

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pembahasan data penelitian bab ini meliputi pola manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), penggerakan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan perseptif dewan guru multikultur terhadap pola manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah di SDN-1 Kameloh Baru yang diuraikan menjadi 2 (dua) tema analisis hasil penelitian lapangan yang diutarakan secara berturut-turut:

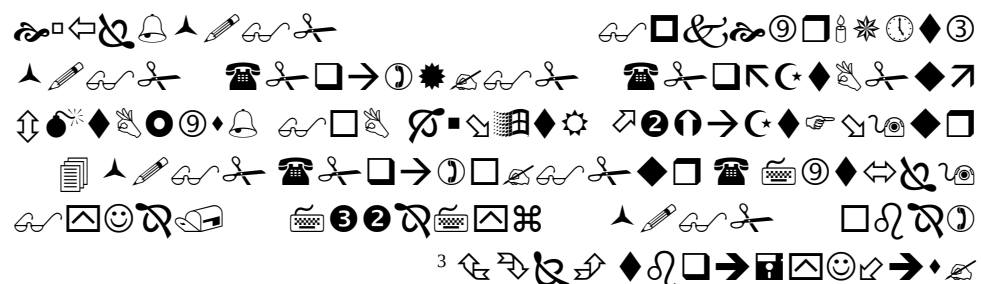
A. Pola manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN-1 Kameloh Baru.

1. Perencanaan (*planning*)

Kepala sekolah tampaknya telah melaksanakan perencanaan secara nyata sesuai dengan apa yang dikatakannya bahwa, setiap awal tahun ajaran baru, ia dan dewan guru terlebih dahulu melakukan perencanaan baik dalam hal pembagian tugas mengajar, pemegang bendahara BOS, bendahara rutin, bendahara barang, mengurus minyak alkon atau klotok cis, dan juga bagian konsumsi. Begitu juga dengan dana BOS dan dana rutin setiap awal tahun ajaran baru selalu diadakan rapat untuk membahas penggunaan dana BOS dan dana rutin tersebut agar penggunaannya sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan...¹

¹Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengan Sajidin, Kepala SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 08.30 WIB tanggal 12 Juni 2015.

Upaya kepala sekolah terkait dengan perencanaan tersebut di atas, searah dengan pendapat Husaini Usman yang mengatakan: Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.² Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atau sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al Hasyr ayat 18:



Ayat di atas, memerintahkan agar orang-orang yang beriman, selain bertakwa kepada Allah juga memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), sebab Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang dikerjakan manusia⁴

Menurut Quraish Shihab, kata *tuqaddimu* artinya dikedepankan dalam arti amal-amal yang dilakukan untuk meraih manfaat dimasa

²Lihat Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, h. 65

³Artinya: wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah. Sungguh Allah maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.

⁴Lihat Qur'an terjemah surah Al-Hasyr [59]: 18.

datang. Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok, hal ini dipahami oleh Thabathaba'i⁵ sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna.⁶

Terkait dengan penafsiran Quraish Shihab tersebut menurut asumsi peneliti bahwa kepala sekolah telah melakukan upaya perencanaan dan melakukan evaluasi sebagai kontrol kinerja bawahannya. Hal ini sebagaimana kelanjutan penafsiran Quraish shihab tentang ayat diatas bahwa, "Setiap mukmin dituntut melakukan hal itu. Kalau baik dia dapat mengharap ganjaran, dan kalau amalnya buruk dia hendaknya segera bertaubat. Atas dasar ini pula, ulama beraliran Syi'ah itu berpendapat bahwa perintah takwa yang kedua dimaksudkan untuk perbaikan dan penyempurnaan amal-amal yang telah dilakukan atas dasar perintah takwa yang pertama. Dari satu sisi untuk mengisyaratkan bahwa tidaklah cukup penilaian sebagian atas sebagian yang lain, tetapi masing-masing harus

⁵Bernama asli Sayyed Muhammad Husain at-Thabathaba'i, dilahirkan di Tabriz pada tahun 1321H/1903M, dari suatu keluarga keturunan Nabi Muhammad SAW. Dia adalah seorang ulama, pemikir, faqih, filosof dan ahli matematika. Dia banyak menelurkan karya-karya penting di bidang keislaman, antara lain Dasar-dasar Filsafat dan Metode Realisme serta karya monumentalnya yakni Al-Mizan, yang sering disebut tafsir Al-Qur'an dengan Al-Qur'an.

⁶Lihat M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Volume 2*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, h. 552-553.

melakukannya sendiri-sendiri atas dirinya, dan sisi lain ia mengisyaratkan bahwa dalam kenyataan otokritik ini sangatlah jarang dilakukan.⁷

Perencanaan dalam fungsi manajemen amat penting. Suatu kegiatan yang sukses biasanya merupakan indikasi dari perencanaan yang matang. Bahkan dalam kegiatan-kegiatan tertentu kita perlu menyiapkan beberapa lapis perencanaan agar kegiatan tersebut dapat mencapai sukses maksimal. Sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala SDN-1 Kameloh Baru, melalui perencanaan yang matang maka semua pekerjaan yang melibatkan dewan guru dapat berjalan dengan maksimal.

Perencanaan dalam dunia pendidikan, terutama dalam sebuah lembaga pendidikan, memang sangatlah penting, sebab perencanaan tersebut kedepannya akan berperan vital sebagai petunjuk dalam gerak langkah lembaga tersebut. Perencanaan dalam sebuah lembaga pendidikan, tentunya tidak boleh melenceng dari tujuan pendidikan itu sendiri, karena tujuan itulah yang nantinya akan menjadi titik tolak penyusunan sebuah kerangka rencana.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Dalam hal pengorganisasian tampaknya kepala sekolah sudah melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan, Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu dengan cara membagi tugas. Semua guru sudah diberikan tugas dan tanggung jawab, karena kepala sekolah yakin setiap guru mampu untuk menjalankan tugas tersebut.

⁷*Ibid*, h. 552-553.

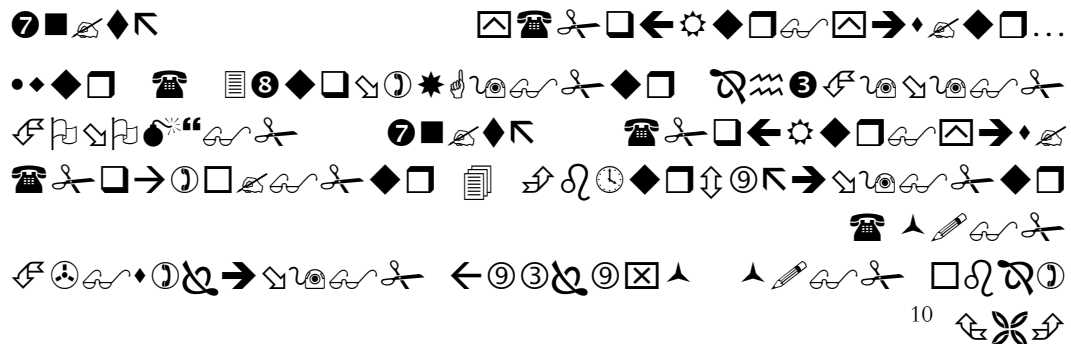
Seperti petikan wawancara dengan Sajidin bahwa,...dia berupaya untuk melibatkan semua dewan guru dengan cara membagi tugas, memilih guru yang memiliki keahlian dibidangnya. Memilih guru yang cakap dibidang iptek untuk menjadi operator sekolah, memilih bendahara BOS, bendahara rutin, laporan bulanan, perpustakaan, UKS, kebersihan, untuk bagian minyak alkon sekolah, konsumsi, dan pembagian tugas piket di sekolah. Menurut Sajidin semua guru ia berikan tugas karena ia yakin setiap guru mampu untuk menjalankan tugas tersebut. untuk memantau jalannya kegiatan belajar mengajar disekolah, dan melihat apakah tugas-tugas itu sudah dijalankan dengan baik dan benar...⁸

Terkait dengan apa yang telah dilakukan oleh Sajidin diatas, menurut Handoko dalam kutipan Husaini Usman bahwa pengorganisasian adalah: “Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi”.⁹ Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith yaitu “ *the right man in the right place* “ artinya orang yang tepat di tempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan pada keahliannya. Misalnya orang yang ahli dalam bidang administrasi harus ditempatkan di bagian administrasi, begitu juga dengan orang yang ahli dalam bidang keuangan harus ditempatkan pada bagian keuangan pula. Artinya dalam pembagian kerja itu harus benar-benar dilakukan dengan cermat.

⁸Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengan Sajidin, Kepala SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 08.00 WIB tanggal 12 Juni 2015.

⁹Lihat Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, h. 146.

Pendapat di atas erat kaitannya dengan firman Allah dalam surah al-Maidah ayat 2:



Ayat diatas menganjurkan bahwa,...tolong-menolonglah dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.¹¹

Quraish Shihab menjabarkan pengertian ayat diatas bahwa, tolong menolong dalam mengerjakan kebajikan yakni segala bentuk dan macam hal yang membawa kepada kemaslahatan duniawi dan ukhrawi, dengan demikian bertolong menolonglah dalam ketaqwaan, yakni segala upaya yang dapat menghindarkan bencana duniawi dan ukhrawi, walaupun dengan orang-orang yang tidak seiman dengan kamu. Dari pemikiran Quraish Shihab tersebut dihubungkan dengan pola manajemen pendidikan di SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya dalam perspektif dewan guru multikultur sangat relevan karena multikultur dalam analisis ini yaitu dewan guru yang selain berbeda agama, berbeda suku, berbeda latar

¹⁰Artinya:...Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan janganlah tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

¹¹ Lihat Qur'an terjemah surah Al-Maa'idah [5]: 2.

belakang pendidikan yang tentu saja dapat mempengaruhi perbedaan pola pikir dalam naungan manajemen pendidikan di SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, namun perbedaan kultur tersebut tetap tersatukan dalam pola manajemen yang dipimpin oleh kepala SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, artinya perbedaan kultur tidak menjadi penghalang bersatunya ide dewan guru disekolah tersebut dalam bahu membahu memajukan siswa dan sekolah agar menjadi cerdas dan sukses.

Selanjutnya oleh Quraish Shihab menambahkan bahasanya tolong menolonglah kamu dalam kebajikan dan ketaqwaan jangan tolong menolong dalam dosa dan pelanggaran merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapa pun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan.¹²

Tolong-menolong dalam urusan kebajikan dan taqwa dapat diartikan sebagai isyarat perintah untuk berorganisasi. Adanya koordinasi yang kuat dan komunikasi yang lancar antar dewan guru dalam suatu sekolah sangat dibutuhkan demi kemajuan suatu sekolah. Untuk memenuhi hal tersebut dalam manajemen diperlukan suatu pengorganisasian yang sangat teratur. Kemajuan suatu sekolah dapat tercapai jika terbentuk pengorganisasian yang teratur mengingat dengan pengorganisasian semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Artinya dengan pengorganisasian dapat menghemat waktu dan tenaga kita untuk bekerja sehingga kita dapat mengerjakan pekerjaan yang

¹²Lihat M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Volume 3*, Jakarta: Lentera Hati, 2002. h. 13 dan 17.

lebih penting karena pekerjaan yang lainnya dapat dilakukan oleh orang lain.

Suatu organisasi dapat mencapai tujuannya apabila melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas, akan memperjelas dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjang efektivitas jalannya organisasi.

Pengorganisasian sangat penting dalam sebuah organisasi. Dalam lembaga pendidikan (sekolah), pengorganisasian adalah sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang (guru dan personel sekolah lainnya) serta mengalokasikan prasarana dan sarana untuk menunjang tugas-tugas dalam rangka untuk mencapai tujuan sekolah.

Di dalam pengorganisasian telah dipikirkan dan diusahakan agar untuk personel-personel yang menduduki jabatan-jabatan tertentu di dalam struktur organisasi itu dipilih dan di angkat orang-orang yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan yang di pegangnya, dan hal ini telah dilaksanakan oleh kepala SDN-1 Kameloh Baru.

3. Penyusunan Personalia (*staffing*)

Dalam hal penyusunan personalia, kepala sekolah sudah melakukan sistem pemberian tugas dan penempatan guru mengajar dikelas dan guru mata pelajaran yaitu sesuai dengan keahliannya yang tercantum dalam ijazah keguruan. Jadi, tiap guru ditempatkan sesuai dengan ijazah dan pengalamannya masing-masing. Seperti yang dikatakan oleh Sajidin bahwa,...untuk melakukan sistem pemberian tugas dan penempatan guru mengajar dikelas dan guru mata pelajaran yaitu sesuai dengan keahliannya yang tercantum didalam ijazah keguruan. Jadi, tiap guru ditempatkan sesuai dengan ijazah dan pengalamannya masing-masing...¹³ Pernyataan Sajidin tersebut dihubungkan dengan pendapat Manulang ...salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangan sampai dengan usaha agar setiap petugas memberikan daya guna maksimal kepada organisasi.¹⁴

Proses penyusunan personalia dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat pula. Suatu organisasi tidak bisa menunggu orang-orang yang mereka butuhkan untuk posisi tertentu. Mereka harus merencanakan kebutuhan dan memutuskan dimana menempatkan orang-orang yang yang memang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sesuai dengan Sabda Rasulullah berikut ini::

¹³Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengan Sajidin, Kepala SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 08.00 WIB tanggal 12 Juni 2015.

¹⁴Lihat pendapat M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, h. 22.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيِّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ
السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى
غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.¹⁵

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Beberapa tugas-tugas kepemimpinan kritis manajer mencakup penarikan, penyeleksian, pengembangan dan penggunaan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi penyusunan personalia secara efektif akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer. Penyusunan Personalia adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi.

Dengan adanya penyusunan personalia (*staffing*) ini maka pihak manajemen akan dapat menentukan penempatan karyawan yang tepat dan kompeten dibidangnya masing-masing. Penyusunan yang tepat akan menyebabkan pelaksanaan kegiatan khususnya di sekolah akan

¹⁵Artinya: Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda, Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi.” Ada seorang sahabat bertanya; bagaimana maksud amanat disia-siakan? ‘ Nabi menjawab; Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu. Lihat hadits Bukhari (hadits no. 6015). Maktabah Syamilah seri 2

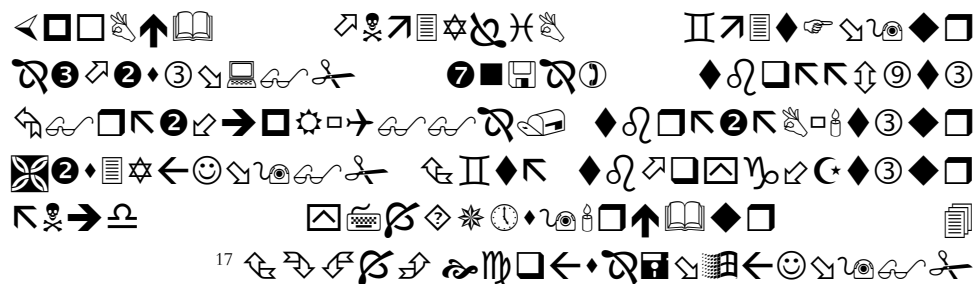
berlangsung baik pula, sehingga akan memudahkan seorang manager untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah tersebut.

4. Penggerakkan (*actuating*)

Penggerakan merupakan kegiatan memimpin, membimbing, dan mengarahkan para anggota kelompok agar memiliki aktifitas dan produktivitas dalam melaksanakan rencana dan tujuan organisasi. Dalam hal penggerakan kepala sekolah sudah berusaha dengan maksimal untuk memberi contoh atau teladan antara lain dengan menerapkan disiplin yang tinggi, aktif dalam menjalankan tugas, khususnya tugas mengajar. Seperti yang dikatakan oleh kepala sekolah bahwa,...seorang kepala sekolah harus disiplin kalau ingin mendisiplinkan gurunya dan harus aktif bila ingin gurunya juga aktif. Menyadarkan kita semua bahwa kita semua ini bekerja itu di gaji, di upah atau di bayar selayaknyalah harus ada imbal baliknya. Merasa bersalah atau berdosa bila sampai tidak mengajar. Merasa ada beban tugas yang berat untuk masa depan anak didik kita. Merasa kasihan, ada kasih sayang terhadap anak-anak yang menanti atau menunggu kehadiran gurunya disana. Oleh karenanya walaupun hari hujan lebat tetap saja dia turun bahkan saat orangtuanya sakitpun ia tetap turun, kecuali

kalau kita sendiri benar-benar sakit. Karena itu memang tugas dan kewajiban yang harus kita laksanakan...¹⁶

Pernyataan kepala sekolah di atas mengandung maksud bahwa dia memberi contoh teladan dengan maksud agar secara tidak langsung menganjurkan kepada bawahannya yaitu guru-guru di SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya agar dapat bersikap mencontoh seperti kepala sekolah tersebut. Hal ini mengacu kepada firman Allah dalam surah Ali Imran ayat 104:



Ayat diatas memberikan pemahaman bahwa ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, agar mendapat keberuntungan.¹⁸

Untuk menjabarkan lebih luas tentang Qur'an Surah Ali Imran ayat 104 diatas, peneliti kembali mengutip pendapat Quraish Shihab, bahwa pengetahuan yang dimiliki seseorang, bahkan kemampuannya mengamalkan sesuatu akan berkurang, bahkan terlupakan dan hilang, jika tidak ada yang mengingatkannya atau tidak dia ulang-ulangi

¹⁶Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya denagn Sajidin, Kepala SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 08.30 WIB tanggal 12 Juni 2015.

¹⁷Artinya: dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung.

¹⁸Lihat Qur'an terjemah surah Ali-Imran [3]: 104.

mengerjakannya.¹⁹ Dalam hal ini menurut peneliti baik kepala sekolah maupun dewan guru di SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya harus saling memberi semangat, memberi dan menerima pemikiran untuk tercapainya pola manajemen pendidikan yang baik disekolah tersebut. Dengan kata lain kepala sekolah harus bersedia menerima masukan dari bawahannya dan sebaliknya bawahannya selain merespon dengan baik perintah atasannya juga jangan sungkan mengkritik pimpinannya jika instruksi tersebut tidak sesuai dengan pola manajemen pendidikan. hal inilah yang disebut oleh Quraish Shihab...pengetahuan dan pengamalan saling berkaitan erat dengan pengetahuan, mendorong kepada pengamalan dan peningkatan kualitas amal sedang pengamalan yang terlihat dalam kenyataan hidup merupakan guru yang mengajar individu dan masyarakat sehingga mereka pun belajar mengamalkannya.²⁰

Perlu dicatat bahwa konsep ma'ruf hanya membuka pintu bagi perkembangan positif masyarakat, bukan perkembangan negatifnya. Dengan konsep ma'ruf, al-Qur'an membuka pintu yang cukup lebar guna menampung perubahan nilai-nilai akibat perkembangan positif masyarakat. Demikian juga halnya dengan munkar, yang pada gilirannya dapat memengaruhi pandangan tentang *murū'ah*, idetintas dan integritas seseorang.²¹

¹⁹ Lihat M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Volume 2*, Jakarta: Lentera Hati, 2002. h. 208-209.

²⁰ *Ibid* h. 208-209.

²¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Volume 2*, Jakarta: Lentera Hati, 2002. h. 212.

Penggerakan (*Actuating*) merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi penggerakan (*Actuating*) tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerakan dan pelaksanaan dalam al-Qur'an di atas diistilahkan dengan memberi bimbingan, membangkitkan motivasi, memberikan arahan, memberikan komando atau perintah, dan mengingatkan. Implementasi *actuating* dalam manajemen pendidikan dapat berbentuk kegiatan memberikan dan menjelaskan perintah, memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan, memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi, memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing dan memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Actuating merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua kelompok dari tingkat teratas sampai tingkat terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara yang baik dan benar. Sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala SDN-1 Kameloh Baru, dengan menerapkan disiplin yang tinggi dalam sekolahnya dan aktif dalam menjalankan tugasnya,

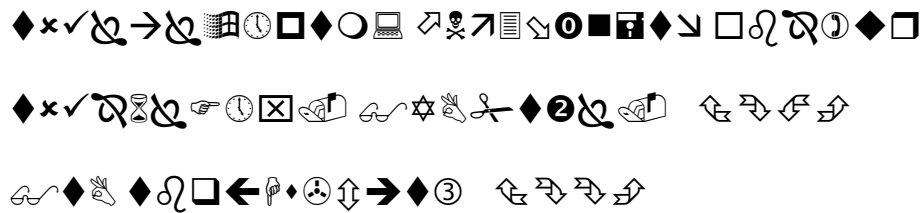
sehingga berimbas kepada perilaku bawahannya. Guru-guru merasa termotivasi untuk melaksanakan tugasnya, khususnya tugas sebagai seorang pendidik.

5. Pengawasan (*controlling*)

Maksud dari pengawasan adalah untuk mengevaluasi hasil kerja dan jika perlu menerapkan tindakan korektif, sehingga hasil kerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan, seperti apa yang telah dilakukan oleh kepala sekolah, bahwa dia mengadakan supervisi kelas untuk melihat seorang guru didalam melaksanakan tugasnya atau kinerjanya, apakah sudah melaksanakan tugas dengan benar, baik mengenai administrasi kelas maupun di dalam penyampaian program pembelajaran atau materi pelajaran di kelas. Hal tersebut sesuai dengan petikan wawancara dengan kepala sekolah,...dia selalu mengontrol apakah tugas-tugas yang dibebankan tadi sudah dijalankan dengan baik dan benar. Apabila semua pekerjaan itu dikerjakan dengan ikhlas dan dengan kerjasama yang baik, karena ia yakin bahwa setiap gerak gerik semua orang ada Tuhan yang selalu mengawasi, sedikit saja kita melakukan kesalahan maka yakinlah bahwa dosa yang didapat, sebaliknya apabila tugas-tugas dilaksanakan dengan baik, maka kebaikan juga yang akan kembali kepada kita.²²

Pernyataan kepala sekolah diatas menurut peneliti ada relevansinya dengan firman Allah dalam surah al-Infithar ayat 10-12:

²²Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengann Sajidin, Kepala SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 08.30 WIB tanggal 12 Juni 2015.



²³

Maksud ayat diatas bahwa... sesungguhnya ada malaikat yang mengawasi pekerjaan manusia dan selalu mencatat pekerjaan tersebut, serta mereka mengetahui apa yang manusia kerjakan.²⁴

Dengan melakukan pengawasan yang baik, maka akan terlihat sejauh mana hasil yang telah dicapai. Oleh karena itu pengawasan merupakan fungsi manajemen yang terakhir. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan untuk menyelamatkan jalannya proses kegiatan kearah tujuan yang telah diteapkan.

Menurut Quraish Shihab, kata *kaatibin* adalah malaikat-malaikat yang berarti menyalin. Ketika menafsirkan ayat tersebut ulama ini mengemukakan bahwa: karena amal-amal perbuatan manusia berada (tercatat) di *al-Lauh al-Mahfuzh*, penyalinan amal-amal itu adalah penyalinan apa yang berkaitan dengan ama-amal mereka di Lauh itu. Dengan demikian *shahifah* (lembaran) kitab amal seseorang terdiri dari amalnya dan bagian yangb terdapat di *al-Lauh al-Mahfuzh*. Sementara yang dimaksud pencatatan atau penulisan malaikat terhadap amal-amal

²³Artinya: Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi pekerjaanmu, yang mulia (disisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.

²⁴Lihat Qur'an terjemah surah Al-Infithar [82]: 10-12.

adalah penyesuaian apa yang ada pada salinan oleh malaikat oleh malaikat itu dari naskah yang terdapat di al-Lauh al-Mahfuzh dengan amal-amal perbuatan manusia. Kata 'ala pada Firman-Nya 'alaikum mengisyaratkan betapa besar penguasaan malaikat dan pengendaliannya itu. Sebab dalam surah al-Infithar ayat 10, 11, dan 12 tentang malaikat-malaikat yang mulia yang ditugaskan oleh Allah menuliskan segala amal perbuatan manusia dan menjaganya.²⁵

Controlling itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu *controlling* adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

B. Perspektif dewan guru multikultur terhadap pola manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN-1 Kameloh Baru.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan.

²⁵Lihat M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Volume 15*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, h. 129-130.

Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapai. Untuk merealisasikan suatu rencana ke arah tujuan yang telah ditetapkan, memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi agar bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan merupakan langkah awal sebelum melakukan fungsi – fungsi manajemen lainnya. Perencanaan diperlukan guna mencapai tujuan organisasi. Pada hakikatnya perencanaan merupakan suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi seperti peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya. Perencanaan bukanlah masalah kira-kira, manipulasi atau teoritis tanpa fakta atau data yang kongkrit. Perencanaan sangat menentukan keberhasilan dari suatu program. Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif pilihan mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Dari ke Sembilan dewan guru yang ada di SDN-1 Kameloh Baru, mayoritas guru mengatakan bahwa kepala sekolah telah melakukan perencanaan dengan baik, terbukti dengan diadakannya musyawarah pada

setiap awal tahun ajaran baru, seperti yang dikatakan oleh Singkap sesuai dengan petikan wawancara sebagai berikut, bahwa...dalam hal perencanaan, setiap awal tahun ajaran baru, kepala sekolah selalu membuat program kerja yang pada akhirnya dimusyawarahkan bersama dengan guru-guru untuk disepakati dan dilaksanakan bersama setahun kedepan. Misalnya kepala sekolah telah membuat program prioritas penggunaan dana BOS, yang mana program itu dimusyawarahkan dengan dewan guru kemudian kita pilih yang mana kebutuhan prioritas maka itu lah yang kita dahulukan tentunya mengacu pada aturan yang berlaku. Begitu juga dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Hal ini kami lakukan agar tujuan dari sekolah itu jelas dan terarah.²⁶

Dengan demikian jelaslah bahwa dalam hal perencanaan, kepala sekolah selalu mengadakan rapat dengan dewan guru pada awal tahun ajaran baru untuk membahas dan menetapkan program-program apa saja yang dibuat dan dilaksanakan untuk satu tahun kedepan. Dengan perencanaan yang matang dan terarah maka diharapkan hasil yang dicapai juga akan maksimal.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Manusia adalah makhluk organisasional, karena sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Organisasi dibentuk untuk kepentingan manusia bukan manusia diciptakan untuk

²⁶Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengan Singkap, Guru Kelas SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 09.00 WIB tanggal 12 Juni 2015.

kepentingan organisasi, jadi manusia jangan sampai diperbudak oleh organisasi, tetapi manusialah yang harus memperbudak organisasi.

Organisasi bukan merupakan tujuan, tetapi organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Maka dari itu manusia tidak dapat terpisahkan dengan organisasi dalam kehidupannya, walaupun pengalaman berorganisasi itu ada yang menyenangkan dan menjengkelkan, ada yang positif dan ada pula yang negatif tetapi manusia tetap memerlukan organisasi. Adanya pertentangan ini sebagai konsekuensi bahwa manusia pada hakikatnya tidak sama atau penuh dengan perbedaan.

Perbedaan ini tidak terjadi karena latar belakang pendidikan, pengalaman, status sosial ekonomi, budaya, usia dan sebagainya yang berbeda. Sepintas pengorganisasian adalah biasa dan lumrah dibicarakan. Yang tidak biasa adalah kenyataan sukarnya kualitas sempurna pengorganisasian dicapai. Hal tersebut, karena salah satu unsur yang termasuk sumber daya tidak lain adalah manusia, bahkan manusia dalam keberadaannya sangat vital. Pengorganisasian (*organizing*) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien.

Menurut penulis kepala sekolah sudah memfungsikan semua guru yaitu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab, itu artinya agar semua guru ikut ambil bagian dalam menjalankan program-program

sekolah, dan itu merupakan bentuk penghargaan kepala sekolah kepada guru-guru. Begitu juga kalau ada pelatihan, guru-guru secara bergiliran untuk mengikuti pelatihan tersebut, jadi tidak ada seorang guru pun yang mendominasi dalam hal apapun. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Dariswatie, bahwa menurut dia...kepala sekolah sudah memfungsikan semua guru yaitu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab, itu artinya agar semua guru ikut ambil bagian dalam menjalankan program-program sekolah, dan itu merupakan bentuk penghargaan kepala sekolah kepada guru-guru. Begitu juga kalau ada pelatihan, guru-guru secara bergiliran untuk mengikuti pelatihan tersebut, jadi tidak ada seorang guru pun yang mendominasi dalam hal apapun.²⁷

3. Penyusunan Personalia (*Staffing*)

Salah satu kunci keberhasilan suatu sekolah adalah bergantung pada kinerja sumberdaya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada sekolah, yang meliputi kepala sekolah dan dewan guru yang dimiliki oleh sekolah. Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan kepala sekolah dan dewan guru dalam organisasi sekolah, maka sekolah perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola dewan guru agar mau mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dalam hal penyusunan personalia ini, seperti yang penulis amati, kepala sekolah telah menjalankan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang dikatakan oleh Yater

²⁷Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengan Singkap, Guru Kelas SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 10.00 WIB tanggal 12 Juni 2015.

bahwa,...kepala sekolah melakukan sistem pemberian tugas dan penempatan guru mengajar dikelas dan guru mata pelajaran yang sesuai dengan keahliannya yang tercantum dalam ijazahnya, jadi tiap guru ditempatkan sesuai dengan ijazah atau disiplin ilmu dan pengalamannya masing-masing.²⁸

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan tugasnya untuk berhubungan dengan dewan guru yang menjadi bawahannya, agar dewan guru tersebut tersebut terdorong untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik untuk merealisasi tujuan yang telah ditetapkan

4. Pengerakkan (*Actuating*)

penggerakkan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non-manusia pada pelaksanaan tugas. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi.

²⁸Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengan Yater, Guru Olahraga SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 08.30 WIB tanggal 12 Juni 2015.

Setiap SDM (Sumber Daya Manusia) harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, peran, keahlian, dan kompetensi masing-masing SDM (Sumber Daya Manusia) untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Seperti petikan wawancara dengan Setyowati bahwa,...dengan memberi contoh yang baik, dia rasa kepala sekolah sudah menjadi teladan bagi dia khususnya, sehingga dia pun merasa termotivasi untuk melaksanakan tugas, khususnya tugas dia sebagai seorang pendidik. Kepala SDN-1 Kameloh Baru orang yang sangat disiplin, dan bisa memberi arahan dan bimbingan kepada kami.²⁹

Pengarahan dan teladan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara etektit serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, sehingga berbagai ahli manajemen dalam memberikan pendapatnya tentang fungsi manajemen selalu menempatkan unsur pengawasan sebagai fungsi yang penting. Kasus-kasus yang terjadi dalam banyak organisasi adalah tidak diselesaikannya suatu penugasan, tidak

²⁹Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya denagn Setyowati, Guru Kelas SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 15.30 WIB tanggal 13 Juni 2015.

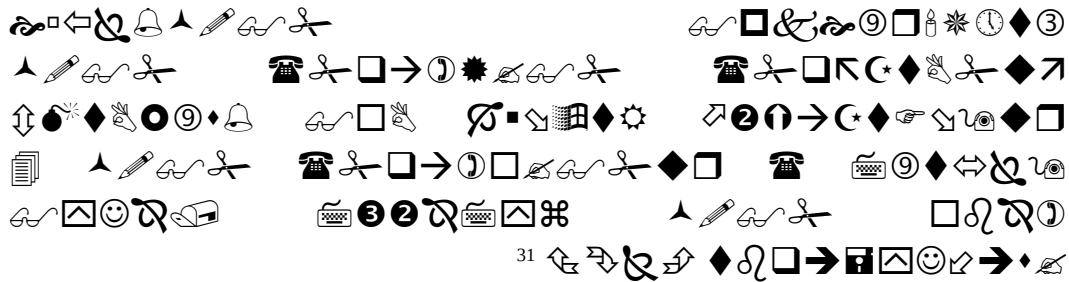
ditepatinya waktu dalam penyelesaian suatu anggaran yang berlebihan dan kegiatan-kegiatan lain yang menyimpang dari rencana.

Begitu pentingnya pengawasan dalam suatu organisasi sehingga keberhasilan atau kinerja suatu organisasi menjadi ukuran, sampai dimana pelaksanaan pengawasan terhadap organisasi tersebut. Bahkan dalam praktek manajemen modern pengawasan tidak dapat lagi dipisahkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SDN-1 Kameloh Baru, dalam hal pengawasan kepala sekolah telah melaksanakan dan menjalankan salah satu fungsi manajemen tersebut, hal ini sesuai dengan pendapat dewan guru, antara lain pendapat Muslimah Fauziah bahwa,...sesuai dengan yang saya lihat dan saya dengar bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan dengan baik, terencana, dan terarah yaitu dengan memberikan masukan-masukan yang bermanfaat kepada dewan guru, kemudian mengoreksi tugas-tugas yang telah diberikan kepada kami, apakah pekjertaan atau tugas yang diberikan dapat terlaksana dengan baik atau tidak. Apabila ada hal-hal yang masih kurang baik atau maksimal maka akan diberikan arahan dan bimbingan.³⁰

Berkenaan dengan berbagai pendapat dewan guru di SDN-1 Kameloh baru diatas terkait dengan pola manajemen pendidikan, hal ini sejalan dengan al-Qur'an surah al- Hasyr ayat 18:

³⁰Lihat BAB IV hasil wawancara seutuhnya dengan Muslimah Fauziah, Guru Pendidikan Agama Islam SDN-1 Kameloh Baru Palangka Raya, pukul 10. 15 WIB tanggal 14 Juni 2015.



Ayat diatas memberikan pemahaman bahwa selain menganjurkan agar orang beriman dan bertaqwa kepada Allah juga menganjurkan agar setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), karena Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang manusia kerjakan.³²

Menurut Quraish Shihab, Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok, dipahami oleh Thabathaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna. Setiap mukmin dituntut melakukan hal itu. Kalau baik dia dapat mengharap ganjaran, dan kalau amalnya buruk dia hendaknya segera bertaubat. Atas dasar ini pula, ulama beraliran Syi'ah itu berpendapat bahwa perintah takwa yang kedua dimaksudkan untuk perbaikan dan penyempurnaan amal-amal yang telah dilakukan atas dasar

³¹Artinya: wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok (akhirat); dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

³²Lihar Qur'an terjemah surah Al-Hasyr [59]: 18.

perintah takwa yang pertama. Dari satu sisi untuk mengisyaratkan bahwa tidaklah cukup penilaian sebagian atas sebagian yang lain, tetapi masing-masing harus melakukannya sendiri-sendiri atas dirinya, dan sisi lain ia mengisyaratkan bahwa dalam kenyataan otokritik ini sangatlah jarang dilakukan.³³

Kalau yang namanya pengawasan, pastinya dilakukan dengan serius dan ketat. Namun, selama masih namanya manusia, maka tidak ada yang sempurna. Jadi, sebenarnya tidak ada pengawasan yang paling sempurna, walaupun teknologi dunia kian canggih, selain pengawasan yang datang dari Allah SWT yang maha sempurna terhadap manusia. Kita tak kan pernah bisa lepas dari kontrol Allah SWT, dimanapun dan kapanpun, apakah saat kita berbuat kebaikan maupun berbuat kemaksiatan, Allah selalu ada didekat kita. Yakinih, sekecil apapun perbuatan kita semasa hidup, kebaikan atau keburukan, ketaatan maupun kemaksiatan, akan dicatat dan dipertanyakan kelak oleh Allah SWT di hari perhitungan kelak.

Pengawasan merupakan fungsi setiap manajemen yang terakhir setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan penggerakkan. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha untuk menyelamatkan jalannya proses kegiatan ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan

³³Lihat M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Volume 2*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, h. 552-553.

merupakan satu kesatuan tindakan, pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai.