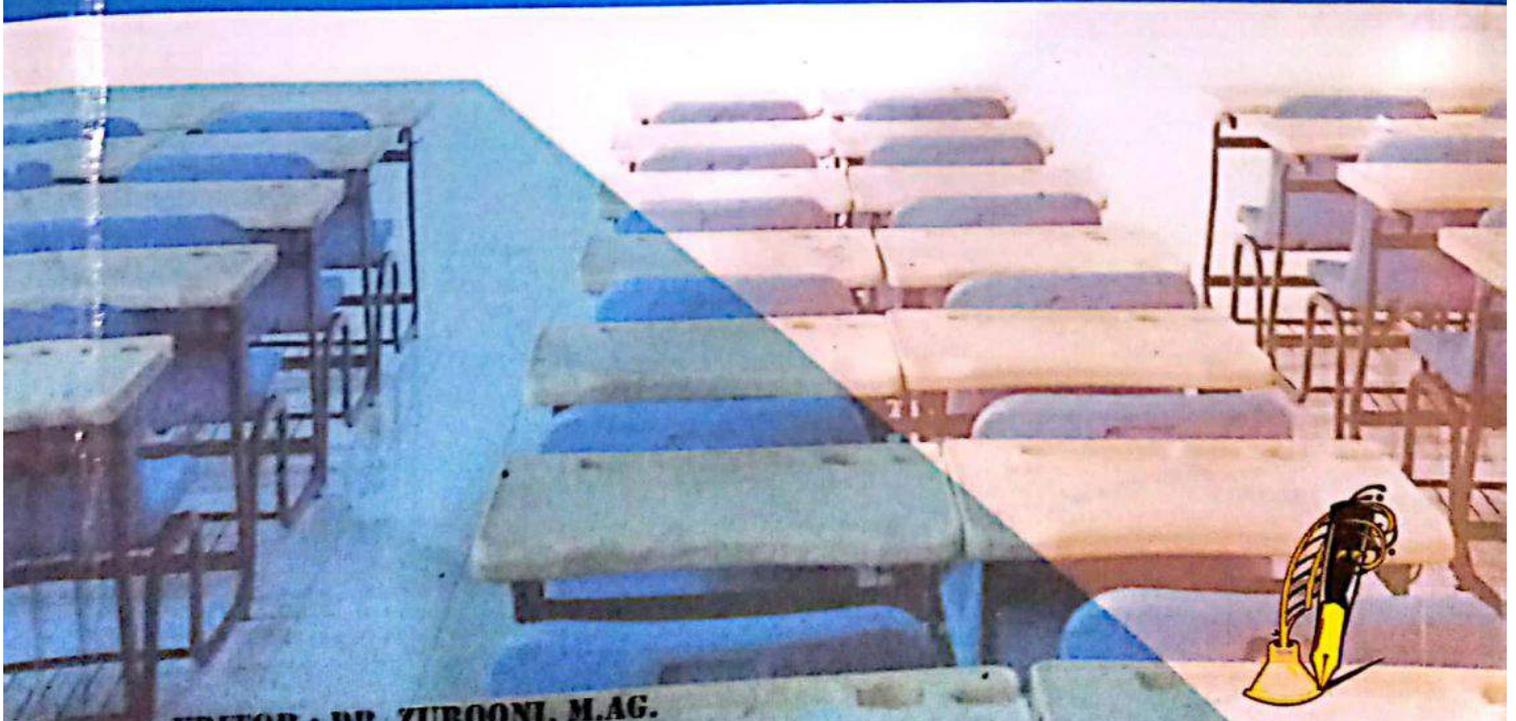


DR. SURATMAN, M.PD.

# Efektivitas Pengelolaan **SEKOLAH**

**konsep dan implementasinya**



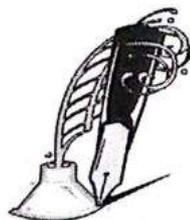
EDITOR : DR. ZUBONI, M.AG.

DR. SURATMAN, M.Pd.

# Efektivitas Pengelolaan **SEKOLAH**

**Konsep dan Implementasinya**

Editor : Dr. Zurqoni, M.Ag.



INTERPENA

**Efektivitas Pengelolaan**  
**Sekolah**  
**Konsep dan Implementasinya**

*Karya :*

**DR. SURATMAN, M.Pd.**

*Tata Letak:* M. Muallim

*Design Sampul:* Intermata Design

*Penyelarasan Akhir:* Lazua

*Tim Pra & Pasca Cetak:* Abdurrahman al-Kendali,  
Budiarto, Paryadi

---

Cetakan Pertama, Desember 2016

---

**ISBN: 978-602-1330-56**

Penerbit:



**INTERPENA Yogyakarta**

Demangan RT 7 RW 20

Maguwoharjo, Depok, Sleman, D.I. Yogyakarta

Hp. 0811-350-100, 0811-351-934

Email: [interpena@gmail.com](mailto:interpena@gmail.com)

Anggota IKAPI

**Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

Dilarang memperbanyak isi buku ini dalam bentuk dan  
dengan cara apapun -termasuk memfoto copi- tanpa ijin tertulis dari penerbit

DR. SURATMAN, M.Pd.

**Efektivitas Pengelolaan**  
**SEKOLAH**  
**Konsep dan Implementasinya**

Editor : Dr. Zurqoni, M.Ag.

Kutipan Pasal 44 Ayat 1 dan 2, Undang-Undang Republik Indonesia tentang HAK CIPTA:

Tentang Sanksi Pelanggaran Undang-Undang No. 6 Tahun 1982 tentang HAK CIPTA, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 1987 jo. Undang-Undang No. 12 Tahun 1997, bahwa:

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).

# SAMBUTAN

## REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SAMARINDA PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Pertama-tama saya memanjatkan rasa syukur ke hadirat Allah SWT, atas terbitnya buku efektivitas pengelolaan sekolah untuk para kepala sekolah/calon, pengawas sekolah/madrasah dan para pengambil kebijakan di lembaga pendidikan. Dengan terbitnya buku ini diharapkan, kedepan akan terjadi peningkatan kualitas dosen IAIN Samarinda dalam mengembangkan disiplin ilmunya. Buku ini disusun sebagai pedoman pelaksanaan dan penguatan program sekolah/madrasah.

Rektor IAIN Samarinda Provinsi Kalimantan Timur menyambut baik, bahwa saudara Dr. Suratman, M.Pd, telah menyusun buku sebagai kajian teori untuk penguatan kemampuan kepala/calon kepala sekolah dan pengawas sekolah, serta seluruh pemimpin/calon pemimpin di sekolah/madrasah. Kepala sekolah di era globalisasi menghadapi tantangan yang sangat berat dan beragam, termasuk dari tenaga kerja dan sistem pendidikan asing yang mendirikan sekolahnya di Indonesia.

Salah satu tantangan terberat bagi dunia pendidikan di Indonesia pada era globalisasi adalah menyiapkan manusia yang cerdas, jujur, unggul, berkarakter, berdaya saing, dan memiliki spirit nasionalisme kebangsaan. Pemerintah secara terus-menerus mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, relevansi, dan efektivitas pengelolaan sekolah. Usaha yang dilakukan pemerintah dalam upaya

menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global khususnya menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan perbaikan berkesinambungan.

Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Kepala Sekolah/Madrasah merupakan pemimpin di Sekolah/Madrasah dan mempunyai peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai pendidik, Kepala Sekolah/Madrasah harus melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah/Madrasah sangat penting sehingga hanya Kepala Sekolah/Madrasah yang memiliki kompetensi dan kreativitas tinggi yang dapat mengemban tupoksinya.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan. Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Standar kepala sekolah/madrasah sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007. Saya memberikan penghargaan yang tinggi kepada penulis buku sudah dapat menyumbangkan karyanya untuk kepentingan kampus dan dunia pendidikan pada umumnya..

Saya menyampaikan rasa bangga dan berterima kasih kepala penulis buku ini dan pihak-pihak lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penerbitan buku. Kami juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada penulis buku dan editor yang telah meluangkan waktu dan tenaganya dalam penulisan buku ini. Semoga semua usaha kita untuk memberikan penguatan kemampuan kepala sekolah/madrasah segera dapat terwujud. Saya berharap buku efektivitas pengelolaan sekolah bagi pemimpin yang sukses, konsep dan implementasi

bagi kepala sekolah dan calon kepala sekolah sebagai pedoman seorang pemimpin di sekolah masing-masing, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan yang menghasilkan lulusan yang religius, cerdas, kreatif, inovatif dan kompetitif.

Semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, meridhoi amal dan pengabdian kita. Sekian dan terima kasih.

*Wabillahi taufiq walhidayah, Wallahul muwaffiq ila aqwamith thariq. Wassalamu'alaikum wr.wb*

Samarinda, Desember 2016

Rektor,



Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd.

# KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Segala puji hanya milik Allah SWT, shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah SAW. Berkat limpahan dan rahmat-Nya penyusun mampu menyelesaikan penulisan buku ini guna memenuhi pengembangan profesi seorang pemimpin dalam mengelola sekolah yang efektif. Penyusunan buku ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi. Namun penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan buku ini tidak lain berkat bantuan, dorongan, dan dari Istri dan anak, teman kerja dan seluruh sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, sehingga kendala-kendala yang penulis hadapi teratasi dengan ridho Allah SWT.

Buku ini disusun agar pembaca dapat memperluas ilmu tentang keterkaitan bagaimana pengelolaan sekolah dapat terlaksana dengan efektif dan efisien, yang kami sajikan berdasarkan pengamatan dan pengalaman dari berbagai sumber informasi, referensi, dan berita. Buku disusun dengan berbagai hambatan dan rintangan, baik itu yang datang dari diri penyusun maupun yang datang dari luar. Namun dengan penuh kesabaran dan terutama pertolongan dari Allah akhirnya buku ini dapat terselesaikan.

Buku ini menggambarkan bagaimana seorang kepala sekolah/madrasah dalam melakukan efektivitas pengelolaan sekolahnya, dalam membangun sekolah/madrasah yang unggul. Keunggulan sekolah sangat ditentukan oleh bagaimana kepemimpinan dalam mengelola sekolahnya. Pengelolaan sekolah/madrasah yang efektif dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor antara lain; bagaimana kepala sekolah/madrasah dalam menerapkan kepemimpinannya?, bagaimana implentasi budaya kerja di sekolah?, bagaimana membuat komitmen dari seluruh warga sekolah/madrasah?, bagaimana kepala sekolah membangun kerjasama dengan komite sekolah/madrasah?, bagaimana kepala sekolah membangun kewirausahaannya?, dan bagaimana seluruh warga sekolah/madrasah memanfaatkan

teknologi dan informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas yang menjadi tupoksinya? Berawal dari itulah penulis mencoba menuangkan karyanya dalam buku efektivitas pengelolaan sekolah.

Kita tidak bisa memungkiri bahwa, mutu pendidikan kita masih rendah. Berdasarkan *Human Development Index (HDI)*, Indonesia berada di bawah Vietnam, setidaknya menajadi salah satu bukti. Respon terhadap penilaian sangat beragam, ada yang menyatakan menerima dan ada pula yang tidak menerima. Walaupun tidak dipungkiri pula bahwa, secara individu dan pada bidang-bidang tertentu, sebenarnya kualitas pendidikan kita lebih baik dibandingkan mereka. Hal ini diakibatkan pola kebijakan dan sistem penganggaran kita berbeda dengan negara-negara lain. Berlatar belakang inilah calon pemimpin akan lahir yang lebih berkualitas, hasil pola kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas pula.

Kepada kepala sekolah atau calon kepala sekolah dan pendidik yang sempat membaca buku ini, penulis sangat mengharapkan kritik, saran dan masukannya untuk menyempurnakan buku ini. Buku ini adalah untuk anda semua, buku ini hendaknya menjadi panduan dalam menjalankan kepemimpinan sebagai kepala sekolah agar, menjadikan sekolah yang berkualitas dalam mempersiapkan calon para pemimpin di masa yang akan datang.

Semoga buku ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan menjadi sumbangan pemikiran kepada pembaca khususnya para mahasiswa IAIN Samarinda dan pengelola sebuah sekolah/madrasah. Saya sadar bahwa buku ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Untuk itu, kepada pembaca *saya meminta masukannya demi perbaikan pembuatan buku saya, di masa yang akan datang dan mengharapkan kritik dan saran yang membangun.* Wassalamua'alaikum wr. Wb.

Samarinda, Desember 2016  
Penyusun

Dr. Suratman, M.Pd

# DAFTAR TABEL & GAMBAR

	Halaman
Tabel 8.1 : Pergeseran Pandangan tentang Pembelajaran.....	137
Gambar 7.1.: Struktur Komite Sekolah .....	121

# DAFTAR ISI

SAMBUTAN REKTOR .....	V
KATA PENGANTAR PENULIS .....	IX
DAFTAR GAMBAR & TABEL .....	XI
DAFTAR ISI.....	XIII

## **BAB I**

<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
-------------------------	----------

## **BAB II**

<b>Efektivitas Pengelolaan Sekolah.....</b>	<b>11</b>
A. Pengertian Efektivitas .....	11
B. Karakteristik Sekolah Efektif .....	15
C. Model Efektivitas .....	21
D. Konsep Efektivitas Organisasi.....	21
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektiviats Organisasi .....	25
F. Pendekatan dan Pengukuran Efektivitas Organisasi .....	35

## **BAB III**

<b>KOMITMEN ORGANISASI.....</b>	<b>39</b>
A. Pengertian Komitmen Organisasi.....	39
B. Jenis Komitmen.....	41
C. Dimensi Komitmen.....	49
D. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen .....	52
E. Pemberdayaan Komitmen.....	54

## **BAB IV**

<b>BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>57</b>
A. Pengertian Budaya Organisasi .....	57
B. Fungsi Budaya Organisasi .....	61
C. Karakteristik Budaya Organisasi .....	61
D. Tipe Budaya Organisasi .....	63
E. Dampak Penerapan Budaya Organisasi.....	63
F. Menciptakan Budaya Organisasi .....	64
G. Mempertahankan Budaya Organisasi .....	65

## **BAB V**

<b>KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN .....</b>	<b>69</b>
A. Hakikat Kepemimpinan .....	69
B. Teori Kepemimpinan.....	74
C. Tipe Kepemimpinan.....	86
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Pemimpin .....	91

## **BAB VI**

<b>KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH .....</b>	<b>95</b>
A. Konsep Dasar Kewirausahaan Kepala Sekolah.....	95
B. Unsur-unsur Pokok Kewirasusahaan .....	99
C. Proses Kewirausahaan .....	101
D. Etika Kewirausahaan .....	105

## **BAB VII**

<b>PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH .....</b>	<b>107</b>
A. Konsep Dasar Partisipasi Komite Sekolah .....	107
B. Kedudukan dan Sifat.....	110
C. Peran dan Fungsi Komite Sekolah .....	112
D. Struktur Organisasi Komite Sekolah .....	118
E. Implementasi Komite Sekolah .....	122

## **BAB VIII**

<b>PEMANFAATAN TEKNOLOGI DAN INFORMASI .....</b>	<b>127</b>
A. Konsep Dasar .....	127
B. Pergeseran Pandangan tentang Pembelajaran .....	132
C. Kreativitas dan Kemandirian Belajar .....	134
D. Peran Guru.....	136
E. Teknologi Informasi dan Penerapannya .....	138
F. Dampak Penggunaan Teknologi dan Informasi .....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>145</b>
<b>INDEX.....</b>	<b>155</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>159</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial untuk menentukan keberhasilan sekolah dalam mewujudkan pengelolaan sekolah yang efektif. Kemampuan tersebut adalah dalam membangun iklim pembelajaran yang kondusif, komitmen tugas semua warga sekolah, membangun kreativitas dan inovasi dengan partisipasi komite sekolah. Namun pada kenyataannya, masih banyak ditemukan efektivitas pengelolaan sekolah tidak efektif.

Hal tersebut di atas didukung hasil penelitian Bank Dunia, yang mencatat ada tiga faktor pengelolaan sekolah tidak efektif: (1) umumnya kepala sekolah memiliki otonomi sangat terbatas untuk mengelola sekolahnya atau memutuskan pengalokasian sumber daya; (2) kepala sekolah sendiri diidentifikasi kurang memiliki ketrampilan mengelola sekolah dengan baik; dan (3) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, pada hal dukungan masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Mortimore, mengatakan bahwa sekolah tidak efektif memiliki karakteristik ; tidak adanya keterikatan, lebih peduli kepada identitasnya diri sendiri dibandingkan dengan suatu tujuan komunitas bersama. Lingkungan sekolah mereka tidak bebas, dan bercirikan membosankan, suka membela diri, dan banyak hukuman. Guru memproyeksi kelemahan diri sendiri kepada anak-anak atau komunitasnya, guru tetap menjalankan praktek lama, membangun pertahanan diri untuk melawan pesan-pesan mengancam dari luar, takut akan kegagalan, menganggap perubahan sebagai pekerjaan orang lain, hubungan buruk dikalangan staf, mencari keselamatan dalam angka-angka.

Pendidikan yang ada pada saat ini belum memandang pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa, sehingga tidak mampu berkontribusi secara optimal sebagai sektor yang memimpin dalam upaya pembentukan masyarakat Indonesia baru. Hal ini antara lain terlihat dan masih rendahnya mutu pendidikan. Aspek mutu, kinerja pendidikan masih belum sesuai dengan yang diharapkan, bahkan cenderung menurun. Apalagi jika dibandingkan dengan dunia internasional, terutama kemampuan akademik masih kalah bersaing.

Kemampuan akademik yang rendah merupakan dalam dari pengelolaan sekolah yang tidak efektif. Pada skala internasional menurut laporan Bank Dunia di Asia Timur menunjukkan bahwa ketrampilan membaca siswa kelas IV SD berada pada tingkat terendah. Rata-rata skor tes membaca siswa kelas IV SD 75,5 (Hongkong), 74,0 (Singapura), 65,1 (Thailand), 52,6 (Filipina) dan Indonesia 51,7 (Indonesia). Mereka ternyata sulit sekali menjawab soal-soal berbentuk uraian yang memerlukan penalaran. Fenomena ini terlihat pada *Human Development Indeks Rangkaing* Indonesia masih rendah.

*Human Development Indeks Rangkaing* Indonesia tahun 2010 menduduki pada peringkat 108 dari 169 negara di dunia. Indonesia masih jauh ketinggalan, jika dibandingkan dengan negara tetangga. Malaysia peringkat ke 57, Brunai Darussalam peringkat ke 37, Philipina peringkat ke 97, dan Singapura peringkat ke 27. Rangkaing pertama indeks pembangunan manusia pada tahun 2010, ditempati oleh Norwegia. Data tersebut menunjukkan peringkat Indonesia jauh dibandingkan dengan negara-negara lain di dunia. Fokus HDI ini adalah berdasarkan pendapatan masyarakat, kesehatan dan kualitas pendidikan. Dengan peringkat ke 108, ini berarti kualitas pendidikan dan efektivitas pengelolaan pendidikan masih rendah.

Berdasarkan peringkat *Human Development Indeks Rangkaing* Indonesia tahun 2010 dan laporan hasil penelitian dari

Bank Dunia tersebut, kualitas pendidikan Indonesia masih sangat memprihatinkan. Hal ini membuktikan kemampuan siswa Indonesia dalam membaca dan olimpiade masih ketinggalan, dibandingkan negara-negara lain, termasuk di Asia Tenggara. Kemampuan membaca yang masih rendah yang berdampak pada tingkat kemampuan mengerjakan soal olimpiade matematika dalam bentuk pemecahan masalah masih rendah.

Kondisi pendidikan dasar di Indonesia, dari hasil evaluasi *International Education Achievement* (IEA) kualitas SD di Indonesia, dilihat dari kemampuan membaca, matematik, dan IPA, sangat rendah dibanding dengan negara-negara lain. Kemampuan membaca berada pada urutan ke 38 dari 39 negara yang dievaluasi, kemampuan matematika pada urutan 39 dari 42 negara, kemampuan IPA berada pada urutan 40 dari 42 negara. Selanjutnya pada tahun 2001 dalam Olimpiade matematik yang semua soalnya berupa pemecahan masalah, total skor yang dapat dicapai oleh murid Indonesia adalah 20, sedangkan skor tertinggi adalah 42 yang dapat dicapai oleh empat murid, dua dari AS dan dua dari Cina.

Peringkat pendidikan Indonesia di Internasional masih rendah, akibat dari efektivitas pengeloannya sekolah yang rendah. Kondisi ini terlihat bahwa siswa yang mengulang masih tinggi. Siswa mengulang, untuk SD/MI terendah di Prprovinsi Banten 1, 53%, tertinggi di Provinsi Maluku 14, 19%. Sedangkan angka mengulang di Provinsi Kalimantan Timur 5, 62%. Walaupun untuk wilayah Provinsi Kalimantan Timur, masih berada di bawah rata-rata, namun dalam pengelolaan perlu lebih efektif untuk mencegah angka putus sekolah. Dikatakan lebih lanjut bahwa; angka putus sekolah di tingkat Provinsi SD/MI terendah 0,91% (Banten), sampai tertinggi 8, 23% (Papua). Sedangkan untuk Provinsi Kalimantan Timur 2, 73%. Kondisi ini berdampak pada SD/MI masih terdapat siswa yang putus sekolah, nilai Ujian Akhir Nasional di bawah rata-rata standar nasional.

Pada tahun 2002 nilai ujian akhir nasional, menggambarkan bahwa rata-rata siswa 5, 99 atau 59, 90% siswa baru mampu menyerap bahan ajar. Sedangkan nilai Ebtanas Murni di Provinsi Kalimantan Timur 5, 92%. Melihat dari rata-rata ini masih kurang dari standar nasional 75, berarti merupakan salah satu indikasi proses kegiatan belajar dan mengajar di kelas tidak efektif. Ketidak efektifan proses pembelajaran di kelas dapat disebabkan oleh kondisi gedung sekolah dan ruang kelas yang rusak. Di Kalimantan Timur SD/MI yang rusak berat 22,31%, rusak ringan 36,00% dan baik 41,70%. Data ini menunjukkan bahwa kerusakan gedung SD/MI di Kalimantan Timur sangat besar, jika digabung sebesar 58, 31%. Walaupun secara Nasional masih yang rusak ringan masih pada level di bawahnya (24,27%), sedangkan rusak berat melebihi skala nasional yaitu 32,92%. Kerusakan SDN di Kalimantan Timur pada tahun 2011, masih cukup banyak.

Akibat pengelolaan sekolah sarana yang tidak efektif di Kalimantan Timur, dari 2.128, SD/MI di luar Bontang dan Malinau. Ruang kelas sebanyak 14.716 unit, dalam kondisi baik terdapat 9.606 kelas, sedangkan yang mengalami rusak berat mencapai 1.537 unit dan sebanyak 3.090 ruang kelas mengalami rusak ringan. SD/MI di Samarinda sebanyak 450 unit rusak ringan dan 190 ruang kelas rusak berat.

Berdasarkan data tersebut di atas menunjukkan bahwa masih banyak SD/MI yang rusak. Dengan kata lain sarana dan prasarana sekolah masih banyak yang tidak terpelihara dengan baik. Banyaknya fasilitas pokok di Sekolah Dasar yang rusak, akan mempengaruhi kemampuan guru dalam mengelola proses belajar dan mengajar. Sarana adalah pendukung keberhasilan proses belajar dan mengajar, akan tetapi jika ruang kelas masih banyak yang rusak, maka akan berdampak pada rendahnya efektivitas kegiatan belajar dan mengajar guru di kelas. Kelas merupakan sarana dan prasarana yang tidak terpisahkan dalam mendukung proses belajar dan mengajar. Akan tetapi, jika pengelolaannya tidak efektif

maka akan berdampak pada kurangnya kemampuan siswa bersaing dengan sekolah lain dalam kejuaraan olimpiade.

Perolehan/mendali pada pekan Olimpiade Sains Nasional tahun 2010 tingkat sekolah dasar (SD), masih didominasi oleh DKI Jakarta, Riau, Jawa Tengah serta Jawa Timur. Jumlah medali yang direbutkan emas 10 buah, perak 21 buah, dan perunggu 31 buah, atau 62 buah mendali yang dipertandingkan. Namun Sekolah Dasar di Kalimantan Timur, menempati peringkat ke-17 dari 33 Provinsi yang ikut. Kondisi ini membuktikan bahwa kualitasnya masih rendah, tanpa memperoleh mendali apapun.

Begitupula pada Festival dan Lomba dan Seni Siswa Nasional (FLSN) 2010, tiga besar diperoleh pada Provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur dan Sumatra Barat. Prestasi siswa baik di FLSN dan Olimpiade Sains Tingkat Nasional, belum mampu bersaing. Pengelolaan sekolah yang tidak efektif akan berdampak negatif pada prestasi siswanya, akibat dari lemahnya pengelolaan manajemen sekolah.

Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah Kalimantan Timur, telah melakukan akreditasi di SDN melalui Unit Pelaksana Akreditasi (UPA), Kota Samarinda dari 196 SDN di Samarinda yang terakreditasi dengan peringkat A = 17, 86%, B = 58, 04%, C = 23, 21%, dan tidak terakreditasi = 0, 89%. Kondisi ini masih perlu peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah, karena masih terdapat 24,1% yang terakreditasi di bawah katagori baik.

Kualitas manajemen sekolah secara keseluruhan dapat dilihat dari perolehan akreditasi yang di lakukan BAP/SM. Namun pada kenyataannya di Kota Samarinda masih terdapat 47 (24%), sekolah yang dalam pengelolaannya masih belum efektif. Mengingat akreditasi adalah penilaian semua komponen yang belum efektif, dan belum mampu meyatukan kelompok-kelompok yang ada dan sekolah belum konsisten terhadap konsensus yang disepakatinya.

Pengelolaan sekolah yang tidak efektif dalam pelaksanaannya sering bermasalah dan cenderung punya pengelompokan faktor pribadi mereka sendiri, suatu campuran dinamis kemanduaan siswa, harapan pengurus yang rendah, suatu etos negatif yang menular, pemimpin yang lemah dan tidak konsisten. Sekolah yang tidak konsisten adalah sekolah yang memiliki konsensus rendah. Karakteristik sekolah ini adalah lebih peduli pada identitas mereka sendiri dibandingkan dengan suatu tujuan komunitas sekolah. Hal ini berdampak lingkungan sekolah mereka tidak bebas dan bercirikan membosankan, suka membela diri, dan banyak hukuman. Kepala sekolah dasar masih banyak yang belum menetapkan harapan tinggi pada prestasi belajar, sehingga baru 35% anak kelas 1 dan 2, pada sekolah sampel yang diteliti memiliki prestasi belajar yang baik, dalam pelajaran Bahasa Indonesia. Penelitian tersebut dilakukan pada lima provinsi dengan sampel 85 SD Negeri.

Berdasarkan kajian teori dan beberapa hasil penelitian tersebut di atas, dalam pengelolaan sekolah yang efektif masih terdapat kesenjangan. Kesenjangan pengelolaan sekolah secara keseluruhan, masih banyak SDN yang memiliki akreditasi di bawah katagori baik. Begitupula pada kemampuan akademik di tingkat regional, nasional dan internasional masih berada pada peringkat juru kunci. Pada lomba FLSN siswa Sekolah Dasar di Kalimantan Timur belum mampu bersaing. Kondisi ini diperparah dengan pengelolaan sarana dan prasarana yang tidak efektif, yang ditunjukkan banyak Sekolah Dasar yang tidak layak, atau rusak berat. Efektif tidaknya pengelolaan sekolah dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Faktor-faktor eksternal tersebut, seperti; dukungan masyarakat dan orangtua, dukungan dari pemerintah, dukungan sumberdaya lingkungan, dan karakteristik calon murid. Dengan kata lain pengelolaan sekolah yang tidak efektif tidak mendapat dukungan dari masyarakat, terutama orang tua siswa. Dukungan

itu tidak diberikan mengingat bahwa sekolah tidak mampu memenuhi harapan orang tua atau masyarakat. Dengan tidak memperoleh dukungan masyarakat, diperkuat dari pemerintah tidak memberikan dukungan baik finansial atau kebijakan lain yang mendukung pelaksanaan pengelolaan sekolah. Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap sumber daya yang dimiliki oleh sekolah tidak dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan pendidikan. Mengingat sumber daya yang dimiliki tidak mampu bekerja dengan profesional, sehingga karakteristik siswa yang ada berkembang tidak terpola sesuai dengan harapan pendidikan yang baik. Calon siswa lebih banyak didominasi dengan karakter bertentangan satu siswa dengan siswa lainnya.

Faktor-faktor internal sekolah, yang menyebabkan efektivitas pengelolaan sekolah rendah seperti; iklim sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, kurikulum, sumberdaya, dan fasilitas. Iklim sekolah atau suasana sekolah yang tidak nyaman untuk bekerja, diakibatkan ketidakpedulian antara warga sekolah yang satu dengan yang lain, saling mementingkan dirinya sendiri. Hal ini diperparah dengan fasilitas yang tidak terawat, kotor dan tidak layak untuk kegiatan belajar dan mengajar siswa. Siswa tidak mampu berkembang secara optimal, mengingat sumber daya yang dimiliki tidak berfungsi dengan baik. Kurikulum yang dimiliki tidak dapat menjadi standar pelaksanaan kegiatan di sekolah, hanya berfungsi sebagai bahan arsip atau pajangan disudut tertentu di sekolah. Hal tersebut di atas bermasalah akibat prinsip kepemimpinan kepala sekolah yang tidak, berfungsi, lemah, tidak memiliki kemampuan sebagai seorang kepala sekolah yang kuat dan berpengaruh.

Kondisi inilah yang menjadikan pentingnya efektivitas pengelolaan sekolah. Kepala sekolah memiliki kemampuan sebagai seorang leader yang kuat dalam melaksanakan implementasi sekolah efektif, dengan memberikan kewenangan atau otonomi yang cukup bagi sekolah dalam mengelola pendidikannya.

Fleksibilitas waktu dan dukungan guru, serta orang tua ikut menentukan, bagaimana pengelolaan sekolah efektif dapat terlaksana. Keduanya memberikan konsep bahwa untuk dapat melakukan efektivitas pengelolaan sekolah memerlukan kemitraan sekolah dengan orang tua siswa.

David Squires, memberikan ciri-ciri sekolah efektif yaitu; (1) adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah, (2) memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas, (3) mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi, (4) siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan, (5) siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik, (6) adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi, (7) siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi, (8) para siswa diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum, dan (9) kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.

Kemampuan sekolah melahirkan prestasi, baik akademik maupun non akademik, merupakan hasil dari efektivitas pengelolaan sekolah yang baik. Schweitzer dalam Scheerens mencoba mengurutkan diantara variabel-variabel yang mempengaruhi keefektifan sekolah, yang memiliki angka korelasi tertinggi sampai terendah, meliputi variabel: (a) harapan tinggi terhadap prestasi belajar murid ( $r = 0,79$ ), (b) evaluasi dan monitoring ( $r = 0,68$ ), (c) iklim sekolah ( $r = 0,59$ ), (d) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat ( $r = 0,58$ ), dan penekanan pelajaran pada keterampilan dasar ( $r = 0,12$ ).

Banyak faktor yang mendukung betapa pentingnya efektivitas pengelolaan sekolah. Kepala sekolah, guru dan pegawai agar tidak boleh terjebak dengan lebih menekankan pada kepentingan dirinya sendiri, dibandingkan dengan kebutuhan siswa. Visi dan

tujuan bersama yang dimiliki oleh sekolah hanya menjadi ajang pajangan, bukan menjadi bahan acuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Siswa tidak memiliki dorongan yang positif untuk berprestasi, tetapi lebih senang dengan cara santai dan tidak memiliki target yang jelas. Hal ini disebabkan oleh prinsip pembelajaran di sekolah yang tidak memiliki tujuan yang jelas sesuai ketentuan kurikulum di sekolah bersangkutan. Suatu organisasi pembelajaran dan kemitraan sekolah dengan rumah, rapuh tidak pernah terjadi komunikasi untuk mengembangkan pola pendidikan yang menjadi tanggung jawab bersama antara sekolah dengan orang tua.

Efektivitas pengelolaan sekolah, kondisi ini dapat diciptakan oleh kepala sekolah bersama dengan partisipasi komite sekolah dalam membangun pendidikan. Untuk itu kepala sekolah dituntut untuk dapat membawa dan menggerakkan semua komponen, sehingga harapan yang tinggi dari sebuah visi dan misi yang diharapkan dapat terpenuhi. Kepala sekolah yang tidak memiliki kepemimpinan profesional, akan dapat membawa hasil proses belajar dan mengajar yang tidak berkualitas dan tidak mampu bersaing dengan sekolah lain.

Pentingnya pemahaman terhadap efektivitas pengelolaan sekolah sekolah, tidak saja dalam kaitan dengan meningkatkan mutu pendidikan, tetapi juga sejalan dengan kebijakan nasional yaitu desentralisasi pendidikan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Berkenaan dengan desentralisasi pendidikan tersebut, di bidang pendidikan dasar, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Nasional telah menyiapkan konsep kewenangan penuh sekolah yaitu manajemen berbasis sekolah. Konsep ini, pemerintah tidak hanya berharap pada meningkatnya mutu pendidikan melainkan juga tercapainya pemerataan, relevansi, dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan dasar pada khususnya.

Dengan adanya otonomi sekolah, diharapkan sekolah dapat lebih leluasa mengelola sumber daya pendidikan dengan

mengalokasikannya sesuai dengan skala prioritas kebutuhan sekolah. serta sekolah dapat lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat dan mampu melibatkan masyarakat dalam membantu dan mengontrol pengelolaan, memberi pertimbangan, dukungan, dan mediator pendidikan pada tingkat sekolah dengan pemerintah, untuk dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah.

Kepala sekolah adalah orang yang menentukan kemana sebuah sekolah akan di bawanya, ia adalah pemimpin di sekolahnya. Kesuksesannya karier dan kepemimpinannya akan membawa dampak positif dan kaderisasi yang sehat bagi generasi selanjutnya. Ia tidak hanya dibebani dengan tugas yang melekat pada dirinya, tetapi juga mempersiapkan regenerasi bagi generasi berikutnya.

# BAB II

## EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SEKOLAH

### A. Pengertian Efektivitas

Menurut Hasan Syadily dalam Ensiklopedi Indonesia, secara terminologi efektivitas berarti menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan, suatu usaha dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya. Dalam memaknai efektivitas, setiap orang memberi arti yang berbeda sesuai sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Hal ini diakui oleh Chung dan Menginson dalam Mulyasa "*effectiveness means different to different people*. Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa efektif berarti efeknya (akibat, pengaruh, kesannya), manjur atau munjarab, dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju, ketepatan waktu dan adanya partisipasi anggotanya.

Efektivitas merupakan pengukuran artinya pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Etzioni, dalam Tupan, melihat efektivitas suatu organisasi dapat diukur dari tingkat, sejauhmana organisasi yang bersangkutan mencapai tujuannya. Jadi efektivitas selalu dikaitkan dengan tujuan yang akan dicapai. Sedangkan Anthony, mengemukakan bahwa efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Lipham dan Hock, meninjau efektivitas suatu kegiatan dari faktor pencapaian tujuan yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama bukan tujuan pribadi.

Pendapat lain mengatakan "*effectiveness as the degree to which goals are attained*. Karakteristik efektivitas dalam hal ini adalah pencapaian tujuan. Kontz dan Weinrich, juga mengatakan

hal yang sama *efectivinesess is the achievement of objectives*. Kedua pernyataan ini menunjukkan bahwa efektivitas diukur dari pencapaian tujuan dari sesuatu kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan Robbins dalam Rumana, mendefinisikan efektivitas sebagai perwujudan dari tujuan-tujuan organisasi. Kemudian dikatakan lebih lanjut oleh Joseph, bahwa efektivitas adalah suatu tingkatan mana tujuan tercapai. Sedangkan Steers, memberikan definisi efektivitas adalah sejauhmana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional.

Berdasarkan berapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian efektivitas adalah suatu pengukuran untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya oleh sekolah (organisasi). Dengan kata lain efektivitas adalah pengukuran sejauhmana kemampuan sekolah mampu mendapatkan dan memanfaatkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan operasional sekolah.

Suatu organisasi, termasuk sekolah dikatakan efisien jika tujuan bersama dapat dicapai, baik tujuan individu yang ada di dalamnya dapat dipenuhi. Untuk menilai efektivitas ukuran perilaku telah memadai, namun harus dihubungkan dengan harapan-harapan yang harus dicapai melalui peranan yang dimainkannya. Sejalan dengan itu Steers mengungkapkan bahwa efektivitas adalah bagaimana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokok atau mencapai sasarannya. Konsep efektivitas oleh Gibson, dkk dalam Tupan, ia menfokuskan pada suatu atau ketiga perspektif kelompok yaitu; (1) efektivitas perspektif individu, (2) efektivitas dari perspektif kelompok dan, (3) efektivitas dari prespektif organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, yang disebut efektivitas adalah taraf keberhasilan mencapai suatu tujuan dari suatu kelompok yang telah ditentukan. Keberhasilan yang telah dicapai merupakan suatu pengaruh secara efektif dan efisien. Dengan kata

lain efektivitas adalah merupakan ketercapain dalam pengelolaan suatu lembaga pengelola satuan pendidikan atau sekolah.

Pengelolaan menurut Terry dalam Sobri, mengartikan sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain. Millett memberikan definisi pengelolaan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan. Pengertian pengelolaan sering diidentikan dengan istilah manajemen. Manajemen adalah suatu kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain, atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard memberi arti pengelolaan sebagai berikut "*Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*" (pengelolaan merupakan kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang-orang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi). Menurut Parker dalam Wibowo, memberikan definisi manajemen adalah suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, manajemen adalah proses kegiatan dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Definisi ini memberikan makna bahwa konsep manajemen memiliki arti yang sama dengan pengelolaan. Pengelolaan adalah suatu seni untuk mencapai tujuan melalui melalui orang lain.

Kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan memerlukan efektivitas dalam pengelolaannya. Pidarta, dalam Sobri mengartikan pengelolaan pendidikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Gafar, pengelolaan pendidikan mengandung arti suatu proses kerjasama sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki standar pengelolaan yang baik, transparan, responsibel dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, dalam rangka pencapaian visi, misi, tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sedangkan pendapat lain mengatakan sekolah efektif adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai kepuasan (*out put*) pendidikannya, yaitu bagi orang tua, *stakeholders*, dan pengguna pendidikan lainnya.

MacBeath & Mortimer, sekolah efektif itu memiliki ciri-ciri; visi dan misi yang jelas, kepala sekolah yang profesional. Guru yang profesional, lingkungan belajar yang kondusif, ramah siswa, manajemen yang kuat, kurikulum yang luas dan berimbang, penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna, pelibatan masyarakat yang tinggi. Atas dasar hasil meta analisis tersebut, kemudian MacBeath & Mortier menjabarkan lebih lanjut masing-masing ciri/karakteristik sekolah efektif tersebut secara lengkap yang kemudian disebut sebagai indikator-indikator sekolah efektif.

Pengertian Efektivitas pada dasarnya efektivitas merupakan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Soejono Soekanto mengemukakan bahwa efektivitas berasal dari kata *effektivies* yang berarti taraf sampai atau sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan. Selanjutnya, menurut Emerson Handyaningrat bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara itu, Audit Commision dalam Mahsun menyatakan bahwa efektivitas adalah menyediakan jasa-jasa yang benar sehingga memungkinkan pihak yang berwenang untuk mengimplementasikan kebijakan dan tujuannya. Kemudian, Peter Drueker dalam Handoko mengemukakan efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Mahsun menjelaskan bahwa efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang 9 harus dicapai. Pengertian efektivitas ini pada

dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kebijakan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Dunn menerangkan bahwa efektivitas (*effectiveness*) berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektivitas, yang secara dekat berhubungan dengan rasionalitas telaris, selalu diukur dari unit produksi atau layanan atau nilai moneterinya. Selanjutnya, Dunn menambahkan bahwa efektivitas merupakan kriteria evaluasi yang mempertanyakan apakah hasil yang diinginkan telah tercapai.

Dengan demikian, kemampuan menejerial kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan menjadikan proses pendidikan yang efektif. Sekolah harus memiliki kemampuan membangun iklim pembelajaran yang kondusif dengan suasana intelektual yang tinggi dan menjadi prasyarat untuk menjadi sekolah efektif.

## **B. Karakteristik Sekolah Efektif**

Sekolah sebagai lembaga pelaksana pendidikan di tingkat satuan pendidikan yang bermutu memiliki karakteristik sekolah yang efektif, seperti pendapat Everard, ciri-ciri yang dimaksud adalah *professional leadership, share vision and goal, a learning enviromentt, concentration on learning and teaching, high expectations, positive reinforcement, monitoring progress, pupil rights and responsibilities, purposeful teaching, learning organization, home school partnership*. Pendapat Morrely dalam Engkoswara, karakteristik sekolah efektif adalah; *professional leader, share vission and goals, a leraning environment, learning, purposful teaching, positive reinforcement, monitoring progress, pupil and right rensponsibility, home/school partneship, and learning organization*.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas bahwa karakteristik pengelolaan sekolah yang efektif adalah memiliki

kepemimpinan yang profesional, pemahaman visi dan tujuan, lingkungan belajar yang kondusif, konsentrasi pada proses belajar dan mengajar, memiliki harapan yang tinggi terhadap pembelajaran, pemantauan terhadap kemajuan, dan adanya kemitraan sekolah dengan masyarakat. Kedua teori tersebut memfokuskan pada kegiatan belajar dan mengajar dan pemantauan berkesinambungan, dan menjalin kemitraan antara sekolah dengan orang tua/komite sekolah.

David A. Squires, memberikan ciri-ciri sekolah efektif yaitu; (1) *adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah*, (2) *memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas*, (3) *mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi*, (4) *siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan*, (5) *siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik*, (6) *adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi*, (7) *siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi*, (8) *para siswa diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum*, dan (9) *kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya*.

Sekolah yang efektif menurut Jaap Scheerens mempunyai lima ciri penting yaitu; (1) *kepemimpinan yang kuat*; (2) *penekanan pada pencapaian kemampuan dasar*; (3) *adanya lingkungan yang nyaman*; (4) *harapan yang tinggi pada prestasi siswa*; (5) *dan penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa*. Mackenzie mengidentifikasi tiga dimensi pendidikan efektif yaitu *kepemimpinan, keefektifan dan efisiensi* serta unsur pokok dan penunjang masing-masing dimensi tersebut.

Sementara Edmons menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif yaitu : (1) *kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran*, (2) *pemahaman*

yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, (4) harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa. Kemudian dikatakan lebih lanjut, secara meta analisis menyimpulkan bahwa sekolah yang efektif mempunyai ciri; kepemimpinan yang kuat, memiliki harapan yang tinggi bagi siswa dan guru, lingkungannya yang kondusif, kepala sekolah berperan sebagai *instructional leader*, kemajuan prestasi belajar siswa sering dimonitor, dan adanya dukungan pelibatan orang tua secara aktif.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut di atas lebih menekankan pada lingkungan sekolah yang kondusif, dengan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Hal ini didukung dengan kerja keras untuk mencapai prestasi siswa, dengan pola pelaksanaan disiplin bagi semua warga sekolah. Dengan harapan siswa mampu menguasai ilmu pengetahuan tertentu setelah belajar di sekolah.

Miller mendeskripsikan bahwa sekolah yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut ; *strong leadership, a clear school mission, a safe and orderly climate, monitoring student progress, high Expectations*.

Kemudian dikatakan lebih lanjut "seems to embody the characteristics of effective leaders in good schools. Researchers say that students make significant achievement gains in schools in which principals ; articulate a clear school mission, are a visible presence in classrooms and hallways, hold high expectations for teachers and students, spend a major portion of the day working with teachers to improve instruction, are actively involved in diagnosing instructional problems, and create a positive school climate".

Berdasarkan kedua pendapat tersebut sekolah yang efektif memiliki karakteristik; kepemimpinan yang kuat, sebuah misi sekolah yang jelas, iklim yang aman dan tertib, monitoring

kemajuan siswa, harapan tinggi bagi para guru dan siswa, terlibat secara aktif mendiagnosis masalah pelajaran dengan suasana sekolah yang kondusif. Teori ini juga menekankan kepada guru dan siswa terlihat aktif, bukan pasif dengan didukung kondisi lingkungan yang kondusif.

Sedangkan pendapat Mortimore dalam Suyanto mengatakan sekolah yang efektif memiliki ciri-ciri : (1) aktif, bukannya pasif; (2) tidak kasat mata; (3) rumit, bukannya sederhana; (4) dipengaruhi oleh adanya perbedaan individual di antara para peserta didik; (5) dipengaruhi oleh berbagai konteks. Selanjutnya, ada beberapa ciri penting bagi sekolah yang efektif menurut Sackney yaitu: (1) adanya visi dan misi yang dipahami bersama oleh komunitas sekolah, yang dari sini dapat dirinci lagi menjadi: (a) adanya sistem nilai dan keyakinan yang saling dimengerti oleh komunitas sekolah; (b) adanya tujuan sekolah yang jelas; (c) adanya kepemimpinan instruksional. (2) Iklim belajar yang kondusif di sekolah, yang meliputi: (a) adanya keterlibatan dan tanggung jawab siswa; (b) lingkungan fisik yang mendukung; (c) perilaku siswa yang positif; (d) adanya dukungan keluarga dan masyarakat terhadap sekolah. (3) Ada penekanan pada proses belajar, yang terdiri dari: (a) memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional; (b) ada pengembangan dan kolegialitas para guru; (c) adanya harapan yang tinggi dari komunitas sekolah; dan (d) adanya pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar siswa.

Ketiga pendapat tersebut di atas, menekankan pengelolaan sekolah yang efektif dalam belajar siswa aktif bukan pasif, dengan proses yang rumit bukan sederhana. Proses pembelajaran yang didukung oleh semua komponen dan tanggung jawab siswa. Selain itu proses pemantuan siswa dilakukan berulang-ulang dengan memusatkan pada tujuan instruksional kurikulum.

Tinjauan yang lebih komprehensif mengenai sekolah efektif dilakukan oleh Heneveld yang mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 yaitu : (1) dukungan orang tua siswa dan

perilaku dirinya, (3) mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terakait dengan standar pelajar, (4) menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional, (5) pembuatan keputusan demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna, (6) menciptakan rasa aman, saling menghargai dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif; (7) secara aktif melibatkan keluarga dalam membantu siswa untuk siswa sukses, (8) bekerjasama dengan masyarakat dan pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.

Adapun karakteristik keefektifan organisasi sekolah yang lebih sederhana menurut Edmon dalam Syaiful Sagala, memiliki lima karakteristik yaitu; (1) harapan-harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran, (2) kepemimpinan instruksional yang kuat oleh kepala sekolah, (3) iklim yang teratur, tenang, dan beorientasi kerja sekolah, (4) melaksanakan kegiatan dan akademik, (5) pemantauan terhadap kemajuan siswa. Hal ini menunjukkan bahwa konsep sekolah yang efektif tidak ada definisi yang standar, akan tetapi prinsipnya, keefektifan organisasi tidak terlepas dari proses pengelolaan yang memfungsikan seluruh unit organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Efektivitas pengelolaan sekolah dari beberapa pendapat di atas menekankan fleksibilitas dan otonomi sekolah. Pengelolaan waktu yang cukup di sekolah, akan dapat memenuhi harapan yang tinggi dari siswa. Guru dalam kegiatan belajar menanamkan sikap yang positif dengan semua warga sekolah. Prestasi siswa tanpa penegakan peraturan dan disiplin, dan kurikulum yang terorganisir tidak akan dapat tercapai. Kegiatan penegakan aturan juga ikut menyertakan secara aktif masyarakat dan orang tua dalam membantu siswa untuk siswa berprestasi.

Efektivitas pengelolaan sekolah adalah tingkat pencapaian suatu kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang lain dalam pengelolaan sekolah dengan dimensi; memiliki visi dan

target mutu, memiliki kepemimpinan yang kuat, evaluasi akademis dan administratif, pengembangan staf secara terus menerus sesuai tuntutan, pemanfaatan hasil evaluasi, komunikasi dan dukungan insentif orang tua, lingkungan aman dan tertib, penghargaan bagi siswa yang berprestasi.

### C. Model Efektivitas

Sedangkan menurut Richard M Steers, efektivitas digolongkan dalam 3 (tiga) model, yaitu : a). Model optimasi tujuan, penggunaan model optimasi bertujuan terhadap efektivitas organisasi memungkinkan diakuinya bahwa organisasi yang berbeda mengejar tujuan yang berbeda pula. Dengan demikian nilai keberhasilan atau kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasil dengan tujuan organisasi. b). Prespektif sistem, memusatkan perhatiannya pada hubungan antara komponen-komponen baik yang berbeda didalam maupun yang berada diluar organisasi. Sementara komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan atau keberhasilan organisasi. Jadi model ini memusatkan perhatiannya pada hubungan sosial organisasi lingkungan. c). Tekanan pada perilaku, dalam model ini, efektivitas organisasi dilihat dari hubungan antara apa yang diinginkan organisasi. Jika keduanya relatif homogen, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi sangat besar.

### D. Konsep Efektivitas Organisasi

Konsep efektivitas, maka terdapat pula ancangan yang beragam mengenai berbagai cara meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Steers pada umumnya ada tiga rancangan yang berbeda tapi saling berhubungan erat dalam penafsiran dan pengertian efektivitas, yaitu faham yang menekankan efektivitas, yaitu faham yang menekankan efektivitas sebagai upaya optimasi tujuan, faham yang menekankan perspektif sistemik, dan yang memberi tekanan kepada tingkah laku manusia dalam susunan organisasi.

## 1. Efektivitas Sebagai Fungsi Optimasi Tujuan

Apabila diteliti beragam ancangan yang digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi, maka sebagian besar ancangan itu bertumpu kepada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Etzioni, tingkat keberhasilan pencapaian tujuan sebagai kriteria efektivitas organisasi merupakan ancangan pendekatan rasional yang paling andal untuk menganalisis mutu perilaku organisasi. Kelebihan utama ancangan tujuan dalam menilai efektivitas adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan nilai si peneliti, yaitu apa yang “seharusnya” dilakukan oleh organisasi.

Ancangan optimasi tujuan menempatkan sasaran organisasi sebagai faktor utama yang diperhitungkan dalam menilai efektivitas. Charles Perrow mengidentifikasi beberapa jenis sasaran organisasi. Pertama, sasaran resmi (*official goal*). Sasaran ini menggambarkan secara resmi kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi, alasan pembentukan organisasi, serta nilai-nilai atau falsafah yang mendasari berdirinya organisasi. Sasaran resmi bukanlah tujuan atau sasaran yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan arah tindakan; juga bukan acuan untuk mengukur performansi organisasi. Kedua, sasaran yang sebenarnya diinginkan (*operative goal*). Sasaran yang bersifat operatif ini merupakan tujuan aktual organisasi yang sering menggambarkan sasaran jangka pendek yang dapat diamati dan diukur ketercapaiannya baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

## 2. Efektifitas dari Perspektif Sistematis.

Aspek kedua dari ancangan yang berdimensi ganda dalam konsep efektivitas adalah digunakannya perspektif sistem. Perspektif sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan dari berbagai unsur yang saling berhubungan secara fungsional untuk mencapai tujuannya. Faham ini mencoba menilai efektivitas organisasi dari segi sejauh mana unsur-unsur dalam organisasi itu dapat berfungsi secara optimal. Dengan menganggap

organisasi sebagai satu model sistem terbuka maka paling sedikit terdapat delapan karakteristik organisasi yang efektif (Katz & Kahn, sebagai berikut:

- a. Adanya masukan energi dari lingkungan luar, seperti modal, sumberdaya, bahan, dll.
- b. Pengubahan bentuk energi melalui kegiatan kerja (proses produksi) maupun pelayanan (proses jasa).
- c. Adanya keluaran, yaitu diubah bentuknya energi (masukan) menjadi keluaran untuk lingkungan.
- d. Karakter menurut daur proses transformasi, yaitu aktivitas pengolahan menghasilkan keluaran yang pada gilirannya menjadi sumber baru untuk masukan. Adanya entropi negatif, yaitu organisasi memasukkan energi lebih banyak daripada yang dikeluarkan. Berarti sistem menggunakan energi dalam proses transformasi dan menyimpan sebagian energi untuk kebutuhannya kelak.
- e. Adanya mekanisme pengendalian informasi. Sistem menerima informasi dari lingkungan, memakai prosedur persandian untuk menyaring informasi tertentu, dan menerima umpan balik dari lingkungan sebagai tanggapan atas kegiatan sistem.
- f. Menunjukkan tingkah laku yang mantap, dengan mengembangkan keseimbangan-keseimbangan.
- g. Adanya diferensiasi peranan dan spesialisasi fungsi yang berkonsekuensi kepada penataan kegiatan secara struktural.

### 3. Efektivitas dari Perspektif Tingkah Laku.

Di samping ancangan tujuan dan ancangan sistematis, maka pengertian dan perumusan efektivitas seringkali diberi tekanan dari perspektif tingkah laku, yaitu suatu paham yang menganggap bahwa efektivitas atau keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya terletak kepada peran tingkah laku orang-orang yang berada di dalam sistem organisasi, baik pekerja (karyawan) maupun para pimpinannya.

Beberapa aspek tingkah laku organisasi yang menjadi perhatian utama dalam penentuan kriteria efektivitas, antara lain perbedaan individual dan keragaman kemampuan orang-orang dalam organisasi, kemampuan manajerial dalam mengelola perilaku orang dalam organisasi, dan nilai-nilai yang menjadi acuan individu dalam organisasi sekaligus menuntun keseluruhan perilaku dan tindakannya.

Tingkat kemampuan dan keragaman individual merupakan faktor yang turut menentukan efektivitas suatu organisasi. Banyak organisasi tidak bisa mencapai tujuannya secara optimal karena kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya yang terbatas. Di samping itu terdapat faktor-faktor dari dalam diri individu yang amat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasional. Misalnya, faktor motivasi, semangat kerja, keinginan dan harapan individual, kepuasan, prestasi serta kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang memerlukan pemenuhan oleh organisasi. Faktor-faktor individual ini sering dijadikan sebagai ukuran univariasi untuk menilai dan menentukan derajat efektivitas suatu organisasi.

Di samping itu, kemampuan manajerial dalam mengelola tingkah laku orang-orang dalam organisasi juga dipandang sebagai variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Bagaimanapun unggulnya kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, determinasinya yang positif bagi organisasi tergantung kepada sejauhmana kepemimpinan yang dikembangkan mampu mengelola perilaku hubungan antar manusia secara efektif, sehingga berbagai keinginan dan harapan individual dapat diintegrasikan secara serasi dengan harapan dan tujuan organisasional. Tidak jarang, suatu organisasi kurang efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan secara operasional karena terjadinya konflik yang mendasar antara kebutuhan, tujuan dan pola tingkah laku individu di satu pihak, dengan kebutuhan dan tujuan organisasi seperti yang digariskan dalam manajemen di lain pihak.

### E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Efektivitas suatu organisasi publik sangat ditentukan oleh sejumlah faktor determinan. Richard M. Steers mencoba mengidentifikasi empat himpunan faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi:

1. Himpunan karakteristik organisasi, yang terdiri atas faktor struktur, yaitu desentralisasi, spesialisasi, formalisasi, rentang kendali, besarnya organisasi dan unit kerja, serta faktor teknologi.
2. Karakteristik lingkungan, yang terdiri atas faktor ekstern, yaitu kekompleksan, kestabilan, dan ketidaktentuan, serta faktor intern (iklim), yaitu orientasi pada karya, pekerja-sentris, orientasi pada imbalan-hukuman, keamanan melawan resiko, keterbukaan melawan pertahanan.
3. Karakteristik pekerja, yang terdiri atas faktor keterikatan pada organisasi, yaitu ketertarikan, kemantapan kerja, dan komitmen pada tugas, serta faktor prestasi kerja, yaitu motivasi, tujuan dan kebutuhan, kemampuan, dan kejelasan peran. Keempat, karakteristik kebijakan dan praktek manajemen, yang terdiri atas faktor-faktor penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumberdaya, penciptaan lingkungan berorientasi pada prestasi, pengelolaan informasi dan proses-proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta inovasi dan adaptasi organisasi.

Suatu studi yang amat terkenal mengenai faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi mencapai keunggulannya dikemukakan oleh Peters & Waterman dalam bukunya *In Search of Excellence*, dengan mempelajari kurang lebih 75 perusahaan Amerika Serikat yang berhasil, Peters & Waterman mengemukakan tujuh faktor keberhasilan organisasi (disebut *the Seven S's*), yaitu (a) sistem, (b) struktur, (c) strategi, (d) staf (SDM), (e) gaya kepemimpinan (*style*), (f) keterampilan (*skills*), (g) nilai-nilai yang dimiliki (*shared values*).

## 1. Faktor Sistem

Sistem merupakan salah satu konsep yang penting untuk menjelaskan mengenai efisiensi dan efektivitas organisasi. Johnson, Kast, & Rosenzweig, mengemukakan bahwa suatu sistem adalah satu keseluruhan yang kompleks, terorganisasikan; suatu himpunan atau kombinasi dari berbagai unsur atau yang membentuk satu keseluruhan yang kompleks atau uniter. Sementara, Kershner merumuskan bahwa sistem adalah suatu himpunan berbagai entitas atau hal-hal yang menerima masukan tertentu, dan diselenggarakan sesuai persetujuan bersama untuk menghasilkan keluaran tertentu, dengan tujuan memaksimalkan fungsi masukan dan keluaran.

Dengan demikian, organisasi sebagai satu sistem yang diharapkan dapat berfungsi secara efisien dan efektif harus memiliki komponen dan unsur-unsur masukan dengan standar tertentu yang dapat ditransformasikan untuk mendapatkan keluaran yang optimal, standar, dan bermutu. Dari perspektif sistem, organisasi publik atau bisnis secara teoritis dikelompokkan sebagai sistem terbuka. Menurut von Bertalanffy (Kast & Rosenzweig), sistem terbuka tidak lain adalah suatu kelompok elemen yang saling berkaitan dan berhubungan dengan lingkungannya. Berdasarkan ancangan ini, sistem dalam organisasi lebih ditekankan kepada persoalan mengenai saling hubungan, struktur, saling ketergantungan antar unsur dan transformasi untuk mencapai keluaran (Katz & Kahn). Oleh karena itu, sebagai sistem terbuka, suatu organisasi dapat diidentifikasi atas tiga komponen utama, yaitu (1) masukan (yang berasal dari masyarakat), (2) transformasi, dan (3) keluaran (untuk kepentingan masyarakat).

Dalam studinya, Katz and Kahn mengidentifikasi sembilan karakteristik penting dari organisasi sebagai sistem terbuka, sebagai berikut:

- a. Pemasukan energi (masukan) dari lingkungan.
- b. Pengubahan bentuk energi (transformasi melalui kegiatan kerja dalam organisasi).

- c. Pengeluaran energi yang sudah diubah bentuknya (keluaran) ke lingkungan luar/masyarakat.
- d. Terjadinya daur proses transformasi, yaitu aktivitas pengolahan.
- e. Entropi negatif, yaitu organisasi memasukkan energi lebih banyak daripada yang dikeluarkan. Berarti sistem menggunakan energi dalam proses transformasi dan menyimpan sebagiannya untuk kebutuhannya kelak.
- f. Mekanisme pengendalian informasi. Sistem menerima informasi dari lingkungan, menyimpan, memperbaharui, serta mengelola dan menggunakan informasi itu sebagai tanggapan sistem terhadap lingkungan.
- g. Tingkah laku yang mantap. Sistem cenderung mempertahankan sifat dasar mereka dengan mengendalikan atau menetralkan ancaman kekuatan yang datang dari luar, dengan keseimbangan dinamis (*dynamic equilibrium*).
- h. Diferensiasi peranan dan spesialisasi fungsi. Dengan berkembangnya sistem, ada kecenderungan yang semakin meningkat ke arah meluasnya peranan dan spesialisasi fungsi.
- i. Keluwesan dan adaptabilitas terhadap lingkungan. Sistem yang terbuka selalu mempunyai daya keluwesan dan penyesuaian yang melekat untuk menghadapi perubahan dari lingkungannya.

## 2. Faktor Struktur

Dalam konteks organisasi, secara sederhana struktur menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi kepada tugas.

Richard M Steers mengidentifikasi setidaknya ada enam faktor dari struktur yang dapat dikenali, yang secara empiris ternyata mempengaruhi beberapa segi efektivitas organisasi, yaitu

tingkat desentralisasi/sentralisasi, spesialisasi fungsi, formalisasi, rentang kendali, ukuran organisasi dan unit kerja. Berikut ini akan ditinjau sepintas masing-masing faktor struktur tersebut.

#### **a. Desentralisasi/Sentralisasi**

Yang dimaksud dengan desentralisasi adalah batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarkhi organisasi. Dengan demikian, pengertian desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan. Makin luas desentralisasi sebuah organisasi, makin luaslah lingkup para karyawan bawahan turut serta dalam dan memikul tanggungjawab atas keputusan-keputusan mengenai pekerjaan mereka dan kegiatan mendatang dari organisasinya.

Sentralisasi, sebaliknya, menunjukkan tingkat keterpusatan dalam wewenang dan pengambilan keputusan. Pada organisasi yang mempunyai tingkat sentralisasi yang tinggi, sebaliknya tingkat desentralisasinya rendah, keputusan-keputusan umumnya dibuat hanya pada puncak organisasi. Berbagai penelitian Jerald Hage, menunjukkan organisasi yang besar tingkat sentralisasinya lebih rendah dari pada organisasi kecil. Steers melaporkan bahwa bertambahnya desentralisasi dalam organisasi sering menghasilkan perbaikan pada beberapa segi efektivitas. Khususnya, desentralisasi ternyata ada hubungannya dengan meningkatnya efisiensi manajemen, komunikasi dan umpan balik terbuka, kepuasan kerja, dan kebetahan kerja karyawan. Lagi pula, desentralisasi dalam beberapa kasus ternyata menghasilkan perbaikan karya, peningkatan inovasi, dan kreativitas dalam organisasi, yang berakibat kepada peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi.

#### **b. Spesialisasi fungsi**

Konsep spesialisasi fungsi timbul dari gerakan manajemen ilmiah pada awal abad XX yang berpendapat bahwa faktor penentu keberhasilan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk membagi-bagi fungsi kerjanya menjadi kegiatan yang lebih spesifik. Spesialisasi fungsi dalam suatu organisasi akan

mengakibatkan peningkatan efektivitas, karena spesialisasi memungkinkan setiap karyawan yang mempunyai keahlian tertentu dapat bekerja secara lebih efisien untuk menangani pekerjaan di bidang yang dikuasainya, sehingga dapat memberi sumbangan terhadap pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan.

### c. Formalisasi

Formalisasi secara konseptual menunjuk kepada tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam suatu organisasi, yang menggambarkan perilaku serta kegiatan organisasi. Formalisasi biasanya menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja karyawan melalui prosedur dan peraturan yang resmi. Semakin besar pengaruh peraturan, pengaturan, kewajiban kerja tertulis yang mengatur tingkah laku karyawan, semakin besar tingkat formalisasinya. Sering dikemukakan argumentasi bahwa peningkatan formalisasi menjadi penghalang terbesar bagi efektivitas, karena para manajer dalam struktur yang sangat formal akan cenderung melakukan segala sesuatu sesuai “juklak” dan “juknis”.

Beberapa penelitian melaporkan bahwa formalisasi mempunyai korelasi yang positif dengan efektivitas organisasi, apabila organisasi itu sudah mencapai tingkat kematangan, stabil, dan mapan. Sebaliknya, formalisasi itu berkorelasi negatif bila organisasi itu masih kurang matang dan tidak stabil. Dengan demikian unsur formalisasi memberikan kontribusi yang efektif terhadap organisasi, tergantung kepada kondisi organisasi itu sendiri.

### d. Rentang kendali

Secara konseptual, rentang kendali (*span of control*) menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari setiap divisi, bidang, atau seksi. Semakin besar rentang kendali, kemungkinan semakin rendah efektivitas organisasi. Pengaruh rentang kendali terhadap efektivitas organisasi juga berkaitan dengan faktor teknologi. Meskipun jumlah rata-rata karyawan dalam satu unit tugas banyak, tetapi jika pelaksanaan tugasnya dilakukan secara mekanistik dengan bantuan teknologi tertentu, maka dengan mudah

memantau mutu hasil kerja. Di pihak lain, meski jumlah karyawan sedikit, tetapi pekerjaan mereka dilakukan secara manual, maka agak sulit untuk mengontrol mutu kerjanya. Di samping itu faktor keterampilan karyawan juga turut menentukan kendali mutu dalam suatu organisasi.

Secara teoretis nisbah yang dianggap layak antara atasan dan bawahan yang memungkinkan rentang kendali mempunyai pengaruh positif terhadap efektifitas berkisar antara 6:1 dan 15:1. Namun besarnya rentang kendali ini juga tergantung kepada peran relatif aspek teknologi organisasi.

#### e. **Besarnya Organisasi dan Unit Kerja**

Bertambah besarnya organisasi dan unit kerja, dalam berbagai kasus penelitian ternyata sangat berpengaruh dan mempunyai hubungan positif dengan efektifitas organisasi. Besarnya organisasi itu terlihat kepada rasio administratif, yaitu perbandingan jumlah anggota kelompok pimpinan terhadap jumlah keseluruhan anggota organisasi.

Sehubungan dengan besarnya organisasi ini, Parkinson mempopulerkan penemuannya yang dikenal dengan nama "Hukum Parkinson" (*Parkinson Law*), yaitu kecenderungan memperbesar anggota kelompok pimpinan walaupun sebenarnya pekerjaan yang harus diselesaikan tidak bertambah besar. Di sini Parkinson menunjukkan bahwa organisasi, terutama yang berukuran besar, dengan jumlah pimpinan yang terlalu banyak, yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, ternyata umumnya merupakan organisasi yang tidak efisien. Ini berarti bahwa bertambah besarnya organisasi tidak selamanya berkorelasi positif dengan efektifitas organisasi.

Besarnya organisasi juga mencerminkan tingkat kompleksitas penanganan tugas-tugas, hirarkhi, dan rentang kendali. Kompleksibilitas itu dapat berpola vertikal, yaitu banyaknya tingkatan dalam organisasi, dan kompleksitas horisontal, yaitu banyaknya bagian/seksi, bidang-bidang tugas dalam organisasi. Kontribusi

besarnya organisasi terhadap efektivitas lebih dicerminkan oleh kemampuan manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan kompleksitas kerja baik horisontal (melalui bidang-bidang), maupun vertikal (melalui tingkatan penanganan/penyelesaian masalah).

### 3. Faktor Strategi

Strategi merupakan salah satu “perangkat keras” dalam organisasi yang dalam literatur barat dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulannya. Strategi organisasi tidak lain adalah seperangkat rencana organisasi yang telah dipertimbangkan secara cermat, berdasarkan berbagai analisis dan perkiraan, untuk mencapai sasaran/tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Penetapan strategi oleh suatu organisasi tergantung kepada sasaran yang ingin dicapai. Apabila sasaran bersifat jangka panjang, maka strategi itu juga bersifat jangka panjang. Menurut Burhan strategi itu pada dasarnya merupakan rumusan kebijakan program organisasi untuk mencapai sasaran secara lebih efektif.

Rencana kegiatan atau program dalam suatu organisasi dianggap strategis apabila rencana itu dapat memperkecil energi masukan (seperti biaya, sumber daya manusia, dan peralatan yang dibutuhkan), tetapi sekaligus memperbesar keluaran, serta lebih produktif dalam mencapai sasaran. Bowman berpendapat bahwa esensi dari manajemen strategik terletak kepada bagaimana suatu organisasi merumuskan langkah-langkah yang efisien dan efektif untuk mewujudkan cita-cita organisasi yang secara programatis dirumuskan dalam tujuan baik yang bersifat resmi (*official goals*) maupun operatif (*operative goals*).

### 4. Faktor Gaya Kepemimpinan

Sesungguhnya gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang manajer, merupakan satu unsur keberhasilan dalam seni kepemimpinan ala Jepang. Gaya kepemimpinan tidak lain adalah perilaku yang ditampilkan pemimpin dalam berhubungan dengan anggota-anggotanya dalam konteks pelaksanaan tugas/kerja guna mencapai sasaran organisasi.

Robert Blake dan James Mouton mengemukakan dua orientasi dalam gaya kepemimpinan seorang manajer, yaitu orientasi pada tugas/produksi (*task/production orientation*), dan orientasi pada orang (*people orientation*).

- a. Orientasi pada tugas maupun hubungan orang rendah. Pemimpin cenderung kurang memperhatikan hasil kerja/tugas maupun terhadap anggota.
- b. Orientasi pada tugas rendah dan orientasi pada orang tinggi. Gaya ini mencerminkan perilaku pemimpin yang hanya memikirkan anak buahnya, tetapi kurang memperhatikan hasil yang dicapai. Gaya seperti ini sering disebut sebagai “Kepemimpinan klub kampung” (*The country club management*).
- c. Orientasi pada tugas dan pada orang sama-sama sangat tinggi. Gaya ini mencerminkan perilaku pemimpin yang mempunyai tanggungjawab besar terhadap hasil yang ingin dicapai, sekaligus mengusahakan hubungan dengan karyawan secara efektif. gaya ini disebut sebagai kepemimpinan tim yang nyata (*The real team management*).
- d. Orientasi pada tugas tinggi, sementara perhatian kepada anggota (karyawan) kurang. Gaya ini mencerminkan “kepemimpinan tugas otokratis” (*The autocratic task management*).
- e. Orientasi pada tugas cukup, demikian juga orientasi pada orang (karyawan). Pada gaya ini kepemimpinan cenderung mempertahankan situasi “sedang-sedang (*mediocre*). Perhatian kepada tugas seadanya demikian juga perhatian kepada karyawan.

Gaya kepemimpinan yang dianggap berhasil dan memberikan sumbangan yang efektif terhadap organisasi adalah kepemimpinan situasional. Model gaya kepemimpinan ini diintrodusir oleh Hersey & Blanchard. Menurut mereka, terdapat tiga dimensi dari kepemimpinan situasional yang efektif, yaitu:

- a. Kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin.

- b. Kadar dukungan *sosio-emosional* (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
- c. Tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas.

Gaya kepemimpinan situasional berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif sangat tergantung kepada tingkat kematangan pengikut. Dengan demikian situasi kematangan turut menentukan gaya kepemimpinan bagaimana seharusnya yang cocok untuk dilaksanakan. Berdasarkan tingkatan kematangan pengikut (anggota), dari yang rendah hingga yang tinggi, maka terdapat beberapa tipe gaya kepemimpinan yang sesuai.

### 5. Faktor Staf (SDM) dan Keterampilan

Konsep pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) atau yang lazim disebut sebagai *Human Resource Management* (HRD), sejak dasawarsa 80-an mulai tampil sebagai kekuatan baru dalam ilmu manajemen modern, baik sektor organisasi publik maupun bisnis. sumber daya manusia tidak lagi dilihat sebagai energi yang dapat dikelola dan dikendalikan untuk mentransformasikan modal guna meraih keuntungan (*profit*) organisasi atau perusahaan, melainkan dalam pandangan modern lebih dipahami sebagai sumber kekuatan yang mampu mentransaktualisasikan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi, sehingga mampu menghasilkan mutu layanan dan produk organisasi yang kompetitif.

Sebagai faktor kunci yang menentukan efektivitas organisasi, James L. Walker mengemukakan paling kurang tiga kriteria penting dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Pertama, kualifikasi, yaitu terpenuhinya persyaratan sumber daya manusia yang diperlukan secara kualitatif untuk menjalankan tugas-tugas organisasional secara struktural maupun fungsional. Kualifikasi itu meliputi jenis dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan, pengalaman kerja, kesehatan fisik, dan integritas pribadi. Kedua, proporsi, yaitu terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia secara kuantitatif untuk menjalankan

tugas-tugas organisasional. Proporsi itu berkaitan erat dengan luas dan volume pekerjaan yang harus ditangani dengan atau tanpa dukungan teknologi, serta perkiraan peningkatan bidang usaha dikemudian hari. Ketiga, promosi, yaitu upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia baik secara struktural maupun fungsional, melalui sistem pendidikan dan pelatihan yang terkait kepada sistem pengembangan karir karyawan. Artinya promosi karyawan dalam tugas-tugas struktural maupun fungsional harus didasarkan kepada pengalaman, pengabdian, tingkat pendidikan maupun jenis-jenis diklat yang diikuti.

Walker berpendapat bahwa untuk menilai kontribusi faktor sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi, maka paling sedikit kriteria ukuran harus meliputi ketiga unsur yang dikemukakan di atas, yaitu kualifikasi, proporsi, dan promosi/mutasi peronil dalam tugas-tugas organisasional.

## 6. Faktor Pemilikan Nilai

Sistem nilai organisasi yang menjadi acuan perilaku karyawan, dalam penelitian Pascale&Athos, ternyata merupakan faktor penentu dalam keberhasilan manajemen organisasi gaya Jepang. Sistem nilai inilah yang menjadi sumber penggerak dan pembentuk kultur perusahaan (*corporate culture*) yang kuat sebagai acuan perilaku organisasi.

Sistem nilai itu dapat dikatakan sebagai tujuan-tujuan *superordinate* (*superordinate goals*) dari suatu organisasi yang bersifat sangat abstrak. Sistem nilai organisasi itu mengacu kepada apa yang dianggap oleh orang-orang dalam organisasi sebagai bermakna dalam hidupnya dan seharusnya menjadi tujuan hidup organisasi, kemudian membentuk keyakinan diri untuk bagaimana dirinya dalam organisasi berperilaku mewujudkan tatanilai itu dalam hidupnya.

Oleh karena itu, menurut Armstrong, untuk mencapai kultur perusahaan/organisasi yang kuat, maka kondisi yang diperlukan ialah adanya pemilikan bersama tata nilai organisasi (*shared*

*values*), yaitu nilai-nilai yang diyakini bermakna, yang pada gilirannya sistem nilai yang dimiliki menjadi semacam norma perilaku individual dalam organisasi. Pemilikan bersama tata nilai organisasi yang merupakan *superordinate goals* itu tergantung kepada (1) komitmen karyawan pada nilai dan tata nilai yang lebih tinggi yang mengatur perilaku organisasi, dan (2) orientasi secara seimbang kepada nilai-nilai sosial, organisasional, dan personal. Efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana individu (selaku karyawan) menampilkan perilaku peran yang dituntun oleh norma-norma organisasional, seperti dalam kegiatan proses produksi dan pelayanan.

Sistem nilai yang diikuti suatu organisasi membentuk suatu kultur yang mengikat keseluruhan peran yang ditampilkan oleh organisasi itu. Pascale & Arthos dalam penelitian intensif mengenai organisasi dan manajemen di Jepang menemukan bahwa keberhasilan bangsa ini mengungguli Eropa dan Amerika dalam industri dan perdagangan, karena mereka memiliki sistem nilai organisasi yang amat kuat dan jarang ditemukan pada bangsa lain. Dengan kata lain pemilikan sistem nilai organisasi tertentu sangat mempengaruhi efektivitas organisasi itu dalam meraih keunggulannya.

## **F. Pendekatan dan Pengukuran Efektivitas Organisasi**

### **1. Pendekatan Konstituensi**

Pendekatan ini memusatkan perhatiannya kepada konstituensi organisasi, yaitu berbagai kelompok di dalam dan di luar organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap kinerja organisasi, seperti karyawan, pemegang saham, leveransir bahan dan peralatan, pemilik, dan lingkungan. Dengan pendekatan ini, efektivitas organisasi diukur melalui tingkat kepuasan masing-masing unsur konstituensi terhadap organisasi. Kelebihan dari pendekatan konstituensi ini adalah kemampuannya untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai efektivitas organisasi melalui pandangannya terhadap keseluruhan faktor baik yang terdapat di

dalam maupun di luar organisasi. Pendekatan ini menggunakan beberapa kriteria secara bersamaan, yaitu masukan, proses internal, keluaran. Pendekatan ini berpangkal kepada asumsi bahwa kepuasan unsur yang satu (misalnya, karyawan) sama pentingnya dengan kepuasan unsur lainnya (misalnya, pemilik perusahaan).

Meskipun pendekatan konstituensi pada tahap awal banyak digunakan dalam riset untuk mempelajari efektivitas organisasi bisnis, namun dalam perkembangan terakhir, pendekatan ini semakin banyak digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi publik. Tentu saja kriteria kepuasan setaip unsur konstituensi dalam organisasi publik tidak sama dengan ciri-ciri kepuasan dalam organisasi bisnis. Setidaknya ada lima asumsi normatif yang perlu dijadikan pedoman dalam memahami efektivitas organisasi di sektor publik, sebagaimana dikemukakan Azhar Kasim, sebagai berikut. *Pertama*, organisasi (lembaga) publik tidak sepenuhnya otonom, tetapi dikuasai oleh faktor-faktor eksterior. *Kedua*, organisasi publik secara resmi (menurut hukum) diadakan untuk pelayanan masyarakat. *Ketiga*, organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang, menjadi besar dengan merugikan organisasi publik yang lain; kecuali setiap unit pelayanan dituntut semakin efisien dan kompetitif. *Keempat*, kesehatan organisasi publik diukur melalui (a) kontribusinya terhadap tujuan politik; dan (b) kemampuan mencapai hasil yang maksimum dengan sumber daya tersedia secara lebih efisien. *Kelima*, kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akan memberi pengaruh politik yang negatif (merugikan).

## 2. Pendekatan Bidang Sasaran (*Goal Domains*)

Sesungguhnya, suatu organisasi yang besar, apalagi organisasi publik, pada dasarnya memiliki bidang sasaran yang berlapis dan bertingkat. Kilmann & Herden, mencoba membuat klasifikasi bidang sasaran itu menurut efisiensi dan efektivitas baik fokus internal maupun eksternal. Dengan klasifikasi itu, Kilmann dan Herden menunjukkan empat bidang sasaran dalam suatu organisasi. *Pertama*, efisiensi internal, menunjukkan keberhasilan

organisasi dalam menggunakan berbagai macam sumber yang dimilikinya. Bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas organisasi melalui pendekatan proses internal. Salah satu ukuran yang digunakan adalah perbandingan nilai keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*). Efisiensi internal ini memusatkan perhatian kepada bagaimana melakukan transformasi manajemen terhadap masukan yang minimum sehingga menghasilkan keluaran yang maksimum. Kedua, efisiensi eksternal, yaitu kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai jenis sumber yang diperoleh.

Bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas melalui pendekatan sumber. Hubungan (*kontingensi*) organisasi dengan unsur-unsur lingkungan merupakan kriteria dalam efisiensi eksternal. Ketiga, efektivitas internal, mengacu kepada besarnya perolehan pekerja yang bekerja dalam suatu organisasi, sehingga semakin mengefektifkan tugas-tugas pada masing-masing unit. Bidang sasaran ini lebih dianggap identik dengan pengukuran efektivitas menurut pendekatan proses. Ukuran-ukuran yang digunakan pada umumnya berhubungan dengan kepuasan dan motivasi kerja, iklim, hubungan antarpribadi, dan sebagainya. Keempat, efektivitas eksternal, menunjuk kepada kemampuan organisasi untuk memberikan kepuasan kepada setiap unsur konstituensinya, sehingga bidang sasaran ini lebih identik dengan pengukuran efektivitas melalui pendekatan konstitusi.

### 3. Pendekatan Kerangka Ketergantungan

Pendekatan sasaran dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut dan menjadi preferensi pimpinan organisasi. Selain itu karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap bidang sasaran yang dipilih. Karena itu Huseini & Lubis, mengembangkan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi berdasarkan kejelasan proses transformasi dan kejelasan keluaran (*output*). Model kontingensi ini menghasilkan empat bentuk pilihan dalam pengukuran efektivitas. *Pertama*, apabila keluaran organisasi dan proses transformasi

cukup jelas dan dapat diukur, maka keberhasilan organisasi untuk mencapai sasarannya akan dapat diukur dengan mudah dan dengan tingkat ketelitian yang tinggi. Kriteria efisiensinya adalah ongkos untuk mencapai sasaran. *Kedua*, jika keluaran tidak jelas atau tidak dapat diukur, tetapi proses transformasi memiliki indikator yang jelas, maka pengukuran dapat dilakukan dengan memusatkan perhatian kepada kriteria proses internal, antara lain pada unsur iklim organisasi, atau kepuasan karyawan. *Ketiga*, apabila keluaran jelas, sementara proses transformasi tidak lengkap, maka pengukuran dapat dipusatkan kepada kriteria output, yaitu keberhasilan mencapai sasaran. *Keempat*, apabila keluaran tidak jelas dan juga proses transformasi tidak lengkap, maka untuk mengukur efektivitas organisasi dapat dipakai kriteria sosial, yaitu pada kepuasan unsur-unsur konstituensi.

# BAB III

## KOMITMEN ORGANISASI

### A. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Thomas komitmen organisasi adalah suatu sikap seorang anggota kepada organisasinya berupa kemauan untuk menerima dan mempertahankan organisasinya. Komitmen organisasi merupakan faktor yang penting karena menentukan kualitas hubungan antara seorang individu sebagai anggota organisasinya. Thomas juga mengutip pendapat Mary Sheldon bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap seorang terhadap organisasi yang mengkaitkan identitas diri dengan organisasi. Sedangkan menurut William, komitmen organisasi berarti dukungan (*support*) pegawai dan keinginannya untuk implementasi tujuan dan rencana serta keputusan organisasi.

Lebih lanjut dikatakan oleh Meyer, tentang dimensi komitmen, mengatakan bahwa komitmen merupakan tiga dimensi yaitu: (a) afektif, dilandasi oleh keinginan yang tumbuh dari identitas kepribadian, *share values*, dan keterlibatan personal; (b) kontinuan, dilandasi preferensi adanya investasi, *site-bets* dan keterbatasan alternatif; (c) normatif, dilandasi internalisasi norma dan konstruk psikologis organisasi.

Komitmen organisasi adalah merupakan perilaku yang tumbuh dari identitas setiap individu yang terlibat dalam satuan pendidikan. Komitmen merupakan hal yang penting dalam mengkomunikasikan individu dalam organisasi. Keinginan yang tumbuh dari norma organisasi, merupakan perpaduan multidimensi, yang menguatkan inti tujuan dari organisasi.

Robbins dan Judge, mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi

serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (dalam Sopiah), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya). Richard M. Steers mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Glisson dan Durick, memberi arti komitmen organisasi dekat dengan kepuasan kerja namun agak lebih dari sekedar kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja dibedakan berdasarkan faktor-faktor prediksinya. Komitmen organisasi dipengaruhi kepemimpinan dan usia organisasi, dan kepuasan kerja dipengaruhi dua karakteristik kerja, yaitu; varietas ke-trampilan dan peran ganda. Dengan demikian, komitmen organisasi merupakan keterikatan dengan organisasi, dan respon afektif terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sedangkan kepuasan kerja adalah respon terhadap pengalaman penyelesaian tugas.

Hasil studi Lachman dan Aranya, telah menjawab kontroversi apakah komitmen organisasi dan komitmen tugas/pekerjaan/profesi merupakan dua konstruk berbeda, atau saling berkecukupan (*congruity*) satu sama lain. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan analisis regresi, disimpulkan bahwa: (a) organisasi

profesional tidak berhubungan dengan variabel lain kecuali dengan komitmen profesional, (b) kedua komitmen organisasi dan profesional, merupakan konstruk yang berhubungan positif, dan (c) kedua komitmen berhubungan positif dengan *work attitudes*. Komitmen organisasi berhubungan positif dengan tiga komponen sikap terhadap organisasi, yaitu; keterikatan, emosional dan fungsional. Komitmen organisasi dapat diartikan berbeda tergantung faktor-faktor yang mempengaruhinya, misalnya motivasi atau komitmen organisasi berhubungan positif dengan nilai-nilai tugas. Namun ada tiga faktor nilai. Namun dari tiga faktor nilai tugas; instrumental, kognitif dan afektif, dan hanya faktor kognitif yang berhubungan positif secara signifikan.

Komitmen tugas merupakan dua konstruk berbeda, atau saling berkecocokan (*congruity*) satu sama lain. Kepala sekolah yang bekerja secara profesional memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, memiliki erat dengan variabel lain, misalnya kepuasan kerja bagi semua individu yang berada dalam organisasi tersebut, baik komitmen organisasi maupun kepuasan kerja merupakan dua variabel yang dapat mempengaruhinya.

## B. Jenis Komitmen

Meyer dan Allen membedakan komitmen organisasi dalam tiga komponen yaitu : (1) Komitmen kontinuan yaitu keterikatan pegawai yang dipengaruhi keuntungan berasosiasi dengan tetap kerja, dan kerugian berasosiasi dengan keluar kerja; (2) Komitmen normatif adalah proses internalisasi kewajiban normatif untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi; dan (3) Komitmen afektif adalah keinginan, kehendak emosional atau kekuatan relatif dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam lingkungan organisasi. Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa komitmen menurut Meyer, didefinisikan dalam berbagai konsep, pertama konstruk pengukuran dan alat ukurnya yang terdiri dari uni dimensi atau multidimensi, kedua bentuk yaitu

terhadap *union*, organisasi, tugas dan profesi, tim dan pemimpin, atau tugas. Review terhadap berbagai definisi komitmen, secara umum memberikan referensi bahwa komitmen adalah; (a) sesuatu yang menstabilkan atau menguatkan keterikatan, dan (b) memberi arah terjadinya perilaku. Dengan demikian, komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan serangkaian tindakan pada suatu lebih dari target.

Pendapat tersebut sesuai dengan konsep La Mastro, yang juga membedakan komitmen organisasi ke dalam tiga komponen meliputi; (a) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (b) penerimaan dan keyakinan sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, (c) keinginan pertimbangan, semangat dan berusaha dan berjuang atas nama organisasi. Lebih lanjut, dikatakan bahwa, komitmen organisasi dalam lingkungan kerja, berkaitan dengan pegawai dalam membentuk tipe keterikatan di dalam lingkungan kerja, yaitu; (a) keterikatan ekonomi, yaitu hubungan atas dasar keuntungan ekonomi dan biasanya berumur pendek, dan (b) keterikatan sosial, hubungan atas dasar *sosio-emosional* dan keuntungan interpersonal.

Pemikiran Scoll, memberikan istilah komitmen organisasi sebagai *organizational citizenship behaviors*, yang meliputi tiga komponen teramati, yang dijelaskan dari perspektif motivasi tradisional, yaitu;

- a. Pegawai mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dan misi organisasi dalam membentuk kebanggaan dan pembelaan organisasi,
- b. Masa kerja dalam organisasi sangat lama dan memiliki intensi untuk bertahan di dalam atau loyalitas terhadap organisasi.
- c. Berperan dan berperilaku lebih dari standar organisasi. Banyak pegawai bekerja keras mewujudkan misi organisasi, bukan hanya karena memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi, namun juga karena mengidentifikasi dirinya dengan misi sosial tertentu.

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud komitmen adalah kerikatan seseorang pada organisasi yang ditunjukkan dengan penerimaan pada nilai-nilai organisasi dan dorongan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi tujuan organisasi. Keinginan yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi, kerikatan pada sesama anggota organisasi, kesesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi, dorongan untuk memberi lebih pada organisasi, dan kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi.

Komitmen merupakan suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dan keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. Menurut Hornby, pengertian komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Salancik, mengungkapkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana individu telah mengikat tindakannya terhadap keyakinan yang mendukung kegiatan dan keterlibatannya sendiri.

Berdasarkan pengertian ini, dapat dinyatakan komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan dengan diri sendiri (individu) atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu dan pikiran) untuk mencapai tujuan pribadi dan visi bersama. Menurut Henaki, komitmen adalah tekad yang kuat, yang mendorong untuk mewujudkannya, terlepas dari beberapa rintangan yang mungkin dihadapi. Sedangkan, Stout dan Walker, mengemukakan komitmen adalah menemukan suatu tujuan khusus yang diinginkan sehingga seseorang mau memberikan mutu, energi, dan kemampuan untuk membantu mendapatkannya. Walker mendefinisikan "*Commitment is the wilingness of peope to stay with the organization and contribute energeticaly to achievement of share objective*". Pendapat yang sama dinyatakan Malley bahwa: *commitment is critical to oraganizational performance, but is a panacea.*

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dijelaskan bahwa apabila seseorang memiliki komitmen, maka ia akan bekerja secara sungguh-sungguh, selalu bersemangat, termotivasi dan mampu berkomunikasi yang baik dalam rangka menjalin kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, sehingga tujuan dan target akan tercapai.

Esensi komitmen adalah menjadikan sasaran karyawan dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama, serta mempunyai keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok. Goleman, seorang karyawan yang menghargai dan bersemangat terhadap misi organisasi, maka ia akan berusaha dan berupaya sepenuh hati untuk mencapainya. Bagi karyawan yang terinspirasi dengan sasaran bersama, akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang hanya mempunyai komitmen karena insentif dan finansial. Sedangkan menurut Minner, secara konseptual terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen, yaitu; 1). Suatu keyakinan yang kuat dan menerima tujuan-tujuan serta nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk melaksanakan upaya untuk kepentingan organisasi, 3). Adanya suatu keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya, diindikasikan memiliki komitmen yang lebih tinggi. Untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau satker, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang merupakan wujud tanggung jawabnya sebagai tupoksi dari beban pekerjaan yang harus diselesaikan.

Newstrom dan Davis, menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan juga sebagai loyalitas pekerja, yaitu suatu tingkat atau derajat indentifikasi diri karyawan pada organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi di mana dia berada. Secara sederhana

komitmen organisasi menurut Porter, merupakan kekuatan relatif yang dimiliki individu dalam pengenalan dan keterlibatannya dalam organisasi secara khusus, yang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: 1). Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Pengharapan mampu berusaha sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan 3). Keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi. Kemudian dikatakan lebih lanjut, komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis seorang pegawai pada organisasinya, termasuk keterlibatan yang sangat dalam pada pekerjaannya, loyalitas dan kepercayaan pada nilai-nilai yang ada pada organisasi.

Hal tersebut diperkuat oleh Robbins, bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang anggota memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Hal yang sama dinyatakan Newstrom dan Davis, bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat dimana individu memihak dan ingin secara kontinyu berpartisipasi aktif dalam organisasi yang tercermin melalui karakteristik: 1). Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, 2). Kesiediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, dan 3). Adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas bahwa komitmen organisasi adalah merupakan perasaan yang kuat dan erat, dari seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dianutnya dari suatu organisasi dan berkaitan sangat erat dengan tujuan dari organisasi tersebut. Artinya keterlibatan individu dalam organisasi, merupakan wujud kepercayaan terhadap organisasi, sehingga berupaya dengan sekuat tenaga, pikiran, berkerja dengan ikhlas untuk kemajuan organisasi. Ini terwujud dari seorang kepala sekolah, yang tetap menjadi anggota organisasi, dan memiliki keyakinan kuat terhadap nilai-nilai organisasi, serta terus berupaya bekerja yang terbaik. Komitmen merupakan perwujudan

kerelaan seorang kepala sekolah dalam bentuk loyalitas dengan organisasi yang dituangkan dalam bentuk tenaga, waktu, dan pikiran untuk mencapai tujuan bersama.

Newstrom dan Davis, menyatakan ada pengaruh komitmen terhadap kinerja dan kepuasan, yang saling mempengaruhi secara kontinyu tergantung dari pengaruh komitmen dan usaha untuk mencapainya. Kemudian menurut Fink, bahwa ciri-ciri komitmen organisasi dikelompokkan menjadi sepuluh, yaitu; 1). Selalu berupaya mensukseskan organisasi, 2). Selalu mencari informasi tentang organisasi, 3). Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, 4). Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya, sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan, 5). Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, 6). Berpikir positif terhadap teman sekerja, 7). Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya, 8). Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik, 9). Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang, dan 10). Berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Komitmen organisasi menurut Luthan, merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasi. Hal ini tercermin dari keseriusan untuk terus berhasil lebih baik, terikat dan loyal yang diungkapkan pegawai terhadap perusahaan. Sedangkan pendapat Carlson mengatakan komitmen Bisnis meningkatkan kerelaan orang untuk melakukan untuk suatu tindakan. Karena itu, dalam kategori tertentu akan merubah penilaian seseorang terhadap dirinya sendiri, sehingga mendapatkan penghargaan.

Newstrom dan Davis, menyatakan bahwa komitmen organisasional pegawai disebut pula sebagai loyalitas pegawai (*employee loyalty*) yaitu suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional diibaratkan sebagai kekuatan magnet untuk menarik atau mengikat benda yang lain, ke dalam magnet

tersebut, yang merupakan ukuran keinginan pegawai untuk tetap tinggal dalam organisasinya. Selanjutnya Newstrom mengatakan bahwa apabila pegawai memiliki komitmen organisasional yang rendah, maka dapat menyebabkan terjadinya *psychological withdrawal* contohnya melamun pada waktu bekerja, dan *physical withdrawal* contohnya; absensi tidak tertib, cepat pulang kantor, sering istirahat, dan bekerja lambat. Simon mengatakan bahwa loyalitas atau kesetiaan pegawai mencakup keterikatan pegawai terhadap tujuan-tujuan organisasi dan keterikatan pegawai terhadap pelestarian serta pengembangan organisasi. Dengan demikian organisasi itu akan mencapai tujuan sesuai perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Definisi lain mengatakan bahwa pengertian komitmen meliputi tiga pengertian. Definisi pertama adalah *behavioral commitment* yang menyatakan komitmen sebagai tindakan untuk tidak meninggalkan tempat kerja. Komitmen juga didefinisikan sebagai *exchange commitment*, yaitu keputusan untuk tetap tinggal dalam tempat kerjanya, karena keuntungan untuk tetap tinggal dianggap lebih besar.

Dikatakan lebih lanjut bahwa *behavioral commitment* maupun *exchange commitment* tidak cukup untuk dijadikan tolok ukur terhadap peningkatan kinerja pegawai, karena keputusan untuk tetap tinggal dalam lembaga tersebut mungkin saja lebih terkait pada kebutuhan pribadi tanpa terlalu mementingkan lembaga secara keseluruhan. Keputusan untuk tidak meninggalkan lembaga tidak diartikan bahwa pegawai tersebut akan memberikan yang terbaik bagi lembaganya.

Definisi yang terakhir adalah *psychological commitment* yang sering juga disebut sebagai *moral commitment* yang meliputi indentifikasi terhadap tujuan dan nilai yang dianut oleh lembaga, kemauan untuk bekerja keras untuk kepentingan lembaga dan hasrat untuk tetap tinggal dalam lembaga tersebut. Tipe komitmen seperti ini menyatakan adanya dedikasi dan loyalitas kepada lembaga tersebut. Tipe komitmen seperti inilah yang seharusnya

dapat dihidupkan dalam lembaga, karena keterkaitan yang tercipta bukan hanya keterkaitan karena kebutuhan fisik dan ekonomis saja, melainkan keterkaitan psikologis.

Berbagai studi yang dilaksanakan mengenai komitmen dan peningkatan kinerja menyatakan bahwa tidak ada keterkaitan langsung antara peningkatan kinerja dengan elemen pertama *psychological commitment*, yaitu identifikasi mengenai tujuan dan nilai yang dianut suatu sekolah. Meskipun demikian diyakini bahwa identifikasi tujuan dan nilai kelembagaan merupakan dasar untuk menumbuhkan keterikatan emosional antara kepala sekolah dengan guru dan tata usaha.

Usaha untuk menumbuhkan *psychological commitment* sebenarnya tidak hanya merupakan tanggung jawab manajemen jajaran atas saja. Setiap pemimpin kelompok kerja baik pemimpin formal dan informal harus mampu bertindak sebagai *agents of development*. Untuk itu diperlukan kesadaran untuk dapat memainkan peran sebagai *positive role model* secara efektif dan dengan mengimplementasikan sistem kepemimpinan transformasional dan *employee coaching*.

Pendapat Sehartian, mengatakan bahwa komitmen merupakan pengaturan diri di dalam pekerjaan masing-masing. Bahkan sekarang lebih dikenal sebagai gila kerja. Secara tipikal komitmen organisasi dapat dipahami sebagai suatu keterikatan psikologis seseorang pada organisasinya, yang meliputi perasaan terlibat dalam tugas, loyalitas, dan suatu keyakinan akan nilai-nilai organisasi. Komitmen terhadap tugas adalah kecenderungan untuk merasa terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaan atau tugasnya.

Dengan demikian komitmen organisasi merupakan suatu keadaan ketika seorang anggota memihak pada organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen kuat akan tetap bertahan kendati menghadapi pekerjaan yang menekan, dan jika

diperlukan menyediakan diri bekerja dengan jam panjang demi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas komitmen tugas adalah merupakan penerimaan loyalitas dari sekolah untuk ikut terlibat secara aktif. Komitmen tugas juga merupakan keperihakan seseorang pada sekolah, sebagai wujud kepemilikan dari sebuah organisasi.

### C. Dimensi Komitmen

Menurut Vikram Sethivikram bahwa, secara garis besar komitmen organisasi dibedakan menjadi dua yaitu : (1) *affective* atau *atitudinal comitment*, dan (2) *continuance commitment* atau *behavioral commitment*. *Affective commitmen* adalah sebagai keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, kesesuaian diri pegawai dengan organisasi, dan keterlibatkan pegawai dalam tugas-tugas organisasi yang didasarkan pada suatu keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Sedangkan *continuance comitment* adalah suatu keterikatan pegawai kepada organisasi yang didasarkan pada faktor-faktor tertentu, misalnya perhitungan masa pensiun, promosi, dan hubungan kerja pegawai selama ini.

Menurut Greenberg dan Baron, bahwa konsep dari komitmen organisasi adalah sejauhmana seorang individu mengidentifikasi diri dan keinginannya untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Kemudian ia membagi menjadi : (1) komitmen afektif, yaitu sebagai tingkat kekuatan seorang individu untuk tetap berkeinginan bekerja dalam suatu organisasi karena merasa cocok dengan tujuan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi tersebut. Orang-orang yang memiliki komitmen afektif tinggi, akan semakin berkeinginan untuk bertahan dalam organisasinya dan berusaha mensukseskan misi organisasi, (2) *continuance commitment* adalah derajat kekuatan seseorang untuk tetap bekerja bagi organisasinya dengan pertimbangan bahwa apabila ia meninggalkan organisasinya maka ia akan kehilangan investasi yang selama telah ditanamkan pada organisasi (misalnya

guru-guru dekat yang telah memiliki dan masa pensiun yang telah direncanakan), (3) *normative commitment*, adalah perasaan pegawai dalam memenuhi kewajiban untuk tetap berada dalam organisasinya yang diakibatkan oleh pengaruh orang lain.

Pendapat tersebut sesuai dengan Luthans, komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu: 1). Komitmen afektif yaitu bagian dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen afektif mengimplikasikan adanya ikatan yang kuat diantara sesama individu atau karyawan dimana individu terikat secara psikologis terhadap organisasi yang memperkerjakan mereka sehingga menimbulkan loyalitas, kasih sayang dan rasa memiliki terhadap organisasi termasuk mendukung bagi tujuan dan aktivitas organisasi, 2). Komitmen kontinyu adalah bagian dari komitmen organisasi, dimana pekerja akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional dari segi untung ruginya. Dengan kata lain bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta terhadap organisasi, karena investasi yang dirasakan pekerja baik secara psikologis maupun ekonomis di tempat kerja menguntungkan, jika dibandingkan dengan biaya keluar dari organisasi tersebut, 3). Komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana pekerja bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban yang melekat dalam diri karyawan karena keperpihakan pada nilai dan budaya organisasi.

Berdasarkan teori tersebut di atas kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan berfikir tinggi dan komitmen tinggi mampu menerapkan tiga macam komitmen di dalam organisasi. Keterpaduan komitmen afektif, kontinyu dan komitmen normatif akan menghasilkan tingkat komitmen yang baik. Kecintaan pada organisasi dengan prinsip menerapkan nilai dan tujuan, pertimbangan rasional, dan adanya keberpihakan kewajiban, menjadikan budaya organisasi yang melekat pada dirinya. Kepala sekolah

memiliki tanggung jawab terhadap sekolah dengan pengembangan profesinya, ia akan mampu dengan suka rela menambah pekerjaan tambahan untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Menurut Louis, menjelaskan empat jenis komitmen yaitu; (1) Komitmen kepala sekolah sebagai satu unit sosial. Komitmen ini bertanggungjawab terhadap sekolah yang profesional dan bersedia secara sukarela dengan kerja-kerja tambahan yang akan membantu peningkatan iklim dan peranan sekolah, (2) Komitmen kepada maklumat akademik sekolah. Komitmen ini memperuntukkan banyak masa dalam kerja-kerja akademik seperti perancangan pengajaran, dan sentiasa berfikir tentang cara untuk meningkatkan penglibatan dan pencapaian pelajar, (3) Komitmen kepada pelajar sebagai individu yang unik. Komitmen tersebut akan bermotivasi untuk berurusan dengan penyelesaian masalah pelajar, lebih sensitif dan sadar tentang perkembangan pelajar sebagai seorang remaja, (4) Komitmen kepada pengetahuan yang diperlukan untuk pengajaran berkesan.

Morrow dan Mc Erloy menilai beberapa bentuk komitmen kerja baik konsep, konstruk maupun pengukurannya saling tumpang tindih dan mengulang. Teridentifikasi beberapa bentuk komitmen yang dikelompokkan dalam 5 fokus, meliputi: (a) Fokus nilai adalah perasaan yang menganggap harga diri adalah pengorbanan pribadi dan keberhasilan tugas, misalnya; *protestant work ethic, conventional ethic*, (b) Fokus karir, adalah pentingnya memaknai tugas dalam kehidupan, misalnya; *career salience*, (c) Fokus tugas/pekerjaan, adalah komitmen yang tumbuh dari kesesuaian identitas psikologis dengan tugas dan kinerja dengan percaya diri, misalnya; *job involvement, job orientation, ego-involvement*, (d) Fokus organisasi, adalah kesediaan bertahan di dalam organisasi, keinginan bekerja atas nama organisasi, dan meyakini nilai dan tujuan organisasi contoh; *organizational commitment*, dan (e) Fokus union, adalah bertahan di dalam asosiasi, ingin berkontribusi besar kepada asosiasi, dan meyakini nilai dan tujuan asosiasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, komitmen terhadap organisasi adalah tingkat keberpihakan guru terhadap sekolah untuk mencapai tujuan sekolah, di mana tinggi rendahnya ditunjukkan oleh kesesuaian diri dengan organisasi, kepercayaan terhadap organisasi dan loyalitas terhadap organisasi. Sekolah yang maju tentunya memiliki komposisi guru yang memiliki kemampuan berfikir tinggi dan komitmen dalam melaksanakan tugas juga tinggi (guru profesional). Guru yang profesional tentunya memiliki kemampuan mengajar yang lebih baik dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh sekolah.

#### **D. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen**

Menurut Greenberg dan Baron, ada lima faktor penting yang mempengaruhi keberadaan komitmen organisasi pekerja, yaitu:

1. Karakteristik kerja (*job characteristics*), yaitu peningkatan komitmen organisasi bagi pekerja, apabila organisasi telah membuat tugas-tugas yang lebih menarik dan bermakna, membuka peluang bagi pekerja untuk kreatif mengembangkan gagasannya dan memberikan otonomi yang besar untuk melakukan pekerjaannya.
2. Sifat-sifat dari imbalan yang diterima, yaitu komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan menerapkan perencanaan pembagian keuntungan (*profit sharing plan*), berupa insentif atau bonus yang proposional dari keuntungan organisasi yang diadministrasikan secara jelas dan diterapkan secara adil.
3. Keberadaan kesempatan kerja alternatif, yaitu komitmen organisasi karyawan cenderung akan menurun jika kesempatan kerja alternatif yang ada memberikan manfaat yang lebih besar, baik secara finansial maupun nonfinansial.
4. Perlakuan pendatang baru dalam organisasi (*treatment of newcomer*), yaitu bila perlakuan dari organisasi yang berlebihan terhadap pekerja baru akan menimbulkan rasa

cemburu dan tidak adil bagi pekerja lama sehingga komitmen organisasinya menurun.

5. Karakteristik pribadi, yaitu pekerja yang memiliki waktu lebih banyak dalam organisasi akan memiliki komitmen organisasi lebih daripada pekerja yang dipekerjakan dalam jangka waktu lebih pendek.

Komitmen seseorang dapat dipengaruhi berbagai macam faktor, misalnya jenis pekerjaan yang perlu mendapatkan penanganan dari tenaga profesional, diperlukan pribadi yang memiliki komitmen tinggi dibandingkan pekerjaan yang dapat dilakukan tanpa tenaga profesional. Organisasi dapat menempatkan pribadi sesuai dengan ketrampilannya.

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan dalam organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor; misalnya menurut Steers dalam Spoiah mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, (1) ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatan dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda tiap karyawan; (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; (3) pengalaman kerja, seperti keteladanan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Conner memberikan enam butir pedoman untuk membangun komitmen yaitu; (a) orang merespon perubahan pada tingkat intelektual dan emosional yang berbeda, (b) komitmen merupakan hal yang mahal, maka jangan dilakukan jika tidak mampu, (c) jangan beranggapan bahwa komitmen akan terbangkitkan tanpa *plan of action*, (d) sadarilah bahwa membangun komitmen merupakan suatu proses pengembangan, (e) apabila membangun komitmen, harus siap dengan konsekuensinya, dan (f) perlambat dalam meningkatkan kecepatan membuat komitmen.

Kepala sekolah sebagai pendidik yang bertugas untuk menyiapkan generasi bangsa dalam melaksanakan tugas. Dalam melaksanakan tugasnya, memiliki komitmen yang berbeda-beda. Kondisi ini disebabkan karena faktor teknis pembagian tugas, sifat dan bentuk imbalan yang diterima, peluang kerja alternatif yang lebih menjanjikan, perlakuan pendatang baru yang tidak adil dan karakteristik pribadi. Hal inilah yang mendasari bagaimana komitmen masing-masing individu, dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan kajian teoretik yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen tugas adalah perwujudan dari keterikatan seseorang dalam bentuk diri sendiri yang digambarkan dengan besarnya tanggung jawab terhadap organisasi, dengan indikator keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, keinginan untuk tetap bertahan di organisasi, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi, dan menaruh perhatian terhadap hubungan kerja antar unit organisasi.

#### **E. Pemberdayaan Komitmen**

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Argyris dalam Rokhman membagi komitmen menjadi dua yaitu komitmen internal dan eksternal yaitu :

1. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal karyawan. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.
2. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap

penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan. Peran supervisor sangat penting dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran individual atas tugas yang diberikan. Pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi.

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi oleh Sharafat Khan dalam Rokhman:

1. Lama bekerja (*time*), merupakan waktu yang telah dijalani seorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan maka terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.
2. Kepercayaan (*trust*), setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara antara lain : (1) Menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan ; (2) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja ; (3) menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan ; (4) menyediakan akses informasi yang cukup.
3. Rasa percaya diri (*confident*), Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan melalui antara lain : (1) mendelegasikan tugas penting kepada

karyawan ; (2) menggali saran dan ide dari karyawan; (3) memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen ; (4) menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.

4. Kredibilitas (*credibility*), Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara antara lain : (1) memandang karyawan sebagai partner strategis; (2) peningkatan target di semua bagian pekerjaan; (3) mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi; (4) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
5. Pertanggungjawaban (*accountability*), Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut : (1) menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan ; (2) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas ; (3) melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja; (4) memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Jika karyawan memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada organisasi.

# BAB IV

## BUDAYA ORGANISASI

### A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Schein, secara komprehensif didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal, dan telah terbukti sah, dan oleh karenanya diajarkan kepada para anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah yang dihadapi. Hessel Nogi mengatakan dalam hal ini cukup bernilai dan, oleh karenanya pantas diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan dalam hubungannya dengan problem-problem tersebut.

Defenisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins, budaya organisasi cukup didefinisikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian. Kemudian Robbins juga menjelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut

Sedangkan menurut Alwi memberikan definisi tentang budaya organisasi adalah sebagai kepribadian organisasi di mana organisasi yang memiliki kompetensi yang khas akan menjadi pemenang dalam persaingan bila manajemen mampu mengelola organisasi dalam pasar yang dihadapi dengan kekuatan budaya organisasi. Menurut Matsumoto budaya organisasi adalah sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya.

Menurut Robins istilah budaya organisasi menunjukkan pada sistem kesepakatan bersama yang dianut oleh anggota organisasi, kesepakatan bersama merupakan suatu rangkaian karakteristik pokok dari nilai-nilai organisasi tersebut, terdapat sepuluh karakteristik yang merupakan esensi budaya organisasi, yaitu :

- 1). Identitas keanggotaan, tingkat dimana anggota mengidentifikasi diri dengan atau organisasi secara keseluruhan dari pada dengan unit kelompok kerja atau bidang keahliannya.
- 2). Penekanan pada kelompok, tingkat dimana aktifitas kerja diorganisasikan dalam kelompok daripada individu.
- 3). Fokus pada manusia, keputusan manajemen dibuat dengan pertimbangan akibatnya bagi performansi pegawai.
- 4). Integritas unit, tingkat dimana unit-unit didalam organisasi didorong untuk beroperasi dalam satu koordinasi.
- 5). Kontrol, tingkat pengawasan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai.
- 6). Toleransi resiko, tingkat dimana pegawai atau anggota didorong untuk agresif, inovatif, dan berani membuat resiko.
- 7). Kriteria penghargaan, alokasi penghargaan (peningkatan upah, promosi) didasarkan pada performansi pegawai daripada senioritas, favorititas, ataupun rasa suka atau tidak suka.
- 8). Toleransi konflik, tingkat dimana pegawai didorong untuk terbiasa dengan perbedaan pendapat dan terbuka dengan kritik.

- 9). Hasil akhir, tingkat dimana organisasi memusatkan pada hasil yang dicapai dengan cara kreatif dan produktif.
- 10). Fokus pada sistem terbuka, tingkat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan eksternalnya.

Mendukung pendapat diatas, Hofstede dalam artikel *culture's consequences* mendefinisikan budaya sebagai "*collective programmers of the maind* atau *collective mental program*. Mental programming sendiri terdapat pada tiga tingkatan, yaitu :

- 1). *Universal level of mental programming*. Sistem *biological operational* manusia termasuk pelakunya yang bersifat unik seperti senyum dan tangis yang terjadi dimana-mana sepanjang sejarah.
- 2). *Colective level of mental programming*, misalnya bahasa.
- 3). *Individual level of mental programming*, misalnya terjadi pada kepentingan individu.

Budaya organisasi tidak diperlukan dengan menyatakan sesuatu dengan penilai baik atau buruk, tetapi budaya tersebut diakui keberadaanya, sehingga budaya organisasi dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi bukanlah sebagai karakteristik individu dan tidak hanya ada dalam pikiran manusia, tetapi tersebar dan mengakar pada lembaga tersebut yang dibentuk manusia, dan perilaku yang dihasilkan akan mencerminkan gambaran budaya suatu organisasi.

Miller menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari dalam cara mengelola serta mengatur suatu organisasi. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat suatu organisasi dalam usaha menjawab tantangan. Miller menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memiliki sifat yang sangat kompetitif bagi organisasi.

Budaya kerja dalam suatu organisasi juga dapat diartikan sebagai sistem nilai yang diyakini, dipelajari, dan diterapkan

oleh semua anggota organisasi serta dikembangkan secara berkesinambungan. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku bagi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Budaya kerja dapat dikenali wujudnya dari nilai-nilai yang terkandung di dalam sikap dan perilaku seseorang, kelompok, organisasi, sistem kerja ketika pegawai melaksanakan tugas.

Dalam buku pedoman pengembangan Budaya Kerja Pegawai Negara yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Pegawai Negara tahun 2002 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Pegawai Negara RI Nomor 25/KEP/M-PAN/4/2002 terdapat beberapa pengertian tentang budaya kerja, antara lain:

1. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok pegawai Negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat dan kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.
2. Budaya kerja adalah cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menimbulkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.
3. Budaya kerja adalah cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerjanya.

Budaya organisasi adalah sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya. Proses komunikasi dalam sebuah lembaga akan menjadi pola kebiasaan yang mampu mengubah tatanan sikap, nilai dan keyakinan untuk meningkatkan pola efektivitas dan efisiensi sebuah lembaga.

## **B. Fungsi Budaya Organisasi**

Proses komunikasi di sebuah lembaga akan menjadi pola kebiasaan yang mampu mengubah tatanan sikap, nilai dan keyakinan. Menurut Robbins menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Fungsi budaya organisasi di sebuah lembaga merupakan sebuah kendali, yang membentuk karakter, norma, dan nilai dalam menentukan identitasnya. Nilai budaya organisasi dapat memperkuat sebuah komitmen seluruh anggota lembaganya, sebagai alat perekat yang dapat mempersatukan antara satu anggota lembaga dengan anggota lainnya. Kondisi ini jika sudah tertanam dan membudaya akan menunjukkan karakteristiknya.

## **C. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Menurut Robbins dalam Umar menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

- a. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- c. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Beraneka ragam kualitas budaya organisasi suatu lembaga sangat ditentukan oleh integrasi semua komponen lembaga dalam implementasinya. Kondisi ini akan lebih baik manakala tingkat komunikasi organisasi tanpa dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal saja.

#### D. Tipe Budaya Organisasi

Masing-masing organisasi memiliki tipe budaya organisasi yang berbeda-beda. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

- a. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
- b. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

Ketiga tipe budaya organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dengan implementasi keberagaman suatu organisasi. Seorang karyawan dalam berinteraksi dengan orang lain, di tipe organisasi dapat menerapkan pola yang berkembang. Penyesuaian nilai inilah yang akan memudahkan penanaman nilai-nilai di organisasinya.

#### E. Dampak Penerapan Budaya Organisasi

Dampak dari penerapan budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi.. Hasil penelitian Ivancevich dkk., menunjukkan bahwa dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas. Terdapat perasaan stabilitas, selain perasaan identitas organisasi yang disediakan oleh budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang

kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi.

Suatu budaya organisasi kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap komitmen-komitmen tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku-perilaku anggota organisasi karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi, sebagai konsekuensi dampak penerapan budaya organisasi di tempat kerjanya.

#### **F. Menciptakan Budaya Organisasi**

Robbins menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembentukan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu; a). Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh, b). Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka, dan c). Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

## G. Mempertahankan Budaya Organisasi

Proses pembentukan budaya terjadi dalam tiga macam yaitu; para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan, mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan, dan perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri. Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Robbins, menyatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

### 1. Praktik Seleksi

Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar.

Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung suatu budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

### 2. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif

senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.

### 3. Sosialisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting, karena para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik budaya organisasi yang ada. Oleh karena itu, organisasi, tampaknya akan berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya, sedangkan proses penyesuaian ini disebut sosialisasi.

Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap yaitu: (1) Tahap prakedatangan: yaitu periode pembelajaran di mana proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi. (2) Tahap perjumpaan: yaitu tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya organisasi itu dan persimpangan yang mungkin dan kenyataan yang ada. (3) Tahap metamorfosis: yaitu tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru berubah dan menyesuaikan pekerjaan kelompok kerja dan organisasi.

Proses pembentukan sikap dan perilaku dalam pengembangan nilai-nilai budaya kerja diarahkan pada usaha mewujudkan kemampuan dalam melaksanakan tugas secara profesional dan bermoral. Sebab profesionalisme tanpa moral (akhlak mulia) akan membuahkan sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi tidak cerdas secara moral sehingga memiliki dampak pemikiran dan praktik negatif yang dapat merugikan masyarakat dan negara.

Budaya kerja yang kuat menuntut perilaku seseorang secara terpola dalam pengertian: 1) budaya kerja sebagai suatu sistem kerja; 2) budaya kerja memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaan secara lebih baik dan memuaskan; 3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk beradaptasi dengan keadaan yang berbeda. Dengan demikian, budaya kerja merupakan sikap dan perilaku seseorang atau kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Penerapan ini meliputi semua aspek yang akan dikembangkan sesuai kebutuhan lembaga tersebut.

Aspek-aspek budaya organisasi yang akan dikembangkan mengacu pada sembilan sikap kerja yang diformulasikan lembaga, yaitu, jujur dan memiliki integritas tinggi, memiliki etika, akhlak mulia, dan memberi suri tauladan, taat hukum dan aturan yang berlaku, bertanggung jawab dan akuntabel, menghormati hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain, mencintai pekerjaan dan mau berkerja keras, meningkatkan transparansi dan koordinasi, disiplin yang tinggi, bersahaja dalam hidup dan kehidupan.

Pengembangan budaya organisasi dari aspek sumber daya pegawai difokuskan pada agenda membangun kemampuan kepemimpinan (*managerial agenda*), kemampuan intelektual (*intellectual agenda*), dan perhatian pada pendidikan karakter. Hal ini dipahami karena pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu kebijakan untuk membentuk sebuah sistem birokrasi yang efektif dan efisien, tanggap dan cekatan (*quick and responsive*), terbuka dan bertanggung jawab, membuka seluas mungkin partisipasi masyarakat, serta memiliki kinerja yang tinggi dalam bidang pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan kata lain bahwa budaya organisasi adalah persepsi diri terhadap nilai dan keyakinan yang dimiliki organisasi dan hal tersebut dijadikan suatu aturan yang baku bagi pegawai untuk dilaksanakan dalam mencapai tujuan organisasi, yang telah ditetapkan oleh kepemimpinan di organisasi tersebut.

# BAB V

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

### A. Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah keahlian dan keterampilan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin menunjuk kepada seseorang yang oleh orang lain dalam ikatan kerjasama dianggap memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Good mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.

Kepemimpinan sebagai konsep manajemen seperti dikemukakan oleh Stogdill dalam Wahdjosumedjo, dapat dirumuskan kedalam berbagai macam definisi, bergantung dari mana titik tolak pemikiran, sehingga timbul bermacam-macam definisi. Lebih lanjut Wahdjosumedjo menjelaskan bahwa yang disebut kepemimpinan adalah : 1) suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, 2) suatu bentuk persuasi dan inspirasi, 3) suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh, 4) tindakan dan perilaku, 5) titik sentral proses kegiatan kelompok, 6) pengaruh kekuatan/kekuasaan, 7) sarana pencapaian tujuan, 8) suatu hasil dari interaksi, 9) peranan yang dipolakan, dan 10) sebagai inisiasi (permulaan) struktur.

Sutisna misalnya merumuskan kepemimpinan tersebut sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara Supardi menyatakan bahwa kepemimpinan tersebut sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang,

dan kalau perlu menghukum, serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Seperti halnya bidang pembangunan lainnya, baik bidang ekonomi, sosial, hukum, pertahanan keamanan maupun bidang politik, sektor pendidikan memerlukan seorang pemimpin, sebab dengan fungsi dan peran kepemimpinan sektor pendidikan dapat menemukan arah yang jelas dan efisien dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Hanya seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan, baik melalui cara pengangkatan oleh lembaga yang berwenang, maupun dipilih oleh anggota lembaga, dapat mendukung meningkatnya unsur-unsur pendidikan dalam upaya mencapai tujuan lembaga pendidikan lebih efektif dan efisien. Dengan kata lain pemimpin penting untuk membentuk lembaga pendidikan lebih efektif. Menurut undang-undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional, dinyatakan bahwa pendidikan dapat dilakukan melalui tiga jalur yaitu lembaga pendidikan formal; lembaga pendidikan informal dan lembaga pendidikan non formal.

Hersey dan Blanchard mengutip definisi-definisi kepemimpinan dari beberapa pakar sebagai berikut : (a) Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. (b) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. (c) Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Ada kesepakatan diantara para ahli manajemen, bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu. Sehingga Kenneth and Blanchard disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya. Jadi

menurut Hersey dan Blanchard, kepemimpinan akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perseorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan. Jika ditinjau dari sejarah perkembangannya, Ngilim Purwanto mengelompokkan menjadi 3 konsep kepemimpinan yaitu:

1. Suatu konsep yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin. Menurut konsep ini kepemimpinan diartikan sebagai "*Traits within the individual leader*". Jadi seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leader were born ed and not made*). Konsep ini menganggap bahwa seseorang muncul dan diangkat sebagai pemimpin semata-mata karena ia dianggap memiliki sifat-sifat yang baik atau setidaknya tidaknya memiliki potensi yang merupakan pembawaan atau bahkan keturunan yang diharapkan dapat menjadi suri tauladan bagi orang lain yang akan dipimpinya.
2. Suatu konsep yang memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut konsep ini, sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berlainan sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan lingkungan masing-masing.
3. Suatu konsep yang menyatakan bahwa kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari situasi (*function of the situation*). Konsep ini tidak hanya didasari atas pandangan

yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas dasar ekonomi dan politis. Disamping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi-fungsi kelompok seperti pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok itu berada, mendapat penganalisaan pula dalam masalah kepemimpinan. Konsep ini menunjukkan bahwa, betapapun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, namun sukses tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah, yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya, baik itu adat istiadat, kebudayaan, mobilitas dan struktur sosial, politik pemerintahan atau masyarakat, organisasi dan lembaga-lembaga di dalam masyarakat dan negara.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain, melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan sebagai suatu proses dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$L = f ( I, f, s )$$

L adalah *leadership*, f adalah *function*, l adalah *leader*, f adalah *follower* dan s adalah *situation*. Apabila rumusan itu diterjemahkan secara bebas maka kepemimpinan (L) adalah berfungsinya (f), pemimpin (l), bawahan (f) di dalam situasi tertentu (s). Wahjosumidjo merangkum pengertian dari beberapa definisi kepemimpinan bahwa definisi-definisi kepemimpinan pada hakikatnya memberi makna : 1) kepemimpinan adalah suatu yang melekat pada diri seseorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti : kepribadian (*persoanality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*), 2) kepemimpinan adalah serangkaian

kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (*posisi*), serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. 3) kepemimpinan adalah sebagai proses antar pengaruh atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Kepemimpinan dalam definisi yang luas merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Pada dasarnya kepemimpinan dapat menunjukkan bahwa, dalam kepemimpinan paling tidak mencakup tiga hal yang saling berkaitan, yaitu: adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya bawahan, serta adanya situasi dalam kelompok tempat pemimpin dan bawahan saling berinteraksi.

Kepemimpinan adalah sebagai proses antar pengaruh atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Kondisi ini akan menunjuk seorang pemimpin agar dapat berinteraksi antara pendidik, tenaga pendidik dan peserta didik dalam suatu situasi tertentu. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama, manakala seorang pemimpin dapat melakukan interaksi dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

Selain itu kepemimpinan juga dapat dikatakan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, terutama dalam mencapai visi dan misi yang sudah ditentukan. Hal tersebut merupakan suatu bentuk persuasi dan inspirasi, semua *stakeholder* yang telah dituangkan dalam visi dan misi sekolah, melalui suatu proses kepribadian warganya. Suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh, baik dalam tindakan dan perilaku, dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai titik sentral proses kegiatan kelompok, seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya melalui pengaruh kekuatan, dan memerlukan suatu sarana pencapaian tujuan tertentu.

Kepemimpinan di atas adalah perilaku dalam mempengaruhi orang lain, dalam rangka pemenuhan target program kerja. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan merupakan seni

mempengaruhi orang lain, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan oleh diri sendiri, tetapi juga melalui orang lain. Untuk mencapai hal tersebut seorang pemimpin perlu memahami beberapa konsep atau teori kepemimpinan.

## **B. Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa teori antara lain :

### **1. Kepemimpinan menurut pendekatan sifat.**

Berdasarkan teori sifat, keberhasilannya menurut Wahyusumidjo seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai dan ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Teori sifat ini diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan atau panutan. Kepemimpinan yang menganut prinsip keteladanan akan berhasil melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya apabila prinsip-prinsip teori sifat dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh karena itu upaya untuk menilai sukses dan gagalnya pemimpin dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu prilakunya.

Menurut pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan/ keterampilan (*skill*) pribadi seorang pemimpin. Seorang yang ingin diakui sebagai seorang pemimpin menurut Burhanuddin harus memiliki kelebihan dalam beberapa fungsi yang dieksplisitkan dengan: mempengaruhi, membimbing sampai dengan kemampuan mengelola orang lain.

### **2. Kepemimpinan menurut pendekatan perilaku**

Hasil penelitian Universitas Ohio dan Universitas Michigan, sebagai landasan dalam memahami perilaku yang dinyatakan bahwa, perilaku perbuatan seorang pemimpin pada dasarnya cenderung kearah dua hal yaitu konsiderasi (*consideration*) dan struktur inisiasi (*initiation structure*). Dua macam kecenderungan tersebut mempunyai ciri-ciri, masing-masing adalah sebagai berikut :

a. **Konsiderasi**

Perilaku pemimpin cenderung kearah kepentingan bawahan. Oleh karena itu Burhanuddin (2004), menjelaskan ciri-cirinya perilaku pemimpin, pengaruhnya dengan bawahan adalah: ramah tamah; mendukung dan membela bawahan; mau berkonsultasi; mau mendengarkan bawahan; mau menerima usulan bawahan; memikirkan kesejahteraan bawahan; dan memperlakukan bawahan setingkat dirinya.

b. **Struktur inisiasi**

Perilaku pemimpin yang cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi dari pada memperhatikan bawahan. Oleh karena itu perilaku pemimpin mempunyai ciri-ciri: memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan yang jelek; menekan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas-tugas kepada bawahan; selalu memberitahu apa-apa yang dikerjakan bawahan; selalu memberi petunjuk bawahan bagaimana melaksanakan tugas; memberikan standar tertentu atas pekerjaan; meminta bawahan agar selalu mengikuti dan menuruti standar yang telah ditetapkan dan selalu mengawasi apakah bawahan bekerja sepenuh kemampuan.

Likert dalam kaitan ini berasumsi ada 4 (empat) sistem manajemen, yaitu: *exploitative-autoritative*; *benevolent-ouroritative*; *consultative* dan *partisipative group*. Likert kemudian secara tegas menyatakan bahwa *partisipative group* dalam proses kepemimpinan telah mencapai sukses besar sebagai pemimpin.

Hasil penelitian dari Burhanuddin menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tinggi dalam struktur inisiasi dan konsiderasi adalah perilaku kepemimpinan yang efektif. kepemimpinan yang tinggi inisiasi yang tinggi dan konsiderasi, menurut kategori Koontz termasuk dalam salah satu dari tiga tipe dasar kepemimpinan yang disebut dengan tipe demokratis atau partisipatif. Kepemimpinan

yang mempunyai gaya partisipative group atau demokratis, memperlihatkan perilaku pemimpin yang mempunyai kepercayaan penuh dalam segala hal terhadap pengikut mereka . berusaha menampung ide dan opini bawahan dan menggunakan secara konstruktif. Memberi hadiah yang sifatnya ekonomis dengan berdasarkan pada partisipasi kelompok dan keterlibatan dalam penetapan tujuan. Komunikasi dilakukan dengan dua arah baik dengan pemimpin maupun bawahan, merangsang keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan seluruh anggota organisasi, dan melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan anggota kelompok sebagai suatu "group"

### 3. Kepemimpinan menurut pendekatan kontingensi

Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (1987), didasarkan pada saling berpengaruhnya diantara hal-hal : (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pemimpin (c) tingkat kesiapan atau kematangan pengikut yang ditunjukkannya dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Secara singkat pengaruh antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kedewasaan bawahan adalah : (1) apabila bawahan berada dalam kedewasaan yang tingkat rendah gaya kepemimpinan yang efektif adalah instruksi (2) bawahan yang tingkat kedewasaannya sedang bergerak ketingkat rendah ke sedang, gaya kepemimpinan yang efektif adalah konsultasi, (3) kepemimpinan yang bertipe partisipasi akan cocok diterapkan kepada bawahan yang tingkat kedewasaannya bergerak dari tingkat sedang ke tingkat tinggi (4) bawahan yang tingkat kedewasaannya tinggi , tipe kepemimpinan yang efektif adalah delegasi.

Ketiga teori kepemimpinan yang sebagaimana dijelaskan di atas, memberikan persyaratan tertentu terhadap seseorang sehingga menjadi seorang pemimpin, sehingga dengan persyaratan

tersebut timbul kekuatan pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Menurut Miftah Thoha, konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu (a) kekuasaan ialah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu (b) kewibawaan : kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu membawahi atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin sehingga bersedia melakukan perbuatan tertentu. (c) kemampuan : segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

Kepemimpinan pendidikan mempunyai persyaratan yang khas. Fungsi manajerial sekaligus *leadership* di sekolah, dapat disandang oleh seorang administrator pendidikan, tetapi aspek-aspek kepemimpinan administrasi pendidikan dibedakan dengan aspek-aspek manajemen yang baik. Manajemen terdiri dari pengaruh atas situasi yang rasional dan seleksi tujuan secara sistematis, mengembangkan strategi untuk meningkatkan tujuan secara sistematis; merancang organisasi secara rasional, arah dan kontrol dari kegiatan-kegiatan yang muncul dalam rangka mencapai tujuan dan akhirnya memotivasi dan memberi pengakuan terhadap orang yang melakukan pekerjaan.

Fokus administrator pendidikan sebagai manajer adalah hal-hal yang akan dicapai dan bagaimana hasil yang terbaik dapat diraih, dengan mengungkapkan : tidak perlu jenius dan herois untuk menjadi seorang manajer tetapi lebih persisten, berfikir dan bekerja keras, kecerdasan, kemampuan analisa, dan mungkin penting adalah kemauan yang toleran dan baik.

Berbeda dengan manajer pendidikan, pemimpin adalah konsep yang lebih luas yang diarahkan terhadap kesalahan-kesalahan tujuan-tujuan dan pengaruhnya bagi sekolah dan masyarakat. Dimanapun profesi administrasi mendorong sebuah

kesempurnaan kualitas (tujuan, terbaik terhadap peningkatan yang diberikan sekolah), kepemimpinan pendidikan pendukung suatu norma yang berkualitas. Sambil memfokuskan terhadap nilai-nilai tujuan dan seluruh misi sekolah, kepemimpinan menerapkan suatu kualitas kehidupan dan kegairahan yang menimbulkan individu dan organisasi memunculkan komitmen dan kebiasaan kerjanya. Pemimpin adalah aktif termasuk yang di dalamnya reaktif, menyusun ide-ide termasuk yang didalamnya respon terhadap ide-ide, pemimpin mengadopsi seseorang dan sikap aktif kearah tujuan. Pengaruh keahlian seorang pemimpin dalam merubah suasana, menumbuhkan kesan dan harapan yang menyenangkan, dan dalam memelihara maksud dan tujuan khusus dalam rangka menetapkan arah, hasil akhir dari pengaruh tersebut adalah untuk merubah cara berfikir orang tentang apa yang mungkin dan pasti.

Tidak dipungkiri bahwa kepemimpinan pendidikan dapat menjadi manajer yang baik tetapi hal itu tidak cukup. Strarat mendukung bahwa selain keterampilan manajemen, pemimpin melakukan pekerjaan dengan visi, intensitas dan kreatifitas yang lebih berkualitas. Pemimpin diarahkan terhadap suatu visi apa yang secara signifikan atau diperlukan untuk meningkatkan dan suatu visi yang signifikan dari apa yang mereka segera lakukan, Strarat yakin bahwa pemimpin dapat berbeda dengan lainnya dalam hal-hal berikut : 1) pemimpin bekerja dibawah permukaan dari kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan, mencari suatu pemahaman dan nilai yang lebih dalam. Dia mampu untuk mengidentifikasi maksud yang mendasar dalam perkembangan kehidupan di sekolah, dan hasilnya menjelaskan kepada murid, tenaga pendidik dan anggota masyarakat memperhatikan pentingnya, visi dan tujuan atas hal-hal yang nampak biasa. 2) pemimpin mencegah perhatian sekolah dari drama kehidupan manusia yang dilakukan di atas kegiatan rutin yang menjemukan yang menjadi karakter dari hari ke hari. 3) pemimpin dapat mengkomunikasikan perhatiannya terhadap

visinya melalui kata-kata dan contoh. Mereka menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti tetapi juga mengkomunikasikan suatu perhatian terhadap kegembiraan, keaslian dan kesegaran 4) pemimpin memberikan kesempatan kepada yang lainnya untuk melatih visinya dan memperhatikan maksudnya sehingga dapat berbagi pengalaman 5) pemimpin dapat mentransformasi visi, integritas dan kreativitasnya dari kepentingan pribadi menuju tujuan, struktur, dan proses untuk sekolah. Ide-ide mejadi program, visi menjadi tujuan dan perhatian komitmen karyawan menjadi struktur kegiatan. Dalam hal ini pemimpin menterjemahkan kualitas kepemimpinan ke dalam karakteristik sekolah sebagai suatu organisasi. Kepala sekolah berfungsi menjad pemimpin di sekolah, keahliannya dalam pengaruhi orang lain agar tujuan sekoalh tercapai disebut kepemimpinan. Keahlian mempengaruhi orang lain mencapai tujuan madrasah disebut kepemimpinan kepala madrasah.

Foster menganalisis pendapat Dubin dan Fiedler menyatakan bahwa kepala sekolah, tenaga pendidik kepala dan staf senior yang memiliki kekuasaan atas dasar kebajikan penentuannya adalah pemimpin dan dapat menggunakan kepemimpinan. Foster mengaku bahwa orang dapat memperaktekkan kepemimpinan tanpa kekuasaan formal. Sumber pangaruh atau kekuatan mungkin berupa keahlian, kemampuan untuk memperoleh imbalan atau keuntungan, kemampuan untuk menerapkan sangsi, atau kualitas perorangan yang menjadikan ia disukai atau dihormati sebagai manusia. Kepemimpinan semacam ini mungkin muncul dalam banyak konteks di sekolah dan mungkin melibatkan orang lain selain kepala sekolah dan staf senior. Berdasarkan pendapat Lipham yang membatasi kepemimpinan sebagai pengambilan dengan inisiatif untuk suatu susunan atau prosedur baru dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi, Foster mengatakan bahwa dalam pandangan Lipham tersebut, seorang kepala sekolah sama sekali tidak akan menjadi pemimpin kalau kegiatannya terbatas pada mempertahankan sarana dan tujuan yang ada.

Upaya terakhir untuk menerapkan konsep kepemimpinan yang memperhatikan kepada penetapan dan pencapaian tujuan; perhatian terhadap makna dan nilai-nilai. Pondy memandang bahwa efektifitas seorang pemimpin terletak pada kemampuannya menjadikan kegiatan bermakna, bukannya merubah sikap tetapi untuk memberikan kepada orang lain gairah memahami apa yang sedang mereka lakukan.

Foster menambahkan bahwa penyelenggaraan kepemimpinan kepala sekolah mencakup usaha menjelaskan makna kegiatan di sekolah dengan memberikan jawaban tentang tujuan sekolah, kerja sama tenaga pendidik dan siswa dalam mencerminkan sasaran, dan pengaruh sekolah dengan masyarakat setempat. Greenfield memandang bahwa kepemimpinan adalah kegaitan penuh semangat dimana seorang berupaya membangun dunia sekolah bagi orang lain.

Foster mengidentifikasi beberapa generalisasi yang dapat membentuk kepemimpinan di sekolah sebagai berikut: (a) Menekan kepemimpinan pembina yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan menjadi pembina moral, (b) Memiliki visi, (c) Mengkomunikasikan visi, (d) Mengkomunikasikan arti, (e) Mementingkan isu normativ, (f) Mengembangkan moral kerja, (g) Mengembangkan pembuatan keputusan bersama, (h) Menyebarluaskan kekuatan kepemimpinan kepada kelompok, (i) Melembagakan visi, (j) Mengembangkan stereotip yang sensitif, tanggap terhadap keperluan perorangan sekaligus mengembangkan kompetitif dalam membangkitkan posisi akademik sekolah.

Tugas kepemimpinan pendidikan mencakup hal-hal sebagai berikut: 1) membantu masyarakat untuk menetapkan tujuan pendidikan, 2) memperlancar proses belajar mengajar sehingga lebih efektif, 3) menyusun kesatuan organisasi yang produktif, 4) mengkreasikan iklim perkembangan dan kesempatan tumbuhnya kepemimpinan, 5) menyediakan sumber-sumber yang baik untuk mengajar dengan efektif.

Konsep kepemimpinan, bahwa seorang pemimpin tidak hanya berada di depan, namun harus mampu berada di posisi manapun yang menuntut keberadaannya. Artinya, seorang pemimpin selain sebagai seorang pelopor yang mampu mengambil inisiatif, juga mesti mampu berjalan bersama membangun motivasi, serta mampu memberikan kesempatan pada yang dipimpin. Yang lebih penting kemampuan pemimpin untuk tanggap akan saat dan tempat yang sesuai untuk menggunakan tiga prinsip mendasar kepemimpinan.

Ki Hajar Dewantara sebagai perintis pendidikan nasional, mengemukakan azas-azas kepemimpinan sebagai berikut : 1) *ing Ngarso sung tuladha* : berdiri di belakang sambil terus memberi pengaruh 2) *ing madya mangun karsa* : berdiri di depan dengan memberi teladan atau contoh-contoh perilaku yang baik dan 3) *tut wuri handayani* : berdiri di tengah dengan memberi tekad, kemauan dan tenaga untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sesuai dengan beberapa gambaran tentang kepemimpinan di atas, pemimpin mempunyai peranan yang penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga sukses tidaknya kegiatan organisasi itu sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan yang penting dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kategori pokok yang saling berpengaruh : 1) *personality*, 2) *purpose*, 3) *knowledge*, 4) *professional skill*. Oleh karena itu keberhasilan kepemimpinan dapat dipengaruhi adanya gaya-gaya kepemimpinan yang dipilihnya sebagaimana dari masing-masing pendekatan kepemimpinan tersebut diatas. Seorang pemimpin dapat memutuskan untuk menggunakan pendekatan otokratis, demokratis, partisipatif, atau berorientasi tujuan.

Kepemimpinan kepala sekolah agar dapat berhasil dengan baik, dalam pelaksanaannya adalah sebagai berikut; (a) *technical skill*, (b) *human skills*, (c) *conseptual skills*, (d) mempengaruhi orang lain, (e) interaksi individu dan kelompok, (e) kerjasama,

(f) merumuskan tujuan secara operasional sesuai visi dan misi madrasah. (g) evaluasi program untuk mengetahui efektivitas dan efisensinya.

Karakteristik pemimpin yang sukses adalah ; (a) semangat, yaitu punya keinginan sukses, punya energi, (b) kejujuran dan integritas pribadi, (c) motivasi, yaitu memiliki semangat usaha untuk mempengaruhi staf dalam mencapai tujuan, (d) kepercayaan diri, (e) kreativitas, yaitu memiliki sifat originalitas dalam bertindak, (f) fleksibilitas, yaitu kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan bawahan dan situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mempengaruhi orang lain untuk diajak bekerjasama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks ini pemimpin pendidikan harus mampu membantu dalam hal sebagai berikut ; (a) terciptanya suasana persaudaraan, (b) membantu kelompok untuk mengorganisasi, (c) membantu kelompok untuk menentukan prosedur kerja, (d) bertanggungjawab dalam mengambil keputusan, (c) memberikan kesempatan kelompok untuk belajar dari pengalaman, (d) bertanggungjawab untuk melatih kelompok untuk bisa memahami proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani memberikan penilaian secara jujur dan obyektif, (d) bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi dalam situasi dan kondisi apapun.

Menurut Robin, dengan menggunakan beberapa konsep kepemimpinan tersebut, maka dalam implikasinya mencakup elemen ; (a) kepemimpinan pendidikan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut) sebagai komponen pendidikan. Dengan demikian, memunculkan suatu asumsi jika tidak ada pengikut sebagai sumber daya pendidikan, tidak ada pemimpin pendidikan. Tersirat dalam definisi ini suatu premis bahwa para pemimpin pendidikan yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para

komponen pendidikan yang menggerakkan roda lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan intitusional maupun nasional. (b) Kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin dalam lembaga pendidikan harus melakukan sesuatu yang mempunyai implikasi terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, kepemimpinan pendidikan lebih sekedar menduduki suatu otoritas yang berada di puncak organisasi pendidikan. Artinya, kendati posisi otoritas dalam organisasi pendidikan yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan pendidikan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif. (c) Kepemimpinan pendidikan harus mampu membujuk bawahannya untuk mengambil tindakan yang mempengaruhi terhadap proses pendidikan. Pemimpin pendidikan membujuk dan mengoordinasikan sumber daya pendidikan melalui berbagai cara. Misalnya, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi secara yuridis, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran atau tujuan, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Kunci dalam kepemimpinan pendidikan tidak akan pernah lepas dari sisi tanggung jawab. Tanggung jawab yang dimaksud di sini adalah tidak menggunakan kekuasaan yang telah diberikan untuk kepentingan dirinya sendiri atau komunitas. Artinya, kekuasaan tersebut digunakan untuk mengatur orang dengan cara yang baik dan sesuai dengan nilai normatif, untuk mewujudkan visi lembaga yang dipimpinnya.

Ciri-ciri pemimpin yang baik dapat dilihat dari sisi intelektualnya, hubungan sosial dengan anggotanya, kemampuan emosional, imajinasi (visi), kemampuan penalaran, kesabaran, dan kemauan bekerja keras. Semua itu, menjadi hal yang sangat penting untuk keberhasilan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam. Sebab, secara teoretik maupun praksis seorang pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan

untuk membimbing, menggerakkan, serta mendorong dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam lembaga pendidikan, yaitu bagaimana pemimpin dapat memberdayakan tenaga edukatif serta para peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Menurut pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan/ ketrampilan (*skill*) pribadi seorang pemimpin. Pendekatan sifat ini juga akan menyesuaikan dengan ciri-ciri yang berbeda-beda ada berorientasi tugas, dorongan berprestasi, unggul, dorongan bertanggung jawab, kepeloporan, inisiatif, tangguh menghadapi halangan, bertanggung jawab dalam mencapai tujuan, dan berorientasi pada tugas.

Kepemimpinan berdasarkan teori perilaku perbuatan seorang pemimpin pada dasarnya cenderung ke arah dua hal yaitu konsiderasi (*conccideration*) dan struktur inisiasi (*initiation structure*). Keduanya saling mendukung satu sama lain, dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. kondisi ke dua hal tersebut di atas saling berpengaruh antara satu komponen dengan komponen lainnya.

Komponen yang saling berpengaruh, diantara hal-hal: (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (b) jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin (c) tingkat kesiapan atau kematangan pengikut yang ditunjukkannya dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu (a) kekuasaan ialah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu (b) kewibawaan: kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu membawahi atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin sehingga bersedia melakukan perbuatan

tertentu. (c) kemampuan : segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

Terkait tugas kepemimpinan pendidikan mencakup hal-hal sebagai berikut, 1) membantu masyarakat untuk menetapkan tujuan pendidikan, 2) memperlancar proses belajar mengajar sehingga lebih efektif, 3) menyusun kesatuan organisasi yang produktif, 4) mengkreasikan iklim perkembangan dan kesempatan tumbuhnya kepemimpinan, 5) menyediakan sumber-sumber yang baik untuk mengajar dengan efektif.

Pada konteks kepemimpinan pendidikan harus mampu membantu dalam hal sebagai berikut; (a) terciptanya suasana persaudaraan, (b) membantu kelompok untuk mengorganisasi, (c) membantu kelompok untuk menentukan prosedur kerja, (d) bertanggungjawab dalam mengambil keputusan, (c) memberikan kesempatan kelompok untuk belajar dari pengalaman, (d) bertanggungjawab untuk melatih kelompok untuk bisa memahami proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani memberikan penilaian sejaru jujur dan obyektif, (d) bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi dalam situasi dan kondisi apapun.

Kepemimpinan kepala sekolah agar dapat berhasil dengan baik, dalam pelaksanaannya adalah sebagai berikut; (a) *technical skill*, (b) *human skills*, (c) *conseptual skills*, (d) mempengaruhi orang lain, (e) interkasi individu dan kelompok, (e) kerjasama, (f) merumuskan tujuan secara operasional sesuai visi dan misi madrasah. (g) evaluasi program untuk mengetahui efektivitas dan efisensinya. Karakteristik pemimpin yang sukses adalah ; (a) semangat, yaitu punya keinginan sukses, punya energi, (b) kejujuran dan integritas pribadi, (c) motivasi, yaitu memiliki semangat usaha untuk mempengaruhi staf dalam mencapai tujuan, (d) kepercayaan diri, (e) kreativitas, yaitu memiliki sifat originalitas dalam bertindak, (f) fleksibelitas, yaitu kemampuan beradaptasi

dengan kebutuhan bawahan dan situasi yang dihadapi. Seorang pemimpin dapat menggunakan fleksibilitas kepemimpinannya secara situasional, menyesuaikan tipe kepemimpinan yang tepat.

### C. Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat dikelompokkan berdasarkan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena itu kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi perilaku orang lain yaitu:

#### I. Tipe Otoriter.

Seorang pemimpin yang memiliki tipe semacam ini akan cenderung bersikap selalu ingin berkuasa dan tidak memberi kebebasan kepada para bawahan, dia beranggapan bahwa dirinya merupakan pusat segalanya yang dapat menentukan, mengarahkan, mengambil keputusan dan bawahan tidak memiliki kemampuan seperti apa yang dimilikinya. Pemimpin sebagai satu-satunya penentu kebijakan yang ada di kantor dan harus dilaksanakan oleh para bawahan.

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter :

- a. Hanya pemimpin yang berhak untuk menentukan tujuan organisasi
- b. Lembaga yang dipimpinnya seolah-olah menjadi milik pribadinya.
- c. Karyawan hanya sebagai pelaksana kebijakan dari pimpinan dan harus melaksanakan perintah yang diberikan pimpinan tanpa harus bertanya.
- d. Dalam upaya menerapkan disiplin kepada bawahan dan karyawan, metode yang diterapkan cenderung memaksa kepada para bawahannya.
- e. Tidak menerima kritik, saran ataupun pendapat bawahan.
- f. Inisiatif dari bawahan ditanggapi sebagai sesuatu yang menyimpang dari kebijakan dan ini merupakan kesalahan.
- g. Keputusan pemimpin merupakan satu kebijakan yang terbaik.

- h. Bawahan/karyawan bekerja dalam tekanan dan di bawah bayang-bayang hukuman pimpinan.
- i. Keberhasilan bawahan dianggap sebagai ancaman terhadap reputasinya.

Dampak yang dapat ditimbulkannya adalah; bawahan menjadi penurut (walau kadang terpaksa), bawahan tak mampu (takut) untuk berinisiatif, bawahan takut mengambil keputusan bahkan yang menyangkut dirinya sendiri. Maka tugas seorang pemimpin salah satunya adalah memberikan peluang kepada bawahan untuk membuktikan prestasi dan kemampuannya.

## 2. Tipe *Laizzes - Faire*

Pemimpin yang cenderung bertipe ini mengartikan kebebasan yang keliru, sehingga bawahan bekerja dibiarkan semau mereka sendiri tanpa ada kontrol. Kebebasan bagi pemimpin ini merupakan kebebasan yang mutlak dan harus dimiliki oleh setiap orang termasuk bawahannya. Menurut konsep tipe ini, anggota bekerja menurut kehendaknya sendiri tanpa adanya pedoman kerja yang baik yang dibuat oleh pemimpin. Pemimpin lembaga yang bertipe ini berkeyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan akan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pimpinan mendelegasikan seluruh wewenangnya kepada bawahannya tanpa memberikan pedoman cara pelaksanaannya. Sedangkan tugas bawahan bertugas menentukan sendiri bagaimana pelaksanaan pekerjaan tersebut. Adapun yang dilakukan pemimpin hanya menonton apa yang dilaksanakan para bawahannya. Interaksi antara pimpinan sebagai pemimpin dan bawahan serta karyawan sebagai bawahan sangat terbatas. Jadi, fungsi kepala hanya sekedar simbol pemimpin belaka.

Ciri-ciri kepemimpinan tipe *Laizzes-Faire* adalah:

- a. Keputusan lebih banyak tergantung pada bawahan
- b. Dalam melaksanakan suatu kegiatan terkadang tidak memiliki agenda yang pasti dan dapat dilaksanakan tanpa sepengetahuan pimpinan

- c. Jika dalam kegiatan rapat terjadi pertentangan, pimpinan tidak berusaha untuk mempertemukan pendapat dari para bawahan, dengan anggapan bahwa hal ini akan mengurangi rasa kebebasan bawahan tersebut.
- d. Berusaha untuk tidak mengatur bawahan dan karyawan secara ketat, bahkan terkadang adanya peraturan hanya sekedar sebagai pelengkap organisasi yang tidak perlu dijalankan.

Melihat pada ciri-cirinya, maka dampak yang mungkin ditimbulkan adalah sebagai berikut

- a. Adanya kebebasan dalam menentukan kegiatan membuat pencapaian tujuan tidak jelas
- b. Sering terjadi *overlapping* tugas (tumpang tindih) antara karyawan satu dengan karyawan lain, mengingat yang berhak menentukan tugas tersebut adalah bawahan atau karyawan itu sendiri. Sehingga jika ada pekerjaan yang dirasakan berat akan terjadi saling melempar dari bawahan atau karyawan satu kepada yang lainnya (kekosongan pekerjaan)
- c. Disisi lain terjadi kelambanan pekerjaan, hal ini karena memperebutkan tugas yang lebih ringan dan mudah.
- d. Mengingat kontrol dari atasan hampir tidak ada, maka bawahan dan karyawan kurang termotivasi untuk mencapai tujuan yang optimal.
- e. Bawahan dan karyawan tidak memiliki inisiatif untuk menyelesaikan satu pekerjaan yang diluar kemampuannya, karena bimbingan dari atasannya tidak ada.

### 3. Tipe Demokratis

Bentuk ideal tipe kepemimpinan yang diharapkan adalah tipe pemimpin yang demokratis. Seorang pemimpin yang demokratis cenderung berusaha mengikutsertakan bawahan dan kerawannya dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kalimat lain pimpinan menghargai, bahwa seseorang memiliki potensi khusus yang tidak dimiliki oleh orang lain, sehingga apapun

adanya mereka tetap memiliki kontribusi dalam satu keputusan yang akan diambilnya.

Pimpinan yang demokratis memberikan sebagian wewenangnya kepada bawahan dan karyawan sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimilikinya. Hal ini menyebabkan adanya rasa tanggung jawab bersama dalam pengambilan keputusan dan kesepakatan yang telah dibuat. Pendelegasian wewenang (distribusi wewenang) didasarkan atas kecakapan dan pendidikan yang dimiliki dan bukan berdasarkan emosional.

Dalam proses kepemimpinannya, seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dibanding dengan kepentingan individu. Adanya proses yang demikian menyebabkan terjadinya satu iklim kerja (*organization climate*) yang sehat, terciptanya kondisi kerja yang kondusif, saling membantu antar bawahan dan karyawan, bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi; yang kesemuanya diupayakan untuk pencapaian tujuan lembaga.

Azas utama yang dipegang pimpinan dengan tipe demokratis ini adalah musyawarah, sehingga segala sesuatu diselesaikan dengan musyawarah dan kekeluargaan. Penghargaan pimpinan terhadap bawahan dan karyawan didasari atas penghargaan personal dan potensi yang dimilikinya bukan atas dasar emosional saja. Dengan demikian pimpinan menempatkan sumber daya manusia yang ada di sekolah sebagai faktor utama dan terpenting dalam pencapaian tujuan pendidikan di lembaga. Pemimpin memiliki keyakinan bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang spesifik yang dapat dipergunakan untuk melengkapi bagi pencapaian tujuan pendidikan di lembaga.

Oleh karena itu interaksi antara pimpinan sebagai pemimpin dan bawahan sebagai bawahan lebih intensif dan sehat. Upaya yang selalu dicoba adalah penciptaan iklim kerja yang harmonis diantara bawahan dan karyawan dilembaga. Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa ciri-ciri pemimpin model ini adalah:

- a. Mengakui dan menghargai bawahan dan karyawan.
- b. Pelimpahan wewenang didasari atas potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahan dan bukan atas dasar emosional atau kekerabatan.
- c. Berusaha untuk mensinkronkan tujuan organisasi (lembaga) dengan tujuan individu di lembaga. Dengan kata lain tujuan individu diarahkan agar sesuai dengan tujuan lembaga dengan menghindari benturan kepentingan diantara mereka.
- d. Berusaha untuk menjadikan bawahan lebih sukses dari dirinya, dan menjadi indikator keberhasilan kepemimpinan yang dilakukannya.
- e. Adanya pelimpahan wewenang merupakan wujud dari kesediaan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bertanggung jawab atas tugas yang telah dilaksanakan.
- f. Bersikap sabar dan siap memberikan bantuan kepada siapa-pun manakala diperlukan.
- g. Kritik dan saran dijadikan masukan bagi peningkatan keberhasilan dan pencapaian tujuan di lembaga.

Tipe Kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang akan tampak jika model ini diterapkan adalah sebagai berikut :

- a. Terciptanya iklim kerja yang kondusif
- b. Bawahan dan karyawan termotivasi untuk bekerja secara maksimal.
- c. Bekerja tanpa ada rasa tekanan, akan tetapi lebih didasari atas rasa tanggung jawab pada pekerjaan yang diembannya.

#### 4. Tipe Pseudo Demokratis

Makna dari kata pseudomokratis adalah pelaksanaan demokratis secara semu, artinya pimpinan bersikap demokratis hanya dalam wujud sikapnya saja, dan dibalik sikap tersebut ada satu kecenderungan untuk bersikap *absolute*. Dengan kata lain sebenarnya pemimpin adalah seorang autoritarium murni, hanya saja sikap yang ditampilkan seperti sikap demokratis. Pimpinan dengan tipe ini selalu berusaha menggolkan ide-idenya dengan cara yang telah dikondisikan.

Adapun pelaksanaan rapat hanya sekedar cara untuk men-  
syahkan ide-idenya. Saran ataupun tanggapan dari bawahan tidak  
dijadikan dasar bagi pengambilan keputusan. Konsep keputusan  
dibuatnya sendiri dan untuk memanipulasinya dilakukan per-  
temuan yang sebenarnya hanya untuk menyetujui konsep yang  
dibuatnya.

Dari 4 (empat) tipe kepemimpinan maka tugas seorang  
pemimpin adalah dapat menerapkan tipe-tipe tersebut, dengan  
melihat situasi dan kondisi lembaganya. Terkadang dapat me-  
nerapkan otoriter atau demokratis, dilihat bagaimana perilaku  
staf atau bawahan yang akan dipimpinya. Tipe kepemimpinan  
tidak selalu konstan akan tetapi dapat berubah sesuai dengan  
kondisi riil yang akan dipimpinya.

#### **D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Pemimpin**

Diantara pemimpin banyak yang memiliki keahlian dan  
jabatan dalam pekerjaan yang sama, selalu kita lihat adanya per-  
bedaan-perbedaan dalam perilaku dan sikap serta gaya kepemim-  
pinannya. Hal ini disebabkan karena adanya berbagai faktor yang  
dapat mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang pada umum-  
nya dominan mempengaruhi perilaku seorang pemimpin adalah:

1. Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin  
dalam menjalankan kepemimpinannya. Keahlian dan  
pengetahuan yang dimaksud disini adalah latar belakang  
pendidikan atau ijazah yang dimilikinya, sesuai atau  
tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-  
tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya;  
pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman  
yang telah dilakukannya itu mendorong dia untuk ber-  
usaha memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan  
ketrampilannya dalam memimpin.
2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu  
melaksanakan tugas jabatannya. Perilaku seorang yang  
sedang memimpin tidak sama dengan perilaku dan sikap

seorang guru yang sedang memimpin diskusi di dalam kelas. Perilaku dan sikap seorang pemimpin perusahaan sudah tentu lain dengan perilaku dan sikap seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama.

3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Secara psikologis, manusia itu mempunyai sifat, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Ada yang selalu dapat bersikap dan bertindak keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki masing-masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar belakang pendidikan sama dan disertai tugas memimpin lembaga yang sejenis, maka hasil yang diperolehnya akan berbeda pula. Dengan demikian watak dan sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin turut menentukan bagaimana sikap dan perilakunya dalam menjalankan kepemimpinannya.

4. Sifat-sifat kepribadian pengikut atau kelompok yang dipimpinnya. Seorang yang memimpin anak-anak kecil, berlainan perilakunya dengan orang yang memimpin orang dewasa. Demikian pula memimpin orang-orang buta huruf dan buta pengetahuan, tidak sama dengan cara memimpin orang-orang yang cerdas pandai. Seorang kepala sekolah yang mempunyai anak buah guru-guru yang pada umumnya berpendidikan sarjana, akan bersikap dan berperilaku tidak sama dengan kepala sekolah yang mempunyai anak guru-guru berpendidikan belum sarjana.

Tentang sifat-sifat kepengikutan, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan oleh

pemimpin, dibedakan mejadi lima maca, yaitu:

- a. Kempengikutan karena naluri dan nafsu.
- b. Kepengikutan karena tradisi dan adat.
- c. Kepengikutan karena agama dan budi nurani.
- d. Kepengikutan karena rasio.
- e. Kepengikutan karena peraturan hukum.

Untuk dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik, dalam arti para anggota kelompok dapat mematuhi dan menaati perintah serta menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar serta tidak merasa tertekan, maka sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mempelajari sifat atau tipe kepengikutan yang ada pada anggota kelompoknya.

5. Sangsi-sangsi yang ada di tangan pemimpin. Kekuatan yang dimiliki atau yang ada di belakang pemimpin menentukan sikap dan tingkah lakunya. Sikap atau reaksi anggota kelompok dari seorang pemimpin yang mempunyai wewenang penuh akan lain jika dibandingkan dengan sikap atau reaksi anggota kelompok dari seorang pemimpin yang tidak atau kurang berwenang.

Seorang guru yang baru ditunjuk sebagai pejabat pimpinan sekolah akan bertindak dan berperilaku lain dengan seorang kepala sekolah yang telah resmi diangkat dengan surat keputusan dari atasan. Seorang pemimpin suatu lembaga yang diangkat dengan surat keputusan presiden, akan lain rasa kemantapannya dengan seorang pemimpin lembaga yang diangkat dengan surat keputusan gubernur atau menteri.

Sehingga tinggi rendahnya tingkat kekuasaan dan atau perangkat perundang-undangan, akan menentukan tinggi endahnya kekuatan atau sangsi seorang pemimpin yang diangkat oleh penguasa atau berdasarkan perundang-undangan tersebut.

# BAB VI

## KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH

### A. Konsep Dasar Kewirausahaan Kepala Sekolah

Sekolah merupakan lembaga di tingkat satuan pendidikan yang dalam menjalankan fungsi dan tugasnya memerlukan prinsip kewirausahaan di sekolah. Kewirausahaan merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang melekat pada individu yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreatif dan inovatif yang dimiliki ke dalam kegiatan yang bernilai. Jiwa dan sikap kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh usahawan, melainkan pula setiap orang yang berpikir kreatif dan bertindak inovatif. Hakikat kewirausahaan yang mengacu kepada pemberdayaan faktor internal dan eksternal sekolah.

Buchari, mendefinisikan kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari dan memanfaatkan peluang menuju sukses. Sedangkan Hisrich dalam Buchari menyatakan *intrapreneurship is one method for stimulating and capitalizing on individuals in organization who think that something can be done differently and better*. Jadi kewirausahaan suatu metode mendorong serta memberikan fasilitas, membuka kesempatan bagi seseorang dalam organisasi untuk menciptakan, mengerjakan sesuatu yang beda dari yang lain secara lebih baik dan bertanggungjawab.

Kewirausahaan atau *entrepreneurship* adalah merupakan suatu proses yang dinamik atau suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para *entrepreneur* di dalam usahanya untuk menghasilkan dan memberi nilai tambah bagi produk atau jasa tertentu yang telah diperjuangkannya dengan gigih sehingga berhasil mendapatkan keuntungan atau keberhasilan secara

komersial. Ronstad dalam Winardi, mengemukakan bahwa *entrepreneurship* merupakan sebuah proses dinamik di mana orang menciptakan kekayaan inkremental. Kekayaan tersebut diciptakan oleh individu-individu yang menanggung risiko utama, dalam wujud risiko modal, waktu dan atau komitmen karier dalam hal menyediakan nilai untuk produk atau jasa tertentu. Produk atau jasa tersebut mungkin tidak baru, atau bersifat unik, tetapi tetap nilai harus diciptakan oleh sang *entrepreneur* melalui upaya mencapai dan mengalokasi keterampilan-keterampilan serta sumber-sumber daya yang diperlukan.

Definisi menurut hasil symposium Nasional KWU Februari 1995 di Jakarta : Kewirausahaan adalah kesatuan terpadu dari semangat, nilai-nilai dan prinsip serta sikap, kiat, seni, tindakan nyata yang sangat diperlukan, tepat, dan unggul dalam menangani dan mengembangkan perusahaan atau kegiatan lain yang mengarah kepada pelayanan terbaik kepada pelanggan dan pihak-pihak lain yang terkait. Sedangkan pendapat *The Academy of Management* dalam Murtini, memberikan definisi menurut *entrepreneurship is the creation and management of new businesses, small businesses, and family businesses.*

Berdasarkan beberapa teori kewirausahaan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah penciptaan dan manajemen bisnis baru, usaha kecil, dan usaha keluarga yang diperoleh dari sebuah manajemen sekolah tinggi. Atau dengan kata lain kewirausahaan atau *entrepreneurship* adalah suatu proses yang dilakukan baik oleh individu maupun kelompok dengan menggunakan upaya-upaya terorganisir untuk menangkap peluang yang menghasilkan nilai yang terus tumbuh untuk memenuhi/mencapai tujuan dengan melalui inovasi dan kreativitas sekolah.

Dengan demikian, melalui *entrepreneurship* suatu produk unik akan diciptakan, dan dengan melalui pendekatan-pendekatan yang unik pula. Aktifitas *entrepreneur* tidak hanya proses meniru atau menduplikasikan saja tetapi berakhir pada penciptaan

suatu yang baru dan unik, yang merupakan hasil dari proses inovasi yang berkelanjutan atau secara terus menerus yang dilakukan berkembang, menghasilkan nilai yang mendatangkan laba maupun nirlaba.

Seorang wirausaha memiliki daya inovasi yang tinggi, dimana dalam proses inovasinya menunjukkan cara-cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan pekerjaan. Dalam kaitannya dengan tugas kepala sekolah, umumnya tidak menyadari keragaman dan keluasan bidang yang menentukan tindakannya guna memajukan sekolah. Untuk mencapai kesempurnaan dalam melakukan rencana merupakan sesuatu yang ideal dalam mengejar tujuan, tetapi bukan merupakan sasaran yang realistik bagi kebanyakan kepala sekolah yang berjiwa wirausaha. Bagi kepala sekolah yang realistik hasil yang dapat diterima lebih penting daripada hasil yang sempurna. Setiap orang termasuk kepala sekolah yang kreatif dan inovatif adalah individu yang unik dan spesifik.

Kepala sekolah yang memiliki jiwa wirausaha pada umumnya mempunyai tujuan dan pengharapan tertentu yang dijabarkan dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis yang realistik. Realistik berarti tujuan disesuaikan dengan sumber daya pendukung yang dimiliki. Semakin jelas tujuan yang ditetapkan semakin besar peluang untuk dapat meraihnya. Dengan demikian, kepala sekolah yang berjiwa wirausaha harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur dalam mengembangkan sekolah. Untuk mengetahui apakah tujuan tersebut dapat dicapai maka visi, misi, tujuan dan sasarannya dikembangkan lebih terinci dan terukur untuk masing-masing aspek atau dimensi. Dari indikator tersebut juga dapat dikembangkan menjadi program dan sub-program yang lebih memudahkan implementasinya dalam pengembangan sekolah.

Sudarwan mengutip Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007, tentang standar kompetensi kepala Sekolah/Madrasah. Kompetensi itu adalah kewirausahaan kepala sekolah yang meliputi: menciptakan inovasi yang berguna bagi

pengembangan sekolah/madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.

Kepala sekolah yang memiliki kewirausahaan adalah ditunjukkan memiliki inovasi dan kreativitas tertentu yang dijabarkan melalui visi dan misi sekolah dalam mencapai suatu tujuan. Kreativitas disesuaikan dengan kondisi sekolah dan kompetensi yang dimiliki dengan prinsip kerja keras dan motivasi yang kuat dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Kepala sekolah yang menjadi wirausahawan berarti memiliki kemauan dan kemampuan menemukan dan mengevaluasi peluang, mengumpulkan sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang itu. Mereka berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dengan risikonya. Kewirausahawan kepala sekolah harus memiliki kepercayaan dan teguh pada dirinya dan kemampuannya mengambil keputusan yang tepat. Kemampuan mengambil keputusan inilah yang merupakan ciri khas dari wirausahawan seorang kepala sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka yang disebut dengan kewirausahaan kepala sekolah adalah suatu proses yang dilakukan oleh sekolah baik secara individu maupun kelompok dengan menggunakan strategi untuk menangkap peluang, melalui inovasi dan kreativitas sekolah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan target pelaksanaan program sekolah. Atau dengan kata lain kewirausahaan kepala sekolah merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para kepala sekolah dalam usahanya untuk menghasilkan dan memberi nilai tambah baik produk atau jasa tertentu.

## B. Unsur-unsur Pokok Kewirasusahaan

Berikut ini adalah unsur-unsur pokok dalam kewirausahaan Coulter memberikan delapan unsur sebagai berikut; (1) *The entrepreneur* (wirausaha), merupakan unsur pertama yang terpenting dalam kegiatan *entrepreneurship*. *Entrepreneurship* tidak akan bisa berjalan tanpa adanya seseorang yang berperan untuk menjalankan kegiatan usaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (2) *Innovation* (inovasi) di dalamnya termasuk aktivitas menggali, merevolusi, mengubah, dan memperkenalkan pendekatan baru; (3) *Organization creation* (membentuk organisasi) untuk mengejar peluang dan melakukan inovasi untuk menghasilkan nilai, *entrepreneur* harus mengorganisasi usaha-usahanya dan melakukan tindakan; (4) *Creating value* (menghasilkan nilai), yaitu melalui *entrepreneurship* seorang akan menghasilkan produk baru, pelayanan baru, transaksi, pendekatan baru, sumber daya, teknologi, dan pemasaran yang diciptakannya sehingga memberikan kontribusi yang bernilai terhadap komunitas dan pasar; (5) *Profit and not-for-profit* (laba dan nirlaba), yaitu walaupun pada umumnya kita berasumsi dan setuju bahwa aktivitas *entrepreneursip* tujuannya adalah untuk mendapatkan keuntungan atau laba, namun *entrepreneurship* juga bisa dilakukan dalam *agency pelayanan social*; (6) *Growth* (pertumbuhan) merupakan hal pokok yang membedakan antara *entrepreneurial ventura* dengan Usaha Kecil (UK). *Entrepreneurship* adalah berbicara tentang pertumbuhan yaitu tentang tumbuhnya sebuah bisnis dengan selalu mengejar peluang yang ada untuk diraihinya sehingga muncul bisnis baru lagi; (7) *Uniqueness* (keunikan), termasuk di dalamnya membuat kombinasi baru, pendekatan-pendekatan baru, baik teknologinya, pelayanannya, yang telah dilakukan oleh *entrepreneur* melalui uji coba yang telah dilakukan, sehingga mempunyai keunikan yang tidak dipunyai oleh orang lain atau lain daripada yang lain; (8) *Process* (proses) yaitu merupakan serangkaian pengambilan keputusan dan tindakan yang dilakukan secara terus-menerus.

Dengan demikian, melalui *entrepreneurship* suatu produk unik akan diciptakan, dan dengan melalui pendekatan-pendekatan yang unik pula. Aktifitas *entrepreneur* tidak hanya proses meniru atau menduplikasi saja tetapi berakhir pada penciptaan sesuatu yang baru dan unik. Kepala sekolah yang memiliki jiwa wirausaha pada umumnya mempunyai tujuan dan pengharapan tertentu yang dijabarkan dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis yang realistik. Realistik berarti tujuan disesuaikan dengan sumber daya pendukung yang dimiliki oleh sekolah. Semakin jelas tujuan yang ditetapkan semakin besar peluang untuk dapat diraihinya.

Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha memiliki kemampuan menciptakan sesuatu yang kreatif dan inovatif untuk mewujudkan nilai tambah. Pengembangan kewirausahaan kepala sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas dalam mengembangkan sekolah. Karakteristik kewirausahaan yang dapat dimiliki oleh kepala sekolah yaitu inovasi, kerja keras, motivasi tinggi, pantang menyerah, untuk mencapai visi dan misi, dan target dalam pengembangan sekolah.

Menurut Sudradjat untuk menjadi kepala sekolah yang berjiwa wirausaha harus menerapkan beberapa hal berikut: (1) berpikir kreatif-inovatif, (2) mampu membaca arah perkembangan dunia pendidikan, (3) dapat menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemen sistem persekolahan yang dimiliki, (4) perlu menumbuhkan kerjasama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid dengan segenap warga sekolah, (5) mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak cepat berpuas diri dengan apa yang telah diraih, (6) selalu meng-*upgrade* ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas ilmu amaliah dan amal ilmiahnya, (7) bisa menjawab tantangan masa depan dengan bercermin pada masa lalu dan masa kini agar mampu mengamalkan konsep manajemen dan teknologi informasi.

Sementara itu, Murphy & Peck dalam Sudrajat, menggambarkan delapan anak tangga untuk mencapai puncak karir. Delapan anak tangga ini dapat pula digunakan oleh seorang kepala sekolah selaku wirausaha dalam mengembangkan profesinya. Kedelapan anak tangga yang dimaksud adalah: (1) mau bekerja keras. (2) bekerjasama dengan orang lain. (3) penampilan yang baik. (4) percaya diri. (5) pandai membuat keputusan. (6) mau menambah ilmu pengetahuan. (7) ambisi untuk maju (8) pandai berkomunikasi.

Kepala sekolah sebagai *leader* memerlukan kemampuan untuk dapat membaca perkembangan pendidikan dikaitkan dengan unit sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemauan yang kuat dan mampu menjembatani semua warga sekolah untuk menambah ilmu pengetahuan terutama dalam membentuk sistem kewirausahaan sekolah. Hal ini diperlukan kemauan yang kuat, berpenampilan dan pandai mengkomunikasikan dengan orang lain, sebagai penentu keberhasilan kewirausahaan sekolah yang dibangunnya.

### C. Proses Kewirausahaan

Proses kewirausahaan dimulai dari mengeksplorasi berbagai aspek tentang permasalahan kewirausahaan, untuk mengidentifikasi harapan-harapan dan kemungkinan adanya kesempatan bersaing atau kesempatan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di dalam memulai dan mengelola bisnis kewirausahaan, pengambilan keputusan dan melakukan aktivitas suatu tindakan yang dilakukan oleh wirausaha (*entrepreneurship in action*), Menurut Winardi (2003), tahapan proses kewirausahaan dibagi menjadi dua tahap.

Kemudian ia mengatakan terdapat dua tahap yaitu; *pertama* adalah tahap perubahan tertentu dalam dunia nyata. Yaitu apabila terjadi suatu peristiwa besar yang menyebabkan terjadinya perubahan pada setiap aspek kehidupan manusia, misalnya terjadi peperangan, bencana alam, dan lain-lain hal ini memungkinkan

suatu negara atau bangsa, ataupun manusia akan berusaha membangun kembali dari puing-puing kehancurannya, sehingga memunculkan ide-ide yang menurut Winardi disebut sebagai tahapan *kedua*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, proses kewirausahaan menurut Winardi ini, dimulai karena adanya fenomena "*suplay push*" yaitu suatu dorongan yang memaksa untuk berwirausaha karena keadaan yang memang harus dilakukan dan juga diharapkannya akan memberi keuntungan yang lebih besar.

Berdasarkan dua tahapan tersebut di atas bahwa, keadaan yang disebutkan Winardi dapat dikatakan sebagai suatu keadaan "tidak menguntungkan" yang justru akan memberikan "*tantangan*" bagi seseorang yang mau maju untuk memperbaiki keadaan. Hal inilah yang menyebabkan kepala sekolah yang sekolahnya mengalami kekurangan harus meningkatkan motivasi yang berdampak munculnya kewirausahaan sekolah dalam membangun dan mengembangkan mutu pendidikan.

Sedangkan Coulter dalam Murtini, membahas proses kewirausahaan sebagai suatu tahapan yang menyeluruh dari dimulainya tahapan eksplorasi terhadap permasalahan-permasalahan yang memungkinkan adanya suatu harapan dan kemungkinan untuk mendapatkan kesempatan, serta keunggulan keunggulan kompetitif yang tentunya diperoleh dengan kreatifitas dan inovasi untuk kemudian memutuskan untuk "*In action*" dalam kewirausahaan. Pendapat ini tepat dengan ciri-ciri wirausaha yang harus berani mengambil resiko untuk menghadapi tantangan agar dapat memperoleh kesempatan dengan keuletannya dalam berkreasi dan berinovasi, bukan hanya faktor tekanan atau keterpaksaan, tetapi panggilan jiwa.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Marry Coulter dalam Murtini adalah "*The entrepreneurial Process*" yang menekankan pada tahapan-tahapan yang dilalui dalam proses kegiatan kewirausahaan. *Identifying Opportunities and Possible Competitive Advantage (s)* adalah aspek yang sangat penting dalam *entrepreneurship* yaitu

mengejar untuk mendapatkan kesempatan. Kesempatan yang dimaksud disini adalah tren eksternal yang positif atau perubahan-perubahan yang menghasilkan sesuatu yang unik dan mendatangkan kemungkinan untuk berinovasi dan menciptakan nilai.

Setelah melalui tahapan mengidentifikasi kesempatan yang akan diperoleh dan ada kemungkinan untuk unggul bersaing atau dapat memenangkan persaingan, maka masuk pada tahapan "*starting the venture*". Pada tahap ini, dimulai dengan melakukan kegiatan penelitian atau studi kelayakan, yaitu merupakan analisis terstruktur dan sistematis dalam berbagai aspek dari sebuah rancangan bisnis wirausaha yang ingin dilakukan agar layak dikerjakan dengan baik. Dengan melakukan studi kelayakan kita akan mengetahui apakah ide usaha baru yang akan kita lakukan tersebut menarik bagi konsumen atau tidak (deskripsi produk dan pelayanan), bagaimana pertimbangan pemasarannya, pertimbangan keuangan dan manajemennya, pertimbangan pajak dan legalitas usaha, dan sebagainya.

Kegiatan dalam merencanakan bisnis (*planning the venture*), menurut Martini, dalam rencana bisnis yang dibuat mencakup lima tujuan pokok, yaitu *pertama*, dengan rencana bisnis akan dapat mengembangkan alat atau sarana untuk mendirikan organisasi. *Kedua* menjelaskan visi dan misi perusahaan. *Ketiga* mendefinisikan perencanaan dan petunjuk evaluasi untuk mengelola jalannya bisnis wirausaha. Hal ini bertujuan agar kebutuhan wirausaha dapat aman dari sumber keuangannya. Akhirnya dengan rencana bisnis merupakan alat yang efektif untuk petunjuk pertumbuhan bisnis.

Proses berikutnya adalah mengorganisir bisnis (*organizing the venture*). Terdapat tiga cara yang disebut Coulter sebagai *the three basic ways to organize a business are sole proprietorship, partnership, and corporation*. Pemilik bisnis tunggal (*sole proprietorship*) adalah pola organisasi dimana pemilik mengerjakan atau memelihara serta mengontrol sendiri perusahaannya dan secara

personal bertanggung jawab atas tagihan-tagihan bisnis. Pola kemitraan (*partnership*) ada tiga jenis yaitu kemitraan secara umum (*general partnership*), kemitraan secara hukum (*article of partnership*), dan kemitraan dengan pertanggungjawaban terbatas (*limited liability partnership*). Kemitraan secara umum adalah pola organisasi bisnis dimana dua atau lebih pemilik bisnis berbagi manajemen dan resiko bisnis. Kemitraan secara hukum adakah pola kemitraaan dengan kontrak secara formal antara para mitra bisnis. Kemitraan dengan pertanggungjawaban terbatas adalah pola organisasi bisnis dengan pola kemitraan umum dan mitra dengan pertanggungjawaban terbatas.

Proses berikutnya adalah peluncuran bisnis (*launching the venture*). Segera setelah bisnis direncanakan dan diorganisir, kini saatnya untuk menjalankan bisnis. Untuk melaksanakan hal ini termasuk di dalamnya menentukan tujuan dan strategi-strategi untuk melakukan aktivitas pokok organisasi. Aktivitas kerja pokok ternasuk metoda pelaksanaan dan teknologi, pemasaran system informasi, dan keuangan serta system akuntansi.

Tahap proses berikutnya, segera setelah usaha bisnis diluncurkan, disini akan berlangsung situasi yang sangat membutuhkan perhatian dan wirausaha. Seseorang wirausaha harus bisa mengelola dengan baik bisnis usahanya. Wirausaha yang sukses membutuhkan kepiawaian dalam mengelola berbagai macam proses yang sedang berjalan dalam usaha bisnisnya. Dalam mengelola bisnis, perihal penting yang harus dilakukan wirausahawan adalah mengambil keputusan. Dalam proses mengambil keputusan ada tujuh langkah kegiatan, yaitu : (1) mengenali kebutuhan untuk membuat keputusan; (2) mengidentifikasi kriteria keputusan; (3) mengukur bobot atau besaran kriteria; (4) mengembangkan alternative; (5) menganalisis dan mengevaluasi setiap alternative; (6) menyeleksi alternative; (7) membuat keputusan.

Kepala sekolah dalam menjalankan kewirausahaannya, perlu melakukan tahapan tertentu agar dapat mengelola usahanya

berhasil dengan baik. Aktivitas kewirausahaan yang dilakukan adalah dimulai dari identifikasi awal, kemudian menentukan kriteria untuk pengambilan keputusan yang sesuai dengan pengelolaan usaha di sekolahnya. Keberhasilan dari kewirausahaannya perlu dipertahankan dengan kualitas produk yang dihasilkan dan pelayanan terhadap pelanggan.

#### **D. Etika Kewirausahaan**

Etika pada dasarnya adalah suatu komitmen untuk melakukan apa yang benar dan menghindari apa yang tidak benar. Etika wirausaha adalah suatu kode etik perilaku aktor berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan. Etika wirausaha sangat penting untuk mempertahankan loyalitas pemilik kepentingan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan organisasi.

Menurut Zimmerer yang dikutip Surya Darma, ada tiga tingkatan norma etika, yaitu: (1) Hukum, berlaku bagi masyarakat dalam mengatur perbuatan yang boleh atau tidak boleh dilakukan. (2) Kebijakan dan prosedur organisasi, memberi arahan khusus bagi setiap orang dalam organisasi ketika mengambil keputusan. (3) Moral sikap mental individu, sangat penting bagi setiap orang untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal.

Michael Josephson, menyebutkan ada sepuluh prinsip etika yang mengarahkan perilaku, yaitu: kejujuran, integritas, menepati janji, kesetiaan, kewajaran/keadilan, suka membantu orang lain, hormat kepada orang lain, bertanggungjawab, mengejar keunggulan dan dapat dipertanggungjawabkan. Sedangkan untuk mempertahankan standar etika dilakukan dengan cara: menciptakan kepercayaan, mengembangkan kode etik, menjalankan kode etik secara adil dan konsisten, melindungi hak-hak perorangan, mengadakan pelatihan etika, melakukan audit etika secara periodik, mempertahankan standar etika yang tinggi, menghindari etika

tercela, menciptakan budaya komunikasi optimal dan melibatkan pihak lain dalam mempertahankan etika.

Selain etika, ada beberapa pertanggung jawaban sekolah, yaitu tanggung jawab terhadap stakeholders sekolah. Dalam rangka tanggung jawab sekolah terhadap para pemangku kepentingan tersebut. Tanggung jawab organisasi dapat dilakukan dengan cara mendengarkan orang lain dan menghormati pendapatnya, meminta input kepada anggotanya, memberikan umpan-balik yang positif dan negatif, memberikan kepercayaan, dan sebagainya.

Menurut Surya Darma, jiwa, sikap dan perilaku kewirausahaan memiliki lima ciri yakni: 1) penuh percaya diri, dengan penuh keyakinan, optimis, disiplin, berkomitmen dan bertanggung jawab; 2) memiliki inisiatif, penuh energi, cekatan dalam bertindak dan aktif; 3) memiliki motif berprestasi dengan berorientasi hasil dan berwawasan ke depan; 4) memiliki jiwa kepemimpinan yaitu berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak; dan 5) berani mengambil risiko.

Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan yang memiliki jiwa kewirausahaan, memiliki etika yang dipertanggung-jawabkan ke semua *stakeholders*. Etika tersebut yang melekat pada pribadinya adalah memiliki sikap yang berani mengambil resiko dalam mengambil kebijakan. Kebijakan diambilnya dengan penuh dedikasi yang disiplin yang kuat, penuh kekuatan energi sebagai langkah untuk dapat berprestasi dengan pola pandangan mengedepankan masa depan yang lebih sukses. Kewirausahaan kepala sekolah adalah perilaku kreatif dan inovatif untuk menghasilkan dan memberi nilai tambah baik produk atau jasa dalam usahanya mendapatkan keuntungan komersial dengan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

# BAB VII

## PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH

### A. Konsep Dasar Partisipasi Komite Sekolah

Menurut Ach. Wazir Ws., dkk partisipasi bisa diartikan sebagai keterlibatan seseorang secara sadar ke dalam interaksi sosial dalam situasi tertentu. Dengan pengertian itu, seseorang bisa berpartisipasi bila ia menemukan dirinya dengan atau dalam kelompok, melalui berbagai proses berbagi dengan orang lain dalam hal nilai, tradisi, perasaan, kesetiaan, kepatuhan dan tanggungjawab bersama. Partisipasi masyarakat menurut Isbandi adalah keikutsertaan masyarakat dalam proses pengidentifikasian masalah dan potensi yang ada di masyarakat, pemilihan dan pengambilan keputusan tentang alternatif solusi untuk menangani masalah, pelaksanaan upaya mengatasi masalah, dan keterlibatan masyarakat dalam proses mengevaluasi perubahan yang terjadi. Mikkelsen, membagi partisipasi menjadi 6 (enam) pengertian, yaitu; (1) Partisipasi adalah kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan; (2) Partisipasi adalah "pemekaan" (membuat peka) pihak masyarakat untuk meningkatkan kemauan menerima dan kemampuan untuk menanggapi proyek-proyek pembangunan; (3) Partisipasi adalah keterlibatan sukarela oleh masyarakat dalam perubahan yang ditentukannya sendiri; (4) Partisipasi adalah suatu proses yang aktif, yang mengandung arti bahwa orang atau kelompok yang terkait, mengambil inisiatif dan menggunakan kebebasannya untuk melakukan hal itu; (5) Partisipasi adalah pemantapan dialog antara masyarakat setempat dengan para staf yang melakukan persiapan, pelaksanaan, monitoring proyek, agar supaya memperoleh informasi mengenai konteks lokal, dan dampak-dampak sosial; (6) Partisipasi adalah keterlibatan masyarakat dalam pembangunan diri, kehidupan, dan lingkungan mereka.

Partisipasi menurut Soerjono merupakan setiap proses identifikasi atau menjadi peserta, suatu proses komunikasi atau kegiatan bersama dalam suatu situasi sosial tertentu. Partisipasi sosial merupakan derajat partisipasi individu dalam kehidupan sosial. Menurut George & Achilles, dalam Sismani pengertian partisipasi sosial adalah *sometimes restricted to participation in voluntary organization, particularly those engaged in some type of community activity or project, out side of an individual's professional or occupational work situation*. Partisipasi sosial ini, kadangkala terbatas untuk berpartisipasi dalam organisasi sukarela, terutama mereka yang terlibat dalam beberapa jenis kegiatan masyarakat atau proyek, di luar situasi individu yang profesional atau kerja kerja.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka definisi partisipasi yaitu keterlibatan aktif dari seseorang, atau sekelompok orang (masyarakat) secara sadar untuk berkontribusi secara sukarela dalam pelaksanaan program sekolah meliputi perencanaan, pelaksanaan, monitoring/evaluasi hasil pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Komite sekolah merupakan amanat rakyat yang telah tertuang dalam UU No. 25 tahun 2000. Menurut Pantjastuti, UU Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, nama itu menjadi Dewan Pendidikan di kabupaten/kota, provinsi, dan nasional dan komite sekolah di tingkat satuan pendidikan. Amanat rakyat ini selaras dengan kebijakan otonomi daerah, yang telah memposisikan kabupaten/kota sebagai pemegang kewenangan dan tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan. Pembangunan pendidikan tidak terlepas dari partisipasi masyarakat.

Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa komite sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non profit dan politis, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholder* pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan

kualitas proses dan hasil pendidikan. Pendapat lain mengatakan komite sekolah yang mengacu kepada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyatakan bahwa komite sekolah/madrasah adalah lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang dibentuk oleh tingkat satuan pendidikan untuk mewadahi aspirasi orang tua, masyarakat, praktisi pendidikan, lembaga sosial masyarakat peduli pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini merupakan suatu konsekuensi perluasan makna partisipasi dalam pengembangan pendidikan, yang dapat menampung dan menyalurkan, pikiran, idea dalam memajukan pendidikan.

Ukuran partisipasi masyarakat diukur oleh berapa besar sumbangan yang diberikan oleh masyarakat ke sekolah. Sebagai konsekuensi perluasan makna partisipasi masyarakat dalam pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, maka perlu dibentuk suatu wadah untuk menampung dan menyalurkan yang diberi nama komite sekolah. Komite sekolah adalah bidang mandiri yang meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Partisipasi yang berlaku pada masyarakat selama ini secara universal. Makna partisipasi yang berlaku secara universal adalah kerjasama yang erat antara perencana dan rakyat dalam merencanakan, melaksanakan, melestarikan dan mengembangkan suatu program pembangunan.

Menurut Abdullah, esensi partisipasi adalah masalah relasi kekuasaan, atau relasi ekonomi-politik, yang dianjurkan oleh demokrasi. Partisipasi masyarakat berada dalam konteks

*governance*, yakni relasi antara negara (pemerintah) dan rakyat. Negara adalah pusat kekuasaan, kewenangan dan kebijakan yang mengatur (mengelola) alokasi barang-barang (sumberdaya) publik pada masyarakat. Sedang di dalam masyarakat terdapat hak sipil dan politik, kekuatan massa, kebutuhan hidup, dan lain-lain. Dengan demikian, partisipasi adalah jembatan penghubung antara negara dan masyarakat agar pengelolaan barang-barang publik membuahkan kesejahteraan dan *human well being*. Kemudian dikatakan lebih lanjut dalam literatur klasik selalu menunjukkan bahwa partisipasi adalah keikutsertaan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi program pembangunan. Sesungguhnya, makna terdalam partisipasi adalah suara, akses dan kontrol masyarakat terhadap pemerintahan dan pembangunan yang mempengaruhi kehidupannya sehari-hari.

Berdasarkan uraian tersebut di atas bahwa partisipasi komite sekolah keterlibatan aktif dari seseorang, atau masyarakat (orang tua murid, tokoh agama, praktisi pendidikan, dunia usaha, lembaga sosial masyarakat peduli pendidikan) secara sadar untuk berkontribusi secara sukarela dalam pelaksanaan program sekolah meliputi perencanaan, pelaksanaan, monitoring/evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan program sekolah melalui lembaga mandiri, non profit dan non politis yang dibentuk atas musyawarah dan demokratis oleh para *stakeholders* di satuan pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu di sekolah.

## **B. Kedudukan dan Sifat**

Keberadaan Komite Sekolah bersama Dewan Pendidikan secara legal formal telah dituangkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/UU/2002. Berdasarkan Keputusan Mendiknas tersebut, Komite Sekolah merupakan sebuah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan baik pada pendidikan persekolahan, maupun jalur pendidikan sekolah. Untuk

penamaan badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah masing-masing satuan pendidikan, seperti Komite Sekolah, Majelis Madrasah, Majelis Sekolah, Komite TK, atau nama-nama yang disepakati bersama.

Komite Sekolah yang berkedudukan di setiap satuan pendidikan, merupakan badan mandiri yang tidak memiliki hubungan hierarkis dengan lembaga pemerintahan. Komite sekolah dapat terdiri dari satuan pendidikan atau berupa satuan pendidikan dalam jenjang yang sama, atau beberapa satuan pendidikan yang berbeda jenjang, tetapi berada pada lokasi yang berdekatan, atau satuan-satuan pendidikan yang dikelola oleh suatu penyelenggaraan pendidikan, atau karena pertimbangan lain.

Adapun tujuan komite yaitu (1) mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan (2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; dan (3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Pada dasarnya posisi komite sekolah berada di tengah antara orang tua murid, murid, guru, masyarakat setempat, dan kalangan swasta di satu pihak dengan pihak sekolah sebagai institusi, kepala sekolah, dinas pendidikan wilayahnya, dan pemerintah daerah di pihak lainnya. Peran komite sekolah diharapkan dapat menjembatani kepentingan keduanya.

Desentralisasi pendidikan pada tingkat sekolah merupakan suatu bentuk desentralisasi yang langsung sampai ke ujung tombak penyelenggaraan pendidikan di lapangan. Jika Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau UPTD Dinas Pendidikan di Kecamatan lebih memiliki peran sebagai fasilitator dalam proses pembinaan, pengarah, pemantauan dan penilaian, sekolah seharusnya diberikan peran nyata dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan mengenai proses pembelajaran sehari-hari di sekolahnya.

Berdasarkan UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Propenas, dalam rangka pemberdayaan dan peningkatan peran serta masyarakat perlu dibentuk Dewan Pendidikan di Tingkat Kabupaten/Kota, dan Komite Sekolah di tingkat satuan pendidikan. Amanat rakyat sejalan dengan konsepsi desentralisasi pendidikan, baik ditingkat kabupaten/kota maupun di tingkat sekolah.

Kedudukan komite sekolah/madrasah yang berada pada pusat pelaksanaan pendidikan merupakan lembaga independen, non struktural dalam rangka menerapkan desentralisasi pendidikan. Setiap satuan pendidikan atau, gabungan satuan pendidikan, dapat membentuk komite sekolah/madrasah yang bertempat di tingkat satuan pendidikan.

### **C. Peran dan Fungsi Komite Sekolah**

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Sayangnya, ungkapan bijak tersebut sampai saat ini lebih banyak bersifat slogan dan masih jauh dari harapan yang sebenarnya. Boleh dikatakan tanggung jawab masing-masing masih belum optimal, terutama peran serta masyarakat yang sampai saat ini masih dirasakan belum banyak diberdayakan.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada pasal 54 dikemukakan : (1) peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan; (2) masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksanaan, dan penggunaan hasil pendidikan.

Hasbullah, secara lebih spesifik, pada pasal 56 disebutkan bahwa di masyarakat ada dewan pendidikan dan komite sekolah atau komite madrasah, yang berperan penting sebagai berikut; (1) Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah; (2) Dewan pendidikan sebagai lembaga

mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pendidikan ditingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis; (3) Komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Atas dasar untuk pemberdayaan masyarakat itulah, maka digulirkan konsep komite sekolah sebagaimana dikemukakan di atas. Berdasarkan Keputusan Mendiknas No. 044/U/2000, keberadaan komite sekolah berperan sebagai berikut ; (1) Pemberian pertimbangan (*advisivory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; (2) Pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud financial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; (3) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan; (4) Mediator antara pemerintah (*ekslusif*) dan dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Secara lebih rinci, Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah., Syaiful Sagala. dan Engkoswara. melukiskan beberapa indikator peran komite sekolah sebagai berikut :

1. Sebagai *Advisory Agency* terdiri : (a) Fungsi manajemen perencanaan sekolah yang meliputi ; identifikasi sumber daya pendidikan dalam masyarakat, memberikan masukan RAPBS, menyelenggarakan rapat RAPBS, memberikan pertimbangan perubahan RAPBS, ikut mengesahkan RAPBS bersama kepala sekolah, (b) Fungsi manajemen pelaksanaan program kurikulum, PBM dan kurikulum yang meliputi, memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah, memberikan masukan terhadap proses

- pengelolaan pendidikan di sekolah, (c) Fungsi manajemen pengadaan sumber daya pendidikan yang meliputi; identifikasi potensi sumber daya pendidikan dalam masyarakat, memberikan pertimbangan tentang tenaga kependidikan yang dapat diperbantukan di sekolah, memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diadakan di sekolah; memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah.
2. Sebagai badan pendukung (*supporting agency*); terdiri (a) Fungsi manajemen sumber daya yang meliputi indikator ; pemantauan terhadap kondisi ketegakerjaan pendidikan di sekolah, mobilisasi guru sukarelawan di sekolah; mobilisasi tenaga kependidikan non guru di sekolah; memantau kondisi sarana/prasarana di sekolah, (b) Fungsi manajemen sarana dan prasarana yang meliputi; mobilisasi bantuan sarana/prasarana di sekolah, koordinasi dukungan sarana/parasarana di sekolah, evaluasi pelaksanaan dukungan, (c) fungsi manajemen anggaran meliputi; membantu kondisi anggaran pendidikan di sekolah; mobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah; koordinasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah; evaluasi pelaksanaan dukungan anggaran di sekolah
  3. Sebagai badan pengontrol (*controlling*); terdiri (a) fungsi manajemen sebagai pengontrol terhadap perencanaan sekolah yang meliputi indikator ; pengawasan terhadap proses pengambilan keputusan; penilaian terhadap kualitas kebijakan sekolah; pengawasan terhadap proses perencanaan sekolah; pengawasan terhadap kualitas perencanaan sekolah; pengawasan terhadap kualitas program sekolah, (b) Fungsi manajemen sebagai kontrol terhadap pelaksanaan program sekolah yang meliputi; pengawasan terhadap organisasi sekolah, pengawasan terhadap penjadwalan program sekolah, pengawasan terhadap alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah, pengawasan terhadap sumber daya

pelaksanaan program sekolah, pengawasan terhadap partisipasi sekolah terhadap program sekolah. Fungsi manajemen sebagai kontrol terhadap output pendidikan yang meliputi indikator ; penilaian terhadap hasil Ujian Nasional Penilaian terhadap angka partisipasi sekolah, penilaian terhadap angka bertahan di sekolah.

4. *Mediator Agency*; terdiri (a) fungsi manajemen sebagai perencanaan yang meliputi indikator ; menjadi penghubung antara kepala sekolah dengan masyarakat, kepala sekolah dengan Dewan Pendidikan, serta kepala sekolah dengan sekolah, Identifikasi aspirasi pendidikan dalam masyarakat, membuat usulan kebijakan dan program pendidikan kepala sekolah, (b) fungsi manajemen pelaksanaan program yang meliputi; sosialisasi kebijakan dan program pendidikan sekolah terhadap masyarakat, memfasilitasi berbagai masukan terhadap kebijakan program terhadap sekolah, menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan dan program pendidikan, mengkomunikasikan pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap instansi terkait dalam bidang pendidikan di sekolah, (c) fungsi manajemen sebagai sumber daya yang meliputi indikator ; Identifikasi kondisi sumber daya di sekolah, Identifikasi sumber daya masyarakat, mobilitas bantuan masyarakat untuk pendidikan di sekolah, koordinasi bantuan masyarakat.

Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat, sekolah harus dapat membina kerjasama dengan orang tua dan masyarakat, menciptakan suasana kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah. Itulah sebabnya maka paradigma manajemen berbasis sekolah mengandung makna sebagai manajemen partisipatif yang melibatkan peran serta masyarakat sehingga semua kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan keputusan bersama, untuk mencapai keberhasilan bersama.

Sementara komite sekolah menurut Depdiknas, berfungsi dalam hal-hal sebagai berikut; (a) mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, (b) melakukan upaya kerjasama dengan masyarakat (perorangan/ organisasi/ usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, (c) memberikan masukan dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, (d) memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai (kebijakan dan program pendidikan, rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah, kriteria kinerja satuan pendidikan, kriteria tenaga pendidikan, kriteria fasilitas pendidikan, hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan), (e) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, (f) menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, (g) melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Otonomi daerah, dimana sekolah memiliki otonomisasi dan ruang gerak yang lebih besar dalam penyelenggaraan pendidikan, melalui paradigma pelaksanaan MBS sekolah-sekolah diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengurus dan mengatur pelaksanaan pendidikan pada masing-masing sekolah. Pelaksanaan pendidikan di sekolah-sekolah dalam tempat yang berlainan dimungkinkan untuk menggunakan system dan pendekatan pembelajaran yang berlainan. Kepala Sekolah diberikan keleluasaan untuk mengelola pendidikan dengan jalan mengadakan serta memanfaatkan sumber-sumber daya pendidikan sendiri-sendiri asalkan sesuai dengan kebijaksanaan dan standar yang diterapkan oleh pusat. Karena karakteristik setiap siswa juga berbeda-beda secara individual, pendekatan pembelajaran juga dimungkinkan berbeda untuk masing-masing siswa yang berlainan.

Dengan kondisi seperti itu, komite sekolah akan dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai penunjang dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang sejalan dengan kondisi dan permasalahan lingkungan masing-masing sekolah. Komite sekolah dapat melaksanakan fungsinya sebagai partner dari kepala sekolah dalam mengadakan sumber-sumber daya pendidikan dalam rangka melaksanakan pengelolaan pendidikan yang dapat memberikan fasilitas bagi guru-guru dan siswa untuk belajar sebanyak mungkin sehingga pembelajaran menjadi semakin efektif.

Adanya sinergi antara komite sekolah dengan sekolah menyebabkan lahirnya tanggung jawab bersama antara sekolah dengan masyarakat sebagai mitra kerja dalam pembangunan pendidikan. Dari sini masyarakat akan dapat menyalurkan berbagai ide dan partisipasinya dalam memajukan pendidikan di daerahnya.

Dengan pemberdayaan komite sekolah secara optimal, termasuk dalam mengawasi penggunaan keuangan, transparansi penggunaan alokasi dana pendidikan lebih dapat dipertanggung jawabkan. Pengembangan pendidikan secara lebih inovatif juga semakin memungkinkan, disebabkan lahirnya ide-ide cemerlang dan kreatif semua pihak terkait (*stakeholder*) pendidikan yang bersangkutan. Persoalan lapangan selama ini, untuk sementara kehadiran komite sekolah hanyalah sebgai formalitas semata, dan pihak orang tua atau wali murid juga tidak mengetahui secara mendalam fungsi dan peran komite sekolah disetiap satuan pendidikan. Tidak sedikit yang beranggapan bahwa komite sekolah memiliki peranserta yang sama dengan BP3 di masa lampau, yaitu badan yang bertugas sebagai pengumpul dana bantuan untuk pendidikan atau semacam badan justifikasi belaka.

Oleh karena itu, pemberlakuan manajemen berbasis kompetensi membawa implikasi kepada sekolah sekolah tidak menjadi subordinat lagi dari pemerintah maupun yayasan, tetapi bersifat otonom. Pendekatannya pun tidak birokratis lagi, melainkan profesional. Ruang gerak para guru dan kepala sekolah menjadi lebih

luas dan leluasa, termasuk dalam mengelola anggaran pendidikan di sekolah. Adanya keleluasan gerak kepala sekolah dalam mengelola anggaran tersebut menyebabkan peranan komite sekolah menjadi besar dan memiliki posisi tawar yang tinggi. Sebab, semua keputusan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan dengan memberdayakan semua pihak (*stakeholder*).

Apabila Komite Sekolah sudah dapat melaksanakan keempat perannya tersebut secara baik, diasumsikan bahwa komite sekolah tersebut dapat memberikan dampak terhadap kinerja system pendidikan yang ada. Dengan kata lain, keberadaan dan peran komite sekolah perlu menyentuh berbagai indikator kinerja dalam kaitannya dengan keberhasilan system pendidikan per-sekolah dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

#### **D. Struktur Organisasi Komite Sekolah**

Pembentukan komite sekolah dilakukan secara transparan, akuntabel, dan demokratis. Dilakukan secara transparan adalah bahwa komite sekolah harus dibentuk secara terbuka dan diketahui oleh masyarakat secara luas mulai dari tahap pembentukan panitia persiapan, proses sosialisasi oleh panitia persiapan, proses sosialisasi oleh panitia persiapan, kriteria calon anggota, proses seleksi calon anggota, pengumuman calon anggota, proses pemilihan, dan penyampaian hasil pemilihan. Dilakukan secara akuntabel adalah bahwa panitia persiapan hendaknya menyampaikan laporan pertanggung jawaban kinerja maupun penggunaan dana kepanitiaan. Dilakukan secara demokratis adalah bahwa dalam proses pemilihan anggota dan pengurus dilakukan dengan musyawarah mufakat. Jika dipandang perlu, pemilihan anggota dan pengurus dapat dilakukan melalui pemungutan suara.

Dasar hukum utama pembentukan Komite Sekolah untuk pertama kalinya adalah Undang-Undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas), Rumusan Propenas tentang pembentukan Komite Sekolah kemudian

dijabarkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002 yang merupakan acuan utama pembentukan Komite Sekolah. Disebutkan sebagai acuan karena pembentukan Komite Sekolah di berbagai satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan disesuaikan dengan kondisi di masing-masing satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan. Demikian pula sebutan Komite Sekolah dapat berbeda di setiap satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan. Namun demikian ada prinsip yang harus difahami dalam pembentukan Komite Sekolah.

Keanggotaan Komite Sekolah terdiri dari unsur masyarakat yang dapat berasal dari perwakilan orang tua/wali murid berdasarkan jenjang kelas yang dipilih secara demokratis; para tokoh masyarakat (Ketua RT/RW/RK, Kepala Dusun, ulama, budayawan, pemuka adat, dan sebagainya); anggota masyarakat yang mempunyai perhatian atau dijadikan figur dan mempunyai perhatian untuk meningkatkan mutu pendidikan; pejabat pemerintah setempat (Kepala Desa/Lurah, Kepolisian, Koramil, Depnaker, Kadin dan instansi lain); pakar pendidikan yang mempunyai perhatian dan peningkatan mutu pendidikan; organisasi profesi tenaga pendidikan (PGRI, Badan Pertimbangan Pendidikan, ISPI, dan lain-lain); perwakilan siswa bagi tingkat SMP/MTs/SMA/MA/SMK yang dipilih secara demokratis berdasarkan jenjang kelas; dan perwakilan forum alumni SD/SLTP/SLTA yang telah dewasa dan mandiri.

Kemudian pembentukan komite sekolah harus dibentuk berdasarkan pada prakarsa masyarakat yang peduli pendidikan, bukan didasarkan pada arahan atau instruksi dari lembaga pemerintahan. Pembentukan komite sekolah harus dilakukan secara transparan, akuntabel, dan demokratis. Transparan berarti pembentukan komite sekolah dilakukan secara terbuka dan diketahui oleh masyarakat khususnya masyarakat lingkungan sekolah mulai dari tahap pembentukan panitia persiapan, sosialisasi oleh panitia persiapan, penentuan kriteria calon anggota, pengumuman calon

anggota, proses pemilihan, sampai penyampaian hasil pemilihan kepada masyarakat. Akuntabel berarti pembentukan komite sekolah yang dilakukan oleh panitia persiapan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat baik secara substansi maupun finansial. Demokratis berarti bahwa proses pembentukan komite sekolah dilakukan dengan melibatkan seluruh masyarakat khususnya masyarakat lingkungan sekolah, baik secara musyawarah mufakat maupun melalui pemungutan suara.

Anggota komite sekolah yang bersal dari unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa sebanyak-banyaknya berjumlah tiga orang. Jumlah anggota Komite Sekolah sekurang-kurangnya sembilan orang dan jumlahnya harus ganjil. Syarat-syarat, hak, dan kewajiban, serta masa keanggotaan komite sekolah ditetapkan didalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART).

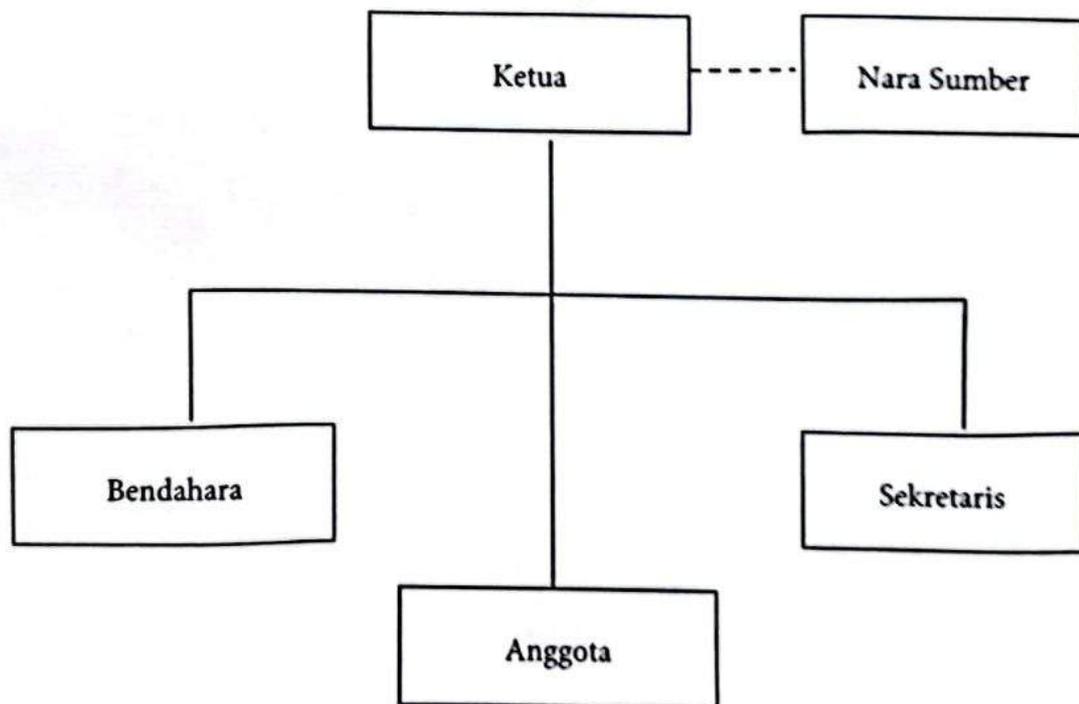
Struktur kepengurusan komite sekolah ditetapkan berdasarkan AD/ART yang sekurang-kurangnya terdiri atas seseorang ketua, sekretaris, dan bendahara. Apabila dipandang perlu kepengurusan dapat dilengkapi dengan bidang-bidang tertentu sesuai kebutuhan yang ada. Selain itu, dapat pula diangkat petugas khusus yang menangani urusan administrasi. Administrasi yang dapat ditangani langsung dari pengurus komite adalah yang menyangkut dengan AD/RT komite atau hal lain yang rutin dilaksanakan pelaporan keuangan komite sekolah. Berdasarkan struktur komite sekolah maka yang memiliki peranan penting adalah seluruh pengurus inti untuk dapat mengkomunikasikan, dengan program yang dilaksanakan oleh sekolah.

Struktur kepengurusan komite sekolah yang sudah dibentuk dan ditetapkan secara demokratis, merupakan wakil dari semua unsur atau komponen yang secara sukarela membantu, memberikan partisipasi ke sekolah. Kepengurusan komite yang menjadi pengendali utama adalah ketua komite yang memiliki jalur koordinasi dengan sekretaris, bendahara, dan semua anggota

yang dimilikinya. Ketua komite memiliki garis terputus-putus dan garis lurus dalam menjalankan fungsinya.

Komite sekolah merupakan perwakilan dari unsur tokoh masyarakat, Agama, praktisi pendidikan, akademisi, pengusaha dan unsur lain yang peduli terhadap pendidikan. Selain itu unsur komite sekolah juga ada perwakilan dari guru, dan siswa terutama pada SMA (Sekolah Menengah Atas), terutama adalah OSIS. Pengurus komite dipilih melalui forum demokratis, dengan di dahului pembentukan panitia kecil untuk melakukan sosialisasi tentang tatacara pembentukan, sampai terbentuknya kepengurusan baru di sekolah.

Berikut ini adalah beberapa struktur organisasi komite sekolah, dengan instansi terkait sebagai berikut :



Gambar 7.1. Struktur Komite Sekolah

Keterangan :

—: Hubungan Instruksif

- - - -: Hubungan Koordinatif

(Sumber : Panduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah. 2002, h.43).

### **E. Implementasi Komite Sekolah**

Hasbullah dalam mengaplikasikan transformasi konsep komite sekolah tentunya tidak bisa sekaligus, memerlukan proses bertahap dari waktu ke waktu, mulai dari tingkat menyadarkan perlunya fungsi komite sekolah baik kepada masyarakat maupun penyelenggara pendidikan sebagai peluang partisipasi masyarakat bidang pendidikan. Sebagai tingkatan langkah selanjutnya adalah bagaimana menyebarluaskan konsep pelibatan publik dalam komite sekolah kepada masyarakat dan penyelenggara pendidikan. Selanjutnya adalah penyelenggara pendidikan melakukan konsultasi ke masyarakat untuk mendapat masukan dalam proses menetapkan kebijakannya. Setelah itu adalah adanya kerjasama segenap potensi yang ada di masyarakat secara sinergis dalam bentuk saran dengan penyelenggaraan pendidikan memutuskan kebijakan. Dan pada tingkatan tertinggi adalah tercapai rasa saling memiliki, bahwa komite sekolah merupakan wadah pemecahan masalah bersama yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Pada tingkatan tertinggi ini, masyarakat ikut memutuskan dan memecahkan masalah tanpa ada peran oposisi. Resiko ini menempatkan perlunya kematangan kondisi internal penyelenggaraan pendidikan, perubahan tekanan dalam pola berpikirnya, mengedepankan demokrasi, keterbukaan, dan akuntabilitas, di samping prinsip lain yang harus dilaksanakan secara komprehensif. Setiap pihak terkait sangat diperlukan perannya sesuai dengan kewenangan yang telah didelegasikan kepadanya, tanggung jawab yang telah ditugaskan kepadanya, dan akuntabilitas yang melekat pada diri masing-masing.

Kondisi lingkungan strategi penyelenggaraan pendidikan ditingkat local menduduki posisi sentral, yang tentunya akan berbeda di masing-masing sekolah dan daerah. Pelaksanaan komite sekolah seolah akan berhadapan dengan identifikasi lingkungan strategis ini sebagai potensi awal, untuk menuju kondisi yang

diinginkan di masa depan, yang kita ketahui bahwa hal itu tidak bisa diharapkan menyebabkan perubahan pola pikir dan pola tindak berbagai pihak terkait dalam jangka pendek.

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah memerlukan pelaksanaan prinsip keterbukaan, demokratis, tercapainya hasil guna dan daya guna, cepat tanggap, partisipasi, berwawasan kedepan, penegakan hukum, akuntabilitas, keadilan, dan profesionalisme. Prinsip-prinsip ini tidak bisa dijalankan sebagian-sebagian menurut keinginan masing-masing dan meninggalkan berbagai prinsip lainnya. Sebab, apabila penyelenggara pendidikan menyisihkan berbagai prinsip tersebut, akan timbul ketidakseimbangan masyarakat.

Identifikasi komitmen tugas penyelenggara pendidikan sebagai titik awal pelaksanaan komite sekolah sangat penting diketahui terlebih dahulu, secara bertahap sedikit, demi sedikit menyadarkan berbagai pihak terkait membangun penyelenggaraan pendidikan yang baik secara teratur, kontinu, berkesinambungan, dan sistematis.

Masalah dalam sistematisa wawasan ke masa depan dalam jangka panjang dari penerapan tata pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan ini belum bisa memberikan dukungan fasilitas dan mediasi kearah perubahan pola pikir dan cara bertindak sehari-hari dalam penyelenggaraan pendidikan ditingkat local dan akar rumput. Wawasan merupakan citra pola pikir tentang masa depan yang ingin dicapai yang lebih baik bermanfaat apabila dibandingkan dengan keadaan sekarang.

Dengan demikian, akan terjadi dinamika perubahan pola pikir dan cara bertindak dari waktu ke waktu berbagai pihak terkait dalam penyelenggaraan pendidikan. Tentu saja ini akan menimbulkan dialog internal di masing-masing individual penyelenggaraan pendidikan. Peran komite sekolah dala menjembatani kepentingan dalam masyarakat dan penyelenggaraan pendidikan senantiasa memerlukan kecermatan identifikasi tersebut. Ketika

ada keluhan masyarakat yang masuk, ada keengganan memanfaatkannya sebagai masukan bagi koreksi kearah perbaikan. Pada tingkat apa dan dengan cara bagaimana dialog publik, maka disinilah posisi dan peran komite sekolah yang perlu dikenalkan manfaatnya.

Masalah lain adalah susunan pengurus komite sekolah akan senantiasa berubah setiap beberapa tahun secara periodik dan ini berdimensi jangka pendek. Bagaimana wawasan jangka panjang suatu proses perubahan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat local bisa di transformasikan secara berkesinambungan dan konsisten oleh kepengurusan komite sekolah yang akan berubah dalam jangka pendek secara terus menerus.

Dianjurkan, pada awal penerapan fungsi komite sekolah lebih bergerak mulai dari bidang-bidang perencanaan dahulu dalam porsi lebih besar dan menghindari evaluasi. Langkah strategis ini akan memberikan kesempatan kepada masing-masing pihak terkait memahami manfaat suatu perubahan perbaikan dengan memperhatikan mekanisme layanan pengaduan masyarakat di masa depan. Karena suatu rencana sangat menyenangkan, di sana ada harapan dan kepentingan, sedangkan keluhan masyarakat sebagai kritik, koreksi, evaluasi tidak disukai banyak orang. Padahal, ini masuk dalam pelayanan konsumen yang sangat penting.

Ditingkat awal dari pelayanan konsumen ini, institusi penyelenggara pendidikan perlu mengidentifikasi konsumen di masyarakat, menentukan kehendak dan harapan konsumen, mempertemukan kehendak konsumen, mengatasi harapan konsumen, mengantisipasi kebutuhan konsumen, mempertemukan kebutuhan konsumen dalam bentuk pencapaian tingkat kepuasan masyarakat, dan pada tingkat paling atas adalah mendapatkan komitmen konsumen dalam bentuk citra penyelenggara pendidikan.

Kemudian dikatakan lebih lanjut, bahwa komite sekolah berhadapan dengan realitas adanya jalan yang panjang yang harus ditempuh secara bertahap. Kondisi demikian memerlukan

komitmen dan dukungan fasilitas yang konsisten dan berkesinambungan pihak-pihak terkait perlu mengkur dari waktu kearah waktu dan ditindaklanjuti dengan proses yang serasi pada kondisi lokalnya, seperti apa yang sudah berhasil dicapai, apa yang masih kurang, dan apa prospek kedepan dari keberadaan fungsi komite sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, keberadaan komite sekolah disamping benar-benar diperlukan, juga diharapkan dapat berjalan efektif dan efesien.

Komite sekolah yang merupakan lembaga independen, dalam mewadahi aspirasi masyarakat, orang tua dan unsur lain, berfungsi sebagai lembaga yang mampu memberikan masukan terhadap sekolah. Selain itu komite juga mendampingi sekolah dalam pelaksanaan program, evaluasi dengan mengedepankan demokrasi, transparansi dan akuntabilitas publik. Partisipasi komite sekolah adalah keikutsertaan secara sukarela lembaga *non profit* dan *non politis* pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

# BAB VIII

## PEMANFAATAN TEKNOLOGI DAN INFORMASI

### A. Konsep Dasar

Banyak pendapat bahwa teknologi informasi pendidikan merupakan salah satu senjata persaingan. Salah satu fasilitas yang ditawarkan oleh teknologi informasi dalam dunia pendidikan adalah pembentukan jaringan komunikasi antar lembaga pendidikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Menurut Sereno dan Mortensen dalam Mulyana, suatu model komunikasi adalah deskripsi ideal mengenai apa yang dibutuhkan untuk terjadinya komunikasi.

Menurutnya ada beberapa model komunikasi sebagai berikut:

#### 1. Model Shannon dan Weaver (1949)

Teori ini merupakan teori matematis dalam komunikasi, karena bersifat linear dengan arah yang tertentu dan tetap yaitu dari sumber (komunikator) kepada penerima (komunikan). Salah satu unsur dalam teori ini adanya sumber gangguan (*noise*) yang senantiasa ada dalam setiap situasi.

Model ini lebih sesuai diterapkan pada kajian komunikasi masa, hal ini disebabkan latar belakang Shannon dan Weaver yang merupakan insinyur yang bekerja untuk laboratorium telephone Bell di Amerika Serikat. Tujuan mereka adalah untuk memastikan "*the maximum efficiency*" dari kabel telephone dan gelombang radio.

Mereka mengembangkan sebuah model komunikasi yang ditujukan untuk membantu mengembangkan sebuah teori matematis dari komunikasi (Chandler). Model ini terdiri dari enam elemen yaitu :

- a. *Information Source* adalah yang memproduksi pesan
- b. *Transmitter* yang menyandikan pesan dalam bentuk sinyal
- c. *Channel* adalah saluran pesan

- d. *Receiver* adalah pihak yang menguraikan pesan dari sinyal
- e. *Destination* adalah dimana pesan sampai
- f. *Noise* adalah segala macam gangguan yang mempengaruhi pesan sehingga menyebabkan sinyal yang berbeda dari yang dikirimkan (sifatnya disfungsi).

## 2. Model Komunikasi Berlo (1960)

Model Berlo merupakan pendekatan pembaharuan karena implikasinya dalam teknologi pendidikan menyebabkan dimasukkannya orang dan bahan sebagai sumber yang merupakan bagian integral dari teknologi pendidikan. Isi pesan beserta struktur dan penggarapannya juga merupakan bagian dari teknologi pendidikan. Segala bentuk pesan (lambang, verbal, taktil serta ujud nyata merupakan keseluruhan proses komunikasi, dan dengan demikian juga merupakan bagian dari teknologi pendidikan.

## 3. Model Rogers dan Kincaid (1981)

Model ini disebut juga teori konvergensi, dimana dalam model ini tidak membedakan antara sumber dan penerima karena peran itu dapat berlangsung secara bersamaan pada seseorang dalam suatu konteks komunikasi. Teori ini juga menegaskan bahwa komunikasi berlangsung tanpa awal dan tanpa akhir, sepanjang manusia sadar akan diri dan lingkungannya.

Teori ini membawa pengaruh dalam perkembangan berbagai kecenderungan pendidikan, dan kesemuanya merupakan landasan strategi dalam perkembangan teknologi pendidikan, diantaranya ;

- 1). Pendidikan seumur hidup yang berlangsung sepanjang orang sadar akan diri dan lingkungannya.
- 2). Pendidikan gerak cepat dan tepat, mengacu pada kemampuan untuk hidup di masyarakat
- 3). Pendidikan yang mudah dicerna dan diresapi
- 4). Pendidikan yang menarik perhatian dengan cara penyajian yang bervariasi dan merangsang sebanyak mungkin indra
- 5). Pendidikan yang menyebar baik pelayanan maupun peranannya.

#### 4. Model Wilbur Schramm (1977)

Salah satu unsur yang dalam proses komunikasi yang sangat menonjol peranannya bagi teknologi pendidikan adalah *media*. Schramm merupakan seorang ahli komunikasi yang paling aktif dalam usahanya mengaplikasikan teori, model, dan hasil penelitian tentang media ke dalam bidang pendidikan yang merupakan garapan teknologi pendidikan.

Hasil kesimpulan teori Schramm dalam hubungannya dengan pendidikan yaitu :

- 1). Orang dapat belajar dengan media
- 2). Penentuan media yang sebaiknya merupakan *resultante* dari analisis tugas belajar, analisis media itu sendiri dan analisis perbedaan individu diantara para pembelajar.
- 3). Sistem simbolik digital pada media sangat berguna dalam mempelajari keterampilan intelektual dasar, jika dikombinasikan dengan symbol *iconic*, dapat melaksanakan hampir seluruh apa yang harus dilakukan dalam pembelajaran.
- 4). Kode *inconic* (gambar, diagram) sangat efektif untuk menarik minat, mengingat kembali unsur-unsur yang telah tersimpan dalam proses belajar, dalam presentasi stimulus utama dan mendorong terjadi transfer pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari ke hal-hal baru.
- 5). Proyek pembaharuan pendidikan nasional dengan menggunakan media komunikasi mampu membawa perubahan penting, memperluas kesempatan belajar, dan memberikan sumbangan dalam peningkatan mutu pendidikan
- 6). Penggunaan media pembelajaran sebagai suplemen dalam proses pembelajaran dikelas, akan efektif dan lebih mudah diterima oleh pengajar dan peserta didik dikelas.
- 7). Pembelajaran jarak jauh yang didukung dengan media yang tepat dapat berlangsung dengan baik.
- 8). Sistem pembelajaran yang diciptakan di sekeliling media siaran, dapat mempunyai keuntungan ekonomis untuk kelanjutan dan perluasan kesempatan pendidikan.

## 5. Pemanfaatan Teknologi Informasi Pendidikan

Teknologi informasi (*Information Technology*) biasa disingkat TI, dalam *Oxford English Dictionary* mendefinisikan teknologi informasi adalah hardware dan software dan bisa termasuk di dalamnya jaringan dan telekomunikasi. Menurut *Haag dan Keen*, *information technology is a set of tool that helps you to work with information and to do the tasks which related with information process*.

Selanjutnya teknologi Informasi tidak hanya terbatas pada teknologi komputer (perangkat keras dan perangkat lunak) yang akan digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, melainkan juga mencakup teknologi komunikasi untuk mengirim/menyebarkan informasi

Teknologi informasi merupakan teknologi yang menggabungkan komputerisasi (*computer*) dengan jalur komunikasi kecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video.

Faktor sumber daya manusia yang menjadi staff pemanfaatan teknologi informasi pada lembaga pendidikan harus memiliki tiga dimensi berikut:

- 1). Keahlian teknis sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan, mengingat cepatnya perkembangan teknologi informasi yang terjadi. Keahlian teknis yang dimiliki seorang staf teknologi informasi terutama untuk selalu mempelajari hal-hal baru.
- 2). Pengetahuan mengenai dunia pendidikan biasanya diperoleh dari hasil interaksi antar sumber daya manusia yang terlibat dalam dunia pendidikan, dan mengetahui proses operasional lembaga pendidikan yang menggunakan bantuan teknologi informasi serta kemungkinan untuk meningkatkan nilai tambah bagi lembaga pendidikan tersebut.
- 3). Orientasi pada pemecahan masalah. Hal ini tidak terbatas pada karakteristik sumber daya manusia secara tradisional yang hanya terpaku pada tugas-tugas rutin. Akan tetapi

sumber daya manusia yang dibutuhkan cenderung merupakan kumpulan orang yang selalu berpikir kritis dan kreatif dalam memecahkan masalah yang terjadi pada lembaga pendidikan.

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam lingkup pendidikan di sekolah dapat diklasifikasikan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- 1). Pemanfaatan teknologi informasi difokuskan untuk peningkatan efektivitas dan memperkecil biaya. Bagi organisasi yang mulai menerapkan teknologi tersebut akan melakukan otomatisasi kegiatan pembelajaran dan administrasinya. Aplikasi perkantoran yang sering digunakan antara lain aplikasi pengolah kata (*Ms. Word*), Aplikasi pengolah angka dan data (*Ms. Excel*), Aplikasi presentasi dan multimedia (*Ms. Power Point*), dan aplikasi pengelola database (*Ms. Access* dan *software* database lainnya).
- 2). Teknologi informasi difokuskan untuk meningkatkan efektivitas penggunaan data bersama (*sharing data*). melalui pembangunan jaringan computer. Jaringan ini dapat menghemat biaya investasi dan mempercepat distribusi data dan informasi.
- 3). Teknologi informasi difokuskan untuk menghasilkan keuntungan lewat pembangunan program sistem informasi. Seperti membangun website sekolah, raport digital, absensi digital, pendaftaran siswa baru online, pembayaran SPP online, layanan SMS *gateway* dan lainnya yang kesemuanya berbasis teknologi informasi dan menguntungkan bagi pihak sekolah, siswa, orang tua siswa maupun pihak luar.
- 4). Teknologi informasi difokuskan untuk membantu proses pengambilan keputusan dari data kualitatif. Seperti pembangunan sistem pendukung keputusan (*DSS/Decision Support System*) bagi penerimaan kepala sekolah, penilaian prestasi kepala sekolah, peningkatan jenjang karier dan lain sebagainya.

- 5). Teknologi informasi difokuskan untuk memberikan pelayanan bagi peserta didik melalui media internet. Dalam sistem pendidikan berbasis internet, apa yang disebut *e-learning*, *e-school*, *jejaring sosial* maupun *kelas maya* yang mampu menjangkau para pengguna jasa pendidikan baik lokal, nasional, maupun global.
- 6). Teknologi informasi yaitu mengembangkan sistem jaringan tanpa kabel (*wireless*). Sistem tersebut memungkinkan seseorang mengakses internet untuk mendapatkan berbagai informasi yang edukatif melalui gadget canggih seperti komputer jinjing (*laptop*), telepon seluler dan komputer tablet.

Teknologi informasi yaitu mengembangkan sistem jaringan dengan mengakses internet untuk mendapatkan berbagai informasi yang edukatif. Bahkan pada sekolah-sekolah tertentu sudah memiliki jaringan komputer dan server yang canggih, sehingga semua akses dengan mudah dan cepat untuk diperolehnya.

#### **B. Pergeseran Pandangan tentang Pembelajaran**

Sejalan dengan perkembangan teknologi dan informasi di abad modern akan mempengaruhi pola dan sistem pendidikan nasional. Peran guru bukan lagi central dalam pembelajaran, namun siswa memiliki kesempatan yang sama untuk dapat mengakses segala sesuatunya, melalui pemanfaatan teknologi dan informasi. Kemudahan akses ini adalah merupakan kemajuan pesat dari perkembangan teknologi dan informasi.

Pemanfaatan teknologi dan informasi dalam memperbaiki mutu pembelajaran, ada tiga hal yang harus diwujudkan yaitu (1) siswa dan guru harus memiliki akses kepada teknologi digital dan internet dalam kelas, sekolah, dan lembaga pendidikan guru, (2) harus tersedia materi yang berkualitas, bermakna, dan dukungan kultural bagi siswa dan guru, dan (3) guru harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam menggunakan alat-alat dan sumber-sumber digital untuk membantu siswa agar mencapai standar akademik. Sejalan dengan pesatnya perkembangan

teknologi dan informasi, maka telah terjadi pergeseran pandangan tentang pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas

Pandangan tradisional di masa lalu (dan masih ada pada masa sekarang), proses pembelajaran dipandang sebagai: (1) sesuatu yang sulit dan berat, (2) upaya mengisi kekurangan siswa, (3) satu proses transfer dan penerimaan informasi, (4) proses individual atau soliter, (5) kegiatan yang dilakukan dengan menjabarkan materi pelajaran kepada satuan-satuan kecil dan terisolasi, (6) suatu proses linear. Sejalan dengan perkembangan teknologi dan informasi telah terjadi perubahan pandangan mengenai pembelajaran yaitu pembelajaran sebagai: (1) proses alami, (2) proses sosial, (3) proses aktif dan pasif, (4) proses linear dan atau tidak linear, (5) proses yang berlangsung integratif dan kontekstual, (6) aktivitas yang berbasis pada model kekuatan, kecakapan, minat, dan kultur siswa, (7) aktivitas yang dinilai berdasarkan pemenuhan tugas, perolehan hasil, dan pemecahan masalah nyata baik individual maupun kelompok.

Mengubah peran guru dan siswa dalam pembelajaran. Peran guru telah berubah dari: (1) sebagai penyampai pengetahuan, sumber utama informasi, ahli materi, dan sumber segala jawaban, menjadi sebagai fasilitator pembelajaran, pelatih, kolaborator, navigator pengetahuan, dan mitra belajar; (2) dari mengendalikan dan mengarahkan semua aspek pembelajaran, menjadi lebih banyak memberikan lebih banyak alternatif dan tanggung jawab kepada setiap siswa dalam proses pembelajaran. Sementara itu peran siswa dalam pembelajaran telah mengalami perubahan yaitu: (1) dari penerima informasi yang pasif menjadi partisipan aktif dalam proses pembelajaran, (2) mengungkapkan kembali pengetahuan menjadi menghasilkan dan berbagai pengetahuan, (3) dari pembelajaran sebagai aktivitas individual (*soliter*) menjadi pembelajaran berkolaboratif dengan siswa lain.

Pembelajaran berkolaboratif guru dengan siswa, dari jaman ke jaman, mengalami pergeseran pandangan. Pandangan ini

tentunya akan mengubah pola pikir di lingkungan sekolah dan pendidikan, yang memerlukan waktu untuk dapat mengimplementasikannya. Lingkungan pendidikan sebagai sarana dan prasarana dalam proses pembelajaran, yang akan lebih menekankan bahwa siswa adalah subyek pembelajaran. Lingkungan pembelajaran yang di masa lalu berpusat pada guru telah bergeser menjadi berpusat pada siswa. Secara rinci dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 8.1. Pergeseran Pandangan tentang Pembelajaran

Lingkungan	Berpusat pada guru	Berpusat pada siswa
Aktivitas kelas	Guru sebagai sentral dan bersifat didaktis	Siswa sebagai sentral dan bersifat interaktif
Peran guru	Menyampaikan fakta-fakta, guru sebagai ahli	Kolaboratif, kadang-kadang siswa sebagai ahli
Penekanan pengajaran	Mengingat fakta-fakta	Hubungan antara informasi dan temuan
Konsep pengetahuan	Akumulasi fakta secara kuantitas	Transformasi fakta-fakta
Penampilan keberhasilan	Penilaian acuan norma	Kuantitas pemahaman, penilaian acuan patokan
Penilaian	Soal-soal pilihan berganda	Protfolio, pemecahan masalah, dan penampilan
Penggunaan teknologi	Latihan dan praktik	Komunikasi, akses, kolaborasi, ekspresi

### C. Kreativitas dan Kemandirian Belajar

Dengan memperhatikan pengalaman beberapa negara sebagaimana dikemukakan di atas, jelas sekali teknologi dan informasi mempunyai pengaruh yang cukup berarti terhadap proses dan hasil pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas. teknologi dan

informasi telah memungkinkan terjadinya individuasi, akselerasi, pengayaan, perluasan, efektivitas dan produktivitas pembelajaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan sebagai infrastruktur pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Melalui penggunaan teknologi dan informasi setiap siswa akan terangsang untuk belajar maju berkelanjutan sesuai dengan potensi dan kecakapan yang dimilikinya. Pembelajaran dengan menggunakan teknologi dan informasi menuntut kreativitas dan kemandirian diri sehingga memungkinkan mengembangkan semua potensi yang dimilikinya.

Dalam menghadapi tantangan kehidupan modern di abad-21 ini kreativitas dan kemandirian sangat diperlukan untuk mampu beradaptasi dengan berbagai tuntutan. Kreativitas sangat diperlukan dalam hidup ini dengan beberapa alasan antara lain: pertama, kreativitas memberikan peluang bagi individu untuk mengaktualisasikan dirinya, kedua, kreativitas memungkinkan orang dapat menemukan berbagai alternatif dalam pemecahan masalah, ketiga, kreativitas dapat memberikan kepuasan hidup, dan keempat, kreativitas memungkinkan manusia meningkatkan kualitas hidupnya. Dari segi kognitifnya, kreativitas merupakan kemampuan berfikir yang memiliki kelancaran, keluwesan, keaslian, dan perincian. Sedangkan dari segi afektifnya kreativitas ditandai dengan motivasi yang kuat, rasa ingin tahu, tertarik dengan tugas majemuk, berani menghadapi resiko, tidak mudah putus asa, menghargai keindahan, memiliki rasa humor, selalu ingin mencari pengalaman baru, menghargai diri sendiri dan orang lain. Karya-karya kreatif ditandai dengan orisinalitas, memiliki nilai, dapat ditransformasikan, dan dapat dikondensasikan. Selanjutnya kemandirian sangat diperlukan dalam kehidupan yang penuh tantangan ini sebab kemandirian merupakan kunci utama bagi individu untuk mampu mengarahkan dirinya ke arah tujuan dalam kehidupannya. Kemandirian didukung dengan kualitas pribadi yang ditandai dengan penguasaan kompetensi

tertentu, konsistensi terhadap pendiriannya, kreatif dalam berfikir dan bertindak, mampu mengendalikan dirinya, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap berbagai hal.

Dengan memperhatikan ciri-ciri kreativitas dan kemandirian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa teknologi dan informasi memberikan peluang untuk berkembangnya kreativitas dan kemandirian siswa. Pembelajaran dengan dukungan teknologi dan informasi memungkinkan dapat menghasilkan karya-karya baru yang orsinil, memiliki nilai yang tinggi, dan dapat dikembangkan lebih jauh untuk kepentingan yang lebih bermakna. Melalui teknologi dan informasi siswa akan memperoleh berbagai informasi dalam lingkup yang lebih luas dan mendalam sehingga meningkatkan wawasannya. Hal ini merupakan rangsangan yang kondusif bagi berkembangnya kemandirian anak terutama dalam hal pengembangan kompetensi, kreativitas, kendali diri, konsistensi, dan komitmennya baik terhadap diri sendiri maupun terhadap pihak lain.

#### **D. Peran Guru**

Semua hal itu tidak akan terjadi dengan sendirinya karena setiap siswa memiliki kondisi yang berbeda antara satu dengan lainnya. Siswa memerlukan bimbingan baik dari guru maupun dari orang tuanya dalam melakukan proses pembelajaran dengan dukungan teknologi dan informasi. Dalam kaitan ini guru memegang peran yang amat penting dan harus menguasai seluk beluk teknologi dan informasi dan yang lebih penting lagi adalah kemampuan memfasilitasi pembelajaran anak secara efektif. Peran guru sebagai pemberi informasi harus bergeser menjadi manajer pembelajaran dengan sejumlah peran-peran tertentu, karena guru bukan satu-satunya sumber informasi melainkan hanya salah satu sumber informasi.

Louis V. Gerstmer, dalam bukunya yang berjudul "*Reinventing Education*", menyatakan bahwa di masa-masa mendatang peran-peran guru mengalami perluasan yaitu guru

sebagai: pelatih (*coaches*), konselor, manajer pembelajaran, partisipan, pemimpin, pembelajar, dan pengarang. Sebagai pelatih (*coaches*), guru harus memberikan peluang yang sebesar-besarnya bagi siswa untuk mengembangkan cara-cara pembelajarannya sendiri sesuai dengan kondisi masing-masing. Guru hanya memberikan prinsip-prinsip dasarnya saja dan tidak memberikan satu cara yang mutlak. Hal ini merupakan analogi dalam bidang olah raga, di mana pelatih hanya memberikan petunjuk dasar-dasar permainan, sementara dalam permainan itu sendiri para pemain akan mengembangkan kiat-kiatnya sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang ada.

Sebagai konselor, guru harus mampu menciptakan satu situasi interaksi belajar-mengajar, di mana siswa melakukan perilaku pembelajaran dalam suasana psikologis yang kondusif dan tidak ada jarak yang kaku dengan guru. Disamping itu, guru diharapkan mampu memahami kondisi setiap siswa dan membantunya ke arah perkembangan optimal. Sebagai manajer pembelajaran, guru memiliki kemandirian dan otonomi yang seluas-luasnya dalam mengelola keseluruhan kegiatan belajar-mengajar dengan mendinamiskan seluruh sumber-sumber penunjang pembelajaran.

Sebagai partisipan, guru tidak hanya berperilaku mengajar akan tetapi juga berperilaku belajar dari interaksinya dengan siswa. Hal ini mengandung makna bahwa guru bukanlah satu-satunya sumber belajar bagi anak, akan tetapi ia sebagai fasilitator pembelajaran siswa. Sebagai pemimpin, diharapkan guru mampu menjadi seseorang yang mampu menggerakkan orang lain untuk mewujudkan perilaku menuju tujuan bersama. Disamping sebagai pengajar, guru harus mendapat kesempatan untuk mewujudkan dirinya sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam berbagai kegiatan lain di luar mengajar. Sebagai pembelajar, guru harus secara terus menerus belajar dalam rangka menyegarkan kompetensinya serta meningkatkan kualitas profesionalnya. Sebagai pengarang, guru harus selalu kreatif dan inovatif menghasilkan

berbagai karya yang akan digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. Guru yang mandiri bukan sebagai tukang atau teknisi yang harus mengikuti satu buku petunjuk yang baku, melainkan sebagai tenaga yang kreatif yang mampu menghasilkan berbagai karya inovatif dalam bidangnya. Hal itu harus didukung oleh daya abstraksi dan komitmen yang tinggi sebagai basis kualitas profesionalismenya.

### E. Teknologi Informasi dan Penerapannya

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) yang demikian pesat telah mengubah paradigma manusia dan telah menyebar dalam setiap aspek kehidupannya, serta memberikan dampak yang positif maupun negatif. Hal ini telah menyebabkan munculnya paradigma baru, yaitu paradigma “e” yang berarti *electronic*. Paradigma ini mulai melekat dalam seluruh aspek kehidupan kita dan teknologi ini akan merubah jalan hidup manusia. Dengan munculnya paradigma “e”, akan memicu kita untuk *better (multimedia standard)*, *faster (data communication process)*, *accessibility (internet reaches any point)*, *available web-based & collaborative software*.

Pengaruh penggunaan teknologi dan informasi telah masuk dalam dunia pendidikan, dan telah membawa dampak positif yang besar dalam sistem pendidikan di Indonesia, serta menciptakan suatu paradigma baru dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara khusus teknologi dan informasi mempunyai kemampuan dan kontribusi yang sangat besar dalam merubah *learning and teaching process*, dan budaya belajar. Perubaham paradigma ini, lebih mengarah pada terciptanya budaya *learning how lo learn*, dan budaya *long live learning* yang tidak tergantung tempat dan waktu.

Keunggulan teknologi dan informasi yang diperankan oleh Internet dalam menyediakan informasi apa saja, yang ditayangkan secara multimedia, telah membawa perubahan dalam budaya belajar khususnya dalam Proses Belajar Mengajar (PBM). Saat ini, banyak lembaga pendidikan, berbagai negara, telah menyelenggarakan pendidikan jarak jauh dengan menggunakan bantuan

teknologi dan informasi. pendidikan seperti ini dinamakan sebagai *e-Education*, *e-Learning*, *e-Campus*, *e-digital*, *Tele-Educaton*, *Cyber-Campus*, *Virtual Universiy*, dan lain-lain, yang juga dilengkapi dengan *dgiital library* atau *virtual-library* termasuk di dalamnya *e-book*.

Nampaknya model pendidikan *e-duction* ini, akan sangat diandalkan pada saat ini dan dimasa mendatang. Pada dekade berikutnya perubahan besar yang terjadi adalah penggunaan teknologi dan *delivery system*. Model *e-Education* dapat digunakan sebagai salah satu alternatif untuk dapat menjawab tantangan perkembangan teknologi dan informasi, khususnya dalam dunia pendidikan di Indonesia. Model yang dikembangkan dapat saja berbentuk *off-line*, *real time*, dan *online*, yang bersifat *non nteractive*, *semi interactive*. atau *fulllv interactive*.

Penerapan *e-Education* perlu difokuskan pada *learning and teaching process*, berarti bahwa model yang diciptakan juga harus berbentuk *e-Learning* dan *e-tcarhing* dan implementasinya memerlukan suatu software. yang memiliki fasilitas *learning space*. Pembelajaran yang menyenangkan disebut *edutainment*, perpaduan antara *education* (pendidikan) dan *entertainment* (hiburan). Sebuah proses pembelajaran yang didesain sedemikian rupa sehingga muatan pendidikan dan hiburan dapat dikombinasikan dengan harmonis. Sebuah proses pembelajaran yang interaktif yang memberikan ruang kepada siswa untuk mengalami, rnen-coba, merasakan, dan menemukan sendiri. Dave Meyer dalam Khoiruddin Bashori menyatakan, sudah saatnya pembelajaran pola lama diganti dengan pendekatan SAVI (*Somatic*, *Auditory*, *Visual*, dan *Intellectual*). *Somatic* didefinisikan sebagai *learning by moving and doing* (belajar dengan bergerak dan berbuat). *Auditory* adalah *learning by talking and hearing* (belajar dengan berbicara dan mendengarkan). *Visual* diartikan *learning by observing and picturing* (belajar dengan mengamati dan menggambarkan). *Intellectual* maksudnya adalah *learning bv problem solving and*

*reflecting* (belajar dengan pemecahan masalah dan melakukan refleksi). Keempat pendekatan belajar tersebut diintegrasikan sedemikian rupa sehingga siswa dan guru dapat secara bersama-sama menghidupkan suasana kelas. Kelas, dengan pendekatan ini tidak lagi seperti kuburan, akan tetapi merupakan arena bermain yang menyenangkan bagi anak. Pelajaran dikenalkan dalam suasana bermain dan bereksperimen. Suasana kelas yang menggairahkan sangat bermanfaat tidak saja bagi peningkatan prestasi belajar siswa, tetapi juga menurunkan *stress*, meningkatkan ketrampilan interpersonal, dan kreativitas siswa.

Di masa depan, proses belajar akan semakin mandiri; diarahkan sendiri dan dipenuhi sendiri. Ini berarti siswa perlu diberikan cukup ruang untuk mengeksplorasi, bereksperimen dan mengajari dirinya sendiri. Model pendidikan tradisional yang serius dan *over-regulasi* perlu diganti dengan belajar mandiri, berdasarkan prinsip-prinsip ilmu kognitif modern. Dengan model ini kecintaan belajar secara alami akan tumbuh dalam diri setiap orang. Semangat otodidak dapat berkembang subur. Setiap individu memiliki gaya belajar dan gaya bekerja yang unik, maka sekolah semestinya dapat melayani setiap gaya belajar individu. Sebagian orang lebih mudah belajar secara visual dalam melihat gambar dan diagram. Sebagian lain secara auditorial; suka mendengarkan. Sebagian lain mungkin adalah pelajar haptik: menggunakan indera perasa atau menggerakkan tubuh (pelajar kinestetik). Menurut Dryden & Vos, dalam Khoiruddin Bashori Beberapa orang berorientasi pada teks tercetak; membaca buku, yang lainnya adalah kelompok interaktif; berinteraksi dengan orang lain. .

#### **F. Dampak Penggunaan Teknologi dan Informasi**

Namun, perkembangan teknologi informasi yang semakin canggih saat ini dengan berbagai dampak positifnya bukannya tanpa teknologi informasi tidak memiliki dampak negatif yang dapat merugikan penggunaannya. Dampak negatif dari penggunaan teknologi informasi tersebut antara lain :

### 1. Dampak negatif pada anak-anak

Aplikasi dari perkembangan teknologi komunikasi salah satunya adalah ditemukannya televisi, radio, internet, handphone dan lain-lain. Tidak selamanya teknologi komunikasi memiliki dampak yang positif dalam kehidupan. Tidak ada penemu yang berani menjamin bahwa penemuannya tidak akan menimbulkan dampak yang negative. Apalagi sesuatu hal yang berhubungan dengan kebebasan dan keterbukaan. Teknologi komunikasi juga dapat menyebabkan kebebasan yang kebablasan bila digunakan secara berlebihan

Salah satu obyek yang akan terpengaruh dengan adanya kemajuan teknologi komunikasi adalah anak-anak. Semua hal kemajuan teknologi komunikasi sudah pasti sangat berpengaruh pada kehidupan anak-anak. Anak-anak merupakan penerus bangsa yang sudah pasti harus dididik dengan baik. Selain itu, mereka harus dikontrol oleh orang tua saat berinteraksi dengan teknologi komunikasi untuk menghindari agar mereka tidak terpengaruh dengan hal-hal negatif yang ditimbulkan dari teknologi tersebut dan melupakan pendidikan. Selain itu anak-anak tidak boleh terlalu dibebaskan dalam mengakses internet.

### 2. Dampak negatif pada pendidikan

Perkembangan baru teknologi komunikasi dalam kenyataannya melahirkan persoalan yang lain, yang harus dijawab dan disiasati dengan cara yang baru pula. Menurut Hans Jonas sebagaimana digambarkannya dalam buku *The Imperative Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*, ada dua argumen mendasar mendasari keterkaitan teknologi dengan eksistensi manusia yaitu :

#### 1). Argumen pertama adalah posisi sentral manusia.

Berbeda dengan abad pertengahan, di era modern eksistensi manusia menjadi pusat (*antroposentris*). Konsep bahwa manusia adalah subjek bagi dirinya sendiri diajarkan sebagai pandangan universal. Konsekuensi pemahaman itu

ialah bahwa manusia menjadi penguasa atas dirinya dan alam semesta. Paradigma *antroposentris* di atas menjadi pendorong bagi manusia modern untuk melakukan perubahan dalam segala aspek kehidupannya. Perubahan itu tidak saja berkaitan dengan paradigma berpikir, melainkan juga bersangkut paut dengan pola hidup keseharian.

2). Argumen kedua adalah kemajuan.

Dalam rangka mewujudkan kemajuan, teknologi memiliki peran penting. Jonas bahkan lebih jauh memperlihatkan bahwa teknologi sendiri merupakan simbol kemajuan yang paling dominan di era modern. Simbol-simbol itu terungkap dalam sarana-sarana yang digunakan. Ia bahkan melihat teknologi telah pula meningkatkan produktivitas yang tinggi dalam bidang ekonomi global.

3. **Dampak negatif pada moral masyarakat**

Faktor utama dalam pendidikan jarak jauh secara *online* yang dikenal sebagai *distance learning* yang selama ini dianggap masalah adalah tidak adanya interaksi antara guru dan siswa dan mahasiswanya. Ideologi kemajuan tidak terlepas dari masalah moral. Sekurang-kurangnya tiga masalah moral mendasar yang muncul dalam ideologi ini yaitu:

1). Pertama, ketidakadilan sosial.

Tidak semua orang bisa dan mampu bersentuhan langsung dengan teknologi canggih. Dengan kata lain, hanya segelintir orang yang mampu menggunakan teknologi. Dampaknya, hasil-hasil teknologi komunikasi dan informasi juga hanya dapat dinikmati segelintir orang. Lebih lagi orang-orang seperti itu sering kali menggunakan teknologi komunikasi sebagai alat untuk menguasai kelompok yang tidak memiliki akses terhadap teknologi tersebut. Dampaknya, jurang antara orang yang memiliki akses dengan teknologi dan orang yang sama sekali tidak memiliki akses, sangat dalam. Di sini justru terjadi ketidakadilan

sosial. Dengan demikian teknologi komunikasi dan informasi berperan pula menimbulkan kesenjangan sosial.

2). Kedua, bangkitnya sifat *utopis*.

Ide kemajuan yang digaungkan teknologi komunikasi dan informasi telah menyebar ke seluruh dunia. Tetapi bagi sebagian besar manusia di belahan dunia ini, khususnya di negara-negara yang berkembang, ide kemajuan itu adalah sebuah mimpi yang belum terwujud.

3). Ketiga, potensi *deviasi* fungsi teknologi.

Di satu sisi teknologi telah memperbaiki kehidupan manusia modern, pada sisi lain teknologi memungkinkan tindakan kejahatan semakin cepat dan meluas.

Cara meminimalisir dampak negatif adalah dengan bangkitnya tanggung jawab moral dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi itu sendiri. Kebangkitan tanggung jawab moral dimungkinkan oleh tiga hal yaitu :

- 1). Kesadaran yang terus-menerus akan sifat dan ciri teknologi komunikasi itu sendiri. Teknologi hanyalah alat, bukan menjadi tuan bagi manusia. Kesadaran yang besar di kalangan orang-orang yang dekat dan bersentuhan dengan penggunaan teknologi akan mampu mengurangi dampak destruktif dari teknologi bagi keselamatan manusia yang menggunakannya.
- 2). Tanggung jawab moral juga terungkap dalam hal maksimalisasi hasil pekerjaan. Orang yang bertanggung jawab adalah orang yang mampu bekerja secara maksimal dan konsisten dengan aturan yang sudah ditetapkan.
- 3). Dampak dalam penggunaan teknologi komunikasi. Tanggung jawab moral dalam penggunaan teknologi komunikasi tidak saja pada perawatan terus menerus dan maksimalisasi kegunaannya, tetapi juga pada dampak negatif yang diakibatkan dalam penggunaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung : Alfa Beta, 2006.
- Alwi, S. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Keunggulan Komperatitif*. Yogyakarta : BPEE. 2001
- Arnold, Mitra *Sekolah Efektif*. <http://jeperis.blogspot.com/2008/07/sekolah-efektif.html>. 1 (diakses tanggal 3 April 2010).
- Bashori, Khoiruddin. *Kelas Bukan "Kuburan"*. Majalah Gerbang: Majalah, 2001
- Britha, Mikkelsen. *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-upaya Pemberdayaan: Sebuah Buku Pegangan Bagi Para Praktisi Lapangan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1999.
- Buchori, Mochtar. *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan dalam Renungan*. Jakarta: IKIP Muhammadiyah Perss, 1994.
- Buhanuddin. *Adminstrasi Pendidikan* (Bandung; Pustakasetia. 1998.
- Burhanuddin, *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 1994
- Carlson & Buskist, *Psykology*. Boston : Allyn and Bacon A Viacom Company, 1997.
- Conner, Daryl *Effective Performance Management*. New York: Mc Graw-Hill Companies, 1992
- Coutler, M. *Entrepreneurship in Action*. New Yersey: Prentice Hall, 2003.
- Danin, mSudarwan dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transpormasional Kepala Sekolah*. Jakarta : Rineka Cipta, 2009.
- Darma Surya,& Haeder Akib. *Kewirausahaan Sekolah Berbasis Kreativitas dan Inovasi*. Jakarta : Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007.

- David Squires. *Sekolah Efektif*. <http://lecgirut.wordpress.com/2007/12/10/sekolah-efektif/> (diakses tanggal 14 April 2010).
- Dedy, Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Rosda Karya, 2001
- Depdiknas, *Pendidikan dan Pelatihan Kewirausahaan Sekolah*. Jakarta : Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007.
- Depdiknas. *Pannduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah* Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan menengah, 2002.
- Depag RI, Dirjend Kelembagaan Agama Islam, *Modul dan Model Pelatihan pengawas Pendais*, Jakarta, 2002
- Deporter, Bobbi dan Henaki, ,Mike *Quantum Bisnis: Membiasakan berbisnis Secara Etis dan Sehat*. Bandung: Kaifa, 2000.
- Echols, John. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia, 1995.
- Elmuyasa, dkk. *Pedoman Komite Madrasah* Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam; 2003
- Engkoswara, dkk. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Etzioni, *Comparative Analysis of Complex Organization*, dikutip oleh Tupan, dkk. *Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Dukomentasi dan Informasi LIPI, 2005.
- Everard. *Effektive School Management*. London: Paul Chapman Publishing, 2004
- Fajar, Malik., *Visi, Misi dan Kompetensi Manajemen Pendidikan*, PT. Asdi Masarakat, jakarta, 2000.
- Fauziah. *Pengantar Teknologi Informasi*. Bandung : Muara Indah, 2010.
- Fink, M. *Organizational Commitment*. New York: Joh Wiley and Sons, Inc., 1992.

- Garrardus Polia, *Penerapan e-Education diperguruan tinggi Tantangan Perkembangan Tehnologi Informasi*. Makalah seinar Nasional Matematika XI di Universitas Negeri Malang, 2001
- Gerald, Smitt. Thomas. *Organizational Commietment: Sources and Implication For The Development of Middle Managers*. Michingan: University Microfilm International, 1982.
- Glisson, C. & Duriuch, M. *Predictors of Job Statisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization Administrative Science quarterly*, 33, 1988.
- Goleman, Daniel *Working With Emotional Intellegence: Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*, terjemahan Alex Tri Kuntjono Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Greenberg, Jerald dan Baron, A. Robert A. *Behavio In Organizational: Undestanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2000.
- Haag dan Keen. *Organization Structure and Succes in The Information Technology manufacturing Industry*. Journal Of Management Information System : vol 10.ed.3, 1996.
- Haryadi dkk, *Pemberdayaan Komite Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kegiatan Peningkatan Kegiatan dan Usaha Manajemen Pendidikan, 2006.
- Hasbulah. *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Hersey Paul, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Hrentice-Hall, Inc. 1996.
- Hikan, Muhammad, *Peran Pendidikan nasional*, Rineka Cita, Jakarta, 2000

- Hofstede., 2000. *Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Accross Twenty Administrative. Science Quartely. Vol. 35*
- Hornby, A.S. *Oxford Adnced Leaner's Dictionary of Current English.* Edited By Sally Wehmeir and Michael Ashby. Sixth Edition. Oxford: University Press, 2000.
- Ivancevich, Donnely dan Gibson, *Organizational : Behavior, Structure, Proces USA : Richard D. Irwin., 1989*
- K.S, Louis. *Effects of teacher quality of work life in secondary schools on commitment and sense of efficacy. School Effectiveness and School Improvement, 1988.*
- Keputusan Menteri No. 044/U/2002 *tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.* Jakarta: Depdiknas, 2002.
- Koontz, Horalod and Wehrich.,Heinz *Management.* Singapore: McGraw-Hill International Ed., 1988.
- Lachman, R. & Aranya, N. *Evaluation of Alternative Models of Commitment and Job Attitude of Professional, Jurnal of Occupational Behavior, 7, 1986.*
- Lindsay, M. William & Petriek, A Joseph. *Total Wuality and Organnozation Development.* USA: St. Lucie Press, 1997.
- Louis R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models" dalam Harold J. Leavitt, Louis R. Pondy, and David M. Boje, eds., *Readings in Managerial Psychology* , 4th Edition Chicago: The University of Chicago Press, 1989
- Luthan, *Organization Behavior.* Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1995.
- Mastro La, V. *Commitmen and Perceived Organizational Support, Rowan University, National Forum Journal Homepage. 2003, <http://www.nationalforum.com> (diakses tanggal 14 April 2010).*
- Matsumoto, D., *Culture and Psychology,* Washington : Brook Cole Publishing,1996.

- Meyer, J.P. & Allen, J.N. *Commitmen in the Work Place: Theory Research and Apication*, USA: Sage Publication, Thousand Oaks. 1997.
- Meyer, J.P. & Hrescivitch, L. *Commitmen in The Work Toward a Geberal Model Human Resource Management Reviev*, 11. 2001.
- Miller, L. M., 1987. *American Spirit: Vision of A New Corporate Culture.*, New York: Warner Books. Inc
- Milton, Charles, *Human Behavior in Organisation* New Jeresey: Pentice hall Inc, 1981
- Minner, B. John. *Industrial Organizational Psycholosi*. New York; McGraw-Hill, Inc, 1992.
- Mitchell, TR. And Larson, JR *People in Oragnizations: An Introduction to Organzational Behavior*, New York: McGrow-Hill Book Company, 1988
- Morrow, P.C. & Elroy, Mc. J.C. *Research Notes: On Assesing Measures of Work Commitment*, Jurnal of Occupational Behavior. 7. 1986.
- Mortinore. Peter dkk, *Improving School Effectiveness Memperbaiki Efektivitas Sekolah*. Jakarta : Gramedia, 2005.
- Muhammad, Surya. *Potensi Tehnologi dan Komunikasi dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Kelas*. Jakarta Pustekkom Depdiknas, 2006
- Mulyasa, *Pedoman Komite Madrasah*. Jakarta : Departemen Agama RI, 2003.
- Murtini, Wendy. *Kewirausahaan Pendekatan Succes Story*. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press, 2009.
- Nawawi, Hadarai. *Administrasi Sekolah*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1986
- Newstrom, W. John. dan Davis, Keith. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work: Eight Edition*. New York: McGraw Hill, 1997.

- O'malley, Michael. *Creating Commitmen: How to Attaract and Retain Talented Employess by Building Relationship That Last*. New York: John Willey & Sons Inc, 2000.
- Oekan, S. Abdullah. *Bahan Kuliah Program Doktor Universitas Padjadjaran Bandung*. Bandung : Program Pascasarjana, 2005.
- Pantjastuti, Renani Sri dkk. *Komite Sekolah sejarah dan prospeknya di masa Depan* Yogyakarta : Hikayat, 2008.
- Paul, Hersey, dkk, *Management of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall Inc, 1996.
- Porter, Cyril, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*, Lembaga Adidaya Jakarta Indonesia, 2000
- Prim Marokan, *Manajemen Mutu Sekolah*, Jakarta: Ar Ruzz Media; 2013
- Prokopenho, Joseph. *Productivity Manajemen A Practical Handbook* (Switzland International Labour, 1987.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Karya, bandung, 1987.
- Riduan, *Sekolah Efektif*. <http://ridwan202.wordpress.com/2008/10/16/sekolah-efektif>.
- Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka Jakarta: Prehalindo, 1996.
- Rosiman, Suhli, dan Wijaya Kusuma. *Landasan Teori dan Teknologi Komunikasi*, 2008. (<http://wijayalabs.wordpress.com/2008/06/15/landasan-teori-dan-teknologi-komunikasi>).
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demoratis.*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Rukmana Nana, *Strategic Partnering For Education Management*. Manajemen Berbasis Kemitraan. Bandung: Alfabeta; 2006.
- Rukminto, Isbandi Adi. *Perencanaan Partisipatoris Berbasis Aset Komunitas: dari Pemikiran Menuju Penerapan*. Depok: FISIP UI Press, 2007

- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2000.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nilmas Multima, 2004.
- Salancik, G. R. *Commitment and Control of Organizational Behavior* Chicago: ST . Clair press, 1998.
- Salim. Peter, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English Press, 1991. Hasan Syadily. *Ensiklopedi Indonesia*. Jakarta: Ichtiar Baruwan Hocve, 2003.
- Santoso, Singgih , *SPSS Mengolah data Statistik Secara Profesional*.
- Scheerens Aap, *Sekolah Efektif*. <http://lecgarut.wordpress.com/2007/12/10/sekolah-efektif>.
- Scholl, R.W. *Human Resoiurces Strategies: Commitmen and Control Approach to Workforce Management*, 2003. <http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitmen Control.htm>
- Sehertian, Piet dan Frans, Mataheru. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional, 1981.
- Sergiovanni, Thomas J., Burlingame Martin, Coombs Fred S. Et Al. *Educational Governance and Administration*, Engeliwood New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1987
- Sethivikram, Vukram. *The Multidimensional Nature of Organizational Commitment Among Information System Personnel*, <http://hsb.Baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/sethi.htm> (diakses tanggal 3 Juni 2010)
- Sismani, *Teori Partisipasi dalam Dinamika Sosial Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Budaya Islam*, hlm. 292, <  
<http://lppbi-fiba.blogspot.com/2009/03/teori-partisipasi-dalam-dinamika-sosial.html>. (diakses tanggal 17 Mei 2010).
- Soerjono, Soekanto. *Beberapa Teori Sosiologi Tentang Struktur Masyarakat*. Jakarta: Rajawali, 1983.

- Sopiah. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi, 2008.
- Sters, RM. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. (terjemahan Magdalena Jamin), Jakarta : Cetakan kedua, Erlangga, 1985
- Stout, Kenneth and Walker, Allan. *Teamwork & Team Building The Managers Guide To Team in Organization*. Singapore: Prentice Hall, 1995.
- Stout, Kenneth and Walker, Allan. *Teams, Teamwork & Team Building The Managers Guide To Team in Organization.*, Singapore: Prentice Hall, 1995.
- Sudarwan, Danim. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia, 2002.
- Sudradjat Akhmad, *Kewirausahaan Kepala Sekolah*. <[http://akhmad\\_sudrajat.wordpress.com/tentang-kewirausahaan-kepala-sekolah](http://akhmad_sudrajat.wordpress.com/tentang-kewirausahaan-kepala-sekolah)> (diakses tanggal 14 Juni 2010)
- Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung, Alfa Beta, 1999
- Sugiyono dan Wibowo, Eri. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10, 0 for Windows*. Bandung: Alfabeta, 2001
- Supriyadi, Suradji, D. S. *Kepemimpinan dalam Keragaman Budaya*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara(2001)
- Suryadi, Ace dan Budimansyah, Dasim. *Pendidikan Nasional menuju Masyarakat Indonesia Baru*. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Susanto. *Manajemen Aktual*. Jakarta : Grasindo, 1997.
- Sutisna, Oteng.. *Administrasi Pendidikan : Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa,1993.
- Suyanto. *Membangun sekolah yang Efektive di Era Otonomi Daerah*. <<http://utomokendal.blogspot.com>>.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Raja Grafindo Persada; 1987

- Thomas, Gerald Smitt. *Organizational Commietment: Sources and Implication For The Development of Middle Managers*. Michingan: University Microfilm International, 1982.
- Tillar, A., *Paradigma baru Pendidikan Nasional*, PT. Rine Cipta, Jakarta, 2000.
- Umiarso dan Gojali, Imam *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* Jakarta; IRCiSoD, 2010.
- Undang-undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003*
- Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1987.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta : Rajawali Hers, 2003.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Radja Grasindo Persada, 2003
- Walker, James W. *Human Resources Strategy*. Singapore: McGraw-Hill, Inc. 1992.
- Wazir, Ach. Ws. *et al. Panduan Penguatan Menejemen Lembaga Swadaya Masyarakat*. Jakarta: Sekretariat Bina Desa dengan dukungan AusAID melalui Indonesia HIV/AIDS and STD Prevention and Care Project, 1999.
- Winardi Paulus. *Interpreneur dan Intrepreneurship*. Jakarta ; Prennada Media, 2003

# Index

## A

Abdullah 109, 150  
Ace Suryadi 113  
Achilles 108  
Ach. Wazir Ws. 107  
Alwi 58, 145  
Anthony 11  
Armstrong 34  
Audit Commision 14

## B

Baron 49, 52, 147  
Blanchard 13, 32, 70, 76, 147  
Buchari 95, 145  
Burhanuddin 74, 75, 145

## C

Carlson 46, 145  
Chandler 127  
Charles Perrow 22  
Chung 11  
Coulter 99, 102, 103  
Coutler 145

## D

Dasim Budimansyah 113  
David A. Squires 16  
David Squires 8, 146  
Davis 44, 45, 46, 149  
Dryden & Vos 140  
Dubin 79  
Dunn 15  
Durick 40

## E

Edmon 20  
Emerson Handyaningrat 14  
Engkoswara 15, 113, 146

Etzioni 11, 22, 146  
Everard 15, 146

## F

Fiedler 79  
Fink 46, 146  
Foster 79, 80

## G

Gafar 13  
George 108  
Gibson 12, 148  
Glisson 40, 147  
Goal Domains 36  
Greenberg 49, 52, 147  
Greenfield 80

## H

Handoko 14  
Hans Jonas 141  
Hasan Syadily 11, 151  
Hasbullah 112, 122  
Heneveld 18  
Herden 36  
Hersey 13, 32, 70, 71, 76, 147, 150  
Hisrich 95  
Hock 11  
Hoftede 59  
Hukum Parkinson 30  
Human Development Indeks Ran-  
gking 2  
Huseini 37

## I

International Education Achieve-  
ment (IEA) 3

## J

Jaap Scheerens 16

Jackson 40  
James L. Walker 33  
James Mouton 32  
job characteristics 52  
Johnson 26, 147  
Joseph 12, 148, 150  
Judge 39

## K

Kahn 23, 26  
Kast 26  
Katz 23, 26  
Kershner 26  
Khoiruddin 139, 140, 145  
Khoiruddin Bashori 139, 140  
Ki Hajar Dewantara 81  
Kilmann 36  
Kontz 11  
Koontz 75, 148  
Kreitner 63

## L

Lachman 40, 148  
Laizzes – Faire 87  
Laizzatez-Faire 87  
Lipham 11, 79  
Louis V. Gerstmer 136  
Lubis 37  
Luthan 46, 148

## M

MacBeath 14  
Mahsun 14  
Mary Sheldon 39  
Mathis 40  
Matsumoto 58, 148  
Mc Erloy 51  
Menginon 11  
Meyer 39, 41, 139, 149  
Mikkelsen 107, 145  
Miller 17, 59, 149  
Millett 13  
Model Berlo 128  
Model Rogers dan Kincaid 128

Model Wilbur Schramm 129  
Morrely 15  
Morrow 51, 149  
Mortensen 127  
Mortier 14  
Mortimer 14  
Mortimore 1, 18, 19  
Mulyana 127, 146  
Mulyasa 11, 149  
Murphy 101  
Murtini 96, 102, 149

## N

Newstrom 44, 45, 46, 47, 149

## P

Parker 13  
Parkinson Law 30  
Pascale & Athos 34  
Peck 101  
Peter Drueker 14  
Peters & Waterman 25  
Pidarta 13  
plan of action 53  
profit sharing plan 52

## R

Richard M Steers 21, 27  
Robbins 12, 39, 45, 57, 61, 64, 65,  
150  
Robert Blake 32  
Robin 82  
Robins 58  
Ronstad 96  
Rosenzweig 26  
Rumana 12

## S

Sackney 18  
SAVI 139  
Scheerens 8, 16, 151  
Schein 57  
Schramm 129

Schweitzer 8  
Sereno 127  
Sismani 108, 151  
Sobri 13  
Soerjono 108, 151  
Steers 12, 21, 25, 27, 28, 40, 53  
Sudarwan 97, 152  
Sudradjat 100, 152  
Surya Darma 105, 106  
Suyanto 18, 152  
Syaiful Sagala 20, 113

## T

Terry 13  
The autocratic task management 32  
The country club management 32  
The real team management 32  
the Seven S's 25  
Thoha 76, 77, 152  
treatment of newcomer 52  
Tupan 11, 12, 146

## U

Umiarso 19, 153

## V

Vikram Sethivikram 49  
von Berthalanffy 26

## W

Weinrich 11  
Wibowo 13, 63, 152  
Winardi 96, 101, 102, 153

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



SURATMAN lahir pada tanggal 30 Juni tahun 1964 di Simbang Kabupaten Banjarnegara Jawa Tengah. Ia merupakan anak ke tujuh dari tujuh bersaudara dari pasangan Santari K. bin Udamenggala dengan Lasem binti Kaswadi

Pendidikan pada tingkat dasar ia selesaikan pada tahun 1979 di Sekolah Dasar Negeri No. 14 Simbang, kemudian melanjutkan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Purworejo-Klampok dan diselesaikannya pada tahun 1982. Pendidikan tingkah menengah diselesaikannya pada tahun 1985 di Sekolah Menengah Atas Pemerintah Daerah Jurusan IPA di Purworejo-Klampok.

Kemudian pada tahun 1985 melanjutkan pendidikannya di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Mulawarman Samarinda Jurusan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Program Studi Biologi dan diselesaikannya pada tahun 1990. Program Pascasarjana diselesaikan tahun 2003 jurusan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.

Pada tanggal 30 Maret tahun 1993 diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementrian Agama dan di tempatkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda. Kemudian menikah dengan Fera Linda, dikaruniai tiga orang anak. Anak pertama Permadi Taradipa S, anak kedua Akbar Wisnu Wardana, anak ketiga Ihza Bagus Pambudi, dan anak keempat Zivana Azzalia Karin.

Pengalaman pendukung selama menjadi guru adalah sebagai berikut : aktif sebagai nara sumber dalam kegiatan pelatihan di Kabupaten/ Kota Provinsi Kalimantan Timur berupa pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, aktif sebagai pengurus *Madrasah Development Center* Provinsi Kalimantan Timur, dan Ketua Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah Kota

Samarinda, serta Pengurus Maarif Bidang Pendidikan Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Selama menjadi guru pernah menjadi wakil kepala madrasah bidang kurikulum 1997 sampai dengan 2003, kepala MIN 2 Samarinda tahun 2004, dan Kepala MAN 2 Samarinda 2013, Kepala MAN1 Samarinda 2016

Selama menjadi Kepala MAN 2 Samarinda, pernah Juara I Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat SMA Kota Samarinda tahun 2009, Juara I Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat SMA Kalimantan Timur Samarinda tahun 2009, Juara Harapan I Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat SMA Tingkat Nasional tahun 2009, dan Juara I Madrasah Award Tingkat Nasional di Malang tahun 2009.

Pengalaman pendukung ke luar negeri yaitu : Pengembangan Wawasan Kepala MA (*Short Course*) di USM Penang Malaysia 2007, Studi Banding di Turkey, Nopember 2009, Studi Banding ke Jerman dan Belanda Desember 2009, Studi Banding ke Adelaide Australia Desember 2010, Studi banding Manajemen Perguruan Tinggi Malaysia dan Singapore 2011.

Selain sebagai guru juga melakukan kegiatan pengembangan akademiknya pada tahun 2003 telah menyelesaikan pendidikan S-2 di Universitas Negeri Jakarta, dan S-3 telah diselesaikannya pada tahun 2012 di Universitas Negeri Jakarta. Kemudian mulai tahun 2012 ia mengabdikan dirinya sebagai Dosen Luar Biasa di IAIN Samarinda. Kemudian pada tanggal 1 Desember 2016 mutasi dari MAN 1 Samarinda ke IAIN Samarinda.