



MANAJEMEN ADMINISTRASI SEKOLAH DASAR



Penyusun
MUHAMMAD FIRDAUS, SE, SKH, M.Pd

STKIP HAMZAR
YAYASAN MARAQITTA'LIMAT
KABUPATEN BAYAN

*A
d
m
i
n
i
s
t
r
a
s
i

S
D*

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam dunia pendidikan di Indonesia, bidang studi administrasi pendidikan boleh dikatakan masih baru. Di negara-negara yang sudah maju, administrasi pendidikan mulai berkembang dengan pesat sejak pertengahan pertama abad ke-20, terutama sejak berakhirnya perang dunia kedua. Khususnya di negara kita, Indonesia, administrasi pendidikan baru diperkenalkan melalui beberapa IKIP sejak tahun 1960-an, dan baru dimasukkan sebagai mata pelajaran decan mata ujian di SGA/SPG sejak tahun ajaran 1965/1966. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika para pendidik sendiri banyak yang belum dapat memahami betapa perlu dan pentingnya administrasi pendidikan dalam penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pada umumnya. Disamping itu, administrasi pendidikan itu sendiri sebagai ilmu, terus mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan pendidikan negara masing-masing. (Purwanto:1:2007)

Setelah kita mengetahui realita yang terjadi seperti yang sudah tersebut di atas, maka diperlukan sebuah penjelasa secara rinci dan mendetail tentang administrasi pendidikan agar para pendidik dapat memahami betapa perlu dan pentingnya administrasi pendidikan itu. Oleh karena itu para pendidiki terlebih dahulu harus mengetahui dasar-dasar dari administrasi pendidikan. Maka dimakalah ini kami akan menjelaskan tentang dasar-dasar administrasi pendidikan.

BAB II

DASAR-DASAR ADMINISTRASI PENDIDIKAN

1. Pengertian Administrasi pendidikan

Administrasi dalam **pengertian secara harfiah**, kata “administrasi” berasal dari bahasa latin yang terdiri atas kata *ad* dan *ministrare*. kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa inggris yang berarti “ke” atau “kepada”. Dan kata *ministrare* sam artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti “melayani, membantu dan mengarahkan”. Dalam bahasa inggris *to administer* berarti pula “mengatur, memelihara dan mengarahkan”.

Jadi kata “administrasi” secara harfiah dapat di artikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk



membantu, melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan didalam mencapai suatu tujuan. (Purwanto:1:2007)

Administrasi dalam **pengertian yang sempit** yaitu kegiatan ketatausahaan yang intinya adalah kegiatan rutin mencatat-

mencatat, mendokumentasikan kegiatan, menyelenggarakan surat-menyurat dengan segala aspeknya serta mempersiapkan laporan.

Administrasi pendidikan dalam **pengertian secara luas** adalah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personel, spiritual maupun material yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Jadi, didalam proses administrasi pendidikan segenap usaha orang-orang yang terlibat didalam proses pencapaian tujuan pendidikan itu diintegrasikan, diorganisasi dan dikoordinasi secara efektif, dan semua materi yang di perlukan dan yang telah ada dimanfaatkan secara efisien.

Dalam pengertian yang luas ini, istilah administrasi juga dapat diartikan sebagai berikut :

“Administrasi adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien”.

Dalam batasan tersebut di atas, makna administrasi dapat di urai paling tidak menjadi lima pengertian pokok, yaitu :

1. Administrasi merupakan kegiatan atau kegiatan manusia
2. Rangkaian kegiatan itu merupakan suatu proses/pengelolaan dari suatu kegiatan yang kompleks, oleh sebab itu bersifat dinamis
3. Proses itu dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi
4. Proses itu dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya
5. Proses pengelolaan itu dilakukan agar tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien.(Tsauri:2:2007)

2. Fungsi Administrasi Pendidikan

Agar kegiatan dalam komponen administrasi pendidikan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan,kegiatan tersebut harus dikelola melalui suatu tahapan proses yang merupakan daur (siklus). Adapun proses administrasi pendidikan itu meliputi fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, komunikasi, supervise kepegawaian dan pembiayaan dan evaluasi. Semua fungsi tersebut satu sama lain bertalian sangat erat. Untuk menadapat gambaran yang lebih jelas tentang fungsi-fungsitersebut di bawah ini akan diuraikan secara lebih rinci.

a. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan,pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan administrasi itu berlangsung. Di dalam setiap perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan,yaitu faktor tujuan dan faktor sarana, baik sarana personel maupun material.

Langkah-langkah dalam perencanaan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
- Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan
- Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan
- Menentukan tahap-tahap dan rangkaian tindakan
- Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan

Syarat-syarat perencanaan

Dalam menyusun perencanaan syarat-syarat berikut perlu diperhatikan :

- perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas
- bersifat sederhana, realistik dan praktis
- terinci, memuat segala uraian serta klarifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah di pedomani dan dijalankan
- memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu
- terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing
- diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia sebaik-baiknya
- diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan

Merencanakan berarti pula memikirkan tentang penghematan tenaga, biaya dan waktu, juga membatasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya duplikasi-duplikasi atau tugas-tugas/pekerjaan rangkap yang dapat menghambat jalannya penyelesaian.

Jadi, perencanaan sebagai suatu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

“perencanaan(planning) adalah aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksu-maksud dan tujuan pendidikan”.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga dari situ dapat terciptalah adanya hubungan-hubungan kerjasama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian sebagai fungsi administrasi pendidikan menjadi tugas utama bagi para pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah. Kita mengetahui bahwa dalam kegiatan sekolah sehari-sehari terdapat bermacam-macam jenis pekerjaan yang memerlukan kecakapan dan keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Keragaman tugas dan pekerjaan semacam itu tidak mungkin dilakukan dan dipikul sendiri oleh seorang pemimpin. Dalam hal inilah terletak bagaimana kecakapan kepala sekolah mengorganisasi guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari sehingga tercipta adanya hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar.

Yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain ialah bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Dengan demikian, pengorganisasian sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

“pengorganisasian adalah aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan-tujuan pendidikan”.

c. Pengkoordinasian (Coordinating)

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

Pengkoordinasian diartikan sebagai usaha untuk menyatu padukan kegiatan dari berbagai individu agar kegiatan mereka berjalan selaras dengan anggota dalam usaha mencapai tujuan. Usaha pengkoordinasian dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti: (a) melaksanakan penjelasan singkat (briefing); (b) mengadakan rapat kerja; (c) memberikan unjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, dan (d) memberikan balikan tentang hasil suatu kegiatan. (Soetjipto:137:2004)

Dengan demikian, koordinasi sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

“koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan”.

d. Komunikasi

Dalam melaksanakan suatu program pendidikan, aktivitas menyebarkan dan menyampaikan gagasan-gagasan dan maksud-maksud ke seluruh struktur organisasi sangat penting. Proses menyampaikan atau komunikasi ini meliputi lebih dari pada sekedar menyalurkan pikiran-pikiran, gagasan-gagasan dan maksud-maksud secara lisan atau tertulis.

Komunikasi secara lisan pada umumnya lebih mendatangkan hasil dan pengertian yang jelas dari pada secara tertulis. Demikian pula komunikasi yang dilakukan secara informal dan secara formal mendatangkan hasil yang berbeda pengaruh dan kejelasannya.

Menurut sifatnya, komunikasi ada dua macam yaitu **komunikasi bebas** dan **komunikasi terbatas**. Dalam komunikasi bebas, setiap anggota dapat berkomunikasi dengan setiap anggota yang lain. sedangkan dalam komunikasi terbatas, setiap anggota hanya dapat berhubungan dengan beberapa anggota tertentu saja.

Dengan demikian, organisasi sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

“komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi”.

e. Supervisi

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervise. Pengawasan bertanggung jawab tentang keefektifan program itu. Oleh karena itu, supervise haruslah meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

Jadi, fungsi supervisi yang terpenting adalah :

- menentukan kondisi-kondisi/syarat-syarat apakah yang diperlukan
- memenuhi/mengusahakan syarat-syarat yang diperlukan itu.

Dengan demikian , supervisi sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

“supervise sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan komdisi-kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan”.

f. Kepegawaian (Staffing)

Sama halnya dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang telah diuraikan terdahulu kepegawaian merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya. Agak berbeda dengan fungsi-fungsi administrasi yang telah dibicarakan, dalam kepegawaian yang menjadi titik penekanan ialah personal itu sendiri. Aktivitas yang dilakukan di dalam

kepegawaian antara lain : menentukan, memilih, menempatkan dan membimbing personel.

Sebenarnya fungsi kepegawaian ini sudah dijalankan sejak penyusunan perencanaan dan pengorganisasian. Di dalam pengorganisasian telah dipikirkan dan diusahakan agar untuk personel-personel yang menduduki jabatan-jabatan tertentu di dalam struktur organisasi itu dipilih dan di angkat orang-orang yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan yang di pegangnya. Dalam hal ini prinsip *the right man in the right place* selalu di perhatikan.

g. Pembiayaan

Biaya/pembiayaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena biaya ini sangat menentukan bagi kelancaran jalannya sebuah organisasi, tanpa biaya yang mencukupi tidak mungkin terjamin kelancaran jalannya suatu organisasi.

Setiap kebutuhan organisasi, baik personel maupun material, semua memerlukan adanya biaya., itulah sebabnya masalah pembiayaan ini harus sudah mulai dipikirkan sejak pembuatan planning sampai dengan pelaksanaannya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi pembiayaan, antara lain :

1. perencanaan tentang berapa biaya yang diperlukan
2. dari mana dan bagaimana biaya itu dapat diperoleh/diusahakan
3. bagaimana penggunaannya
4. siapa yang akan melaksanakannya
5. bagaimana pembukuan dan pertanggung jawabannya
6. bagaimana pengawasannya,dll.

h. Penilaian (Evaluating)

Evaluasi sebagai fungsi administrasi pendidikan adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai di mana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Setiap kegiatan, baik yang dilakukan oleh unsure pimpinan maupun oleh bawahan, memerlukan adanya evaluasi.

Dengan mengetahui kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan serta kemacetan-kemacetan yang diperoleh dari tindakan evaluasi itu, selanjutnya dapat diusahakan bagaimana cara-cara memperbaikinya. (Purwanto:15-22:2007)

Secara lebih rinci maksud penilaian (evaluasi) adalah :

- Memperoleh dasar bagi pertimbangan apakah pada akhir suatu periode kerja , pekerjaan tersebut berhasil
- Menjamin cara bekerja yang efektif dan efisien
- Memperoleh fakta-fakta tentang kesukaran-kesukaran dan untuk menghindari situasi yang dapat merusak
- Memajukan kesanggupan para personel dalam mengembangkan organisasi. (Soetjipto:138:2004)

Perlu ditekankan disini bahwa fungsi-fungsi pokok yang telah dibicarakan di atas satu sama lain sangat erat hubungannya, dan kesemuanya merupakan suatu proses keseluruhan yang tidak terpisahkan satu sama lain dan merupakan rangkaian kegiatan yang kontinyu.

3. Tujuan Administrasi Pendidikan

Tujuan administrasi pada umumnya adalah agar semua kegiatan mendukung tercapainya tujuan pendidikan atau dengan kata lain administrasi yang digunakan dalam dunia pendidikan diusahakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sergiovanni dan carver (1975) (dalam burhanuddin:2005) menyebutkan empat tujuan administrasi yaitu:

1. efektifitas produksi
2. efesiensi
3. kemampuan menyesuaikan diri (adaptiveness)
4. kepuasan kerja

keempat tujuan tersebut digunakan sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan dalam penyelenggaraan sekolah. Sebagai contoh: sekolah mempunyai fungsi untuk mencapai efektifitas produksi, yaitu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum. Dalam pencapaian tujuan tersebut harus dilakukan usaha seefisien mungkin, yaitu menggunakan kepuan dana, dan tenaga seminimal mungkin, tetapi memberikan hasil sebaik mungkin, sehingga lulusan tersebut dapat melanjutkan ketingkat berikutnya dan dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungannya yang barudan selanjutnya lulusan ini akan mencari kerja pada perusahaan yang memberikan kepuasan kerja kepada mereka.

BAB III

RUANG LINGKUP (BIDANG GARAPAN) ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Administrasi pendidikan mempunyai ruang lingkup/bidang garapan yang sangat luas. Secara lebih rinci ruang lingkup administrasi pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut :

a. *Administrasi Tata Kelola*

Hal ini meliputi :

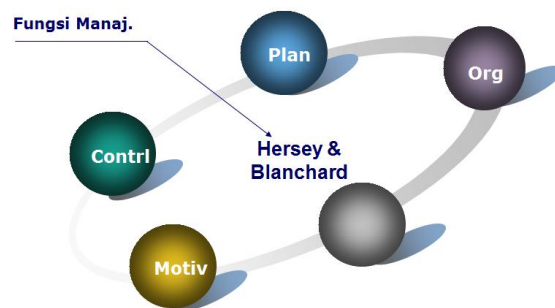
1. Organisasi dan struktur pegawai tata usaha
2. Otorisasi dan anggaran belanja keuangan sekolah
3. Masalah kepegawaian dan kesejahteraan personel sekolah
4. Masalah perlengkapan dan perbekalan
5. Keuangan dan pembukuannya

b. *Administrasi personel guru dan pegawai sekolah*

hal ini meliputi :

1. Pengangkatan dan penempatan tenaga guru
2. Organisasi personel guru-guru
3. Masalah kepegawaian dan kesejahteraan guru
4. Rencana orientasi bagi tenaga guru yang baru
5. *Inservice training* dan *up-grading* guru-guru

lingkup Fungsi MP



c. *Administrasi peserta didik*

Hal ini meliputi :

1. Organisasi dan perkumpulan peserta didik
2. Masalah kesehatan dan kesejahteraan peserta didik
3. Penilaian dan pengukuran kemajuan peserta didik
4. Bimbingan dan penyuluhan bagi peserta didik (*guidance and counseling*)

d. *Supervisi pengajaran*

Hal ini meliputi :

- Usaha membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing sebaik-baiknya.
- Usaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam mengajar dan belajar yang lebih baik
- Mengusahakan cara-cara menilai hasil-hasil pendidikan dan pengajaran.

e. Pelaksanaan dan pembinaan kurikulum

Hal ini meliputi :

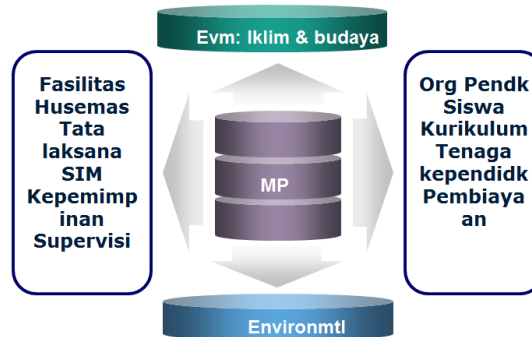
- Mepedomani dan merealisasikan apa yang tercantum di dalam kurikulum sekolah yang bersangkutan dalam usaha mencapai dasar-dasar dan tujuan pendidikan dan pengajaran
- menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum beserta materi-materi, sumber-sumber dan metode-metode pelaksanaanya, disesuaikan dengan pembaharuan pendidikan dan pengajaran serta kebutuhan mesyarakat dan lingkungan sekolah
- kurikulum bukanlah merupakan sesuatu yang harus didikuti dan diturut begitu saja dengan mutlak tanpa perubahan dan penyimpangan sedikitpun. Kurikulum meripakan pedoman bagi para guru dalam menjalankan tugasnya.

f. Pendirian dan perencanaan bangunan sekolah

Hal in meliputi :

- Cara memilih letak dan menentukan luas tanah yang dibutuhkan
- Mengusahakan, merencanakan dan menggunakan biaya pendirian gedung sekolah
- Menentukan jumlah dan luas ruangan-ruangan kelas, kantor, gudang, asrama, lapangan olah raga,dan sebagainya.
- Cara-cara penggunaan gedung sekolah dan fasilitas-fasilitas lainyang efektif dan produktif, serta pemeliharaannya secara kontinyu.
- Alat-alat perlengkapan sekolah dan alat-alat pelajaran yang dibutuhkan

Ruang Lingkup MP



g. Hubungan sekolah dengan masyarakat

Hal ini mencakup hubungan sekolah dengan sekolah-sekolah lain, hubungan sekolah dengan instansi-instansi dan jawsatan-jawatan lain dan hubungan sekolah dengan masyarakat pada umumnya. Hendaknya semua hubungan itu merupakan hubungan kerjasama yang bersifat pedagogis, sosiologis dan produktif yang dapat mendatangkan keuntungan dan perbaikan serta kemajuan bagi kedua belah pihak.

Dari apa yang telah diuraikan di atas, ruang lingkup yang tercakup di dalam administrasi pendidikan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. **Administrasi material**, yaitu kegiatan administrasi yang menyangkut bidang-bidang materi/benda-benda seperti :ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan, dan lain-lain.
2. **Administrasi personel**, mencakup didalamnya administrasi personel guru dan pegawai sekolah, dan juga administrasi peserta didik.
3. **Administrasi kurikulum**, yang mencakup didalamnya penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, seperti pembagian tugas mengajar pada guru-guru, penyusunan silabus, dan sebagainya. (Tsauri:13-16:2007)

BAB IV

PRINSIP-PRINSIP ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Prinsip merupakan sesuatu yang di buat sebagai pegangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Diantara prinsip-prinsip administrasi pendidikan antara lain :

1. Adanya sumber daya manusia (SDM) atau sekelompok manusia (sedikitnya dua orang) untuk ditata
2. Adanya tugas/fungsi yang harus dilaksanakan maksudnya ada sebuah kerjasama dari sekelompok orang
3. Adanya penataan/pengaturan dari kerjasama tersebut
4. Adanya non manusia seperti peralatan dan perlengkapan yang diperlukan dan yang harus ditata
5. Adanya tujuan yang hendak di capai bersama dari kerjasama tersebut. (Purwanto:2007)

Ada sebuah prinsip-prinsip administrasi yang menyanggung organisasi, diantara prinsip-prinsip tersebut adalah :

1. Memiliki tujuan yang jelas
2. Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut
3. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan pikiran
4. Adanya kesatuan perintah (*Unity of command*); para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung dari padanya menerima perintah atau bimbingan dan kepada siapa ia harus bertanggung jawabkan hasil pekerjaannya.
5. Koordinasi tentang wewenang dan tanggung jawab, maksudnya ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota
6. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif. (Tsauri:22:2007)

Berikut ini merupakan dasar yang perlu diperhatikan agar administrator dapat mencapai sukses dalam tugasnya. Beberapa dasar dalam administrasi antara lain :

1. Prinsip Efisiensi
Administrator akan berhasil dalam tugasnya bila dia menggunakan semua sumber, tenaga, dana, dan fasilitas yang ada secara efisien.
2. Prinsip Pengelolaan
Administrator akan memperoleh hasil yang paling efektif dan efisien dengan cara melakukan pekerjaan manajemen, yakni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan melakukan pemeriksaan (pengontrolan).
3. Prinsip Pengutamaan Tugas Pengelolaan

Bila diharuskan untuk memilih pekerjaan manajemen dan pekerjaan operatif dalam waktu yang sama, seorang administrator cenderung memprioritaskan pekerjaan operatif. Namun ia sebaiknya tidak memfokuskan perhatiannya pada pekerjaan operatif saja karena bila ia hanya berkecimpung dalam tugas-tugas operatif saja, maka pekerjaan pokoknya akan terbengkalai.

4. Prinsip Kepemimpinan yang Efektif

Seorang administrator akan berhasil dalam tugasnya apabila ia memiliki gaya kepemimpinan yang efektif, yakni memperhatikan hubungan antar manusia (human relationship), Pelaksanaan tugas serta memperhatikan situasi dan kondisi (sikon) yang ada.

Adapun tentang gaya kepemimpinan yang efektif adalah mampu memelihara hubungan baik dengan bawahannya. Di samping itu ia juga harus memperhatikan pembagian dan penyelesaian tugas bagi setiap anggota organisasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya.

5. Prinsip Kerjasama

Administrator dikatakan berhasil dalam melakukan tugasnya bila ia mampu mengembangkan kerjasama antara seluruh anggota baik secara horizontal maupun secara vertikal.

Adapun prinsip-prinsip yang digunakan dalam kurikulum 1975 sebagai landasan operasional kegiatan administrasi di sekolah adalah berikut ini:

1. Prinsip Fleksibilitas

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus memperhatikan faktor-faktor ekosistem dan kemampuan menyediakan fasilitas untuk pelaksanaan pendidikan sekolah.

2. Prinsip Efisien dan Efektivitas

Efisiensi tidak hanya dalam penggunaan waktu secara tepat, melainkan juga dalam pendayagunaan tenaga secara optimal.

3. Prinsip berorientasi pada Tujuan

Semua kegiatan pendidikan harus berorientasi untuk mencapai tujuan. Administrasi pendidikan di sekolah merupakan komponen dalam sistem pendidikan maka untuk menjamin tercapainya tujuan tersebut, tujuan operasional yang sudah dirumuskan harus menjadi sandaran orientasi bagi pelaksanaan kegiatan administrasi pendidikan di sekolah.

4. Prinsip Kontinuitas

Prinsip kontinuitas ini merupakan landasan operasional dalam melaksanakan kegiatan administrasi di sekolah. Karena itu, dalam tiap jenjang pendidikan harus memiliki hirarki yang saling berhubungan.

5. Prinsip Pendidikan Seumur Hidup

Setiap manusia Indonesia diharapkan untuk selalu berkembang. Karena itu masyarakat ataupun pemerintah diharapkan dapat menciptakan situasi yang dapat mendukung dalam proses belajar mengajar. Dalam pelaksanaan administrasi pendidikan, prinsip tersebut perlu digunakan sebagai landasan operasional.

Prinsip merupakan sesuatu yang di buat sebagai pegangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Diantara prinsip-prinsip administrasi pendidikan antara lain :

1. Adanya sumber daya manusia (SDM) atau sekelompok manusia (sedikitnya dua orang) untuk ditata
2. Adanya tugas/fungsi yang harus dilaksanakan maksudnya ada sebuah kerjasama dari sekelompok orang
3. Adanya penataan/pengaturan dari kerjasama tersebut
4. Adanya non manusia seperti peralatan dan perlengkapan yang diperlukan dan yang harus ditata
5. Adanya tujuan yang hendak di capai bersama dari kerjasama tersebut. (Purwanto:2007)

BAB V

KONSEP DASAR ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Pendahuluan

Sebagai calon guru yang professional, disamping memiliki wawasan bimbingan dan konseling, juga perlu memiliki wawasan administrasi pendidikan. Untuk dapat dengan mudah memahami berbagai bidang garapan administrasi pendidikan, perlu terlebih dahulu mengetahui konsep dasar administrasi, yang mencakup latar belakang perlunya mempelajari administrasi, pengertian, fungsi, tujuan dan bidang garapan administrasi pendidikan secara umum.

1. Pengertian administrasi pendidikan

Secara **etimologi**, kata administrasi berasal dari bahasa latin **ad** dan **administrare** yang menurut **Gei (1992)** artinya melayani, membantu, menunjang, pencapaian tujuan sehingga benar-benar tercapai. Selanjutnya **Siagian (1986)** mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasional tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. **Nurhadi (1983)** mengartikan administrasi sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.

Dari definisi diatas maka administrasi dapat diuraikan menjadi 5 pengertian pokok yaitu:

- a. administrasi merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan manusia
- b. rangkaian kegiatan itu merupakan suatu proses dan bersifat dinamis
- c. proses itu dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi.
- d. Proses itu dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya
- e. Proses pengelolaan itu dilakukan agar tujuan dicapai secara efektif dan efisien.

Disamping adanya pengertian pokok administrasi juga ada unsur pokok administrasi.

Menurut **Siagian(1986)** unsur pokok administrasi adalah :

- a. adanya sekelompok manusia (sedikitnya 2 orang).
- b. Adanya tujuan yang akan dicapai bersama
- c. Adanya tugas/ fungsi yang harus dilaksanakan
- d. Adanya peralatan dan perlengkapan yang diperlukan

Semua unsur pokok diatas perlu dikelola sedemikian rupa sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Ada bermacam-macam perumusan administrasi pendidikan

dikemukakan oleh orang sesuai dengan titik pandangnya masing-masing. Menurut **Sutjipto dan Rafilis (1994)** administrasi pendidikan dapat dilihat dari berbagai aspek:

1. dilihat dari segi aspek kerjasama
2. Proses pencapaian tujuan pendidikan yang dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan dan evaluasi dalam pencapaian tujuan pendidikan
3. dilihat dari segi kerangka berpikir system.
4. Dilihat dari segi manajemen
5. Dilihat dari segi kepemimpinan
6. Dilihat dari segi pengambilan keputusan
7. Dilihat dari segi komunikasi
8. Kegiatan catat mencatat mendokumentasikan kegiatan, mengelola surat menyurat dengan segala aspeknya, serta mempersiapkan laporan(administrasi dalam arti yang sempit).

2. Perlunya administrasi pendidikan

Administrasi pendidikan merupakan subsistem dari system pendidikan disekolah yang bertujuan menunjang pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Komponen utama dalam system pendidikan yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah guru. Oleh karena itu guru mempunyai peranan penting dalam administrasi pendidikan terutama dalam melaksanakan fungsi pokok administrasi.

Dalam PP 38 Tahun 1992 Pasal 20 dikatakan bahwa tenaga pendidik yang ditugas kan untuk menjadi pengelola satuan pendidikan dan pengawasan pada jenjang pendidikan dasar adalah dari kalangan guru. Oleh karena itu pengembangan karir guru berkaitan dengan bidang administrasi pendidikan. Berdasarkan hal-hal tersebut calon-calon guru yang akan bertugas sebagai pengajar, harus memperoleh latar belakang pengetahuan dan keterampilan dalam administrasi pendidikan.

3. Fungsi Administrasi Pendidikan

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan dalam kegiatan administrasi dan sekaligus sebagai persiapan sebelum sesuatu usaha dilakukan. Rencana merupakan prasyarat dalam melakukan usaha apapun. Menurut **Siagian(1980)** Perencanaan adalah keseluruhan Proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akandatang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian menurut **Siagian(1986)** adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Pengorganisasian di sekolah dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pengaturan kekuasaan, wewenang pekerjaan, tanggung jawab dari personil sekolah yang mempunyai tata hubungan satu sama lain, sehingga setiap guru atau personil sekolah mengetahui kedudukannya, tanggung jawabnya, tugas, wewenang, dan cara hubungan satu sama lain/ mekanisme kerja sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan sekolah.

c. Pengarahan

Pengarahan menurut **Nurhadi (1983)** adalah usaha memberikan bimbingan dan pengarahan yang diberikan sebelum suatu kegiatan pelaksanaan dilakukan untuk memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui orang-orang yang terlibat baik structural maupun fungsional, agar setiap kegiatan yang dilakukan nantinya tidak terlepas dari usaha pencapaian tujuan pendidikan. Bimbingan dan pengarahan dapat dilakukan dengan berbagai cara:

1. Memberikan orientasi tentang pekerjaan yang dilakukan.
2. Memberikan dan menjelaskan perintah
3. Memberikan petunjuk pelaksanaan
4. Memberikan kesempatan pengetahuan agar dapat efektif dalam melakukan kegiatan.

d. Pengkoordinasian

Koordinasi merupakan kegiatan mengatur dan mengintegrasikan kegiatan para bawahan, metode, bantuan, ide, saran-saran dalam suatu kegiatan yang lebih besar secara harmonis, saling menunjang sehingga kegiatan berlangsung lebih efektif dan terarah pada pencapaian tujuan.

e. Pengawasan(Controlling)

Pengawasan menurut **Siagian(1986)** adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Nurhadi pengawasan adalah Kegiatan mengukur tingkat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat efisien penggunaan komponen pendidikan yang lain dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.

4. Tujuan Administrasi Pendidikan

Tujuan Administrasi Pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan operasional pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Tujuan Administrasi pendidikan disekolah dapat dibedakan atas tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

5. Bidang Garapan Administrasi Pendidikan

Bidang garapan administrasi pendidikan dapat dikelompokkan atas:

- a. bidang kurikulum
- b. Bidang kesiswaan
- c. Bidang saran dan prasarana
- d. Bidang personalia pendidikan
- e. Bidang keuangan pendidikan
- f. Bidang ketatausahaan
- g. Bidang hubungan sekolah dengan masyarakat
- h. Bidang layanan khusus.

Bidang garapan tersebut bila dikaitkan dengan dimensi pengajaran dan pengelolaan akan tampak bahwa ada bidang kegiatan yang berhubungan langsung dengan pengajaran dan pengelolaan dan adapula yang berhubungan secara tidak langsung dengan pengajaran tetapi berhubungan langsung dengan pengelolaan.

BAB VI

PENTINGNYA MANAJEMEN DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Bertolak dari asumsi bahwa *life is education and education is life* dalam arti pendidikan sebagai persoalan hidup dan kehidupan maka diskursus seputar pendidikan merupakan salah satu topik yang selalu menarik. Setidaknya ada dua alasan yang dapat diidentifikasi sehingga pendidikan tetap up to date untuk dikaji. Pertama, kebutuhan akan pendidikan memang pada hakikatnya krusial karena bertautan langsung dengan ranah hidup dan kehidupan manusia. Membicarakan pendidikan berarti berbicara kebutuhan primer manusia. Kedua, pendidikan juga merupakan wahana strategis bagi upaya perbaikan mutu kehidupan manusia, yang ditandai dengan meningkatnya level kesejahteraan, menurunnya derajat kemiskinan dan terbukanya berbagai alternatif opsi dan peluang mengaktualisasikan diri di masa depan.

Dalam tataran nilai, pendidikan mempunyai peran vital sebagai pendorong individu dan warga masyarakat untuk meraih progresivitas pada semua lini kehidupan. Di samping itu, pendidikan dapat menjadi determinan penting bagi proses transformasi personal maupun sosial. Dan sesungguhnya inilah idealisme pendidikan yang mensyaratkan adanya pemberdayaan.

Namun dalam tataran ideal, pergeseran paradigma yang awalnya memandang lembaga pendidikan sebagai lembaga sosial, kini dipandang sebagai suatu lahan bisnis basah yang mengindikasikan perlunya perubahan pengelolaan. Perubahan pengelolaan tersebut harus seirama dengan tuntutan zaman.

Situasi, kondisi dan tuntutan pasca booming-nya era reformasi membawa konsekuensi kepada pengelola pendidikan untuk melihat kebutuhan kehidupan di masa depan. Maka merupakan hal yang logis ketika pengelola pendidikan mengambil langkah antisipatif untuk mempersiapkan diri bertahan pada zamannya. Mempertahankan diri dengan tetap mengacu pada pembenahan total mutu pendidikan berkaitan erat dengan manajemen pendidikan adalah sebuah keniscayaan.

1. Pengertian Manajemen

Perkembangan dinamis aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau "*act of running and controlling a business*" (Oxford, 2005). Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Stoner (1986) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai

organisasi yang telah ditetapkan. G.R. Terry (1986) –sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan (1996)- memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*. Sementara, Malayu S.P. Hasibuan (1995) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen kemudian diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu system yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; dimana system adalah suatu kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti bergerak, berkembang ke arah suatu tujuan; sosio (social) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu (Kadarman, 1991).

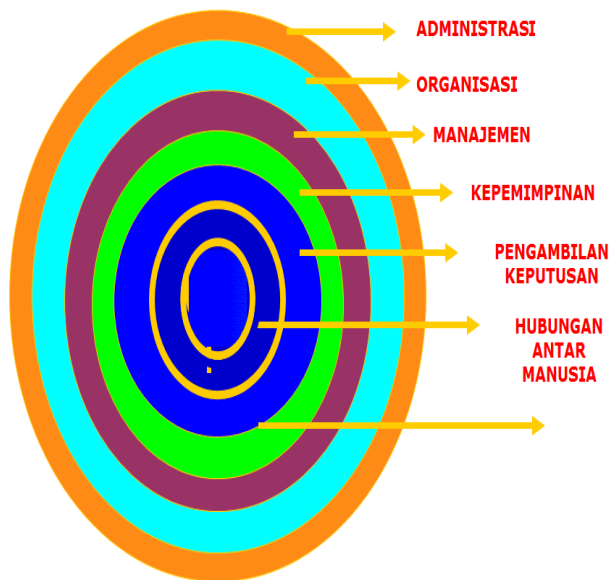
Dengan demikian, manajemen merupakan kebutuhan yang niscaya untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumberdaya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien.

2. Urgensi Manajemen dalam Pengelolaan Pendidikan

Kepekaan melihat kondisi global yang bergulir dan peluang masa depan menjadi modal utama untuk mengadakan perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Modal ini akan dapat menjadi pijakan yang kuat untuk mengembangkan pendidikan. Pada titik inilah diperlukan berbagai komitmen untuk perbaikan kualitas. Ketika melihat peluang, dan peluang itu dijadikan modal, kemudian modal menjadi pijakan untuk mengembangkan pendidikan yang disertai komitmen yang tinggi, maka secara otomatis akan terjadi sebuah efek domino (positif) dalam pengelolaan organisasi, strategi, SDM, pendidikan dan pengajaran, biaya, serta marketing pendidikan.

Untuk menuju point education change (perubahan pendidikan) secara menyeluruh, maka manajemen pendidikan adalah hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan out-put yang diinginkan. Walaupun masih terdapat institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

**HUBUNGAN ADMINISTRASI, ORGANISASI,
MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN,
PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DAN HUBUNGAN ANTAR MANUSIA**



Jika manajemen pendidikan sudah tertata dengan baik dan membumi, niscaya tidak akan lagi terdengar tentang pelayanan sekolah yang buruk, minimnya profesionalisme tenaga pengajar, sarana-prasarana tidak memadai, pungutan liar, hingga kekerasan dalam pendidikan. Manajemen dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penggunaan sumberdaya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi

hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

a. Planning

Satu-satunya hal yang pasti di masa depan dari organisasi apapun termasuk lembaga pendidikan adalah perubahan, dan perencanaan penting untuk menjembatani masa kini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil, terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staff, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik (Fred R. David, 2004).

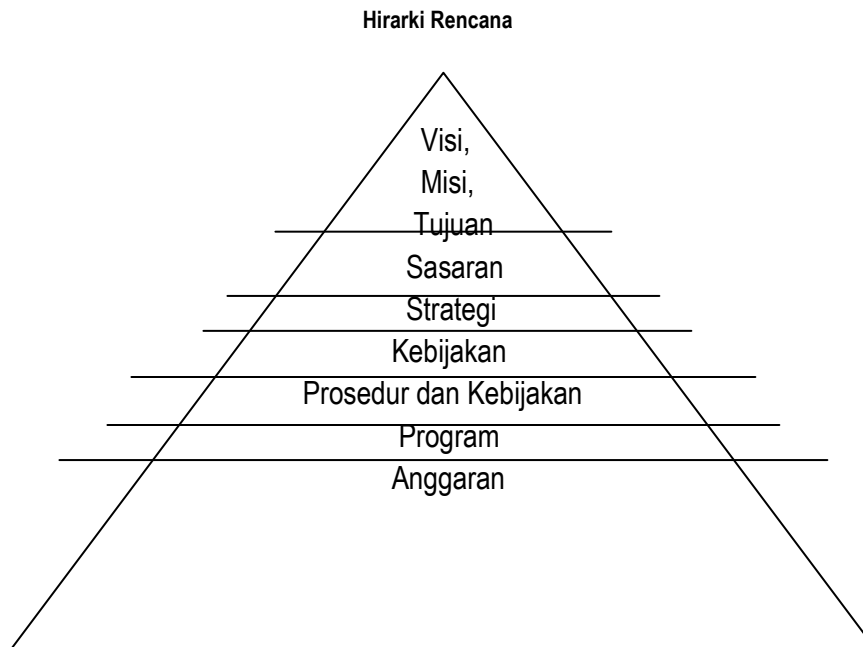
Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson (1973) bahwa: *"The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of system change"*. Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat

berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, untuk menyusun kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan data yang banyak dan valid, pertimbangan dan pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur lembaga pendidikan tersebut dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Rusyan (1992) ada beberapa hal yang penting dilaksanakan terus menerus dalam manajemen pendidikan sebagai implementasi perencanaan, diantaranya:

- Merinci tujuan dan menerangkan kepada setiap pegawai/personil lembaga pendidikan.
- Menerangkan atau menjelaskan mengapa unit organisasi diadakan.
- Menentukan tugas dan fungsi, mengadakan pembagian dan pengelompokan tugas terhadap masing-masing personil.
- Menetapkan kebijaksanaan umum, metode, prosedur dan petunjuk pelaksanaan lainnya.
- Mempersiapkan uraian jabatan dan merumuskan rencana/sekala pengkajian.
- Memilih para staf (pelaksana), administrator dan melakukan pengawasan.
- Merumuskan jadwal pelaksanaan, pembakuan hasil kerja (kinerja), pola pengisian staf dan formulir laporan pengajuan.
- Menentukan keperluan tenaga kerja, biaya (uang) material dan tempat.
- Menyiapkan anggaran dan mengamankan dana.
- Menghemat ruangan dan alat-alat perlengkapan.



Sumber: Terry (1986); Kadarman et.al (1996)

b. Organizing

Tujuan pengorganisasian adalah mencapai usaha terkoordinasi dengan menerapkan tugas dan hubungan wewenang. Malayu S.P. Hasbuan (1995) mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Pengorganisasian fungsi manajemen dapat dilihat terdiri dari tiga aktivitas berurutan: membagi-bagi tugas menjadi pekerjaan yang lebih sempit (spesialisasi pekerjaan), menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen (departementalisasi), dan mendelegasikan wewenang (Fred R. David, 2004).

Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya kegiatan kependidikan sebagaimana yang diharapkan. Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem yang harus terorganisir secara rapih dan tepat, baik tujuan, personil, manajemen, teknologi, siswa/member, kurikulum, uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya.

Sutisna (1985) mengemukakan bahwa organisasi yang baik senantiasa mempunyai dan menggunakan tujuan, kewenangan, dan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan. Dalam organisasi yang baik semua bagiannya bekerja dalam keselarasan seakan-akan menjadi sebagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Semua itu baru dapat dicapai oleh organisasi pendidikan, manakala dilakukan upaya: 1) Menyusun struktur kelembagaan, 2) Mengembangkan prosedur yang berlaku, 3) Menentukan persyaratan bagi instruktur dan karyawan yang diterima, 4) Membagi sumber daya instruktur dan karyawan yang ada dalam pekerjaan.

c. Actuating

Dalam pembahasan fungsi pengarahan, aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Sehingga definisi fungsi pengarahan selalu dimulai dimulai dan dinilai cukup hanya dengan mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Kadarman (1996) kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin juga harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Ketika pemimpin telah berhasil membawa organisasinya mencapai tujuannya, maka saat itu dapat dianalogikan bahwa ia telah berhasil menggerakkan organisasinya dalam arah yang sama tanpa paksaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan pada gilirannya bermuara pada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan. Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan pimpinan harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Ada tiga keterampilan pokok yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (1988) -sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin (2005) dalam bukunya *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam-* yang berlaku umum bagi setiap pimpinan termasuk pimpinan lembaga pendidikan, yaitu:

1. *Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific tasks acquired from experiences, education and training.*
2. *Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership.*
3. *Conceptual skill-ability 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.*

d. Controlling

Sebagaimana yang dikutip Muhammad Ismail Yusanto (2003), Mockler (1994) mendefinisikan pengawasan sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam konteks pendidikan, Depdiknas (1999) mengistilahkan pengawasan sebagai pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan yang dilakukan pimpinan dengan memfokuskan pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi para instruktur atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan.
- 2) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan pimpinan hanya membantu.
- 3) Pengawasan dalam bentuk saran yang efektif
- 4) Pengawasan yang dilakukan secara periodik.

3. Efektifitas Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

Dalam ranah aktivitas, implementasi manajemen terhadap pengelolaan pendidikan haruslah berorientasi pada efektivitas terhadap segala aspek pendidikan baik dalam pertumbuhan, perkembangan, maupun keberkahan (dalam perspektif syariah). Berikut ini merupakan urgensi manajemen terhadap bidang manajemen pendidikan:

a. Manajemen Kurikulum

- 1) Mengupayakan efektifitas perencanaan
- 2) Mengupayakan efektifitas pengorganisasian dan koordinasi
- 3) Mengupayakan efektifitas pelaksanaan
- 4) Mengupayakan efektifitas pengendalian/pengawasan
- b. Manajemen Personalia
Manajemen ini berkisar pada *staff development (teacher development)*, meliputi:
 - 1) Training
 - 2) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
 - 3) Inservice Education (Pendidikan Lanjutan)
- c. Manajemen Siswa
 - 1) Penerimaan Siswa (Daya Tampung, Seleksi)
 - 2) Pembinaan Siswa (Pengelompokkan, Kenaikan Kelas, Penentuan Program, Ekskul)
 - 3) Pemberdayaan OSIS
- d. Manajemen Keuangan
Dalam keuangan pengelolaan pendidikan, manajemen harus berlandaskan pada prinsip: efektifitas, efisiensi dan pemerataan .
- e. Manajemen Lingkungan
Urgensi manajemen terhadap lingkungan pendidikan bertujuan dalam merangkul seluruh pihak terkait yang akan berpengaruh dalam segala kebijakan dan keberlangsungan pendidikan. Manajemen ini berupaya mewujudkan *cooperation with Society* dan *stake holder identification*.

BAB VII

PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Sekolah adalah salah satu dari Tripusat pendidikan yang dituntut untuk mampu menjadikan output yang unggul, mengutip pendapat Gorton tentang sekolah ia mengemukakan, bahwa sekolah adalah suatu sistem organisasi, di mana terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang dikenal sebagai tujuan instruksional.

Desain organisasi sekolah adalah di dalamnya terdapat tim administrasi sekolah yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

MBS terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, yaitu tata kelola berbasis sekolah (school-based governance), manajemen mandiri sekolah (school self-management), dan bahkan juga dikenal dengan school site management atau manajemen yang bermarkas di sekolah.

Istilah-istilah tersebut memang mempunyai pengertian dengan penekanan yang sedikit berbeda. Namun, nama-nama tersebut memiliki roh yang sama, yakni sekolah diharapkan dapat menjadi lebih otonom dalam pelaksanaan manajemen sekolahnya, khususnya dalam penggunaan 3M-nya, yakni man, money, dan material.

Penyerahan otonomi dalam pengelolaan sekolah ini diberikan tidak lain dan tidak bukan adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, maka Direktorat Pembinaan SMP menamakan MBS sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Tujuan utama adalah untuk mengembangkan prosedur kebijakan sekolah, memecahkan masalah-masalah umum, memanfaatkan semua potensi individu yang tergabung dalam tim tersebut. Sehingga sekolah selain dapat mencetak orang yang cerdas serta emosional tinggi, juga dapat mempersiapkan tenaga-tenaga pembangun. Oleh karena itu perlu diketahui pandangan filosofis tentang hakekat sekolah dan masyarakat dalam kehidupan kita. Sekolah adalah bagian yang integral dari masyarakat, ia bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat, hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah bergantung pada masyarakat, sekolah adalah lembaga sosial yang berfungsi untuk melayani anggota2 masyarakat dalam bidang pendidikan, kemajuan sekolah dan masyarakat saling berkorelasi, keduanya saling membutuhkan, Masyarakat adalah pemilik sekolah, sekolah ada karena masyarakat memerlukannya.

A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1) Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Edmond yang dikutip Suryosubroto merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Nurcholis mengatakan Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan.

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Lebih lanjut istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi (administrasi merupakan inti dari manajemen); dan ketiga yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.

Dalam hal ini, istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal. Pengertian manajemen menurut Hasibuan merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi manajemen tersebut menjelaskan pada kita bahwa untuk mencapai tujuan tertentu, maka kita tidak bergerak sendiri, tetapi membutuhkan orang lain untuk bekerja sama dengan baik.

Berdasarkan fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama, yaitu: merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mengarahkan (*directing*), mengkoordinasikan (*coordinating*), mengawasi (*controlling*), dan mengevaluasi (*evaluation*).

Menurut Gaffar (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, terencana, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

2) Tujuan MBS

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
- b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancangan ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

3) Manfaat MBS

MBS memberikan beberapa manfaat diantaranya

- a. Dengan kondisi setempat, sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya;
- b. Keleluasaan dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah;
- c. Guru didorong untuk berinovasi;
- d. Rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat sekolah dan peserta didik.

B. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Sejak beberapa waktu terakhir, kita dikenalkan dengan pendekatan “baru” dalam manajemen sekolah yang diacu sebagai manajemen berbasis sekolah (school based

management) atau disingkat MBS. Di Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa tak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya.

Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.

Kita khawatir, jangan-jangan selama ini lebih dari separuh dana pendidikan sebenarnya dipakai untuk hal-hal yang sama sekali tidak atau kurang berurusan dengan proses pembelajaran di level yang paling operasional, sekolah.

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Manajemen berbasis sekolah dapat bermakna adalah desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh pusat terkait tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas. Tampaknya pemerintah dari setiap negara ingin melihat adanya transformasi sekolah.

Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematis, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar siswa yang meningkat di segala keadaan (setting), dengan demikian memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara. Manajemen berbasis sekolah selalu diusulkan sebagai satu strategi untuk mencapai transformasi sekolah.

Manajemen berbasis sekolah telah dilembagakan di tempat-tempat seperti Inggris, dimana lebih dari 25.000 sekolah telah mempraktikkannya lebih dari satu dekade. Atau seperti Selandia Baru atau Victoria, Australia atau di beberapa sistem sekolah yang besar) di Kanada dan Amerika Serikat, dimana terdapat pengalaman sejenis selama lebih dari satu dekade. Praktik manajemen berbasis sekolah di tempat-tempat ini tampaknya tidak dapat dilacak mundur. Satu indikasi skala dan lingkup minat terhadap manajemen berbasis sekolah diagendakan pada Pertemuan Menteri-menteri Pendidikan dari Negara APEC di Chili pada April 2004. APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) merupakan satu jejaring 21 negara yang mengandung sepertiga dari populasi dunia. Tema dari pertemuan adalah "mutu dalam pendidikan" dan tata kelola merupakan satu dari empat sub tema. Perhatian khusus diarahkan pada desentralisasi. Para menteri sangat menyarankan (endorse) manajemen berbasis sekolah sebagai satu strategi dalam reformasi pendidikan, tetapi juga menyetujui aspek-aspek sentralisasi, seperti kerangka kerja bagi akuntabilitas. Mereka mengakui bahwa pengaturannya akan bervariasi di masing-masing negara, yang merefleksikan keunikan tiap-tiap setting.

Manajemen berbasis sekolah memiliki banyak bayangan makna. Ia telah diimplementasikan dengan cara yang berbeda dan untuk tujuan berbeda dan pada laju yang berbeda di tempat yang berbeda. Bahkan konsep yang lebih mendasar dari "sekolah" dan "manajemen" adalah berbeda, seperti berbedanya budaya dan nilai yang melandasi upaya-upaya pembuat kebijakan dan praktisi. Akan tetapi, alasan yang sama di seluruh tempat dimana manajemen berbasis sekolah diimplementasikan adalah bahwa adanya peningkatan otoritas dan tanggung jawab di tingkat sekolah, tetapi masih dalam kerangka kerja yang ditetapkan di pusat untuk memastikan bahwa satu makna sistem terpelihara. Satu implikasi penting adalah bahwa para pemimpin sekolah harus memiliki kapasitas membuat keputusan terhadap hal-hal signifikan terkait operasi sekolah dan mengakui dan mengambil unsur-unsur yang ditetapkan dalam kerangka kerja pusat yang berlaku di seluruh sekolah.

Sejak awal, pemerintah (pusat dan daerah) haruslah suportif atas gagasan MBS. Mereka harus mempercayai kepala sekolah dan dewan sekolah untuk menentukan cara mencapai sasaran pendidikan di masing-masing sekolah. Penting artinya memiliki kesepakatan tertulis yang memuat secara rinci peran dan tanggung jawab dewan

pendidikan daerah, dinas pendidikan daerah, kepala sekolah, dan dewan sekolah. Kesepakatan itu harus dengan jelas menyatakan standar yang akan dipakai sebagai dasar penilaian akuntabilitas sekolah. Setiap sekolah perlu menyusun laporan kinerja tahunan yang mencakup "seberapa baik kinerja sekolah dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran, bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya, dan apa rencana selanjutnya."

Perlu diadakan pelatihan dalam bidang-bidang seperti dinamika kelompok, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, penanganan konflik, teknik presentasi, manajemen stress, serta komunikasi antarpribadi dalam kelompok. Pelatihan ini ditujukan bagi semua pihak yang terlibat di sekolah dan anggota masyarakat, khususnya pada tahap awal penerapan MBS. Untuk memenuhi tantangan pekerjaan, kepala sekolah kemungkinan besar memerlukan tambahan pelatihan kepemimpinan. Dengan kata lain, penerapan MBS mensyaratkan yang berikut :

1. MBS harus mendapat dukungan staf sekolah.
2. MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap.
3. Staf sekolah dan kantor dinas harus memperoleh pelatihan penerapannya, pada saat yang sama juga harus belajar menyesuaikan diri dengan peran dan saluran komunikasi yang baru.
4. Harus disediakan dukungan anggaran untuk pelatihan dan penyediaan waktu bagi staf untuk bertemu secara teratur.
5. Pemerintah pusat dan daerah harus mendelegasikan wewenang kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah selanjutnya berbagi kewenangan ini dengan para guru dan orang tua murid.

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut :

1. Tidak Berminat Untuk Terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

2. Tidak Efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis.

Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

3. Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit "pikiran kelompok." Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

4. Memerlukan Pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

5. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

6. Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi.

Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi. Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka pada dua

masalah: meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik.

C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan MBS

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni :

1. Peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS. "An essential point is that schools and teachers will need capacity building if school-based management is to work". Demikian De grouwe menegaskan.
2. Membangun budaya sekolah (school culture) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.
3. Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan block grant yang diterima sekolah.
4. Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

BAB VIII

ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. Administrasi Pendidikan

1. Pengertian Administrasi

Untuk menjelaskan arti administrasi pendidikan, kita tidak dapat melepaskan diri dari pengertian ilmu administrasi pada umumnya. Bahkan dapat pula dikatakan bahwa administrasi pendidikan adalah penggunaan atau aplikasi ilmu administrasi ke dalam pendidikan. Oleh karena itu, ada baiknya kita mengetahui terlebih dahulu apakah yang dimaksud dengan *administrasi*.

Secara bahasa, kata administrasi berasal dari bahasa Latin yang terdiri dari kata *ad* dan *ministrare*. Kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris, yang berarti "ke" atau "kepada". Dan kata *ministrare* sama artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti "melayani", "membantu" atau "mengarahkan". Dalam bahasa Inggris *to administer* berarti pula "mengatur", "memelihara" (*to look after* dan "mengarahkan").

Jadi kata "administrasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai tujuan.¹

Meskipun praktek administrasi sejak dahulu kala dilaksanakan orang, namun administrasi sebagai ilmu, baru muncul pada permulaan pertengahan abad ke-19. Frederick Taylor (1856) dikenal sebagai bapak dari gerakan manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan. Dengan demikian, ia dapat dikatakan sebagai pelopor dari timbulnya ilmu administrasi. Ia pernah bekerja sebagai buruh rendahan sampai tingkat yang paling tinggi di dalam perusahaan. Berdasarkan pengalamannya itu, ia mengemukakan dalam tulisannya beberapa prinsip manajemen dengan pengelolaan perusahaan.

¹ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), Cet. Ke-15, h. 1

Perkembangan ilmu administrasi yang pada mulanya bergerak di dalam dunia industri dan perusahaan, kemudian menjalar ke pemerintahan atau negara, sehingga kita mengenal adanya administrasi negara.

Sekarang kita mengenal administrasi pendidikan sebagai salah satu cabang dari administrasi pada umumnya. Para ahli pendidikan mulai menyadari bahwa meskipun prinsip-prinsip administrasi dalam berbagai lapangan memiliki kesamaan, baik dalam proses maupun tujuannya, dalam dunia pendidikan mempunyai kekhususan yang tidak dapat disamakan begitu saja dengan dunia perusahaan atau pemerintahan. Jika perusahaan yang diolah adalah benda-benda mati bahkan bahan-bahan mentah, maka dalam dunia pendidikan yang diolah adalah benda-benda hidup atau anak-anak didik. Demikian pula jika kita tinjau tujuannya. Tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya atau menghasilkan produksi yang sebanyak-banyaknya dengan kualitas yang tinggi. Demikian pula dalam dunia pendidikan, hasil produksi dan kualitas yang tinggi menjadi tujuan; namun hasil produksi dan kualitas tinggi yang diharapkan itu berbeda sifatnya dengan hasil perusahaan.

2. Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan ialah segenap proses pengerahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personil, spiritual maupun material, yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan. Jadi, di dalam proses administrasi pendidikan segenap usaha orang-orang yang terlibat di dalam proses pencapaian tujuan pendidikan itu diintegrasikan, diorganisasi dan dikoordinasi secara efektif, dan semua materi yang diperlukan dan yang telah ada dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Sedangkan pendidikan, baik diartikan sebagai proses maupun produk, adalah masalah perseorangan. Anak didik sendirilah yang harus membuat perubahan dan dalam dirinya sesuai dengan yang dikehendakinya. Proses pendidikan terjadi di dalam diri individu, dan produk pendidikan menyatakan diri di dalam tingkah lakunya. Demikianlah pendidikan pendidikan tidak sama dengan administrasi pendidikan.

Administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan, kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan

fasilitas yang tersedia, baik personil, materil maupun spiritual, untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Pendapat lain dikemukakan oleh Good Carter V, bahwa administrasi pendidikan adalah "segenap teknik dan produser yang dipergunakan dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan".²

Pendapat di bawah ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Carter, yaitu bahwa administrasi pendidikan adalah "suatu proses yang berurusan dengan penciptaan, pemeliharaan, stimulasi dan penyatuan tangan-tenaga-tenaga dalam suatu lembaga pendidikan dalam usaha merealisasikan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pengertian administrasi pendidikan tersebut di atas, ternyata bahwa di dalam setiap kegiatan administrasi terdapat beberapa unsur yang selalu kait mengait satu sama lain. Beberapa unsur pokok di dalam administrasi yang dimaksud ialah :

- a. Adanya sekelompok manusia (sedikitnya dua orang)
- b. Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama.
- c. Adanya tugas atau fungsi yang harus dilaksanakan (kegiatan kerjasama).
- d. Adanya perlengkapan atau peralatan yang diperlukan.

Semua unsur tersebut harus dikelola dan diatur sedemikian rupa sehingga mengarah kepada tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Dengan mengemukakan perumusan tersebut di atas, dapat tekankan disini, bahwa :

- 1) Administrasi pendidikan itu bukan hanya sekedar kegiatan tata usaha, surat menyurat seperti yang dilakukan di kantor-kantor tata usaha sekolah atau pun kantor-kantor inskripsi pendidikan dan sebagainya.
- 2) Administrasi pendidikan mencakup semua kegiatan yang luas, yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan yang menyangkut bidang-bidang materil, personil dan spiritual dalam bidang pendidikan pada umumnya, dan khususnya pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.

² Ngalim Purwanto, Op.Cit., h. 4

- 3) Administrasi pendidikan itu merupakan proses keseluruhan dan kegiatan-kegiatan bersama yang harus dilakukan oleh semua pihak yang terlibat di dalam tugas-tugas pendidikan.

3. Bidang Garapan Administrasi pendidikan

Administrasi pendidikan mencakup bidang-bidang garapan yang sangat luas. Tercakup di dalamnya administrasi personil, administrasi kurikulum, kepemimpinan, kepengawasan, atau supervisi pendidikan, organisasi lembaga pendidikan dan sebagainya.

Secara rinci, bidang garapan administrasi pendidikan dapat pula diuraikan sebagai berikut :

a. Administrasi tata laksana sekolah. Hal ini mencakup :

- 1). Organisasi dan struktur pegawai tata usaha (TU).
- 2). Organisasi dan anggaran belanja keuangan sekolah
- 3). Masalah kepegawaian dan kesejahteraan personil sekolah.
- 4). Masalah perlengkapan dan perbekalan.
- 5). Keuangan dan pembukuannya.
- 6). Korespondensi/Surat menyurat.
- 7). Laporan-laporan (bulanan, kuartalan, tahunan).
- 8). Masalah pengangkatan, mutasi, penempatan, dan pemberhentian pegawai.
- 9). Pengisian buku rapor, klaper (kumpulan nilai-nilai angka)

b. Administrasi personil guru dan pegawai sekolah. Hal ini meliputi antara lain :

- 1). Pengangkatan dan penempatan tenaga guru.
- 2). Organisasi personil guru-guru.
- 3). Masalah kepegawaian dan kesejahteraan guru.
- 4). Rencana orientasi bagi guru baru.
- 5). Kondisi dan penilaian kemajuan guru
- 6). Pelatihan dan penataran bagi para guru

c. Administrasi siswa, hal ini meliputi antara lain :

- 1). Organisasi dan perkumpulan siswa.
- 2). Masalah kesehatan dan kesejahteraan siswa.

- 3). Penilaian dan pengukuran kemajuan siswa.
 - 4). Bimbingan dan penyuluhan bagi siswa.
- d. Supervisi pengajaran. Hal ini meliputi antara lain :
- Usaha membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan para pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
 - Usaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam mengajar dan belajar yang lebih baik.
 - Mengusahakan cara-cara menilai hasil-hasil pendidikan dan pengajaran.
 - Mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, siswa dan pegawai tata usaha sekolah.
 - Usaha mempertinggi mutu dan pengalaman guru-guru.
- e. Pelaksanaan dan pembinaan kurikulum :
- 1). Mempedomani dan merealisasikan apa yang tercantum di dalam kurikulum sekolah yang bersangkutan dalam usaha mencapai dasar-dasar dan tujuan pendidikan dan pengajaran.
 - 2). Menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum beserta mater-materi, sumber-sumber dan metode-metode pelaksanaannya, disesuaikan dengan pembaruan administrasi dan pengajaran serta kebutuhan masyarakat dan lingkungan sekolah.

4. Manajemen dan Administrasi Pendidikan

Istilah lain yang hampir sama artinya dengan administrasi pendidikan ialah *manajemen*. Hanya dewasa ini, istilah manajemen lebih terkenal dan umum dipakai di dalam dunia perusahaan/ekonomi daripada di dalam dunia pendidikan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

Sebagaimana dalam Al Quran Surat Yunus ayat 3 dinyatakan sebagai berikut :

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِمَّنْ شَفَعَ إِلَّا مَنِ بَعْدَ إِذْنِهِ ذَلِكُمُ اللَّهُ رَبُّكُمْ فَاعْبُدُوهُ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ {يونس: 3}

Artinya : "Sesungguhnya tuhan kamu ialah Allah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, kemudian Ia bersemayam di atas Arsy untuk mengatur semua urusan, tiada seorangpun yang akan memberi syafa'at kecuali sesudah izin-Nya. Dialah Allah Tuhan kamu maka sembahlah Dia. Apakah kamu tidak mengambil pelajaran (QS. Yunus:3)"

Manajemen merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Al Quran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*³ mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.⁴ Menurut Farker Follet, yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Para pakar manajemen mengemukakan pandangan yang berbeda tentang arti manajemen, antara lain :

Miftah Thoha berpendapat, bahwa manajemen diartikan sebagai "Suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain".⁵ Ungkapan senada dikemukakan oleh Hadari Nawawi, yaitu : "Manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerjasama orang lain untuk mencapai tujuan"⁶

Pendapat kedua pakar tersebut di atas, dapat penulis simpulkan, bahwa manajemen merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Lebih lanjut, pengertian manajemen dinyatakan oleh Susilo Martayo, bahwa "Manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan,

³ Kata *yudabbiru* terdapat dalam Al Quran, antara lain dalam Surat : Yunus ayat 31, Surat Ar Ra'd ayat 2 dan Surat As Sajadah ayat 5

⁴ Lihat Buku Inu Kencana, *AL Quran dan Ilmu Administrasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000:27

⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995:8

⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Jaha Masagung, 1993:13

pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.⁷

Dari beberapa definisi atau pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam manajemen dapat dipastikan adanya tujuan yang akan dicapai.
2. Dalam mencapai tujuan, pelaksanaan manajemen dilakukan secara bersama dari sekelompok orang (dua orang atau lebih)
3. Untuk mencapai tujuan organisasi atau manajemen, diperlukan adanya perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian atau pengawasan secara kontinyu.

Selanjutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diperlukan adanya proses yang di dalamnya meliputi keterlibatan berbagai unsur yang terlibat dalam organisasi sesuai dengan planning atau perencanaan yang dilandasi oleh pengawasan yang berkesinambungan (kontinyu) dalam proses pelaksanaannya.

Administrasi atau manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya, karena tanpa manajemen yang baik tujuan pendidikan tidak akan berhasil secara optimal, efektif dan efisien. Konsep tersebut berlaku di lembaga-lembaga lain yang memerlukan manajemen. Manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Untuk itu, perlu dimengerti fungsi-fungsi pokok administrasi, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan (evaluasi dan pembinaan). Dalam prakteknya, keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan.⁸

Adapun langkah-langkah dalam perencanaan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan.
- 3) Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan.
- 4) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan.

⁷ Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPPFE, 1980:3

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002:19-20

- 5) Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.

Menurut teori Kaufman, bahwa perencanaan harus melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- 1) Perencanaan harus mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan.
- 2) Perencanaan harus mampu menentukan berbagai kebutuhan dalam pendidikan.
- 3) Perencanaan harus mampu menspesifikasikan rincian tiap-tiap kebutuhan.
- 4) Perencanaan harus mampu menentukan pilihan-pilihan yang diharapkan.
- 5) Perencanaan harus mampu memenuhi segala kebutuhan yang bisa dirasakan oleh semua.
- 6) Perencanaan harus mampu sebagai identifikasi strategik alternatif dan siap tolls keuntungan dan kerugian tiap-tiap strategik.

Perencanaan mempunyai unsur-unsur yang jelas dan saling berkaitan satu sama lain. Unsur-unsur perencanaan itu adalah sebagai berikut :

1. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan meliputi aspek-aspek :

- a). Tujuan, asumsi dan harapan
- b). Tindakan, yaitu unsur untuk melaksanakan keputusan
- c). Struktur keputusan

2. Aspek pengetahuan yang baru

Setiap perencanaan mempunyai aspek pengetahuan yang baru yang mengacu kepada :

- a). Dimensi waktu

Berdasarkan dimensi waktu, ada perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

- b). Dimensi struktural

Pada struktural atau bagian mana akan memperoleh resiko yang paling kecil.

- c). Dimensi cara pengukuran

Perencanaan harus dapat diukur salah satu pengukuran dalam perencanaan. Penyuluh adalah membandingkan motivasi dengan moral atau pertimbangan antara motivasi dengan moral.

d). Kerja yang bersifat rasional

Perencanaan adalah usaha untuk melakukan perubahan yaitu sebagai proses sintesa dan antitesa dikenal dengan istilah equilibrium dan disequilibrium dan contoh yang tepat untuk itu adalah teori adopsi.

3. Memiliki strategi dan taktik

Strategi meliputi peraturan kebijakan kelembagaan dan nilai-nilai, sedangkan taktik adalah bagaimana mengimplementasikan perencanaan seperti anggaran keuangan dan lain-lain.

4. Perencanaan sebagai suatu teknologi

Perencanaan sebagai suatu teknologi, maka dalam perencanaan ada proses menata informasi dan memproses data.

5. Perencanaan sebagai suatu struktur

Dalam hubungan dengan struktur, maka setiap tugas-tugas perlu diidentifikasi secara jelas.

Ada beberapa sifat perencanaan yang perlu diikuti oleh perencana, yaitu :

a). Bersifat menyeluruh.

b). Bersifat integrasi yang fragmentasi (merangkum berbagai unsur, seperti dana, tenaga dan lain-lain).

c). Bersifat fleksibel

d). Menggunakan sarana yang bersifat analitis, sehingga dapat diperoleh pengukuran efisien.

e). Ada tatanan struktur, ada proses komposisi dan mempunyai sifat yang menetap (baku).

Prof. Komaruddin membagi aktivitas perencanaan sebagai berikut⁹ :

1. Meramalkan proyeksi yang akan datang
2. Menetapkan sasaran serta mengkoordinasikannya
3. Menyusun program dengan ukuran kegiatan
4. Menyusun kronologis jadwal kegiatan
5. Menyusun anggaran dan alokasi sumber daya

⁹ Inu Kencana Syafei, AL Quran dan Ilmu Administrasi, hal. 61

6. Mengembangkan prosedur dalam standar
7. Menetapkan dan mengintervensi kebijakan.

Kini tergantung perencanaan apa yang akan dibuat hingga perencanaan mampu memprediksi program, baik jangka panjang atau jangka pendek, berskala mikro atau makro, pembiayaan serta antisipasi bila terjadi masalah atau kendala.

2. Pengorganisasian

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani, "organon" dan istilah Latin "Organun" yang memiliki arti: alat, bagian, anggota atau badan.

James D. Mooney berpendapat, bahwa "Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan Chester I Bernand memberikan pengertian organisasi sebagai "suatu system daripada aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih".¹⁰

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, ada tiga ciri dalam suatu organisasi yaitu:

1. Adanya sekelompok orang-orang, dua atau lebih
2. Adanya hubungan yang terjadi dalam suatu kerjasama
3. Adanya kerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama didasarkan atas hak dan kewajiban atau tanggung jawab masing-masing individu atau personil.

Pengorganisasian merupakan tindakan atau langkah-langkah untuk menentukan komponen-komponen aktivitas yang diperlukan, kemudian membagi pekerjaan kepada kelompok pelaksana dan mendelegasikan wewenang kepada anggota-anggota organisasi. Menurut . F. Terry, fungsi-fungsi organisasi adalah sebagai berikut :

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi daripada manajemen karena dengan pengorganisasian berarti memadukan seluruh sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Salah satu bagian penting dari tugas pengorganisasian adalah pengharmonisan suatu kelompok orang-orang yang berbeda, mempertemukan masalah-masalah kepentingan dan memanfaatkan kemampuannya ke arah tertentu yaitu arah tercapainya tujuan.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

¹⁰ Manulang, Dasar-Dasar Manajemen, Jakarta :Ghalia Indonesia, 1988:67

1. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
2. Organisasi dalam arti bagian atau struktur adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerjasama dari orang-orang yang berada di dalamnya dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Iklm organisasi merupakan factor utama lainnya yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Hal ini sangat dipengaruhi oleh adanya interaksi beberapa elemen yang ada di dalam organisasi itu. Artinya dalam sebuah organisasi harus terdapat keterkaitan dalam dua hal, diantaranya: Pertama, budaya organisasi mencakup filosofi manajemen yang mencakup asumsi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini lebih banyak disebabkan karena bawahan sangat dipengaruhi oleh cara berfikir pihak pimpinan (atasan).

Beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi antara lain

:

1. Mengembangkan struktur organisasi antara lain: tugas yang harus dilakukan oleh seorang manajer mampu untuk mengindektifikasikan dan mengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang akan dilaksanakan.
2. Mendelegasikan, yakni tugas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada personil dan menciptakan pertanggungjawaban atas hasil-hasil pekerjaan.
3. menetapkan hubungan, yaitu tugas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk menciptakan kondisi yang perlu dalam usaha kerjasama antara semua personil.
4. Tanggung jawab, yakni tugas yang diberikan kepada suatu posisi.
5. Pertanggungjawaban. Kewajiban melaksanakan tanggung jawab dan mempergunakan wewenang sesuai dengan norma-norma kebijakan yang ditetapkan.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi, perlu diperhatikan beberapa azas atau prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan dengan jelas
 - a. Menunjukkan pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa.

- b. Landasan bagi organisasi yang bersangkutan.
 - c. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan.
 - d. Menentukan program, prosedur (koordinasi, integrasi, implikasi, sinkronisasi dan mekanisasi).
2. Pembagian Kerja
- a. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial.
 - b. Pembagian kerja atas dasar jenis benda.
 - c. Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani
 - d. Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian kerja).
 - e. Pembagian kerja atas dasar waktu.

Oleh karena pembagian kerja dalam suatu organisasi ada baiknya, antara lain dipedomani hal-hal sebagai berikut :

- a. Jumlah unit organisasi diusahakan sedikit mungkin sesuai kebutuhan.
- b. Suatu unit harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan satu sama lain.
- c. Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bila unit-unit yang ada tidak tepat lagi menampung kegiatan-kegiatan baru tersebut.
- d. Secara garis besarnya dalam suatu organisasi dibedakan sesuai dengan aktivitas yang dilakukannya.

3. Delegasi kekuasaan

Salah satu prinsip dalam suatu organisasi adalah delegasi kekuasaan (pelimpahan wewenang). Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Wewenang atau kekuasaan itu terdiri dari berbagai aspek, antara lain: wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan sumber daya, wewenang perintah, dan wewenang memakai batas waktu tertentu.

Dalam mendelegasikan kekuasaan, agar proses pendelegasian itu efektif, sedikitnya ada empat hal yang harus diperhatikan, yaitu :

- a. Pemimpin dapat memusatkan perhatiannya pada pekerjaan pokok saja.
- b. Putusan dapat dibuat lebih cepat dan pada unit yang tepat.

- c. Inisiatif dan rasa tanggung jawab bawahan dapat dimotivisir, sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan.
 - d. Pendelegasian merupakan salah satu hal yang mendidik atau mengembangkan bawahan, sehingga mampu menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.
4. Rentangan kekuasaan

Rentang kekuasaan yang dimaksud adalah jumlah orang yang tepat menjadi bawahan bagi seorang pemimpin, sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing, dan mengawasi secara tepat.

Dalam menetapkan beberapa bawahan yang tepat dari seorang pemimpin, ada beberapa factor yang harus diperhatikan, yaitu :

- a. Jelas tidaknya tugas wewenang dan pertanggung jawaban masing-masing orang dalam suatu organisasi.
 - b. Jalinan hubungan kerja dari masing-masing bawahan satu sama lain.
 - c. Kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi.
 - d. Corak pekerjaan.
 - e. Stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja.
 - f. Jarak dan waktu.
5. Tingkat-tingkat pengawasan

Menurut prinsip ini, tingkat pengawasan atau tingkat pemimpin hendaknya diusahakan sedikit mungkin. Sehubungan dengan prinsip-prinsip tingkat-tingkat pengawasan ini, maka dalam organisasi terdapat beberapa jenis tingkatan, yaitu :

- a. Dua sampai tiga tingkatan, bisa disebut organisasi pipih atau *platop organization*.
 - b. Empat tingkat, sering disebut struktur organisasi datar.
 - c. Lima tingkat, sering disebut struktur organisasi curam.
6. Kesatuan perintah dan tanggungjawab

Menurut prinsip di atas, seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya.

7. Koordinasi

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi adalah prinsip koordinasi.

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin bagi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Ada empat cara utama dalam usaha pemeliharaan koordinasi, yaitu :

- a. Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit-unit yang harus dikoordinasikan.
- b. Mengangkat seseorang, suatu tim atau panitia coordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan koordinasi.
- c. Membuat buku pedoman, yang berisikan penjelasan tugas dari masing-masing unit dan koordinasi satu dengan yang lain.
- d. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan informal dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi dan pengarahan.

Dalam pelaksanaan kerja hendaknya dibagi antara lain :

- a. Penerangan atau pemberitaan
- b. Publikasian dan perdokumentasian
- c. Penyaringan informasi dan komunikasi.

Pengembangan tanggungjawab mulai dari tingkat terendah sampai tertinggi:

- a. Masing-masing pribadi.
- b. Masing-masing sub bagian.
- c. Masing-masing unit kerja
- d. Masing-masing biro
- e. Masing-masing departemen
- f. Masing-masing lembaga.

Penetapan pengambilan keputusan kerja, di antaranya

- a. Tahap identifikasi persoalan.
- b. Tahap penetapan tujuan kerja.
- c. Tahap solusi masalah
- d. Tahap pemilihan alternatif.

3. Pengawasan

Fungsi pengawasan ini adalah aktivitas untuk mengevaluasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan dilaksanakannya fungsi pengawasan ini diharapkan dapat mengurangi penyimpangan yang mungkin terjadi, sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihindarkan atau dapat ditekan sekecil mungkin.

Oleh karena itu pengawasan adalah salah satu fungsi dalam administrasi pendidikan untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan kerja. Jika pelaksanaan kerja tidak berjalan, tidak sesuai dengan standar perencanaan, walaupun secara tidak sengaja tetap ke arah yang lebih baik. Hal ini tampak klasik dan tradisional. Dengan demikian melalui pengawasan dapat diawasi sejauhmana penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, kekurangan, pemborosan, penyelewengan dan lain-lain serta bagaimana kendala dimasa yang akan datang.

Arifin Abdurrahman berpendapat bahwa ada beberapa factor yang membantu pengawasan dalam mencegah berbagai kasus penyelewengan serta penyalahgunaan wewenang, yaitu:

1. Filsafat yang dibuat bangsa tersebut.
2. Agama yang mendasari seseorang tersebut.
3. Kebijakan yang dijalankan.
4. Anggaran pembiayaan yang mendukung.
5. Penempatan pegawai dan prosedur kerjanya.
6. Kemampuan koordinasi dalam organisasi.

Seorang manajer mengelola kegiatan organisasi agar dapat tercapai hasil yang diinginkan atau rencana organisasi dapat dicapai sesuai dengan hasil-hasil yang diinginkan atau direncanakan. Keberhasilan atau kegagalan perlu dipertimbangkan dari segi tujuan yang telah ditentukan. Adapun kegiatan pengawasan ini untuk dapat memastikan bahwa apa yang sedang dikerjakan atau akan dilaksanakan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Fungsi pengawasan yang dilakukan manajemen merupakan unsur yang sangat penting untuk diperhatikan. Adapun aktivitas pengawasan yang biasanya dilaksanakan menurut Henry Simamora adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan dan menganalisa data pengangkatan, seleksi penempatan dan promosi untuk meyakinkan bahwa terdapat pengamatan terhadap kesempatan kepegawaian yang sama.
2. Menganalisa catatan penilaian kinerja untuk menentukan upaya penilaian yang diisyaratkan telah dilaksanakan dengan cara obyektif dan tidak biasa.
3. Menganalisa statistik yang berhubungan dengan ketidakhadiran, keluhan, dan kecelakaan kerja untuk menentukan bahwa masalah-masalah ini adalah penting dan apa yang seharusnya dilakukan untuk menguranginya.

Fungsi pengawasan dalam organisasi adalah semacam nilai tambah yang diberikan kepada peserta didik untuk memelihara fisik, jiwa dan raganya. Fungsi pemeliharaan ini dapat memacu peserta didik untuk belajar dengan tekun, giat dan menguntungkan bagi pesantren. Ini merupakan nilai tambah. Dengan demikian pengawasan merupakan usaha pembinaan sikap dan pengembangan yang telah dilakukan sebelumnya.

Penyusunan program pengawasan ini haruslah didasarkan pada kondisi-kondisi nyata yang terdapat dalam organisasi atau lembaga dan kemungkinan masa yang akan datang yang kelak akan dihadapi. Yakni program pengawasan ini harus dilaksanakan melalui pertimbangan-pertimbangan yang cukup matang, termasuk sumber-sumber pendanaannya.

Oleh sebab itu, pengawasan tidak bisa dipisahkan dari kegiatan lembaga pendidikan tersebut, ia haruslah merupakan satu paket yang disusun dalam program pengembangan organisasi, sehingga pengawasan ini akan dapat terlaksana secara terus menerus.

BAB IX

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pakar kepemimpinan ini mendefinisikan kepemimpinan secara luas, bahwa kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk :

- Menginterpretasikan keadaan (lingkungan organisasi).
- Pemilihan tujuan organisasi
- Pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk tujuan organisasi.
- Mengorganisir dukungan dan kerjasama orang dari luar organisasi.
- Definisi kepemimpinan tersebut di atas menggambarkan kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Menurut Burns, kepemimpinan adalah pemimpin membujuk pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan merefleksikan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi yang digarapkan oleh pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan, menurut Harsey Paul adalah "aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela".¹¹ Sedangkan M. Ngalim Purwanto berpendapat, bahwa kepemimpinan sebagai "tindakan/perbuatan perseorangan dan kelompok yang menyebabkan banyak orang, seseorang maupun kelompok maju ke arah tujuan-tujuan tertentu."¹² Pendapat senada dikemukakan oleh Hasyimi Ali, bahwa kepemimpinan adalah "Suatu seni atau proses mempengaruhi kelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok".¹³

Beberapa pendapat di atas, tampak memiliki dasar tindakan yang sama, yaitu adanya upaya mempengaruhi, sehingga kepemimpinan merupakan suatu aktivitas mempengaruhi orang atau kelompok untuk mau bekerja sama dengan kesadaran, rasa suka rela, tanpa paksaan, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

¹¹Harsey Paul,1994, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan sumber Daya Manusia*, Terjemah Agus Dharmawan, Jakarta: Erlangga,, Cet. Ke-4, h. 98

¹²M. Ngalim Purwanto, 1987, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara, Cet. Ke-1, h. 33

¹³ A. Hasyimi Ali, 1991, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, h. 315

Pengertian kepemimpinan juga dikemukakan oleh Prof. Dr. Hadari Nawawi, yaitu “Kepemimpinan adalah proses pengarahan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Kepemimpinan adalah tindakan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan. Baik seorang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu”.¹⁴ Sementara itu, menurut Soewarno Handyaningrat, kepemimpinan adalah “seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.¹⁵

Istilah kepemimpinan merupakan istilah umum yang tidak hanya dikaitkan dengan suatu organisasi. Kepemimpinan selalu muncul jika ada upaya mempengaruhi seorang individu atau kelompok orang baik dalam hubungannya dengan organisasi ataupun tidak. Misalnya, kepemimpinan terjadi ketika seorang kyai mempengaruhi anggota masyarakat lainnya untuk mengikuti keluarga berencana, hidup hemat dan membersihkan lingkungan tempat tinggalnya agar mereka dapat hidup sejahtera.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka yang tersirat dari kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi serta mengawasi orang atau kelompok, kemudian mengambil keputusan atau melakukan tindakan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

2. Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, bahwa kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.¹⁶ Disini jelaslah, bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses bukan sesuatu yang terjadi seketika. Istilah proses dapat dijelaskan dalam pengertian konsep sistem kepemimpinan yang terjadi dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan. Sebagaimana pada tabel berikut :

¹⁴Hadari Nawawi 1998, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: CV. Haji Masagung, h. 79-80

¹⁵Soewarno Handyaningrat, 1990, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Masagung, , h. 64

¹⁶Wirawan, *Kapita Selakta Teori Kepemimpinan I*, 2002, Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia dan UHAMKA Press, , h. 19

Tabel 1: Sistem Kepemimpinan

MASUKAN	PROSES	KELUARAN
Pemimpin	Interaksi antara pemimpin dan pengikut	Pengikut terpengaruh
Pengikut	Pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi	Pengikut tidak terpengaruh
Visi	Pemimpin dan pengikut berupaya merealisasikan visi	Visi/tujuan tercapai
Kekuasaan	Proses pemberdayaan pengikut	Visi/tujuan tidak tercapai
Teknik mempengaruhi	Proses perubahan	Perubahan terjadi
Sumber-sumber	Proses manajemen konflik	Tidak terjadi perubahan
Situasi dan sebagainya		

Pengertian pemimpin, manajer, administrator dan istilah kepemimpinan berbeda. Stephen P. Robbins yang dikutip Wirawan berpendapat, bahwa manajemen sebagai "*The process of getting activities completed efficiently with and through other people* (manajemen merupakan suatu proses menyelesaikan aktivitas secara efisien dengan atau melalui orang lain).¹⁷ Definisi manajemen berbeda dengan definisi kepemimpinan di atas.

3. Tipe-tipe kepemimpinan

Tipe tipe kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian, adalah sebagai berikut :

- a) Tipe pemimpin yang otokratis
- b) Tipe pemimpin yang militeristik
- c) Tipe pemimpin yang paternalistik
- d) Tipe pemimpin yang kharismatik
- e) Tipe pemimpin yang demokratis.¹⁸
- f) Tipe pemimpin yang Otokratis

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, 1986, Jakarta: PT. Gunung Agung, hal. 42

Tipe pemimpin yang otokrasi ialah seorang pemimpin yang :

1. menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
2. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
3. Menganggap bawahan sebagai alat semata.
4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
5. Terlalu bergantung pada kekuatan formalnya.
6. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang sering mengandung paksaan dan bersifat menghukum.

a) Tipe pemimpin yang Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik yang memiliki sifat-sifat :

Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang lebih sering dipergunakan.

1. Dalam menggerakkan bawahan sering bergantung pada pangkat dan jabatan.
2. Senang pada formalitas yang berlebihan.
3. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
4. Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
5. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

b) Tipe pemimpin yang paternalistik

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seseorang yang memiliki sifat-sifat:

1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
2. Bersikap terlalu melindungi
3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif
4. Jarang memberikan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
5. Jarang memberikan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
6. Sering bersikap maha tahu.

c) Tipe pemimpin yang kharismatik

Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib, kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk kharisma.

d) Tipe pemimpin yang demokratis

Seorang pemimpin yang bertipe demokratis ialah seseorang yang memiliki sifat-sifat :

1. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
2. Membedakan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi, senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
3. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan team work dalam usaha mencapai tujuan.
4. Dengan rela memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan untuk kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
5. Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.

Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Pemimpin selalu ada dalam setiap organisasi. Kehadiran seorang pemimpin memberi corak tersendiri bagi organisasi yang dipimpinnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sering ditentukan oleh pemimpinannya, karena pemimpin adalah pemegang kendali organisasi.

Kepala sekolah pada dasarnya adalah pemimpin. Ia adalah pemimpin bagi guru, pegawai non guru dan anak didik. Ini membawa implikasi bahwa kehadiran dirinya di sekolah merupakan figur yang menjadi panutan sekaligus penentu keberhasilan sekolah.

Setiap pemimpin termasuk kepala sekolah memiliki tugas utama membawa orang-orang yang dipimpinnya ke arah tujuan yang telah ditetapkan.¹⁹ Tugas utama ini berada dalam proses kepemimpinan. Dalam usaha mencapai tujuan, kepemimpinan seorang pemimpin sangat vital. Kepemimpinan berfungsi sebagai daya penggerak bagi seluruh sumber daya, baik manusia maupun materiil, sehingga tanpa kepemimpinan tujuan yang ingin dicapai tidak akan pernah terwujud.

Di lingkungan sekolah, kepala sekolah memiliki kepemimpinan kembar, yaitu kepemimpinan formal dan informal.²⁰ Sebagai pemimpin formal, pengaruh yang diberikan kepada orang-orang yang dipimpinnya bersifat formal. Artinya ia menggerakkan dan mengarahkan guru, pegawai non guru serta anak didik dalam suasana kedinasan. Kepala sekolah dapat menjadi pemimpin informal karena pengalamannya yang lebih banyak dibandingkan guru. Kelebihan kepala sekolah tidak terbatas pada pengalamannya saja tetapi juga kelebihan di bidang ketrampilan dan pengetahuan tentang mengajar yang efektif. Dengan kelebihan itu ia menjadi orang yang paling tepat dimintai bantuan oleh guru.

Kepala sekolah menjalankan kepemimpinannya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Untuk itu kepala sekolah diharapkan mampu memancing motivasi, menggerakkan dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan pendidikan menentukan keberhasilan sekolah mencapai tujuannya. Keberhasilan kepemimpinan sekolah akan membawa kepeberhasilan pula dalam pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Ini mengandung pengertian bahwa kepala sekolah memegang kunci keberhasilan sekolah.

Pada umumnya, keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peranan kepala sekolah. Peranan kepala sekolah, menurut M. Ngalim Purwanto,²¹ yaitu :

a). Sebagai Eksekutif, yaitu seorang pemimpin tidak boleh memakakan kehendaknya sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha menjalankan/memahami kehendak

¹⁹Tojiman Sidikprawiro, et al, 1977, *Pedoman Dinas Staf*, Jakarta: Ghalia Indonesia, h.

²⁰Chatlinas Said, 1998, *Pengantar Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Proyek Pengembangan LP TK, h. 132

²¹ M. Ngalim Purwanto, Op.Cit., 39

dan kebutuhan kelompoknya juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

- b). Sebagai Perencana, yaitu seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun rencana, sehingga segala sesuatu yang diperbuat terlebih dahulu telah diperhitungkan secara matang dan baik.
- c). Sebagai Ahli, yaitu harus ahli dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.
- d). Sebagai pencipta/Memiliki cita-cita, yaitu seorang pimpinan hendaknya mempunyai suatu konsep yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang jelas dan tegas menuju arah yang telah ditentukan atau yang dicita-citakan.

Sedangkan menurut Subagio Atmodiwiro dan Soeranto Totosiswanto, peranan kepala sekolah meliputi: Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin, administrator, manajer, supervisor dan penghubung masyarakat²². Dan dalam melakukan perannya, kepala sekolah bertugas sebagai berikut²³ :

- 1) Menyusun perencanaan
- 2) Mengorganisasikan kegiatan
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan
- 4) Melaksanakan pengawasan
- 5) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
- 6) Menentukan kebijakan
- 7) Mengadakan rapat
- 8) Mengambil keputusan
- 9) Mengatur proses belajar mengajar
- 10) Mengatur administrasi kantor, siswa, pegawai, perlengkapan dan keuangan.
- 11) Mengatur organisasi
- 12) Mengatur proses belajar mengajar
- 13) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan dunia usaha.

²²Subagio Atmodiwiro dan Soeranto Totosiswanto, 2001, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: Cv. Adhi Waskita, h. 80

²³Depdikbud, 1989, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah*, Jakarta: Balai Pustaka, h. 18-19

Peranan kepala sekolah dapat pula dilengkapi, sebagaimana pendapat M. Ngalim Purwanto., yaitu :

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya.
 2. Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetiknya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
 3. Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan hayalan.
 4. Menentukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai/mewujudkan kehendak-kehendak tersebut
- 4 Kompetensi (kemampuan) kepemimpinan

Seorang pimpinan pada umumnya tidak akan mengerjakan sendiri tindakan yang bersifat operasional, ia akan menggerakkan orang-orang (bawahannya) untuk melaksanakan keputusannya sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan pekerjaan tersebut akan diberikan kepada orang-orang tertentu sesuai dengan tingkat ketrampilan yang dimiliki.

Soebagio Atmodiwiro dan Soeranto Totosiswanto. mengemukakan kemampuan kepemimpinan yang dikutip dari Redding dan Casey, yaitu :

- 1) Pengambilan keputusan
- 2) Mengatur dan membagi tugas
- 3) Menguasai substansi
- 4) Pemberian pengarahan
- 5) Menguasai penggunaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan
- 6) Kemampuan memberikan dorongan
- 7) Kemampuan memberikan penghargaan dan hukuman yang tepat
- 8) Kemampuan mengawasi, memonitor, dan menilai pelaksanaan kegiatan
- 9) Kemampuan memberikan bimbingan dan supervisi
- 10) Kemampuan mengadakan tindakan koreksi, perbaikan dan remedial

Kepemimpinan adalah suatu proses dinamis. Hubungan pimpinan dan bawahan adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar pribadi, personifikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis di samping kharisma. Para pemimpin muncul

karena mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat sesuatu sistem menjadi makna bersama yang memberikan dasar untuk suatu tindakan organisasi.

Dengan adanya kenyataan bahwa fungsi dan peran seorang pemimpin tidak hanya mempunyai kemampuan saja tetapi juga memenuhi persyaratan-persyaratan yang lebih tinggi dari bawahannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Soebagio, bahwa efektifitas seorang pemimpin banyak kemungkinan didukung oleh persyaratan-persyaratan sebagai berikut :

- 1) Memiliki kecerdasan yang cukup tinggi
- 2) Memiliki kemampuan berbicara
- 3) Memiliki percaya diri
- 4) Memiliki inisiatif
- 5) Memiliki motivasi berprestasi, dan
- 6) Memiliki ambisi.

Selain itu seorang pemimpin harus mempunyai sifat-sifat umum dalam bermacam-macam situasi, seperti dapat merasakan dengan tepat dan mengerti tingkah laku anggota kelompok dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhannya, dapat menyesuaikan tingkah lakunya untuk mengadakan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan situasi kelompok.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Guru

Dalam proses belajar mengajar, tugas guru tidak hanya terbatas sebagai penyampai ilmu pengetahuan (transfer of knowledge), akan tetapi lebih dari itu ia juga bertanggung jawab atas keseluruhan kepribadian siswa ia harus mampu menciptakan kegiatan sedemikian rupa, sehingga dalam menunaikan tugas khususnya dalam kegiatan proses belajar secara aktif dan dinamis.

Guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya peningkatan mutu pendidikan. Itulah sebabnya setiap adanya inovasi pendidikan, khususnya pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya peningkatan pendidikan selalu bermuara pada faktor guru. Hal ini menunjukkan betapa signifikasinya peran dan tugas guru terhadap pendidikan.

Peranan guru dalam kegiatan pembelajaran amat dominan untuk pencapaian tujuan pengajaran. Karena itu guru harus mempersiapkan diri, baik dari aspek fisik maupun non fisik, seperti intelektual, moral dan sebagainya. Guru haruslah mampu mengembangkan diri seiring dengan lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Konsekuensi logis dari semua itu ialah bahwa guru berupaya agar selalu mengembangkan diri dengan berbagai cara, seperti membaca berbagai buku rujukan, menulis atau melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Dalam situasi demikian, maka peranan kepemimpinan kepala sekolah amat penting, yaitu dalam upaya meningkatkan kompetensi guru, membangkitkan semangat, membuat mereka agar tertarik dan lebih menyadari tentang tugas serta tanggung jawabnya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah perlu bekerjasama yang baik dengan para pegawainya dan guru-guru agar tugas-tugas pendidikan dilaksanakan sesuai dengan tujuan pendidikan, sehingga produktifitas pendidikan meningkat, baik kuantitas (jumlah) maupun kualitas (mutu)nya. Peningkatan produktivitas diperlukan inisiatif dan keratifitas bawahan, yaitu guru dan pegawai lainnya untuk memudahkan tugas mereka.

Berdasarkan uraian di atas Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh baik terhadap kompetensi guru dalam pengembangan diri ke arah yang lebih profesional dalam bidang yang ia geluti.

Daftar Pustaka

- David, R. Fred. 2004. *Konsep Manajemen Strategis*, Edisi VII (terjemahan). Jakarta, PT Indeks.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan II. Jakarta, PT Toko Gunung Agung.
- _____. 1996. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, Cetakan I. Jakarta, PT Toko Gunung Agung.
- Ismail, M. Yusanto. 2003. *Pengantar Manajemen Syariat*, Cetakan II. Jakarta, Khairul Bayan.
- Johnson, R.A. 1973. *The Theory and Management of System*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Kadarman, A.M. et.al. 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta, Gramedia.
- Mondy, R.W.and Premeaux, S.H. 1995. *Management: Concepts, Practices and Skills*. New Jersey, Prentice Hall Inc Englewood Cliffs.
- Oxford, Learner's Pocket Dictionary. 2005. Newyork, Oxford University Press.
- Rusyan, A. Tabrani. 1992. *Manajemen Kependidikan*. Bandung: Media Pustaka.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty. 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sutisna, Oteng. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Cetakan I. Jakarta: Ciputat Press.