *Connecting Teacher Leadership and School Improvement*, California: Corwin Press, 2005.
- Multitama Communication, *The Power of Leader*, Jakarta: Akbar Media Eka Sarana, 2007.
- Moore, Kenneth D, *Effective Instructional Strategies*, London: Sage Publications, 2005.
- Mondy, R Wayne and Shane R Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Muqowim, *Pengembangan Soft Skill Guru*, Yogyakarta: PT. Pustaka Insan Madani, 2012.
- Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Indonesia*, Bogor: Kencana, 2003.
- Nurtain, *Supervis Pengajaran*, Jakarta: Ditjen Dikti Depdiknas, 1989.
- Overton, Rodney. *Leadership Made Simple*. Singapura: Wharton Books, Pte.Ltd. 2002.
- Philip Rekdale, *file:///F:/ School Development \_Com-In a Nutshell \_ABrief Personal Perspective of School...3/31/2007*.
- Peterson, Arthur P, and W. Saunders, *Understanding Quality Leadership*, dalam *Journal of Quality Management*, Victoria University: MCB University Press, Volume 3 Number 1, 1994.

- Picot, Arnold, Ralf Reichwald, Rolf Wigand, *Information, Organization and Management*, Arkansas: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
- Pidarta Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Qomar, Mujamil, *Menggagas Pendidikan Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Erlangga, 2007.
- Rachman, Taufiq, *Sistem Analisis Administrasi dan Manajemen Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis*. Medan: Perdana Publishing, 2011.
- Robbins, Stephen and Mary Coulter, *Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon. 1995.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill Higher Education, 2001.
- Rohani HM, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Saefullah, U, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: PustakaSetia, 2014.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, London Kogan Page Educational Management Series.1993.
- Shriberg, Arthur, et al, *Practicing Leadership*. Canada: John Willey & Sons, Inc, 1997.
- Sin, Ahmad Ibrahim Abu, *Pengurusan dalam Islam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia, 1991.
- Soetopo Hendiyat dan Soemanto Wasty, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.
- Syafaruddin & Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan, Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publishing, 2011.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: Grasiondo, 2004.
- Syafaruddin dan Asrul, ed, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- Syaikh, Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid VI*, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, terjemahan, 2008.

- Syaikh, Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid VII*, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, terjemahan, 2008.
- Starratt, Robert J., *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*, Terj. Yogyakarta: Kanisius, 2007.
- Syaifurahman dan Ujiati, *Manajemen dalam Pembelajaran*, Jakarta: Indeks, 2013.
- Schlechty, Philip C, *Inventing Better School*, New Jersey: Jossey Bass, 1997.
- Snyder, Neil H, James J. Dowd, Jr, and Dianne Morse Houghton, *Vision, Values, and Courage*, New York: Macmillan, Inc, 1994.
- Stephen P Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Syaikh, Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Isyahaq Alu, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta: Pustaka Imam Syafii, 2012.
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Angkasa, 1985.
- Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Frenada, 2010.
- Tim Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 1999.
- Tilaar, H.A.R, *Paradigma baru Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Tilaar, HAR, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta: RinekaCipta. 2002.
- Tucker, Allan, Terri, George and Robert A. Bryan, *The Academic Dean: Dove, Dragon and Diplomat*, New York: McMillan Publishing, 1991.
- Usman, Moh Uzer, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosdakarya.1995.
- UU Nomor 20 tahun 2003, dan Peraturan Pemerintah Nomor 60/tahun 1999.
- Umar, Husein, *Strategic Management in Action*, Jakarta: PT. Gramedia, 2008.
- Wahab, Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Winardi, J, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Zainuddin, Dkk, *Pendidikan Islam dari Paradigma Klasik Hingga Kontemporer*, Malang: UIN Malang Press, 2009.

## TENTANG PENULIS



**Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.** lahir di Asahan- Sumatera Utara, 16 Juli 1962, delapan bersaudara putra kedua dari H. Mahmud Siahaan dan Hj. Nurhani Siregar. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan strata satu (S.1) Jurusan Pendidikan Agama pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1987.

Selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program Studi Administrasi Pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000, kemudian tahun 2008, menyelesaikan program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Menikah dengan Dra. Gusnimar, MA, tahun 1990. Sekarang dianugerahi anak tiga orang, yaitu: Ahmad Taufik Al Afkari, S.Pd (24 tahun), Dina Nadira Amelia, S.PdI (22 tahun), Ahdiana Fadwani Maulafia (19 tahun).

Bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, dan Manajemen Pendidikan. Pada tahun 2000 menjabat Ketua Progam Studi Pendidikan Agama Islam jenjang Diploma II di Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Pada tahun 2003 bertugas mengajar mata kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani Kedah Darul Aman Malaysia, Pembantu Dekan I tahun 2008-2011, dan menjadi Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN SU tahun 2011-2015, dan Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan (2015-2019).

Pernah Latihan Orientasi Kehumasan Departemen Agama di Jakarta tahun 1990, dan pada tahun 1993 mengikuti Pelatihan pengembangan Tenaga Edukatif (PPTE) di IAIN Sumatera Utara, pelatihan Participatory Action Research (PAR) di STAIN Solo, tahun 2008, Pelatihan ALIS USAID tahun 2009 di Yogyakarta, dan pelatihan ALPHE USAID tahun 2010 di Malang, TOT MBM AUSAID tahun 2012 di Surabaya, TOT Kurikulum 2013 di Kampus UT Pondok Cabe tahun 2013, dan Higher Education Management Program (HEM) di University of New Castle Australia, tahun 2015.

Semasa mahasiswa aktif sebagai Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa

Islam (HMI) Fakultas Tarbiyah IAIN SU (1985), dan Lembaga Dakwah Islam Divisi Pendidikan HMI Cabang Medan (1986), Pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatera Utara (1987). Sebagai Ketua Penyunting Jurnal Tarbiyah IAIN SU (2004), Wakil Sekretaris Jenderal DPP AI-Ittihadiyah (2004-2009), Ketua Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara, dalam Bidang Manajemen Sekolah (2010-2015), ketua DPP Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (2010-2015), ketua DPP AI-Ittihadiyah bidang Majelis Pendidikan, (2010-2015), Pelaksana Tugas Ketua Dewan Pimpinan Wilayah Al Ittihadiyah Sumatera Utara tahun 2013, dan Ketua Umum DPW Al Ittihadiyah Sumatera Utara, tahun 2015-2020.

Karya penulis yang telah diterbitkan, di antaranya: Kapita Selekta Pendidikan (IAIN Pres, 1999) Filsafat Pendidikan Islam (IAIN Pres, 2001), Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan (Grasindo, 2002), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004), Visi Baru Al-Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Pengantar Filsafat Ilmu (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Ciputat Press, 2005), Ilmu Pendidikan: Rekonstruksi Budaya Abad XXI (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Pembelajaran (Quantum Teaching Press, 2005), Pendidikan Bermutu Unggul (Citapustaka Media, 2006), Efektivitas Kebijakan Pendidikan (Rinekacipta, 2008), Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah (Quantum Teaching Press, 2010), Pendidikan Pra Sekolah (Cita Pustaka Media, 2011), Pengelolaan Pendidikan (Perdana Publishing, 2011), Inovasi Pendidikan, (Perdana Publishing 2012), dan Manajemen Kepengawasan (Perdana Publishing, 2013).

