

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

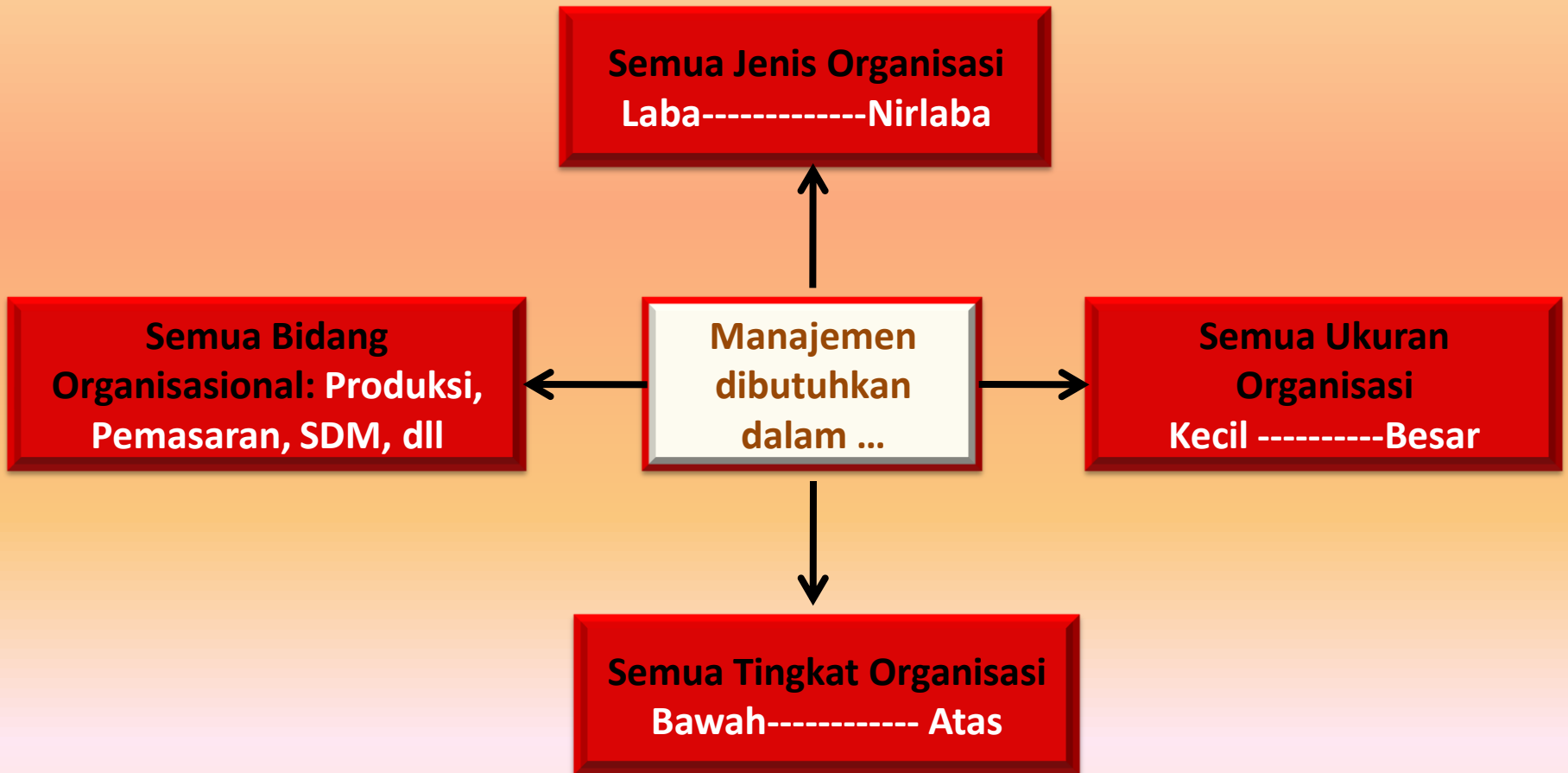


Made by: Dwi Esti Andriani, M. Pd

Dosen Prodi Manajemen Pendidikan Jurusan AP FIP UNY

Tahun 2007

Keuniversalan Manajemen

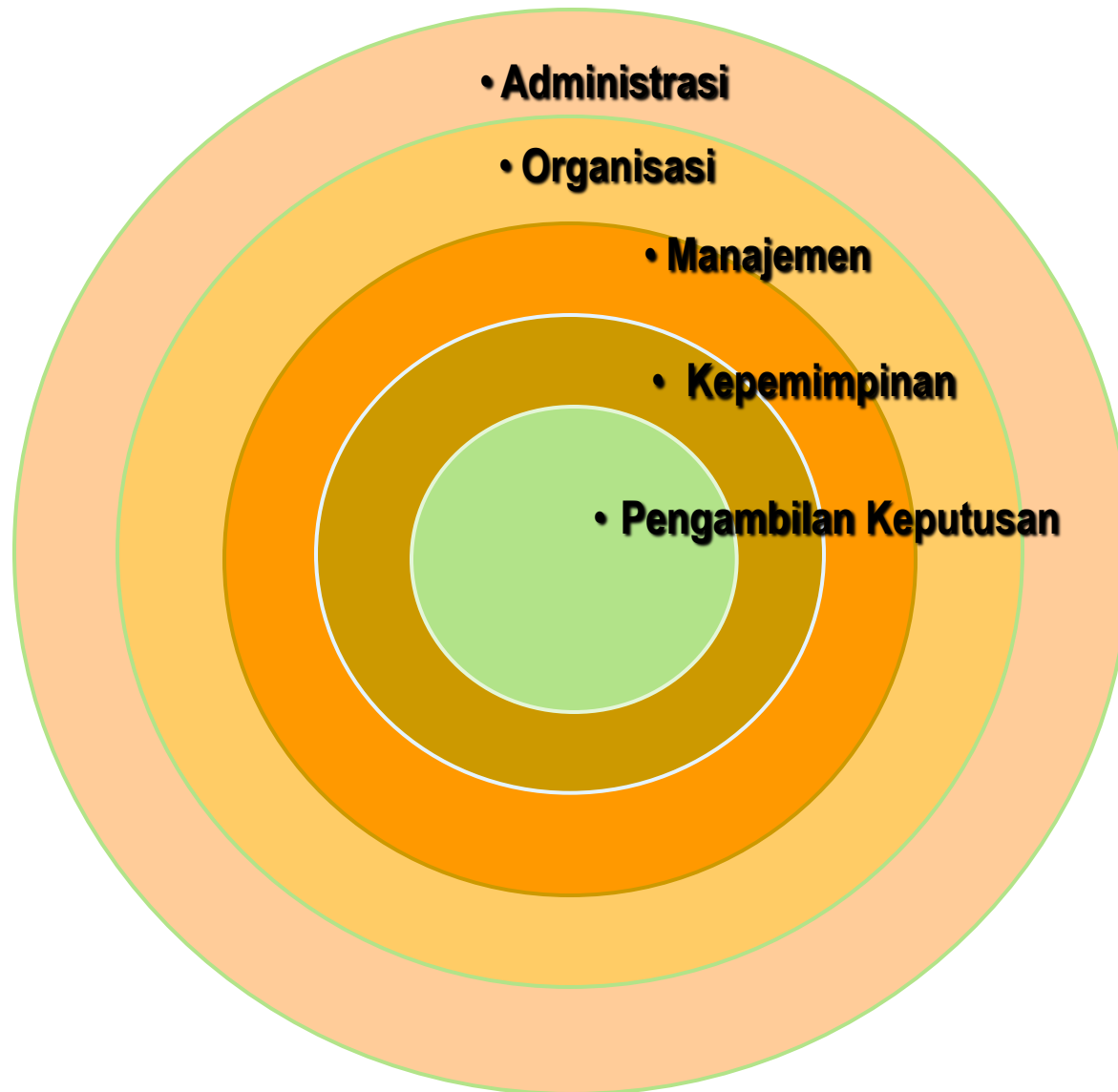




MANAJEMEN versus ADMINISTRASI

	ETIMOLOGIS	MAKNA	PENGGUNAAN
MANAJEMEN	<p>Bhs. Latin: <i>manus</i> =tangan dan <i>agere</i> =melakukan, digabung menjadi <i>managere</i> = menangani. Dalam bahasa Inggris, <i>kk</i> = <i>to manage</i>, <i>kb</i> = <i>management</i> , yang dalam BI = manajemen =pengelolaan</p>	<p>(ilmu, seni, proses, profesi) mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien</p>	<p>Banyak digunakan di organisai bisnis-profit</p>
ADMINISTRASI	<p>Bhs. Latin: <i>ad</i> =intensif dan <i>ministrare</i> = melayani, membantu, dan memenuhi, digabung = <i>administrare</i> (<i>kk</i>): melayani secara intensif, <i>administrativus</i> (<i>ks</i>), & <i>adinsitratio</i> (<i>kb</i>). Dlm B Ing. = <i>administration</i> (<i>kb</i>), <i>to administer</i> (<i>kk</i>), & <i>administrative</i> (<i>ks</i>). Dalam B Belanda: <i>administratie</i> dan B Ind.: administrasi</p>	<p><i>Sempit</i>: pekerjaan yang berhubungan dengan ke-TU-an/teknis administrasi (surat menyurat)</p> <p><i>Luas</i> : (ilmu, seni, proses, profesi???) mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien</p>	<p>Banyak digunakan di organisasi sosial dan pemerintah - non profit</p>

ADMINISTRASI, ORGANISASI, MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN



PENGERTIAN MANAJEMEN

- ① **ILMU dan SENI** mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. - *Malayu S.P Hasibuan-*
- ① Management is **GETTING DONE THROUGH PEOPLE.** - *Koontz & O' Donnel-*
- ① Management is **the PROCESS** of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.
-*James F. Stoner-*
- ① Manajemen merupakan suatu **PROFESI.** -*Nanang F.-*

HUBUNGAN ANTAR FUNGSI-FUNGSI (PROSES) MANAJEMEN



Arti Manajemen (Pendidikan)

Manajemen

- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Kepemimpinan
- Monitoring dan Evaluasi

proses
kerjasama 2
orang atau
lebih =
organisasi

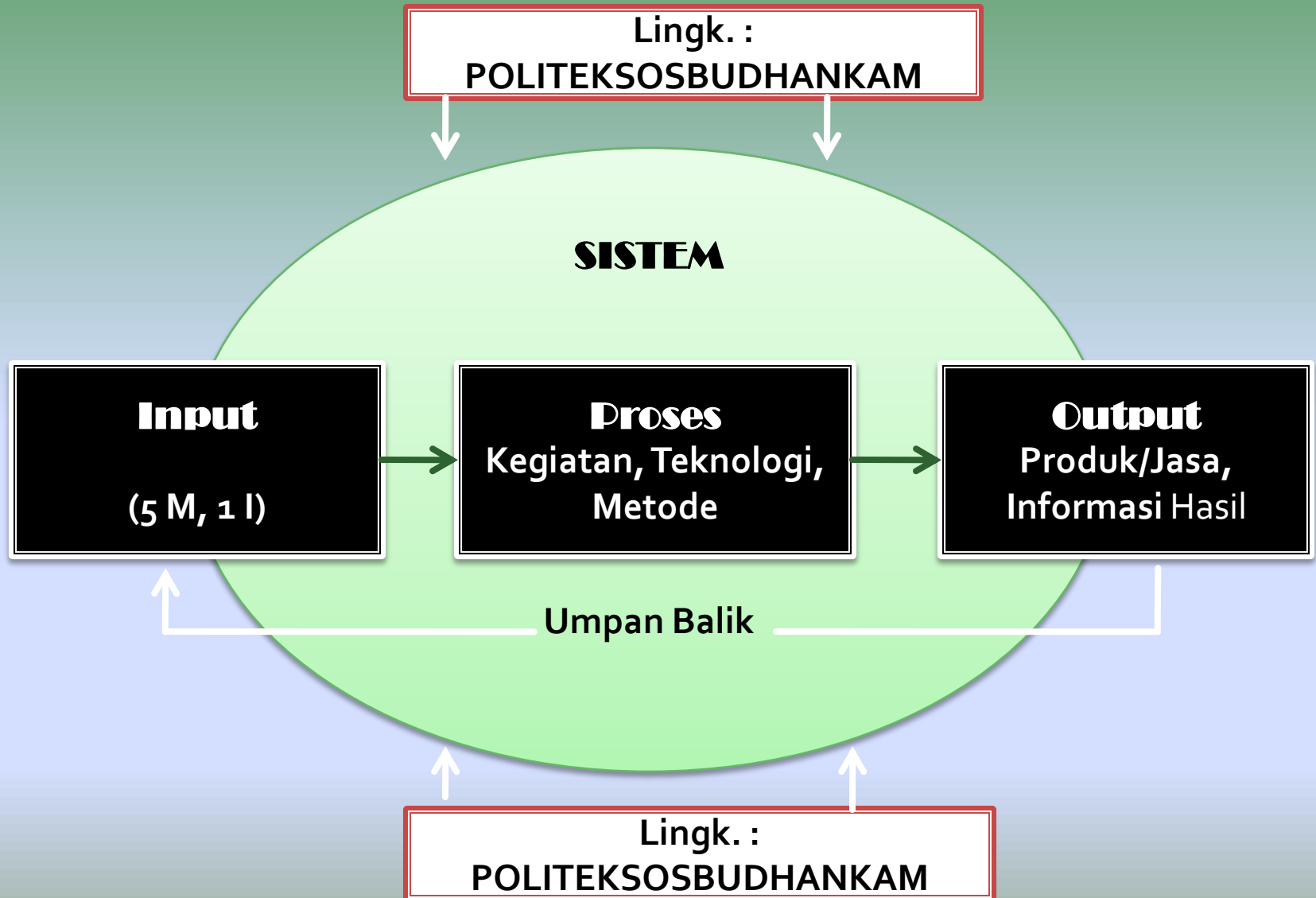
Tujuan
organisasi
(pendidikan)

KONSEP ORGANISASI (PENDIDIKAN)

- Huseini Usman: 2006-

- ✘ Organisasi sebagai proses kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien
- ✘ Organisasi sebagai sistem sosial (terbuka)
- ✘ Organisasi sebagai struktur (struktur organisasi)
- ✘ Organisasi sebagai wadah (kegiatan)
- ✘ Organisasi sebagai *learning organization*
- ✘ Organisasi sebagai iklim organisasi
- ✘ Organisasi sebagai budaya organisasi

Organisasi (Pendidikan) sbg Sistem Terbuka



MANAJEMEN/ADMINISTRASI PENDIDIKAN

keseluruhan proses dengan mana sumber-sumber manusia dan materi yang cocok dibuat tersedia dan efektif bagi pencapaian maksud-maksud organisasi secara efisien (Oteng Sutisna)

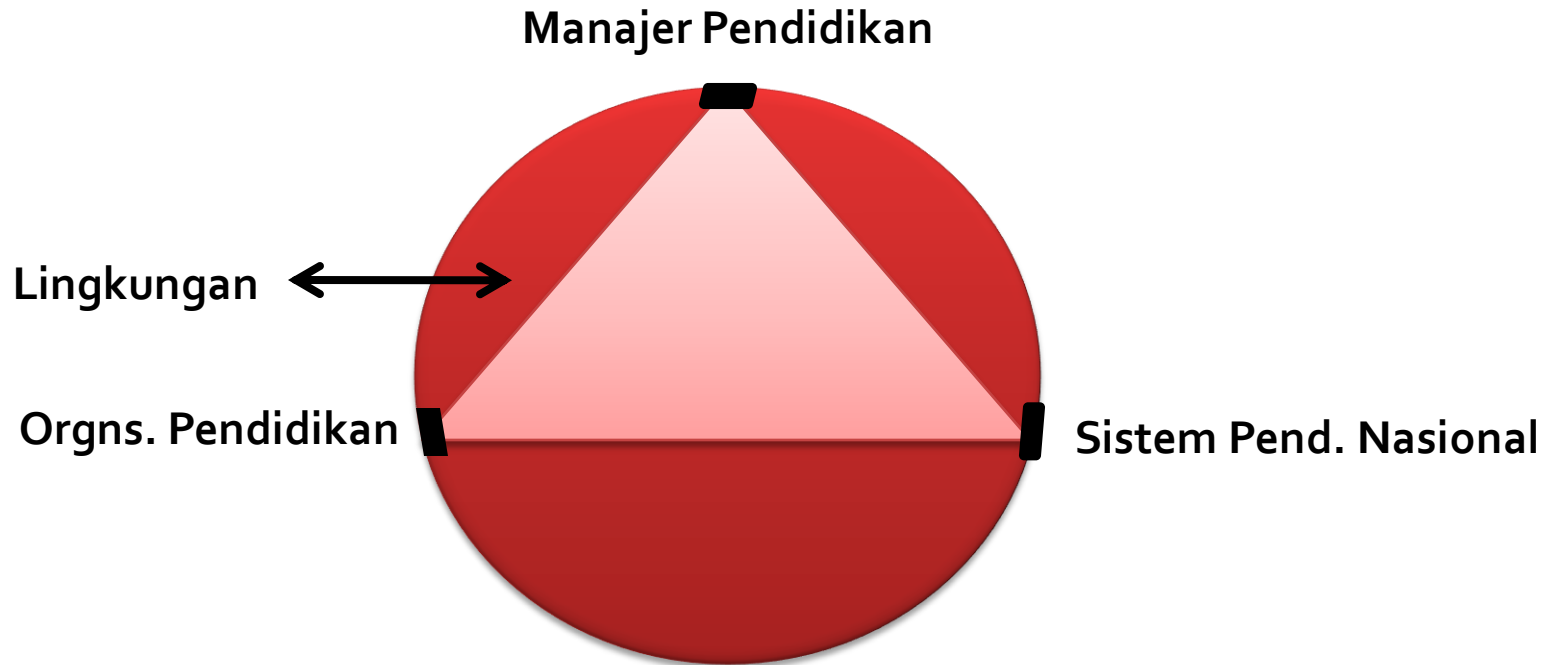
rangkaian kegiatan atau keseluruhan, proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal (Hadari Nawawi)

seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Huseini Usman)

Tujuan MP

- ◆ Efektivitas
- ◆ Efisiensi
- ◆ Pemerataan
- ◆ Keadilan
- ◆ Keberlangsungan
/sustainability

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Manajer Pendidikan



PERKEMBANGAN ALIRAN MANAJEMEN/ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Teori Manajemen Klasik (1870 -1930)

- Dasar Teori: Manajemen Ilmiah
- Berorientasi pragmatis (tujuan jelas), berlandaskan empiri dan pendekatan rekayasa (mekanisitas-standarisasi-POLC) yang berfokus pada peningkatan efisiensi/produktivitas kerja.
- Tokoh: FW Taylor, Henry Fayol, dan Max Weber

Teori Hubungan Manusia (sekitar tahun 1920-an)





- Dasar Teori: Psikologi
- Manusia sebagai makhluk sosial dan individu (psikis) diperhatikan. Mengedepankan tujuan bersama, koordinasi, komunikasi, dan optimalisasi kontribusi individu bagi organisasi.
- Tokoh: Elton Mayo, A. Maslow, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris.

Teori Modern

- Dasar Teori: administrasi, PK, filsafat, sosiologi, teori sistem, teori lingkungan, OR
- Mempertimbangkan semua elemen organisasi dengan penekanan pada kepemimpinan kontingensi, budaya & teori sistem

PERENCANAAN

Mengapa merencanakan?

-  **Memberikan kejelasan arah tujuan**
-  **Memberikan kejelasan strategi dan tindakan untuk mencapai tujuan**
-  **Memberikan panduan pelaksanaan tindakan**
-  **Memberikan acuan pengendalian dan evaluasi kegiatan**

Proses Perencanaan

- Menetapkan apa yang akan dicapai (visi, misi, tujuan, atau sasaran)
- Menganalisis kondisi dan situasi saat ini (*teknik: scan lingkungan*)
- Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan (evaluasi diri dan analisis swot)
- Mengembangkan rencana dan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

Esensi Perencanaan

- Suatu proses
- Penetapan tujuan (apa yang akan dicapai)
- Pemilihan strategi dan tindakan
- Menyangkut masa depan dalam waktu tertentu

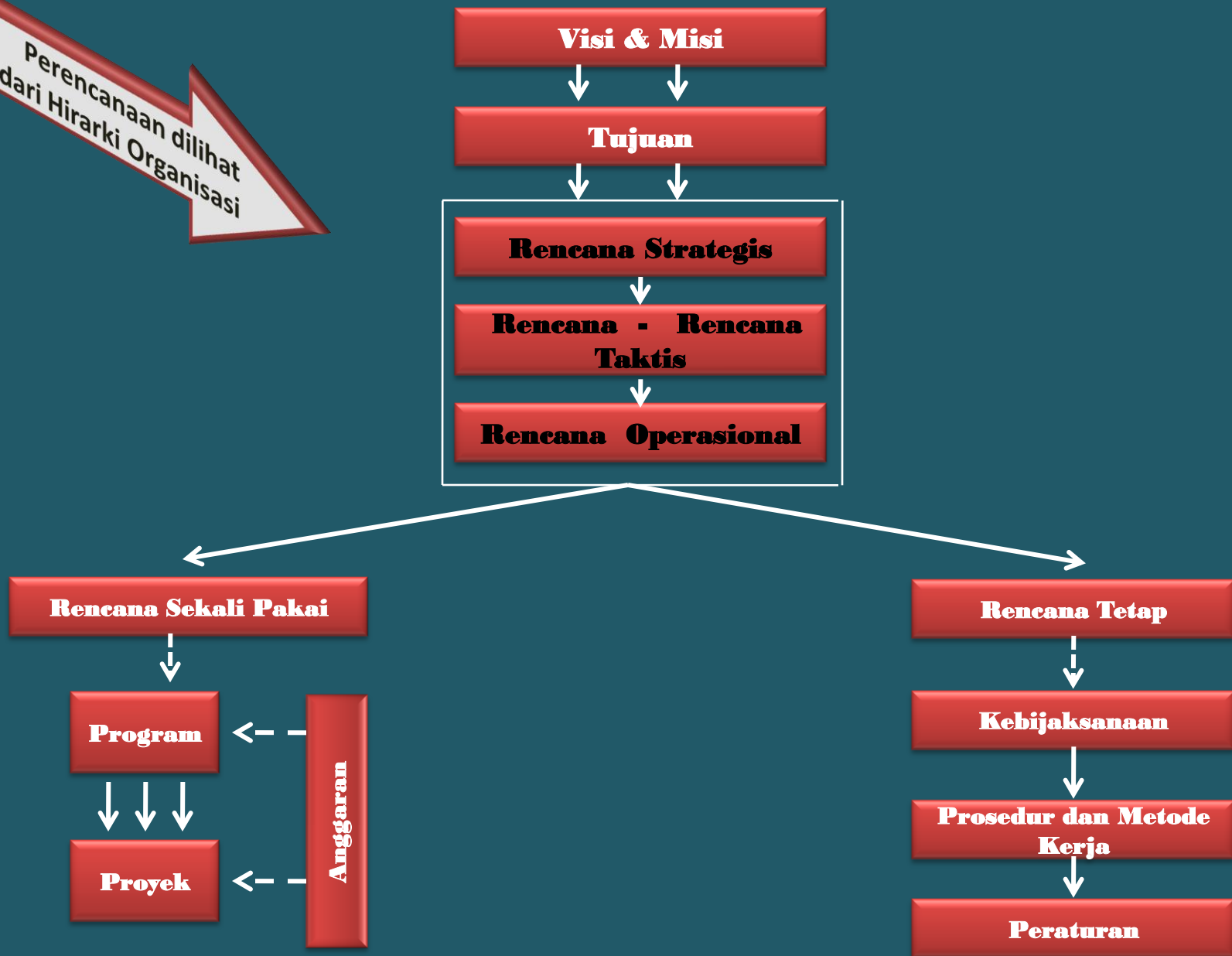
Manfaat Perencanaan

- Menyediakan standar pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi
- Memperoleh berbagai alternatif terbaik
- Tersusun skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan
- Efisiensi alokasi sumber daya organisasi
- Memudahkan penyesuaian diri dengan perubahan lingkungan
- Memudahkan koordinasi
- Meminimalkan pekerjaan tidak pasti dan kesalahan

Jenis Perencanaan, dilihat dari...

Waktu	Ruang lingkup	Pihak Perencana	Hirarki Organisasi
<ul style="list-style-type: none">Jangka PanjangJangka menengahJangka Pendek	<ul style="list-style-type: none">NasionalRegionalLokal	<ul style="list-style-type: none">Top downBottom upDiagonalHorizontalGabungan (Top Down dan Bottom Up)	<ul style="list-style-type: none">Perencanaan StrategisPerencanaan TaktisPerencanaan Operasional

Perencanaan dilihat dari Hirarki Organisasi



PERENCANAAN STRATEJIK

- ✦ Proses penetapan arah, tujuan, strategi, kebijaksanaan, program-program sratejik untuk pencapaian tujuan organisasi.
- ✦ Merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi

PROSES PERENCANAAN STRATEJIK



- Penentuan visi dan misi
- Pengembangan profil organisasi
- Analisa lingkungan eksternal
- Analisa internal organisasi
- Identifikasi kesempatan dan ancaman stratejik
- Pemilihan berbagai alternatif stratejik terbaik
- Pengembangan strategi-strategi organisasi
- Implementasi strategi
- Monitoring dan evaluasi strategi

Perencanaan Taktis

- **Perencanaan yang berfungsi untuk mengoperasionalkan / mengimplementasikan rencana strategis dengan cara mengkoordinasikan semua kegiatan pada setiap unit organisasi yang berbeda.**
- **Dibandingkan dengan perencanaan strategis, jangkauan waktunya lebih pendek, memfokuskan pada pekerjaan yang lebih spesifik dan nyata, kemungkinan resiko lebih kecil dengan memanfaatkan teknik kuantitatif melalui riset dan peramalan.**

Perencanaan Operasional

Perencanaan yang berfungsi untuk mengoperasionalkan rencana taktis yang telah dibuat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dibandingkan dengan dua perencanaan sebelumnya, jangkauan waktunya lebih pendek, spesifik, berupa unit-unit kegiatan nyata, resiko lebih kecil dan besar kemungkinan untuk diantisipasi.

Masalah utama lingkungannya terdiri dari tujuan, kebijakan, budget, prosedur dan aturan. Rencana pada tingkat ini lebih otomatis dan bersifat kuantitatif.

Jenis rencana operasional:

- Rencana sekali pakai (*single use plans*), umumnya dibuat untuk suatu program, proyek, dan anggaran
- Rencana tetap (*standing plans*)

Rencana Sekali Pakai

- *Rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan khusus/spesifik dan tidak digunakan kembali jika tujuan telah tercapai.*
- **Tipe-tipe rencana sekali pakai:**
 - Program, mis. penelitian, pengembangan SDM, pengenalan produk & jasa, dll
 - Proyek, merupakan bagian terpisah dari program, ruang lingkup dan tujuannya lebih spesifik.
 - Anggaran: laporan sumber daya keuangan yang disusun untuk kegiatan-kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Rencana Tetap

- *Standar-standar/aturan yang ditetapkan untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang (rutin).*
- *Rencana ini sekali ditetapkan akan terus diterapkan sampai perlu diubah (dimodifikasi) atau dihapuskan.*
- *Wujud umum: kebijakan, prosedur standar, dan aturan*

Kebijakan (policy)

- ❖ Adalah pedoman umum yang memberikan arah dan batasan pemikiran dan tindakan-tindakan manajerial

- ❖ Tingkatan kebijakan
 - Kebijakan pokok (*basic policy*)
 - Kebijakan umum (*general policy*)
 - Kebijakan bagian (*departement policy*)

Prosedur /SOP

- *Sejumlah instruksi kegiatan yang rinci dan runtut, yang berfungsi sebagai acuan pelaksanaan kerja.*
- **Manfaat Prosedur**
 - Menghemat usaha manajerial
 - Memudahkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab
 - Mendorong munculnya metode-metode kerja yang lebih efisien
 - Memudahkan pengawasan
 - Memungkinkan penghematan personelaia
 - Membantu kegiatan-kegiatan koordinasi

Peraturan (Rule)

- Pernyataan (ketentuan-ketentuan) yang mengatur apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bersifat mengikat: harus ditaati.
- Peraturan biasanya menyertai rencana-rencana yang dibuat untuk efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan







Kriteria Efektivitas Rencana

- ❑ Kegunaan (fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana)
- ❑ Ketepatan (tujuan) dan obyektivitas (data dan informasi)
- ❑ Ruang lingkup (komperhensif, padu, dan konsisten)
- ❑ Efektivitas biaya
- ❑ Akuntabilitas
- ❑ Ketepatan waktu

Hambatan-hambatan Perencanaan yang Efektif

- Kurang pengetahuan tentang organisasi
- Kurang pengetahuan tentang lingkungan (organisasi)
- Kurang tersedia data dan informasi yang lengkap
- Ketidakmampuan melakukan peramalan/prediksi
- Biaya
- Manajemen yang kurang percaya diri
- Takut gagal/resiko
- Upaya mempertahankan status quo/keengganan/penolakan perubahan
- Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif

Upaya Meminimalkan Hambatan

-  **Perencanaan partisipatif**
-  **Penyediaan data dan informasi yang reliabel, valid, dan akurat**
-  **Implementasi rencana yang efektif**
-  **Perencanaan yang transparan/terbuka**
-  **Kehati-hatian atas setiap dampak perubahan yang mungkin terjadi**
-  **Meminimalkan/menghilangkan gangguan-gangguan perencanaan yang mungkin terjadi**

Kritik terhadap Rencana

- ✿ Perencanaan dapat menciptakan kekakuan
- ✿ Rencana tidak dapat disusun dalam lingkungan yang dinamis
- ✿ Rencana formal tidak dapat menggantikan kreativitas dan intuisi
- ✿ Rencana memusatkan perhatian para manajer pada persaingan sekarang, bukan kelangsungan hidup masa mendatang
- ✿ Perencanaan formal memperkuat sukses yang bisa menjurus ke kegagalan

PENGORGANISASIAN

14 Prinsip Manajemen Ilmiah

(Fayol)

Divisi Kerja

Otoritas

Disiplin

Kesatuan Komando

Kesatuan Arah

Subordinat Minat

Individu

Penggajian

Sentralisasi

Rentang Kendali

Perintah

Pemerataan

Stabilitas Personel

Inisiatif

Semangat Tim

Arti

- **Pengorganisasian:** proses penciptaan struktur organisasi
- **Desain organisasi:** penyusunan dan perubahan struktur organisasi
- **Struktur organisasi:**
 - *the pattern a network of relationships between the various positions and the positions holders”.*
 - pola hubungan kerja formal organisasi yang menunjukkan pembagian, pengelompokan, dan pengkoordinasian tugas-tugas pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan

Aspek-aspek Desain Organisasi - Pengorganisasian

Faktor-faktor Kontingensi	Desain Organisasi –Pengorganisasian (PK ttg....)	Struktur Organisasi	Dimensi Organisasi	Desain Organisasi
Lingkungan Teknologi Strategi Organisasi Besaran Organisasi Pengendalian Kekuasaan*	Spesialisasi Pekerjaan Departementalisasi Rantai Komando Rentang Kendali Sentralisasi & Desentralisasi Formalisasi	Pola hubungan kerja formal organisasi yang menunjukkan pembagian, pengelompokan, dan pengkoordinasian tugas-tugas pekerjaan	Kompleksitas Formalitas Sentralisasi	Mekanistik Organik

Tujuan Pengorganisasian

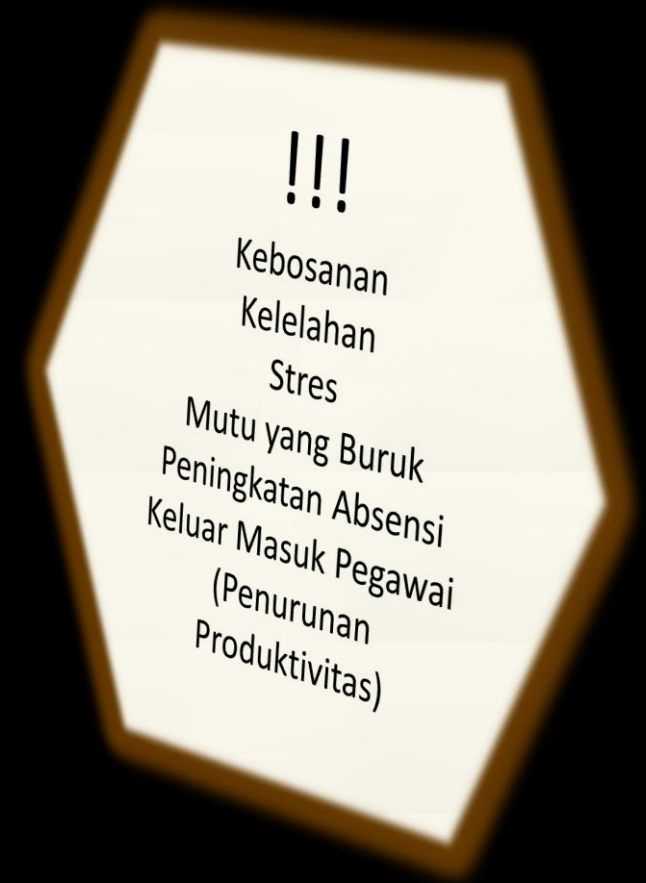
- Membagi pekerjaan yang harus dilakukan ke sejumlah departemen dan pekerjaan tertentu
- Membagi-bagi tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan masing-masing pekerjaan
- Mengkoordinasikan berbagai tugas organisasi
- Mengelompokkan sejumlah pekerjaan ke sejumlah unit
- Membangun hubungan di antara individu, kelompok, dan departemen
- Menetapkan sejumlah garis wewenang formal
- Mengalokasikan an menggunakan secara efektif SDO

Spesialisasi Pekerjaan

Perincian tugas-tugas organisasi menjadi sejumlah pekerjaan-pekerjaan tersendiri

Misal:

- Pengelolaan Surat
- Administrasi Arsip
- Pembukuan
- Pelatihan
- Pemeliharaan Listrik
- Pelayanan Pelanggan



Rantai Komando

Garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling bawah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa

Wewenang	Tanggung jawab	Kesatuan komando
“hak-hak yang melekat pada posisi manajerial tertentu yang memberi tahu orang apa yang harus dilakukan dan mengharapkan orang itu melakukannya”	“kewajiban untuk melaksanakan tugas apa saja yang dibebankan”	“prinsip manajemen yang menyatakan bahwa tiap-tiap orang harus melapor ke satu manajer saja”

Rentang Kendali

- adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang manajer secara efisien dan efektif
- makin luas atau besar rentangnya, makin efisien organisasi

FAKTOR-FAKTOR KONTINGENSI

Kompetensi pegawai
Karakteristik pekerjaan
Kerumitan pekerjaan
Jarak fisik dengan bawahan
**Seberapa besar prosedur standarisasi
yang ditetapkan**
Kecanggihan sistem informasi organisasi
Kekuatan budaya organisasi
Gaya Manajer

Departementalisasi

“Pengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok”

Dasar pengelompokkan

**Fungsional
Divisi/Unit
Produk
Pelanggan
Wilayah
Proses
dll.**

Sentralisasi

sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi

Desentralisasi

sejauh mana karyawan tingkat bawah memberikan masukan atau benar-benar mengambil keputusan



Faktor Pertimbangan Penentuan Sentralisasi atau Desentralisasi

Lebih Tersentralisasi

- Lingkungannya stabil
- Para manajer tingkat bawah tidak semahir manajer tingkat atas
- Para manajer tingkat rendah tidak ingin ikut serta dalam pengambilan keputusan
- Keputusan-keputusan yang penting
- Organisasi menghadapi krisis atau resiko kegagalan perusahaan
- Perusahaannya besar
- Efektivitas pelaksanaan strategi perusahaan bergantung pada para manajer yang mempunyai hak menentukan apa yang terjadi

Lebih Terdesentralisasi

- Lingkungannya rumit, tidak pasti
- Para manajer tingkat rendah mampu dan berpengalaman dalam mengambil keputusan
- Para manajer tingkatan rendah menghendaki suara dalam pengambilan keputusan
- Keputusan-keputusan relatif kurang penting
- Budaya perusahaan terbuka
- Perusahaan secara geografis terpecah
- Efektivitas pelaksanaan strategi organisasi bergantung pada keterlibatan dan fleksibilitas para manajer dalam mengambil keputusan

Formalisasi

“Sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu terstandarisasi dan sejauh mana perilaku karyawan dibimbing oleh peraturan dan prosedur”

Formalisasi yang tinggi ditunjukkan dengan uraian jabatan yang tegas, banyaknya peraturan organisasi, dan prosedur kerja yang jelas dan banyak.

→ Keleluasaan individu terbatas dan dapat menumpulkan berbagai potensi individu.

Desain Organisasi

MEKANISTIS

Dikendalikan secara kaku dan ketat

- **Spesialisasi Tinggi**
- **Departementalisasi Kaku**
- **Rantai Komando Jelas**
- **Rentang Kendali Sempit**
- **Sentralisasi**
- **Formalisasi Tinggi**

ORGANIS

Sangat Fleksibel dan Mudah dirubah

- **Tim Lintas Fungsi**
- **Tim Lintas Hirarki**
- **Aliran Informasi Bebas**
- **Rentang Kendali Lebar**
- **Desentralisasi**
- **Formalisasi Rendah**

Desain Organisasi Umum

Struktur Sederhana	Struktur Fungsional	Struktur Divisional
<p>Kekuatan: Cepat, fleksibel, murah biaya pemeliharaan, pertanggungjawabannya jelas</p> <p>Kelemahan: Tidak memadai ketika organisasi berkembang Ketergantungan pada satu orang adalah beresiko</p>	<p>Kekuatan: Penghematan biaya dari spesialisasi (skala ekonomi, minimal orang dan peralatan yang lengkap) dan karyawan dikelompokkan dengan yang lain yang mempunyai tugas serupa</p> <p>Kelemahan: Mengejar tujuan fungsional dapat menyebabkan manajer kehilangan pandangan tujuan organisasi secara keseluruhan, spesialis fungsional menjadi terkucil, dan kurang memahami yang terjadi di unit lainnya</p>	<p>Kekuatan: Berfokus pada hasil-para manajer divisi bertanggung jawab pada apa yang terjadi para produk dan jasa mereka</p> <p>Kelemahan: Kegiatan dan SDO yang lengkap meningkatkan biaya dan mengurangi efisiensi</p>

Desain Organisasi Kontemporer

Struktur Berbasis Tim	Struktur Matriks	Struktur Proyek	Unit Internal Mandiri	Organisasi Pembelajar	Organisasi Tanpa Batas
Struktur organisasi dimana keseluruhan organisasi tersusun oleh sejumlah kelompok kerja atau tim	Struktur organisasi yang menugaskan para spesialis dari departemen fungsional yang berbeda-beda untuk bekerja pada satu proyek atau lebih	Struktur organisasi dimana para karyawan senantiasa bekerja di sejumlah proyek	Unit bisnis terdesentralisasi, masing-masing dengan produk, klien, pesaing, dan sasaran laba sendiri-sendiri	Organisasi yang telah mengembangkan kemampuan untuk terus menerus beradaptasi dan berubah karena para anggota berperan aktif dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang terkait dengan pekerjaan	Organisasi yang desainnya tidak didefinisikan oleh atau terbatas pada batas-batas horisontal, vertikal, atau eksternal yang dipaksakan oleh struktur yang telah ditentukan sebelumnya

KEPEMIMPINAN

Batasan Kepemimpinan

- Kepemimpinan merupakan kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang (Veitzal Rivai, 2004)
- *Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals (Koontz, O' Donnel dan Wehrich, 1980)*
- *Leadership is the act of providing direction, energizing others, and obtaining their voluntary commitment to leader's vision (Cook dan Phillip L. Hunsaker, 2001: 492)*

PEMIMPIN

**“Orang yang mampu mempengaruhi atau menggerakkan orang lain ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin ini dapat ditunjuk atau muncul dari dalam kelompok. Pemimpin mungkin mampu mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama melampaui batas tugas dan tanggung jawabnya”
(Robbins, 2002)**



MANAJER

Orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya (Stoner, Freeman dan Gilbert Jr.)

Seseorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain (Malayu S. P. Hasibuan)

Manajer menyelesaikan hal-hal dengan bekerja dengan orang dan sumber daya-sumber daya fisik agar tercapai tujuan-tujuan system. Manajer mengkoordinir dan memadukan (*integrate*) kegiatan-kegiatan dan pekerjaan orang-orang lain (Kantz)

Manajer kemunculannya ditunjuk, dan kemampuannya mempengaruhi banyak didasarkan pada kewenangan formal yang melekat pada kedudukan mereka (Robbins)


PEMIMPIN VERSUS MANAJER

(DILIHAT DARI TUGAS DAN FUNGSINYA) – KOTTER 1999

Leaders do the right things (mengatasi perubahan)

- ✚ ***Menentukan arah:***
mengembangkan visi masa depan dan strategi-strategi untuk mencapainya
- ✚ ***Mengarahkan karyawan:***
meyampaikan arah atau tujuan melalui kata-kata dan tindakan
- ✚ ***Memberi motivasi dan insipirasi:*** pemenuhan kebutuhan-kebutuhan untuk mengatasi masalah-masalah perubahan

Managers do the things right (mengatasi kompleksitas)

- ✚ ***Perencanaan dan penyusunan anggaran:***
penyusunan rencana disertai alokasi sumber daya yang dibutuhkan
 - ✚ ***Pengorganisasian dan penyusunan staf:*** menetapkan struktur dan mengisinya.
 - ✚ ***Pengendalian dan pemecahan masalah:***
mengendalikan proses dan hasil, merencanakan serta mengorganisasikan upaya pemecahan masalah atas masalah yang muncul.
- 

Kepemimpinan dalam Manajemen

"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational goals through the application of management techniques. Leadership without management can be mere rethoric, while management without leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation" (Turney, 1999: 46)

FUNGSI KEPEMIMPINAN

“...to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability” (Koontz dan O’Donnell)

“task related or problem solving function & group maintenance function atau social function” (Stoner)

IMPLIKASI KEPEMIMPINAN

kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut

kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya

adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

FUNGSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

- **mendorong timbulnya kemauan yang kuat, semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;**
- **memberikan bimbingan dan arah kepada para guru, staf, dan siswa, memfasilitasi, memandu dan memimpin sekolah, serta memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.**

Kepemimpinan, Kekuasaan dan Otoritas

Konsep kepemimpinan berkaitan erat dengan kekuasaan. Istilah kekuasaan (*power*) digunakan silih berganti dengan pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*).

- **Kepemimpinan** adalah setiap usaha untuk mempengaruhi
- **Kekuasaan** adalah suatu potensi (sumber) pengaruh dari seorang pemimpin
- **Otoritas (*authority*)** adalah suatu tipe khusus dari kekuasaan yang melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin atau kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peran formal seseorang dalam suatu organisasi.

PERKEMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN

Teori Ciri Perilaku (Tahun 1920-1930-an)	Mengisolasi ciri yang dimiliki pemimpin dan tidak dimiliki non pemimpin: Hasrat/keinginan memimpin, kejujuran, dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan tentang pekerjaannya.
Teori Perilaku	Mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif. Teori yang berkembang: gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, laissez faire (studi Iowa); gaya kepemimpinan dilihat dari dimensi penciptaan struktur dan pertimbangan (studi Ohio); kepemimpinan berorientasi karyawan dan produksi (studi Michigan), kisi-kisi manajerial
Teori Kontingensi	Gaya kepemimpinan dikaitkan dengan situasi sebagai upaya menjawab kontingensi (jika – maka). Teori yang berkembang: teori kontingensi Fiedler, teori kepemimpinan situasional Hershey & Blanchard, Model Partisipasi Pemimpin, Model Alur Sasaran.
Kepemimpinan Modern Terkini	Kepemimpinan Transaksional-Transformasional, Kepemimpinan Karismatik-Visionari, dan Kepemimpinan Tim

Sumber Kekuasaan Pemimpin

- Kekuasaan **LEGITIMASI**: kekuasaan yang melekat pada diri pemimpin sebagai hasil dari kedudukannya dalam hirarki formal organisasi
- Kekuasaan **PEMAKSAAN**: kekuasaan untuk menghukum atau mengendalikan
- Kekuasaan **PEMBERIAN IMBALAN**: kekuasaan untuk memberikan manfaat atau imbalan positif
- Kekuasaan **KEAHLIAN**: kekuasaan didasarkan pada ketrampilan atau ilmu pengetahuan yang dimiliki
- Kekuasaan **REFERENSI**: kekuasaan karena adanya sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan (pengikut/bawahan)

PEMOTIVASIAN

Motivasi : kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi (dorongan) guna mencapai suatu tujuan tertentu

Kebutuhan: suatu “ketidakseimbangan/ kekurangan” (fisiologis, psikologis, sosiologis, dll) yang menimbulkan ketertarikan pada sesuatu yang dipertimbangkan dapat memenuhi

Pemotivasian: upaya meningkatkan dorongan dalam diri individu untuk mencapai tujuan yang diharapkan

PROSES MOTIVASI



TEORI MOTIVASI

Kategori	Teori-Tokoh
<p>Content theory menitikberatkan pada ‘apa’ itu motivasi, menekankan pentingnya faktor dalam diri individu yang menyebabkan perilaku. Teori ini berusaha untuk memuaskan kebutuhan apa dan apa yang mendorong mereka bertindak</p>	<p>Teori Dua-faktor dari Herzberg, Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Aldefler, dan Teori Tiga Motif Sosial dari McClelland.</p>
<p>Process theory mencari pemahaman proses berpikir seseorang yang mendorong perilaku mereka. Teori ini memfokuskan pada mengapa dan bagaimana orang memilih satu tindakan dari lainnya di tempat kerja</p>	<p>Teori Harapan dari Vroom, Teori Keadilan dari J. Stacey Adams, dan Teori Penetapan Tujuan.</p>
<p>Reinforcement theory memandang perilaku sebagai hasil belajar; akibat tindakan di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa mendatang dalam suatu siklus proses belajar</p>	<p>Teori Penguatan</p>

MON-EV

PENGERTIAN

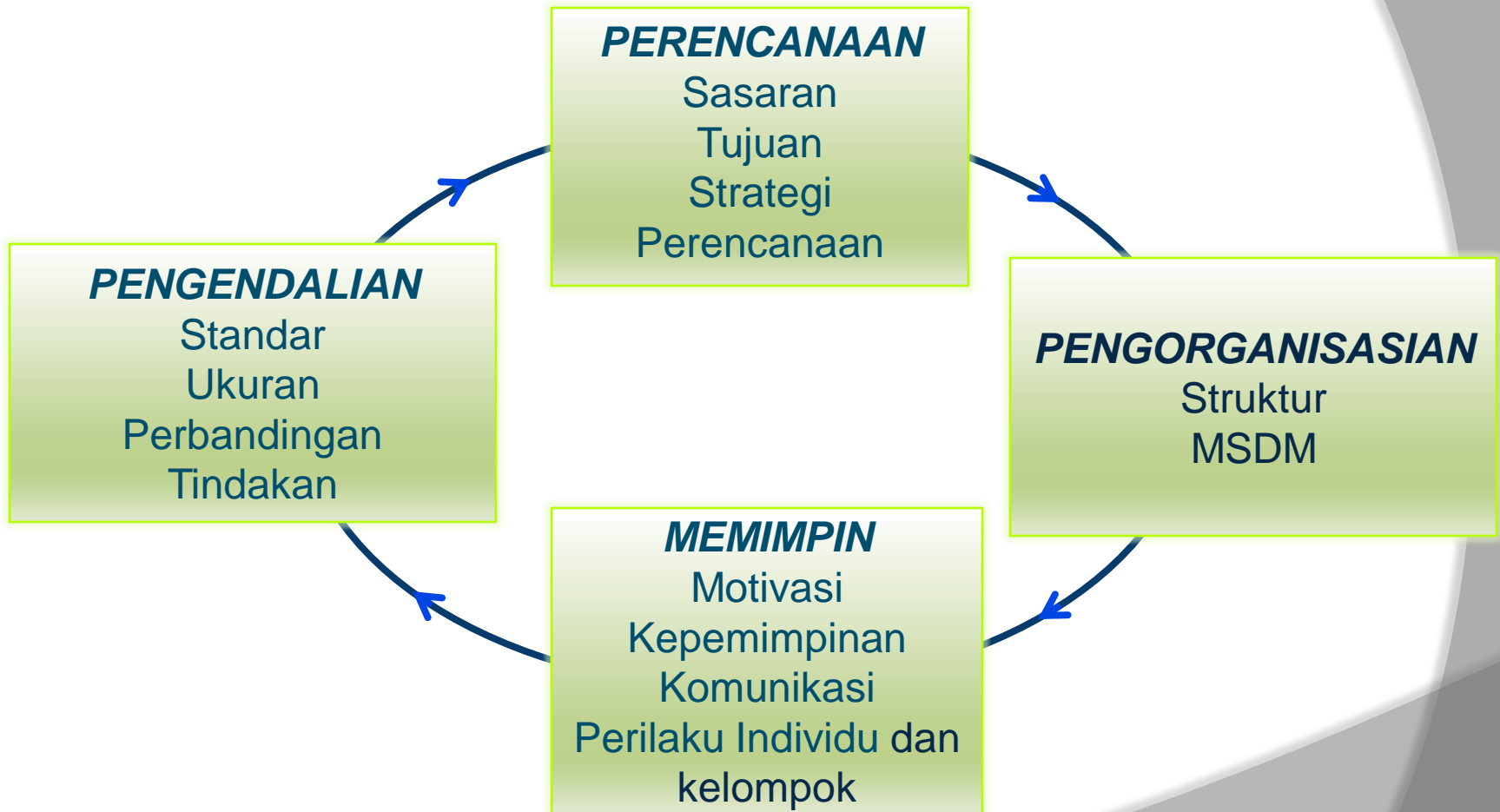
PENGENDALIAN/MONITORING

Proses memantau kegiatan untuk menjamin kegiatan dilaksanakan sesuai rencana dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti

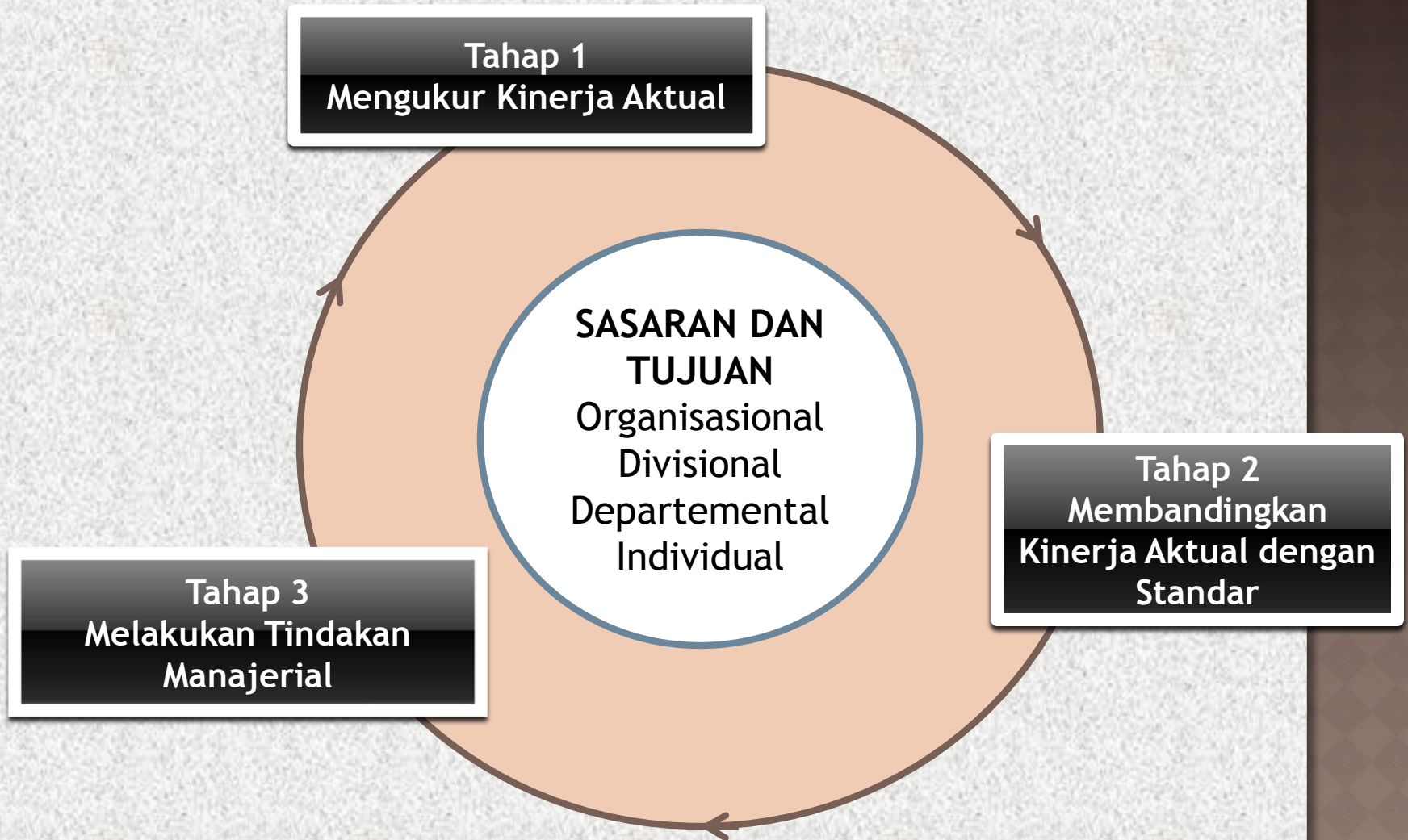
EVALUASI/PENILAIAN

Kegiatan mengukur tingkat pencapaian tujuan dengan cara membandingkan apa yang dilaksanakan dengan yang seharusnya

KETERKAITAN PERENCANAAN DENGAN PENGENDALIAN



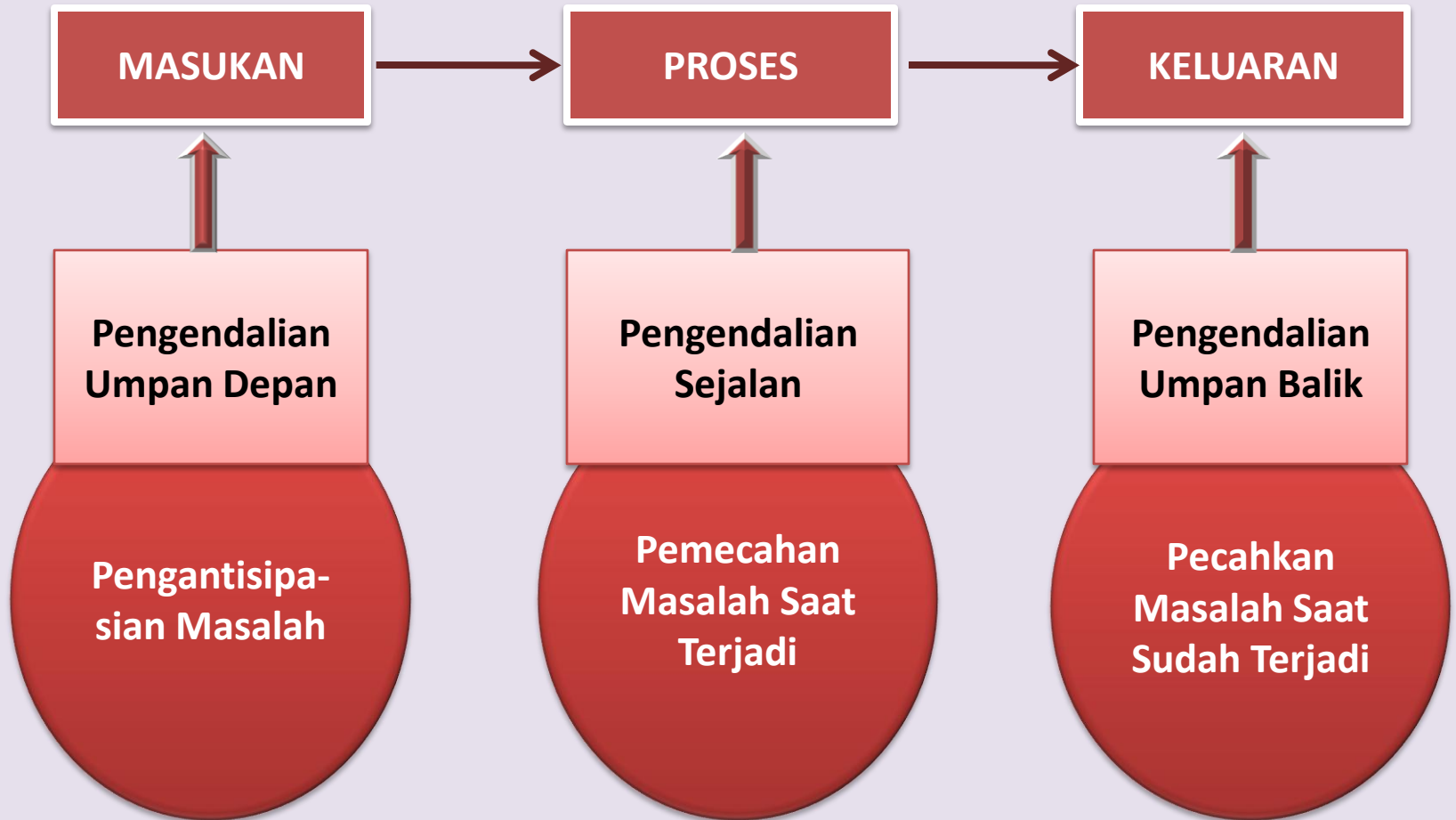
PROSES PENGENDALIAN



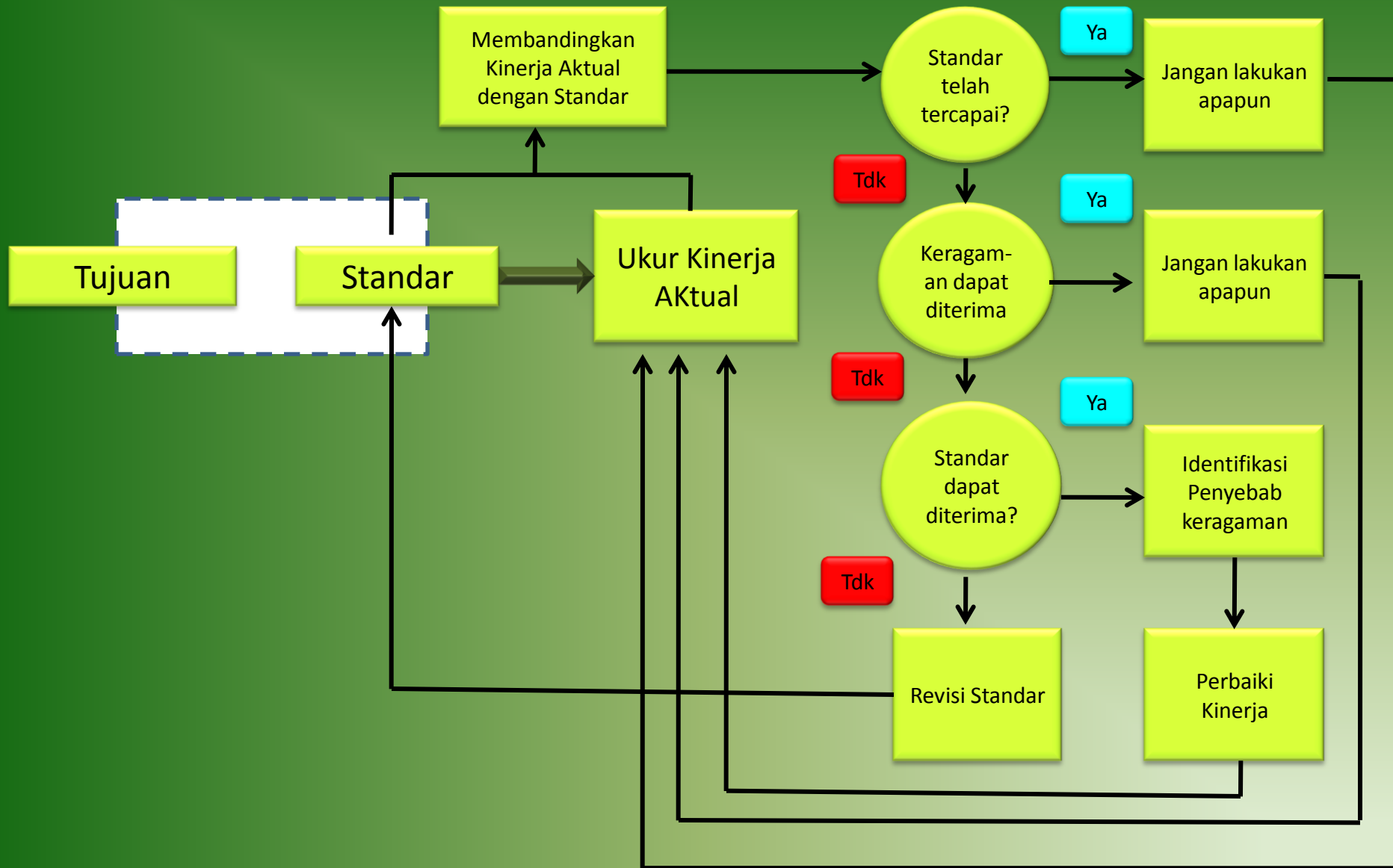
PENDEKATAN PENGENDALIAN SISTEM dan KARAKTERISTIKNYA

Pendekatan	Karakteristik
Pasar	<p>Menggunakan mekanisme eksternal pasar, seperti persaingan harga dan pangsa pasar relatif untuk menetapkan standar sistem yang digunakan.</p>
Birokrasi	<p>Menekankan wewenang organisasi. Bergantung pada mekanisme administrasi dan hirarki, seperti peraturan, ketetapan, prosedur, kebijakan, standarisasi kegiatan, uraian tugas, dan anggaran sebagai acuan perilaku pegawai yang benar dan standar kinerja</p>
Klan	<p>Mengatur perilaku pegawai dengan nilai, norma, tradisi, upacara, keyakinan bersama, dan aspek-aspek lain budaya organisasi.</p>

JENIS-JENIS PENGENDALIAN



Keputusan-keputusan Manajerial dalam Proses Pengendalian



CIRI SISTEM PENGENDALIAN YANG EFEKTIF

Keakuratan	Dapat diandalkan menghasilkan data yang sahih
Ketepatan Waktu	Mampu memberikan informasi tepat waktu
Ekonomi	Ekonomis untuk dilakukan
Fleksibilitas	Mudah disesuaikan dengan perubahan dan peluang
Kepahaman	Mudah dipahami oleh penggunanya
Kriteria logis	Standar pengendalian masuk akal dan mungkin dicapai
Penempatan strategis	Mengendalikan faktor-faktor yang benar-benar strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi
Menekankan pada perkecualian	Pengendalian memfokuskan pada perkecualian (hal-hal yang dipertimbangkan penting)
Kriteria berganda	Kriteria tidak hanya satu untuk menghindari kecenderungan
Tindakan perbaikan	Mampu menunjukkan penyimpangan yang signifikan disertai anjuran perbaikan yang diperlukan