

Bab III

MANAJEMEN PENDIDIKAN

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Dari segi etimologis perkataan manajemen berasal dari bahasa Italia. Manajemen berasal dari kata “manage”, sedangkan kata manage dalam buku Webster’s New Collegiate Dictionary berasal dari bahasa Italia “managgio” yang berasal pula dari bahasa Latin “managgiare” dari kata “manus” yang berarti “hand” artinya tangan. Jadi manajemen secara etimologi dapat diartikan :

1. Dalam bahasa Prancis berarti *house keeping* artinya rumah tangga.
2. *To train a horse* artinya melatih kuda dalam menghentakkan kakinya.
3. *To direct and controll* artinya memimpin dan mengawasi.

Dari segi arti kata, batasan manajemen masih beraneka ragam. Masing-masing ahli mengemukakan batasannya. Namun pada dasarnya prinsip, maksud, tujuan tidak berbeda. Sebagai bahan pertimbangan berikut ini dipaparkan beberapa pendapat tokoh/ahli manajemen sebagai berikut:

- Sondang. P.Siagian, (1973), manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
- The Liang Gie ; manajemen adalah proses yang menggerakkan tindakan-tindakan dalam usaha kerja sama manusia, sehingga tujuan yang telah ditentukan benar-benar tercapai.
- Dalam Webster Dictionary dikatakan “*management is the act managing skill in directing administration*” (manajemen adalah tindakan mengendalikan, kecakapan dalam mengurus administrasi).
- Harold Koontz dan Cyril O’Donnall mengatakan “*management involves getting things done through and with people*” (mana-

jemen berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan melalui kegiatan-kegiatan dari pada orang lain).

- John D. Millst mengatakan “*management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal*” (manajemen adalah proses Membimbing dan menyediakan fasilitas-fasilitas kerja terhadap orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi resmi untuk mencapai sesuatu tujuan).

Dari batasan-batasan tersebut di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Manajemen dipergunakan terhadap usaha-usaha kelompok, dan bukan terhadap individu tertentu.
2. Tujuan merupakan sasaran manajemen. Manajemen berhubungan dengan penentuan dan pencapaian tujuan. Hal ini berarti bahwa manajemen adalah persoalan mencapai tujuan-tujuan, dengan suatu kelompok orang.
3. Dalam mencapai tujuan, maka selalu harus terdapat adanya penyatuan pikiran, perasaan, kemauan, tenaga, bahan-bahan, alat-alat serta penggunaan waktu serta ruangan.
4. Manajemen adalah suatu hal yang ada karena dapat dipelajari. Pengetahuan mengenai manajemen dapat dicapai serta kepandaian dalam menggunakannya dapat dipupuk dan ditingkatkan kemampuannya.
5. Manajemen itu tidak berwujud, hanya dapat dilihat hasil-hasilnya berupa: keteraturan, pegawai-pegawai yang berpengetahuan serta mengerti akan tugasnya masing-masing, moral yang tinggi, dan hasil pekerjaan yang sangat memuaskan.
6. Manajemen adalah suatu alat untuk mencapai tujuan dan manajemen bukan suatu tujuan.
7. Karena manajemen itu berurusan dengan penentuan dan pencapaian tujuan baik bersama-sama maupun kegiatan-kegiatan orang lain, maka manajemen itu terdapat hampir dalam segala bidang kegiatan manusia.
8. Manajemen merupakan suatu pengertian yang umum yang tersusun daripada fungsi-fungsi tertentu yang merupakan suatu kegiatan yang universal; maksudnya meskipun manajemen itu diterapkan pada bidang-bidang yang berlainan misalnya kesiswaan, kurikulum, namun pengertian atau prinsip serta fungsinya adalah sama.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut dapatlah dirumuskan batasan manajemen pendidikan sebagai berikut ; manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur atau elemen dapat diartikan sebagai bagian terpenting yang mutlak harus disediakan pada suatu kegiatan. Unsur adalah bagian yang terpenting, dan mutlak harus ada. Unsur dibutuhkan baik dalam proses pencapaian tujuan secara keseluruhan maupun dalam rangka proses pencapaian tujuan dari masing-masing pelaksana dari pada fungsi manajemen. Unsur-unsur tersebut harus terdapat pada setiap manajemen, dalam bentuk manajemen yang bagaimanapun juga.

Adapun unsur-unsur atau elemen-elemen manajemen adalah sebagai berikut :

1. Man (manusia, orang, tenaga kerja)

Dalam kegiatan manajemen faktor manusia adalah paling menentukan. Manusia membuat tujuan dan dia pulalah yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan itu. Tanpa manusia tidak akan ada proses kerja. Titik sentral dari manajemen adalah manusia. Tiap kegiatan yang dilaksanakan sangat bergantung kepada siapa yang melakukan. Manusia merupakan pusat kegiatan yang melahirkan, menggunakan dan melaksanakan manajemen.

2. Money (keuangan, pembayaran)

Dalam dunia modern, uang merupakan faktor yang penting sekali sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai sesuatu usaha. Perusahaan besar diatur pula dari jumlah yang berputar. Uang diperlukan pada setiap kegiatan manusia untuk mencapai tujuan disamping faktor manusia dan faktor-faktor lain. Walaupun uang adalah benda mati, dan manusia adalah makhluk yang dilengkapi akal tetapi pengaruh uang terhadap manusia besar sekali.

3. Machines (mesin-mesin)

Peranan mesin-mesin sebagai alat pembantu kerja sangat menentukan. Kegunaan mesin-mesin yang membawa kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga memberikan juga keuntungan-keuntungan yang banyak terhadap tenaga kerja. Hanya perlu diingat mesin penggunaannya sangat tergantung kepada manusia, bukan manusia diperbudak mesin.

4. Methode (metode, cara-cara kerja)

Cara untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sangat menentukan hasil-hasil kerja seseorang. Jadi tercapai atau tidaknya tujuan itu sangat tergantung kepada cara melaksanakannya. Metode-metode itu diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen. Dengan cara kerja yang baik akan memperlancar dan mempermudah jalannya pekerjaan.

5. Materi (bahan-bahan perlengkapan)

Manusia tanpa materi tidak akan dapat mencapai tujuan yang dikehendaki. Faktor-faktor material dalam manajemen tidak dapat diabaikan. Bahkan manajemen sendiri ada karena adanya kegiatan-kegiatan manusia secara bersama-sama, untuk mengurus materi.

6. Market (pasar)

Pasar sangat penting untuk memasarkan hasil produksi. Kegiatan pemasaran ini sangat penting demi kelangsungan proses kegiatan sesuatu organisasi. Dalam dunia pendidikan unsur ini belum mendapat perhatian yang maksimal, baik oleh pemerintah maupun oleh pihak swasta. Sehingga tidak jarang para lulusan lembaga pendidikan formal merasa frustrasi lantaran ilmu yang digeluti bertahun-tahun, tidak sesuai dengan tuntutan lapangan pekerjaan.

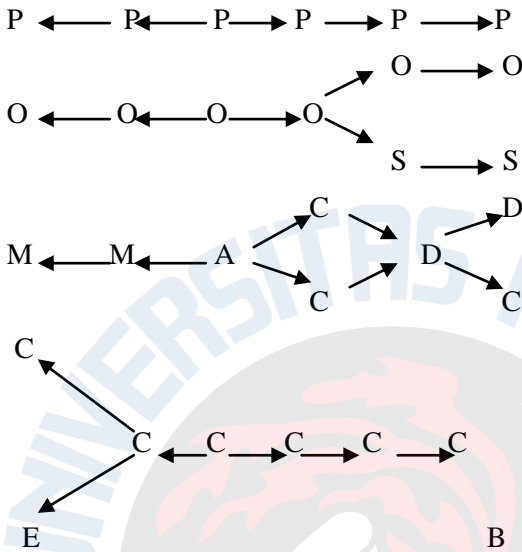
3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Seperti halnya batasan mengenai fungsi-fungsi manajemen, dikalangan para sarjana pun terdapat suatu keseragaman. Ketidaksepakatan itu pada dasarnya tidaklah prinsipil, pada umumnya ada kesamaan dalam pola berpikir.

Berikut ini akan dikemukakan fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat beberapa sarjana manajemen terkemuka :

- Menurut Henry Fayol
 - a. Planning
 - b. Organizing
 - c. Commanding
 - d. Coordinating
 - e. Controlling
- Menurut Harold Koontz dan Cyril O' Donnel
 - a. Panning
 - b. Organizing
 - c. Staffing
 - d. Directing
 - e. Controlling
- Menurut Luther M. Dulliek
 - a. Panning
 - b. Organizing
 - c. Staffing
 - d. Directing
 - e. Coordinating
 - f. Reporting
 - g. Budgeting
- Menurut George R. Terry
 - a. Panning
 - b. Organizing
 - c. Actuating
 - d. Controlling
- Menurut John F. Mee
 - a. Panning
 - b. Organizing
 - c. Motivating
 - d. Controlling
- Menurut Dr. Sondang P. Siagian, MPA
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pemberian Motivasi
 - d. Pengawasan
 - e. Penilaian

Berikut ini disajikan skema perbandingan, untuk memudahkan dalam mengerti fungsi-fungsi manajemen.



Selanjutnya diuraikan secara singkat tentang fungsi-fungsi manajemen.

1. Perencanaan.

a. Pengertian Perencanaan

- Menurut G.R. Terry perencanaan adalah penilaian fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain; kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.
- Menurut Koontz and Donnel ; perencanaan adalah tugas dari pada seorang manager untuk menentukan pilihan dari alternatif-alternatif kebijaksanaan-kebijaksanaan , prosedur-prosedur dan program-program.
- Menurut W.H. Newman; perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan

datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan .

- Menurut Soewadji Lazarut; perencanaan adalah persiapan yang teratur dari setiap usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari batasan-batasan yang dibentangkan di atas dapat disimpulkan beberapa hal antara lain :

1. Perencanaan adalah pola perbuatan yang menggambarkan di muka tentang hal-hal yang akan dikerjakan .
2. Perencanaan adalah memikirkan sekarang untuk tindakan yang akan datang.
3. Perencanaan selalu berhubungan dengan kurun waktu keakanan.
4. Perencanaan selalu menggunakan segala sesuatu dalam kurun waktu kesilaman dan kekinian sebagai bekal/ modal dalam merencanakan sesuatu.

b. Unsur-unsur Perencanaan

1. Tujuan :
Tujuan mesti dirumuskan secara jelas dan terperinci
2. Kebijakan: yaitu cara atau metode untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai
3. Prosedur: Meliputi pembagian tugas serta hubungannya (vertikal dan horisontal) antara masing-masing anggota kelompok secara terperinci.
4. Kemajuan: penentuan-penentuan standar mengenai segala sesuatu yang hendak dicapai.
5. Program: Langkah-langkah kegiatan untuk mencapai tujuan.

a. Sifat-sifat perencanaan

1. Faktual: suatu perencanaan yang baik harus dibuat berdasarkan fakta-fakta yang ada.
2. Rasional: suatu perencanaan yang baik harus dibuat atas dasar pemikiran yang rasional (masuk akal) ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Fleksibel: suatu perencanaan yang baik harus dapat mengikuti perkembangan kemajuan masyarakat, perubahan situasi dan kondisi yang tidak diduga sebelumnya.

4. Kontinue: suatu perencanaan yang baik harus dibuat dan dipersiapkan untuk tindakan yang terus menerus dan berkelanjutan.
 5. Dialektis: suatu perencanaan yang baik harus dibuat dengan memikirkan selalu peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan yang akan datang.
- b. Prinsip-prinsip perencanaan
1. *Contributier*: suatu perencanaan mesti membantu tercapainya tujuan manajemen.
 2. *Primacy activity*: suatu perencanaan mesti merupakan kegiatan awal dari seluruh kegiatan manajemen.
 3. *Pervasivitas*: suatu perencanaan mesti mencakup seluruh kegiatan manajemen.
 4. *Alternatif*: suatu rencana mesti mencantumkan pilihan-pilihan baik pilihan dalam bahan, waktu biaya dan sebagainya.
 5. *Eficiency*: suatu perencanaan mesti mempunyai nilai-nilai efisiensi yaitu penghematan dan kerapian.
 6. *Limiting factor* : suatu perencanaan mesti memperhatikan faktor-faktor yang urgen saja.
 7. *Fleksibilitas*: suatu perencanaan mesti mudah disempurnakan, diperbaiki untuk dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berlangsung dan berubah-ubah.
 8. *Strategis*: suatu perencanaan mesti mempunyai siasat untuk dapat diterima oleh pihak yang berkepentingan dengan organisasi.
- c. Sumber-sumber Perencanaan
1. Kebijakan pucuk pimpinan. Artinya perencanaan sering kali berasal dari orang-orang yang punya wewenang untuk membuat kebijakan, atau badan-badan yang berwenang.
 2. Hasil pengawasan. Artinya suatu perencanaan akan dibuat berdasarkan fakta-fakta dari hasil pengawasan. Sehingga dengan demikian dibuatlah suatu perencanaan perbaikan maupun penyesuaian ataupun perombakan secara menyeluruh dari rencana yang pernah dilaksanakan.
 3. Kebutuhan masa depan. Artinya suatu perencanaan se-ngeja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang

baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

4. Penemuan-penemuan baru. Artinya suatu perencanaan dibuat, dilandaskan pada hasil studi yang faktual ataupun terus-menerus. Dengan demikian akan ditemukan ide-ide ataupun pendapat-pendapat baru, maupun prakarsa baru untuk sesuatu kegiatan kerja.
5. Prakarsa dari dalam. Artinya suatu perencanaan dibuat akibat dari pada inisiatif atau usul, sarana dari para staf.
6. Prakarsa dari luar. Artinya suatu perencanaan dibuat berdasarkan saran usul maupun kritik dari orang-orang diluar organisasi ataupun dari masyarakat luas.

2. Pengorganisasian

a. Pengertian organisasi

Istilah organisasi berasal dari perkataan “organism” yang mempunyai arti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang demikian diintegrasikan, sehingga mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya.

Organisasi merupakan hasil dari pada pengorganisasian, sedangkan pengorganisasian itu sendiri berarti penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab. Dalam perkataan ini kita lebih menitik beratkan pada pengorganisasian.

Para ahli kebanyakan berpendapat bahwa pengorganisasian adalah merupakan fungsi organik yang kedua dari manajemen. Pengorganisasian umumnya diartikan sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab, atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan rumusan seperti di atas jelas bahwa pengorganisasian merupakan langkah ke arah pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Jadi adalah suatu hal yang logis bahwa pengorganisasian merupakan fungsi organik yang kedua dari manajemen. Hasil daripada proses

pengorganisasian adalah suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang bulat.

b. Hubungan Pengorganisasian dan Perencanaan

Organisasi adalah alat daripada administrasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, maka susunan, corak maupun ukuran setiap organisasi harus disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan dan akan dicapai oleh organisasi yang bersangkutan.

Setiap tujuan yang dimaksudkan mengandung 2 unsur, yaitu:

1. Unsur Idiil

Tujuan Idiil adalah sasaran yang belum jelas jangka waktu tercapainya dan merupakan sasaran akhir dari tujuan yang bersangkutan. Misalnya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila, adalah tujuan idiil dari sasaran antara, misalnya pembangunan pertanian, peternakan, kehutanan, industri dan lain-lain yang dicapai dalam jangka waktu yang relatif pendek dan dapat dirumuskan dengan jelas cara penyampiannya.

2. Unsur Operasional

Sasaran antara ini adalah tujuan operasional daripada penyelenggaraan pemerintahan dalam praktek administrasi, pencapaian tujuan operasional ini merupakan tugas pokok dari pada masing-masing kekuatan organisasi administrasi.

Pengorganisasian dilakukan manakala pada suatu saat terdapat sesuatu tujuan yang perlu dicapai, tujuan itu dapat merupakan :

- a. Tujuan yang berdiri sendiri :
- b. Tujuan yang tidak berdiri sendiri dan merupakan bagian dari pada sesuatu tujuan yang lebih luas (sub tujuan).
- c. Tujuan dari pada tujuan luas, baru sebagai perkembangan.

Dalam hal penyusunan organisasi diarahkan untuk pencapaian tujuan yang berdiri sendiri akan menjelmakan

suatu organisasi yang berdiri sendiri pula, sedangkan penyusunan organisasi yang diarahkan pada pencapaian suatu tujuan, akan menjelmakan sub organisasi yang sebagai bagian organisasi yang sudah ada.

Adanya perubahan tujuan dari pada suatu organisasi akan menyebabkan adanya perubahan dalam hal di bidang bentuk, susunan, corak, ukuran ataupun personalia dari organisasi yang bersangkutan. Proses perubahan organisasi ini lazim disebut reorganisasi.

d. Proses Pengorganisasian

Proses pengorganisasian meliputi berbagai rangkaian kegiatan yang bermula pada orientasi atas tujuan yang direncanakan (tujuan yang akan dicapai) dan berakhir pada saat kerangka organisasi itu terlengkapi dengan prosedur dan metode kerja, kewenangan, personalia, serta peralatan. Proses ini dapat dijabarkan menurut sequensi sebagai berikut :

1. Perumusan Tujuan

Sebagai dasar utama daripada penyelesaian organisasi, tujuan mesti dirumuskan secara jelas dan lengkap, baik mengenai bidang ruang lingkup sasaran, keahlian ke-trampilan serta peralatan yang diperlukan dan jangka waktu pencapaian yang terbaik. Dari tujuan yang telah dirumuskan dengan jelas dan lengkap itu, dapat ditarik kesimpulan tentang bentuk, susunan, corak maupun ukuran besar kecilnya organisasi yang harus disusun. Misalnya dalam mendirikan SMTA swasta. Tujuan pokoknya adalah membantu pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

2. Penetapan Tugas Pokok

Tugas pokok adalah sasaran yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai. Pada umumnya bertambah besar organisasi yang harus disusun bertambah besar pula tugas pokok yang dapat digariskan, sebaliknya makin kecil organisasi makin konkret dan terbatas tugas pokoknya.

Hal-hal yang mesti diperhatikan dalam penetapan tugas pokok adalah :

- Tugas pokok adalah merupakan bagian dari tujuan; dengan perkataan lain pelaksanaan tugas pokok harus mendekati pada tujuan, atau bisa kita katakan bahwa tugas pokok merupakan jawaban konkret terhadap tujuan.
- Tugas pokok harus dalam batas kemampuan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tugas pokok merupakan landasan dalam penyelenggaraan semua kegiatan dalam organisasi; contoh berkata dengan contoh point a tugas pokok organisasi adalah penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

3. Perincian kegiatan

Perincian kegiatan dapat diperoleh dari jawaban atas pertanyaan: “kegiatan-kegiatan apa saja yang perlu dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok”.

Perincian kegiatan selain harus disusun secara lengkap terperinci, harus diadakan identifikasi antara kegiatan-kegiatan yang penting dan yang kurang penting.

Contoh berkaitan dengan point b

- pengajaran – evaluasi – kegiatan ekstra kurikuler
- pengaduan saran - bimbingan - kegiatan hubungan masyarakat
- mencari dana - uang sumbangan - pembinaan siswa
- UKS - kafetaria
- koperasi - satuan pelajaran - program pengajaran - guru dan staf.
- Kenaikan kelas - gedung dan fasilitas - perpustakaan
- labotarium.
- penerimaan siswa baru - pratikum, studi tour dan sebagainya

4. Pengelompokan kegiatan dalam fungsi-fungsi

Kegiatan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan tugas pokok lazimnya sangat banyak. Dari kegiatan-kegiatan yang sangat banyak ada yang erat hubungannya satu sama lain, ada yang dapat dibedakan secara jelas.

Kegiatan-kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain masing-masing dikelompokkan menjadi satu, masing-masing kelompok kegiatan sebagai hasil pengelompokan

ini lazim disebut fungsi. Fungsi yang dimaksud adalah sekelompok kegiatan yang homogen dalam arti satu sama lain terhadap hubungan yang sangat erat. Pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi meliputi pengelompokan dengan dua tinjauan :

- Tinjauan horisontal
- Tinjauan vertikal
- Pengelompokan dengan tinjauan horisontal didasarkan atas adanya difensiasi horisontal diantara kegiatan-kegiatan yang telah dikelompokkan.
- Pengelompokkan dengan tinjauan vertikal didasarkan atas adanya diferensiasi vertikal diantara kegiatan-kegiatan yang telah dikelompokkan.

Pengelompokkan atas fungsi-fungsi baik dengan tinjauan horisontal maupun vertikal adalah dasar daripada Departementasi.

Contoh dalam kaitan dengan point c.

- kelompok pengajaran
- kelompok personalia
- kelompok fasilitas dan sarana
- kelompok kesiswaan
- kelompok keuangan
- kelompok hubungan masyarakat

5. Departementasi

Departementasi adalah proses konversi fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi. Satuan-satuan organisasi yang masing-masing dibebani satu fungsi ini dapat disebut biro, bagian direktorat, sub direktorat, seksi dan lain-lain.

Departementasi meliputi 2 macam proses :

- Departemen horisontal dilakukan berdasarkan tinjauan dari pada diferensiasi fungsi. Dalam proses departementasi horisontal harus diperhatikan prinsip-prinsip organisasi :
 1. Setiap organisasi sebaiknya dibebani tidak lebih dari satu fungsi pokok.

2. Setiap fungsi hanya terdiri dari kegiatan-kegiatan yang homogen.

- Departementasi vertikal dilakukan berdasarkan tinjauan vertikal daripada deferensiasi fungsi. Di dalam proses departementasi vertikal harus diperhatikan prinsip-prinsip :
 - Setiap organisasi memerlukan pengkoordinasian
 - Setiap organisasi memerlukan hirarki

Dengan departementasi horisontal dan vertikal terciptalah satuan-satuan organisasi utama. Makin luas ruang lingkup tujuan, makin berat tugas pokok dan fungsi-fungsi yang dipikul organisasi. Makin berat fungsi-fungsi yang harus dipikul, makin besar organisasi yang harus disusun. Hal ini perlu pengembangan lebih lanjut dari kerangka organisasi dengan jelas departementasi additional.

Departementasi additional adalah pengembangan kerangka organisasi secara horisontal maupun vertikal dengan memecahkan satuan-satuan organisasi yang ada menjadi beberapa bagian (sub-sub bagian), misalnya saja bagian sekretariat dapat dipecahkan menjadi sub-sub bagian 'tata usaha' keuangan, personal, perlengkapan dan seterusnya. Keseluruhan proses departementasi harus diarahkan kepada bentuk susunan dan corak sifat organisasi yang telah ditetapkan berdasarkan tujuan yang akan dicapai. Corak organisasi dapat diarahkan pada pilihan di antara dua alternatif pokok :

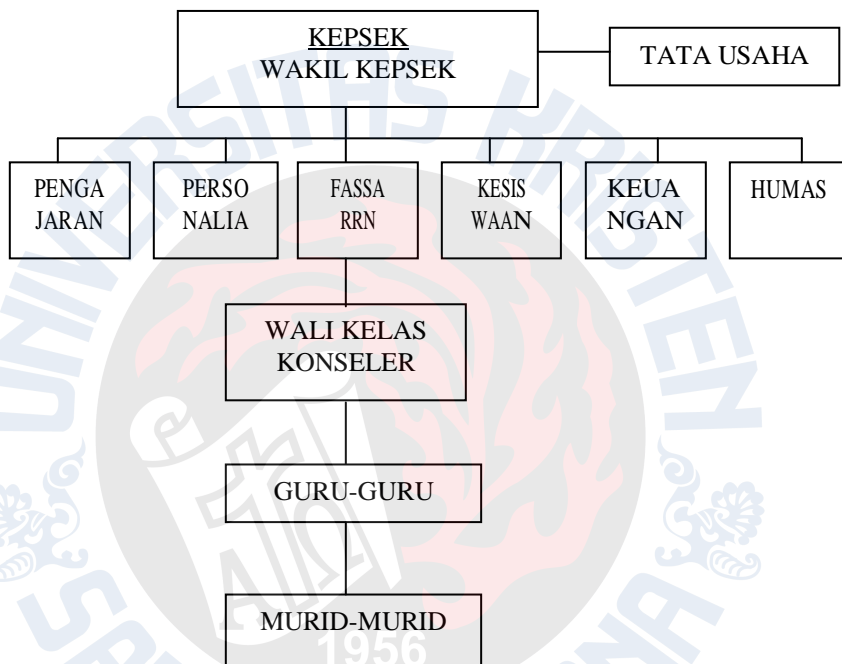
- Organisasi yang sifatnya temporer dibentuk berdasarkan tujuan yang sifatnya temporer juga. Organisasi temporer dapat diwujudkan dalam bentuk 'panitia', 'team kerja' dan lain-lain.
- Organisasi yang sifatnya permanen dibentuk berdasarkan tujuan yang sifatnya permanen juga.

Kegiatan terakhir dari pada proses departementasi adalah:

- Penetapan prosedur kerja
- Penetapan metode kerja

Dengan selesainya proses departementasi terjelma suatu struktur organisasi lengkap dengan prosedur dan metode kerja. Namun untuk dapat dimulai bergerak masih memerlukan 3 kelengkapan organisais lain, yaitu: otoritas, personal, fasilitas,

Contoh : berkaitan dengan contoh point e.



6. Penetapan otoritas organisasi
Satuan-satuan organisasi yang terjelma sebagai hasil proses departementasi menjelmakan pula berbagai macam posisi atau jabatan : biro, bagian, sekretariat dan lain-lain. Dalam organisasi apapun, setiap pejabat dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya selalu didasarkan atas otoritas-otoritas organisasi yang melekat pada jabatan yang dipangkunya.

Dengan perkataan lain setiap posisi baru mempunyai arti setelah dilekati dengan otoritas organisasi. Otoritas dapat diberi arti sebagai kekuasaan atau hak untuk bertindak

atau memberikan perintah ataupun untuk menimbulkan tindakan-tindakan dari orang-orang lain :

Asal otoritas ini dapat bersumber pada :

- Ketentuan perundangan
- Posisi dalam konstelasi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Pelimpahan otoritas
- Perintah atasan.

Prinsip utama dalam pemberian otoritas adalah bahwa otoritas yang diberikan harus sebanding dengan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Contoh : dalam kaitan dengan contoh point e, di mana setiap bagian dalam struktur tersebut (point e) diberi tugas dan tanggung jawabnya (deskripsi).

7. Staffing

Hakikat dari pada organisasi adalah adanya manusia-manusia yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Eksistensi daripada manusia-manusia menentukan eksistensi daripada organisasi. Karenanya staffing adalah suatu proses yang mutlak harus diselenggarakan dalam proses penyusunan organisasi. Staffing adalah rekrutering serta penempatan orang pada satuan-satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departementasi. Prinsip utama dari staffing adalah penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat (the right man of the right place) serta menempatkan orang yang tepat untuk jabatan jabatan (the right man behind the right gun). Berhubung dengan prinsip-prinsip ini, proses staffing harus mengandung unsur seleksi mutu personal yang sehat, lebih-lebih untuk posisi pimpinan.

Kegagalan dalam seleksi mutu personal adalah juga merupakan awal kegagalan dalam mencapai tujuan. Betapapun baiknya mutu struktur yang dijemakan dalam departementasi, jika tidak ditopang dengan mutu personalnya, maka tujuan organisasi sulit dicapai; bahkan dewasa ini terdapat kecenderungan pendapat bahwa mutu orang-orang dalam organisasi merupakan faktor dominan dibandingkan mutu struktur organisasi dalam menen-

tukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi (it is not the gun but the man behind the gun) ; it is not the song but the singer.

Focus dalam seleksi personal dapat diorientasikan pada 3 macam kemampuan yaitu :

- *Tehcnical skill*
- *Human skill*
- *Conceptual skill*

8. Fasilitating.

Proses terakhir dalam penyusunan organisasi adalah pemberian kelengkapan berupa peralatan, fasilitas yang diberikan dapat berupa materiil dan atau keuangan. Proses yang harus dipedomani dalam pemberian peralatan adalah bahwa peralatan yang disediakan harus cukup dan sesuai dengan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan serta tujuan yang harus dicapai oleh organisasi yang bersangkutan.

Dengan selesainya proses penyediaan peralatan, selesai pula proses penyusunan organisasi dan tercipta pula organisasi yang “ready for action” ke arah pencapaian tujuan.

3. Motivating (Penggerakan)

a. Pengertian

Penggerakan adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

- Menurut George Terry “Penggerakan adalah menempatkan semua anggota dari kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi”.
- Menurut Prajudi “penggerakan adalah pengaktifan daripada orang-orang sesuai dengan rencana-rencana dan pola organisasi yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa rumusan di atas dapat disimpulkan bahwa bagaimanapun sempurnanya perencanaan dan ter-

tipnya organisasi belum tentu dapat menjamin bahwa tujuasn akan tercapai dengan mudah dan berhasil baik. Agar dapat melaksanakan penggerakan, seorang pimpinan harus memiliki ketrampilan/keahlian menggerakkan orang lain, agar mau bekerja baik sendiri maupun bersama dengan penuh kesadaran keikhlasan untuk menyelesaikan tugasnya supaya tujuan tercapai sesuai dengan rencana.

b. Tehnik-tehnik penggerakan

Menurut Sondang Siagian adalah sebagai berikut :

1. Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada dalam organisasi.
2. Usahakan agar setiap orang menyadari, memahami serta menerima baik tujuan tersebut.
3. Jelaskan filsafat yang dianut pimpinan organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi.
4. Jelaskan kebijakan-kebijakan yang ditempuh oleh pimpinan organisasi dalam mencapai tujuan.
5. Usahakan agar setiap orang menyertai struktur organisasi.
6. Jelaskan peranan apa yang diharapkan oleh pimpinan organisasi untuk dijalankan oleh setiap manusia.
7. Tekankan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
8. Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh pengertian.
9. Berikan penghargaan serta pujian kepada karyawan yang cakap dan teguran serta bimbingan kepada orang-orang yang kurang mampu bekerja.
10. Yakinkan setiap orang bahwa dengan bekerja baik dalam organisasi tujuan-tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimal-maksimalnya.

c. Klafikasi kebutuhan manusia

Setiap manusia normal berdasarkan hidupnya kepada filsafat "*Quid Pro Quo*" yang dalam bahasa Indonesia berarti sesuatu untuk sesuatu atau dalam pepatah Indonesia artinya ada ubi ada talas ada budi ada balas.

Seorang manusia akan merelakan budinya, kalau ia yakin bahwa ia akan menerima balas yang setimpal dengan budi

yang diberikan. Waktunya bisa bersamaan atau tidak bersamaan, tetapi yang pasti balasannya pasti ada.

Karena persoalan inti pada penggerakan adalah pemahaman sekaligus pemenuhan kebutuhan dari setiap orang yang terlibat dan melibatkan dirinya dalam organisasi. keterlibatan seorang dalam organisasi tentu untuk pemuasan kebutuhannya baik itu kebutuhan jasmani maupun kebutuhan rohani.

Abraham Maslow yang dikutip Siagian (1973) mengemukakan 5 kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. Kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisiologis seperti sandang pangan dan perumahan.
Kebutuhan-kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer setiap manusia sejak lahir sampai meninggal.
2. Kebutuhan-kebutuhan keamanan (*Safety needs*)
Kebutuhan ini mengarah pada 2 bentuk :
 - kebutuhan akan keamanan jiwa
 - kebutuhan akan keamanan harta
3. Kebutuhan-kebutuhan sosial (*Social needs*)
Kebutuhan ini terdiri dari 4 golongan yaitu :
 - kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja.
 - kebutuhan akan perasaan dihormati
 - kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal
 - kebutuhan akan perasaan ikut serta
4. Kebutuhan akan prestise (*Esteem needs*)
Bisa saja terjadi prestise sebagai akibat prestasi
5. Kebutuhan memepertinggi kapasitas kerja (*self actualization needs*)
Misalnya melalui on the job training, seminar, konferensi, off the job training, studi lanjut, dan sebagainya.

d. Fungsi-fungsi penggerakkan

Menurut Prajudi fungsi-fungsi penggerakkan adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi, berbicara dengan bawahan, isyarat, meminta keterangan, pemberian nota, mengadakan pertemuan, rapat wejangan dan sebagainya.
2. Human relation, memperhatikan nasib bawahan sebagai manusia dan selalu ada keseimbangan antara kepentingan-

- kepentingan pribadi pegawai bawahan, mengembangkan kegembiraan dan semangat kerja yang sebaik-baiknya dan kepentingan-kepentingan umum organisasi.
3. Leadership, merupakan inti dari penggerak yang merupakan kegiatan-kegiatan membuat bawahan merasa bahwa mereka dilindungi dan dibimbing. Inti daripada leadership adalah kemampuan untuk mengambil keputusan-keputusan yang tepat, tepat menurut isi, tepat menurut bentuk dan tepat menurut waktu.
 4. Pengembangan eksekutif artinya selalu berusaha agar supaya setiap orang dapat mengambil keputusan-keputusan sendiri yang tepat dalam melaksanakan pekerjaan/ tugas masing-masing. Dimaksudkan pula agar setiap orang mempunyai inisiatif dan kreatifitas yang menunjang tercapainya tujuan organisasi.
 5. Pengembangan rasa tanggung jawab artinya mengembangkan rasa pada diri setiap orang untuk tidak menerima jikalau tugas yang diembannya tidak ditunaikan dengan baik.
 6. Pemberian komando, memberikan perintah, intruksi, pengarahan, meminta laporan pertanggung jawaban, memberikan teguran dan pujian.
 7. Mengadakan observasi atas pekerjaan dan kegiatan bawahan yang langsung dipimpinya
 8. Pemeriksaan moral dan disiplin artinya mendidik serta memberi contoh kepada bawahan tentang apa yang baik dan patut dijalankan, menjaga ketertiban, kesopanan dan kerukunan.
4. *Controlling* (pengawasan)
- a. Pengertian
 - Menurut George Terry “pengawasan adalah proses penentuan apa yang akan dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dihasilkan, yaitu melaksanakan, menilai pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana, yaitu sesuai dengan standar”.
 - Menurut Prajudi “pengawasan adalah keseluruhan aktivitas dan tindakan-tindakan untuk menjamin atau membuat agar semua pelaksanaan dan penyelenggaraan ber-

langsung serta berhasil sesuai dengan yang telah direncanakan”.

- Menurut Sondang Siagian “pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.
- Menurut M. Manullang “pengawasan adalah proses menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu, dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Berdasarkan batasan-batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan erat antara perencanaan dan pengawasan.

Koontz dan O’ Donnel mengatakan “*Planning and controlling are the two sides of the same coin*”. Artinya bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan kedua belahan mata uang yang sama. Itu berarti tanpa rencana, pengawasan tak mungkin dilakukan karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan itu, sebaiknya rencana tanpa pengawasan akan berarti timbul penyimpangan-penyimpangan tanpa ada alat untuk mencegahnya.

b. Maksud dan tujuan serta prinsip

1. Maksud pengawasan

- Pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- Hasil yang dicapai dibidang teknis administrasi maupun dibidang teknis operasional sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
- Sarana yang ada seperti tenaga manusia, biaya, fasilitas dan organisasi telah dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

2. Tujuan pengawasan adalah :

- Agar pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan.
- Agar pelaksanaan tugas sesuai dengan instruksi serta azas-azas yang telah ditentukan.

- Agar kesulitan-kesulitan serta kelemahan bekerja dapat dicegah, ditanggulangi, setidak-tidaknya dikurangi.
- Agar pelaksanaan tugas berjalan efisien, efektif dan tepat pada waktunya.

3. Prinsip-prinsip

- Prinsip organisasi, yang menyatakan bahwa fungsi pengawasan melekat pada tiap organisasi. Kewajiban mengawasi harus dilakukan oleh setiap kepala dan hasilnya harus dilaporkan kepada atasannya.
- Prinsip perbaikan dan penyempurnaan. Salah satu kegiatan pengawasan adalah berusaha menemukan penyebab kesalahan dan bagaimana cara memperbaikinya demi tercapainya hasil yang lebih baik dan sempurna sesuai dengan tujuan.
- Prinsip komunikasi, kegiatan pengawasan berfungsi sebagai sarana hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan, sehingga tercapai pendekatan pribadi serta terpujuk rasa kepercayaan dan kerja sama yang baik.
- Prinsip pencegahan, kegiatan pengawasan harus mampu melihat jauh ke depan agar terhindar dari adanya kemungkinan salah urus.
- Prinsip pengendalian diri, kegiatan pengawasan harus mampu memberikan bimbingan teknis administratif dan operasional dan bantuan pemecahan masalah untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- Prinsip obyektivitas dan keterbukaan. Kegiatan pengawasan harus dilakukan secara obyektif, tanpa rasa sentimen sehingga hasil kepengawasan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka.

c. Macam pengawasan

1. Ditinjau dari segi subyek atau petugas kontrol dibedakan atas:
 - Pengawasan internal, yakni pengawasan yang dilakukan oleh petugas-petugas dari organisasi atau perusahaan yang melaksanakan kegiatan.
 - Pengawasan eksternal, yakni pengawasan yang dilancarkan oleh petugas-petugas dari luar organisasi yang

bersangkutan, baik pengawasan dari pemerintah maupun dari masyarakat umum.

- Pengawasan formal, yakni pengawasan yang dilakukan oleh petugas resmi, dan biasanya dilakukan sesuai rencana, program maupun jadwal yang sudah ditetapkan semula.
- Pengawasan informal, yakni pengawasan yang dilakukan oleh petugas yang ditunjuk sewaktu-waktu, dilakukan oleh petugas tidak resmi, dan sering dilakukan diluar program dan jadwal.
- Pengawasan managerial, yakni pengawasan yang dilakukan oleh manager atau pimpinan, biasanya menyangkut segala sesuatu yang berkenaan dengan proses manajemen.
- Pengawasan staf, yakni pengawasan yang dilakukan oleh staf yang memang diberi tugas untuk melakukan pengawasan dalam bidang-bidang tertentu.

2. Ditinjau dari segi waktu, dibedakan atas :

- Pengawasan preventif, yakni pengawasan yang bermaksud mencegah timbulnya kesalahan-kesalahan dan hal-hal yang tidak diinginkan.
- Pengawasan proses, adalah pengawasan yang dilakukan sedang terjadinya kesalahan dengan maksud agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana.
- Pengawasan represif, yakni pengawasan yang dilakukan sesudah terjadinya penyimpangan atau kesalahan, dengan tujuan untuk memperbaiki dan agar kelak tidak terjadi lagi penyimpangan dalam pelaksanaan

d. Teknik, metode dan sistem pengawasan.

1. Teknik pengawasan

- *Control by exception*, artinya perhatian hanya diarahkan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang menonjol saja.
- *Control through casts*, artinya pengendalian dilakukan hanya dengan mengawasi pengeluaran-pengeluaran biaya saja.

- *Control through time*, artinya pengawasan dilakukan hanya dengan menjaga waktu dan saat saja.
 - *Control through main material*, artinya pengawasan dilakukan dengan mengendalikan segala sesuatu mengenai bahan pokoknya.
 - *Control by through key personal*, artinya pengawasan pengendalian yang dilakukan dengan mengawasi orang-orang yang memegang jabatan.
 - *Control through out put*, artinya pengawasan dengan melalui hasilnya saja.
 - *Control through process or procedures*, artinya pengawasan yang dilakukan melalui pengendalian prosedur dan proses.
 - *Control through audits*, artinya pengawasan yang dijalankan melalui pemeriksaan-pemeriksaan, verifikasi, audit-audit secara sistematis dan teratur.
 - *Control through automatic, devices*, artinya pengawasan dengan mempergunakan pesawat elektronika, alarm, sinyal dan sebagainya.
2. Metode pengawasan
- Metode observasi langsung yaitu metode pengamatan langsung oleh atasan terhadap pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan.
 - Metode statistik, adalah pengawasan dilakukan melalui data-data yang disusun secara statistik dan grafis.
 - Metode laporan, adalah pengawasan dilakukan setelah diketahui terdapat kesalahan-kesalahan dan penyalahgunaan dari laporan yang diterima, baik lisan maupun tertulis.
3. Sistem pengawasan
- Komparatif, yakni sistem membandingkan hasil yang diperoleh dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.
 - Inspektif, yakni sistem pemeriksaan setempat.
 - Verifikatif, yakni sistem pengawasan dilakukan oleh staf, secara verifikatif menyangkut keuangan dan materi.

- Investigatif, yakni sistem pengawasan yang dilakukan dengan cara mengadakan penyelidikan. Biasanya sistem pengawasan ini dilakukan untuk mengetahui apa yang tersirat, yang sukar dapat diketahui melalui pengawasan yang biasa. Penyelidikan dilakukan seringkali untuk membongkar penyelewengan-penyelenggaraan.

e. Syarat-syarat pengawasan

- Fact finding artinya menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
- Disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- Flexible
- Menyeluruh
- Ekonomis dalam hubungan dengan biaya
- Harus obyektif
- Harus membawa tindakan perbaikan.

5. *Evaluating* (penilaian)

a. Pengertian

- Menurut Sondang Siagian penilaian ialah proses pengukuran dan perbandingan daripada hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.
- Menurut Prof. Prajudi penilaian adalah pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pengukuran terhadap keseluruhan penyelenggaraan, terutama setelah semuanya selesai.
- Menurut Ensiklopedi Administrasi, penilaian adalah menetapkan perbedaan antara hasil yang benar-benar dapat dicapai dengan pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya dicapai menurut rencana, serta menilai perbedaan-perbedaan tersebut. Kemudian dari penilaian itulah digunakan untuk menentukan langkah selanjutnya.

Berdasarkan batasan-batasan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati/ hidupnya suatu organisasi.
 - Penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen.
 - Penilaian merujuk pada jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai.
- b. Hakekat penilaian.
1. Penilaian ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan. Dan ini berbeda dengan pengawasan yang ditujukan pada fase pelaksanaan.
 2. Penilaian bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan itu.
 3. Penilaian bersifat “*prescriptive*” sesuatu yang bersifat mengobati.
 4. Penilaian ditujukan kepada fungsi-fungsi organik lainnya.
- c. Ruang lingkup dan prinsip serta langkah-langkah evaluasi.
1. Ruang lingkup penilaian
 - Penilaian unsur manusia
 - Penilaian bidang material
 - Penilaian keseluruhan dari perencanaan yang sudah dibuat.
 - Penilaian keseluruhan bidang kegiatan pelaksanaan.
 2. Prinsip-prinsip evaluasi
 - Evaluasi harus komprehensif
 - Evaluasi harus ekonomis
 - Evaluasi harus kooperatif
 - Evaluasi harus deagustis
 3. Langkah-langkah dalam proses evaluasi
 - Harus ada penentuan dan perumusan tujuan
 - Perlu memperinci tujuan-tujuan itu menjadi pokok-pokok yang konkrit dan terbatas.

- Pilih alat dan teknik evaluasi yang tepat dengan tempat serta kondisi.
- Pengumpulan data
- Analisa data dan pengambilan kesimpulan-kesimpulan
- Diagnosa dan tindak lanjut.

