



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201938274, 16 April 2019

Pencipta

Nama : **Dr. Sri Maryati Deliana, M.Si., Dr. Titi Prihatin, M.Pd., , dkk**
Alamat : Jl. Kelud Raya No. 66, Semarang, Jawa Tengah, 50237
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Sri Maryati Deliana, M.Si., Dr. Titi Prihatin, M.Pd., , dkk**
Alamat : Jl. Kelud Raya No. 66, Semarang, 9, 50237
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Manajemen Sekolah**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 27 Juli 2018, di Semarang

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000140386

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001



LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Dr. Sri Maryati Deliana, M.Si.	Jl. Kelud Raya No. 66
2	Dr. Titi Prihatin, M.Pd.	Jl. Dewi Sartika Raya No. 3C
3	Dr. Tri Suminar, M.Pd.	Dewi Sartika Timur V / Kav 262 RT. 02 RW. 05 Kradenan Lama Kota

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Dr. Sri Maryati Deliana, M.Si.	Jl. Kelud Raya No. 66
2	Dr. Titi Prihatin, M.Pd.	Jl. Dewi Sartika Raya No. 3C
3	Dr. Tri Suminar, M.Pd.	Dewi Sartika Timur V / Kav 262 RT. 02 RW. 05 Kradenan Lama Kota



Dr. Sri Maryati Deliana, M.Si. | Dr. Titi Prihatin, M.Pd. | Dr. Tri Suminar, M.Pd

MANAJEMEN SEKOLAH

Pusat Pengembangan Karier, Bimbingan Konseling,
MKU dan MKDK
Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Profesi
Universitas Negeri Semarang

MANAJEMEN SEKOLAH

Dr. Sri Maryati Deliana, M.Si.

Dr. Titi Prihatin, M.Pd.

Dr. Tri Suminar, M.Pd.

Diterbitkan oleh UNNES Press

bekerja sama dengan

Pusat Pengembangan Karier, Bimbingan Konseling, MKU dan MKDK

Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Profesi

Universitas Negeri Semarang

Hak Cipta © pada Penulis dan dilindungi Undang-Undang Penerbitan

Hak Penerbitan pada UNNES PRESS

Dicetak oleh UNNES PRESS | Jl. Kelud Raya No. 2 Semarang 50232

Telp/Fax. (024) 8415032

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin dari penerbit

MANAJEMEN SEKOLAH

Dr. Sri Maryati Deliana, M.Si.

Dr. Titi Prihatin, M.Pd.

Dr. Tri Suminar, M.Pd.

Penanggung Jawab:

Kepala Pusat Pengembangan Karier, Bimbingan Konseling, MKU dan MKDK

Dr. Eko Suprpto, M.Pd.

Desain Cover dan Layout:

Tim UNNES PRESS

.....	Manajemen Sekolah/Sri Maryati Deliana, dkk.
SRI	- Cet.2018, Ilus; Semarang; UNNES PRESS; 2018;
M	x + 232 hlm. 15,5 x 21 cm

1. Ilmu Pendidikan

I. Sri Maryati Deliana, dkk.

II. Judul

ISBN 979 9579 40 6

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum.Wr.Wb

Salam Konservasi,

Universitas Negeri Semarang mempunyai visi Berwawasan Konservasi. Bereputasi Internasional, dan Pengembang Peradaban Unggul. Dalam upaya merealisasikan visi tersebut dilakukan dengan kerja keras secara cerdas dalam ranah pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menjadikan kampus sebagai rumah ilmu dan lumbung berkarya mahasiswa. Perwujudan Unnes sebagai rumah ilmu merupakan tanggung jawab seluruh civitas akademika melalui karya dan prestasi. Salah satu bagian yang penting dalam merealisasikan rumah ilmu tersebut adalah Pusat Pengembangan Kurikulum, Media Pendidikan, MKU dan MKDK Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Profesi. Melalui pembelajaran MKU (Mata Kuliah Umum) meliputi Bahasa Indonesia, Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Pancasila, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Konservasi serta MKDK (Mata Kuliah Dasar Kependidikan) meliputi Manajemen Sekolah, Psikologi Pendidikan, Pengantar Ilmu Pendidikan, dan Bimbingan Konseling mahasiswa-mahasiswa dibekali keterampilan berkaitan dengan pengetahuan olah hati, olah pikir, dan olah rasa untuk menjadi mahasiswa yang berkarakter konservasi dan siap bersaing dalam menghadapi perbatasan global. Buku ajar ini hendaknya menjadi bahan acuan dalam perkuliahan baik untuk dosen maupun mahasiswa dalam berdiskusi dan menambah referensi. Selain itu, melalui buku ini bisa menjadi penopang rumah ilmu di Universitas Negeri Semarang.

Kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas hasil karya kepada para penulis. Semoga buku ini dapat memperkaya referensi dan membawa manfaat yang sebesar-besarnya bagi pembaca. Dahulu manusia berburu dan meramu. Sekarang manusia berkarya dan berkreasi. Ayo kembangkan rumah ilmu. Untuk kemajuan Universitas Konservasi.

Wassalamualaikum.Wr.Wb

Semarang, Juli 2018

Rektor,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fathur Rohman', followed by a horizontal line.

Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum.

NIP 196612101991031001

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I HAKEKAT MANAJEMEN SEKOLAH	1
A. Pengantar.....	1
B. Tujuan Pembelajaran.....	1
C. Materi Pembelajaran.....	1
1. Pengertian Manajemen Sekolah.....	1
2. Tujuan Manajemen Sekolah	7
3. Fungsi Manajemen Sekolah.....	8
4. Prinsip-prinsip Manajemen Sekolah.....	10
5. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah.....	11
6. Istilah-istilah yang Berkaitan dengan Pengertian Manajemen Sekolah	11
D. Pertanyaan Pendalaman	12
BAB II PROSES MANAJEMEN	13
A. Pengantar	13
B. Tujuan Pembelajaran.....	13
C. Materi Pembelajaran.....	13
D. Manajemen sebagai Proses	14
E. Pertanyaan Pendalaman	26
BAB III SEKOLAH EFEKTIF.....	27
A. Pengantar.....	27
B. Tujuan Pembelajaran.....	27
C. Materi Pembelajaran.....	27
1. Sekolah sebagai Suatu Sistem.....	27
2. Pengertian Sekolah Efektif.....	31
3. Konsep Sekolah Efektif	33
4. Ciri-ciri dan Karakteristik Sekolah Efektif	35
5. Kepemimpinan Sekolah Efektif.....	40
6. Penutup	43
D. Pertanyaan Pendalaman	43

BAB IV	MANAJEMEN KOMPONEN-KOMPONEN SEKOLAH..	44
	A. Pengantar	44
	B. Tujuan Pembelajaran	44
	C. Materi Pembelajaran	44
	1. Manajemen Kurikulum	44
	2. Manajemen Peserta Didik	66
	3. Manajemen Personel.....	78
	4. Manajemen Anggaran/Biaya Pendidikan.....	89
	5. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat	94
	6. Manajemen Sarana Prasarana	107
	7. Manajemen Layanan Khusus.....	117
	D. Pertanyaan Pendalaman.....	118
BAB V	KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	119
	A. Pengantar	119
	B. Tujuan Pembelajaran	119
	C. Materi Pembelajaran	119
	1. Pengertian Kepemimpinan	119
	2. Pengertian Pemimpin	120
	3. Fungsi dan Tugas Pemimpin	121
	4. Keberhasilan Pemimpin	122
	5. Gaya Kepemimpinan.....	123
	6. Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja	128
	7. Status dan Peran Kepala Sekolah	131
	8. Tugas Kepala Sekolah.....	131
	9. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif.....	132
	D. Pertanyaan Pendalaman.....	133
BAB VI	ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN.....	134
	A. Pengantar	134
	B. Tujuan Pembelajaran	134
	C. Materi Pembelajaran	134
	1. Definisi Organisasi.....	134
	2. Jenjang Pendidikan	142
	3. Jalur Pendidikan.....	146
	4. Jenis Pendidikan	147
	5. Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan	149
	6. Nomenklatur Dinas Pengelola Pendidikan di Provinsi, Kabupaten/Kota.....	154

7. Kriteria Keberhasilan Organisasi Lembaga Pendidikan.....	155
D. Pertanyaan Pendalaman	156
BAB VII SUPERVISI AKADEMIK DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	157
A. Pengantar	157
B. Tujuan Pembelajaran.....	157
C. Materi Pembelajaran.....	158
1. Hakikat Supervisi Pendidikan	158
2. Pelaksanaan Supervisi Akademik di Sekolah.....	162
3. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor.....	165
D. Pertanyaan Pendalaman	172
BAB VIII KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN SEKOLAH	173
A. Pengantar	173
B. Tujuan Pembelajaran.....	174
C. Materi Pembelajaran	174
1. Pengertian Komunikasi dalam Organisasi di Sekolah	174
2. Prinsip-Prinsip Komunikasi	176
3. Tujuan dan Unsur-unsur Komunikasi	177
4. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi Sekolah	178
5. Proses Komunikasi dalam Manajemen Sekolah....	179
6. Fungsi Komunikasi dalam Manajemen Sekolah ...	184
7. Gaya Komunikasi dalam Manajemen Sekolah.....	186
8. Iklim komunikasi yang mendukung dalam manajemen sekolah.....	188
9. Hambatan Komunikasi dalam Manajemen Sekolah	190
10. Komunikasi dalam Manajemen sekolah yang Efektif	191
D. Pertanyaan Pendalaman	193
BAB IX TUGAS DAN PERAN GURU	194
A. Pengantar.....	194
B. Tujuan Pembelajaran	194
C. Materi Pembelajaran.....	194
1. Peran Guru dalam Pendidikan.....	194

	2. Tugas Guru sebagai Profesi	198
	D. Pertanyaan Pendalaman.....	203
BAB X	IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	204
	A. Pengantar	204
	B. Tujuan Pembelajaran	205
	C. Materi Pembelajaran	205
	1. Strategi Implementasi MBS.....	205
	2. Model-Model Implementasi MBS.....	217
	D. Pertanyaan Pendalaman.....	226
	Daftar Pustaka.....	227

BAB I

HAKEKAT MANAJEMEN SEKOLAH

A. PENGANTAR

Bab ini menyajikan tentang hakekat manajemen sekolah, yang mencakup tentang pengertian, tujuan, fungsi, prinsip dan ruang lingkup manajemen sekolah. Manajemen sekolah pada dasarnya merupakan aplikasi dari ilmu manajemen dalam kegiatan persekolahan. Manakala kegiatan persekolahan dikelola secara baik, maka tujuan sekolah yang diharapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam mengelola sekolah diperlukan landasan-landasan yang dapat dijadikan dasar dalam proses pengelolaan sehingga dapat mencapai tujuan.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan bab ini, anda diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian manajemen
2. Membedakan manajemen pendidikan dan manajemen sekolah
3. Menerangkan tujuan manajemen sekolah
4. Menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sekolah
5. Menerangkan prinsip-prinsip penyelenggaraan manajemen sekolah
6. Menguraikan ruang lingkup manajemen sekolah
7. Mendeskripsikan istilah-istilah yang berkaitan dengan manajemen

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Manajemen Sekolah

Perkembangan teori manajemen erat kaitannya dengan perkembangan administrasi di negara-negara maju sebagai akibat dari perkembangan industri. Dalam perkembangannya istilah manajemen disamakan secara substansial dengan istilah administrasi. Perbedaan keduanya terletak pada ruang lingkungannya saja. Administrasi lebih luas ruang lingkungannya dibanding dengan manajemen. Keduanya menekan pada tercapainya efisiensi dan efektivitas kerja untuk keuntungan yang lebih besar.

Menurut asal katanya, *management* berasal dari kata latin yaitu "*manus*" yang artinya "*to control by hand*" atau "*gain result*". Kata manajemen mungkin juga berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," Kata ini merupakan kata yang mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari

Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana dalam istilah Inggris, ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis kemudian mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber yang ada dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”. Manajemen merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Selain itu, ada beberapa definisi manajemen menurut beberapa ahli, antara lain : Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin, menyatakan bahwa manajemen Adalah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif mengandung arti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Sedangkan menurut Drs. Oey Liang Lee manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Prof. Eiji Ogawa mendefinisikan manajemen adalah perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk sistem pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Pengertian umum tentang manajemen yang disampaikan oleh beberapa ahli, dari Kathryn, M. Bartol dan David C. Martin yang dikutip oleh A.M. Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (1995) memberikan rumusan bahwa : “Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan”.

Dari beberapa definisi menurut asal kata dan definisi dari pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute* dan *information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Pengertian manajemen sekolah sebenarnya merupakan aplikasi ilmu manajemen dalam bidang persekolahan. Manakala istilah manajemen diterapkan dalam bidang pemerintahan akan menjadi manajemen perhotelan, dalam bidang pendidikan menjadi manajemen pendidikan, dan dalam bidang bisnis menjadi manajemen bisnis. Demikian pula istilah administrasi pendidikan, merupakan aplikasi ilmu administrasi ke dalam bidang pendidikan. Manakala istilah administrasi diterapkan dalam bidang pemerintahan menjadi administrasi pemerintahan, dalam bidang persekolahan menjadi administrasi sekolah dan seterusnya.

Administrasi sekolah manajemen sekolah. Penggunaan istilah administrasi dan manajemen dalam bidang persekolahan (baca: juga dalam bidang pendidikan) secara substansial sebenarnya tidak jauh berbeda. Keduanya dapat dipandang secara esensial dalam tiga sudut pandang yakni, sebagai ilmu, sebagai seni, sebagai suatu proses kegiatan.

Baik administrasi maupun manajemen sebagai suatu ilmu, keduanya telah memenuhi persyaratan suatu ilmu yakni: pertama, keduanya dapat disebut sebagai suatu ilmu karena ada objek yang dipelajari yakni kerjasama sekelompok orang, kemudian memiliki metode dalam mempelajarinya, dan memiliki sistematika baik dalam mempelajari maupun dalam aplikasinya.

Administrasi maupun manajemen dipandang sebagai suatu seni, disebut sebagai seni, lebih ditekankan pada bagaimana seseorang manajer dapat mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bersama-sama menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam hal ini seorang administrator (baca: manajer) dapat melakukan peran kepemimpinannya. Karena kepemimpinannya merupakan jantungnya manajemen (baca: administrasi).

Administrasi maupun manajemen dipandang sebagai suatu proses kegiatan, di dalamnya terdiri kegiatan yang bersifat manajerial dan kegiatan yang bersifat operatif. Kegiatan manajerial adalah kegiatan yang seyogyanya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki status dan kewenangan sebagai manajer. Sedangkan kegiatan operatif yaitu pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya diselesaikan oleh para pelaksana lapangan. Kegiatan operatif ditujukan pada proses pemberdayaan sumber-sumber

daya yang ada dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang mutlak harus dilakukan manakala organisasi ingin berkembang secara optimal.

Kegiatan-kegiatan manajerial maupun kegiatan operatif dapat berjalan manakala ada suatu wadah yang dinamakan organisasi, dan yang di dalamnya ada suatu proses kegiatan yang disebut proses pengorganisasian. Dengan demikian organisasi itu akan berkembang secara dinamis.

Administrasi sekolah (baca: juga manajemen sekolah) manakala dipandang dari sisi sebagai suatu ilmu merupakan aplikasi dari ilmu administrasi dalam bidang persekolahan, (baca: juga pendidikan) karenanya keduanya telah memenuhi syarat sebagai suatu ilmu. Manakala dipandang sebagai suatu seni, maka pengelola (baca: *setakeholder*) sekolah dapat memerankan peranannya sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bekerjasama (guru-siswa, kepala sekolah-guru atau pegawai administrasi dan seterusnya). Manakala dipandang sebagai suatu proses kegiatan maka setiap orang terlibat dalam proses kerjasama dalam bidang persekolahan harus dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi dan peranannya secara proposional (guru-dapat mengajar dengan baik, siswa-dapat belajar dengan baik, kepala sekolah-juga jadi pemimpin yang bijak dan seterusnya).

Administrasi dengan Tata Usaha (*Administration to Administratie*). Administrasi berasal dari kata Latin "*ad*" dan "*ministrare*" yang berarti membantu, melayani atau memenuhi. Dalam bahasa Inggris adalah "*Administration*" yang sampai sekarang tetap dipergunakan dan dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi Administrasi. Namun, karena selama lebih kurang 350 tahun Indonesia dijajah Belanda, maka sedikit banyak istilah yang digunakan Belanda terinfiltrasi ke dalam bahasa Indonesia. Salah satu contohnya adalah "*Administratie*" yang menurut Pariatra Westra dkk, definisinya adalah setiap penyusunan keterangan-keterangan secara sistematis dan pencatatannya secara tertulis dengan maksud untuk memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu dalam keseluruhannya dan dalam hubungannya satu sama lain. Dalam bahasa Indonesia, pengertian tersebut pada hakekatnya adalah pengertian dari tata usaha. Menurut sudut pandang penulis, bahwa tata usaha itu merupakan suatu kegiatan pengumpulan data dan informasi dan dilakukan pencatatan secara sistematis dalam suatu organisasi untuk menghasilkan kumpulan keterangan yang dibutuhkan. Jadi sekarang dapat dipahami, bahwa kegiatan tata usaha masih termasuk dalam unsur administrasi dalam arti luas dan bukan merupakan faktor dari administrasi. Dengan demikian,

apabila kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan tata usaha, seyogyanya kita tidak menggunakan istilah administrasi agar tidak menimbulkan bias antara kedua istilah ini.

Administrasi dengan Manajemen (*Administration to Management*) seperti dikemukakan pada poin sebelumnya, bahwa istilah administrasi yang digunakan sampai sekarang adalah dalam bahasa Inggris, yaitu "*administration*". Beberapa Ahli ilmu administrasi memberikan definisi yang berbeda-beda namun secara harfiah memiliki maksud yang sama. Seperti menurut Leonald D. White, bahwa administrasi adalah suatu proses yang biasanya terdapat pada semua usaha kelompok, baik usaha pemerintah ataupun swasta, sipil atau militer baik dalam skala besar ataupun kecil. Lain halnya menurut Herbert A. Simon, yang dalam arti luas didefinisikan sebagai kegiatan dari kelompok orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian setelah mengalami beberapa kali revisi dan penyempurnaan bersama Drs. Sutarto, Drs. The Liang Gie memberikan definisi administrasi sebagai segenap rangkaian penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh kelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi tersebut, maka penulis memiliki batasan tersendiri mengenai definisi administrasi, yaitu: suatu proses penataan usaha yang timbul ketika dua orang atau lebih yang memiliki tujuan yang sama yang kemudian berinteraksi dalam suatu organisasi, melakukan kerjasama dengan menggunakan instrumen dan sumber yang mungkin terbatas.

Cakupan dari kegiatan administrasi sangatlah luas, yaitu keseluruhan proses mulai dari menentukan bentuk dan tujuan organisasi, cara mencapai tujuan, siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pencapaian tujuan ini, pengendalian proses pelaksanaan, sampai bagaimana mendayagunakan instrumen atau sumber yang terbatas. Pada dasarnya, cakupan dari kegiatan penataan usaha ini adalah bagian dari disiplin ilmu lain, oleh karenanya kegiatan ilmu administrasi hanya dibatasi pada aktivitas-aktivitas penyelenggaraan atau pelaksanaan saja yang direpresentasikan dengan penataan usaha. Dengan demikian pula, dapat disimpulkan bahwa kegiatan administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang dilakukan oleh para *administrator* (pimpinan) dan dalam arti luasnya adalah keseluruhan kegiatan dalam organisasi.

Namun akhir-akhir ini, istilah administrasi dikaburkan dengan istilah manajemen, karena sekilas kegiatan keduanya hampir sama dalam konstelasi organisasi. Bahkan beberapa pendapat para ahli ilmu administrasi

di Amerika Serikat dan Inggris pun tidak membedakan kedua istilah tersebut dengan tegas. Drs. Usman Tampubolon pernah memberikan batasan terhadap kedua istilah ini dalam artikelnya yang berjudul *Perkembangan Ilmu Administrasi (1974:17)*, jika dilihat dari sudut sejarah terjadinya istilah-istilah ini sebagai berikut: bahwa ada 2 tingkatan bahasa yang dikenal pada zaman Yunani dulu, yaitu bahasa orang-orang bangsawan, ningrat, politisi, negarawan dan Bahasa kasar, bahasa orang kebanyakan, pedagang, kuli pelabuhan, dan lain-lainnya Bahasa kasar yang disebutkan belakangan ini dipakai oleh orang-orang yang yang hidup di pinggiran kota yang kemudian dikenal sebagai bahasa Italia. Untuk mengartikan suatu usaha memimpin oleh orang-orang pinggiran (Italia) ini disebut "*maneggiare*". Sedangkan untuk kaum ningrat, politisi, dan negarawan untuk maksud yang sama mempergunakan istilah "*administrare*". *Overlap* atau kesimpangsiuran istilah ini ternyata masih diikuti sampai sekarang. Untuk memberikan perbedaan yang jelas mengenai istilah ini, BPA (Balai Pembinaan Administrasi) menempatkan administrasi pada posisi dengan batasan yang luas, dan manajemen merupakan bagian dari administrasi. Menurut BPA, administrasi merupakan segenap proses penyelenggaraan atau penataan tugas-tugas pokok sesuatu usaha kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan bersama. Membatasi manajemen sebagai salah satu usaha yang hanya membatasi pada segi kepemimpinan yang mengarahkan orang-orang yang bekerjasama berikut pengarahan fasilitas-fasilitasnya sehingga semua dapat berjalan dengan baik. Mengenai manajemen, Koontz dan O'Donnel memberikan definisi bahwa manajemen adalah usaha untuk mendapatkan hal-hal yang dikerjakan dengan usaha orang lain. Georgy R. Terry juga kemudian mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen adalah pencapaian suatu sasaran yang telah ditentukan melalui usaha orang lain. Dari pendapat tersebut, jelas esensi dari kegiatan manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan dilakukan oleh seorang manajer (pimpinan).

Menurut pandangan penulis, bahwa manajemen itu merupakan suatu kegiatan dan usaha untuk mengendalikan sumber-sumber yang ada agar dapat menghasilkan keluaran yang efektif dan efisien. Dapat dikonklusikan pula bahwa kegiatan manajemen juga merupakan unsur dari administrasi, bukan merupakan faktor terjadinya administrasi. Setelah definisi administrasi dan manajemen saya uraikan menurut perspektif saya, mudah-mudahan tidak lagi terjadi deviasi yang bertendensi menimbulkan bias dalam konteks pemahaman kedua istilah ini.

2. Tujuan Manajemen Sekolah

Pada hakekatnya tujuan manajemen sekolah tidak dapat terlepas dari tujuan sekolah sebagai suatu organisasi. Sekolah sebagai suatu organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai atau disebut juga tujuan institusional (kelembagaan) baik tujuan institusional umum maupun tujuan institusional khusus.

Tujuan institusional umum mengacu pada jenjang dan jenis pendidikan, sedangkan tujuan institusional khusus disamping diwarnai dengan jenis dan jenjang pendidikan juga, diwarnai oleh penyelenggara pendidikan itu sendiri. Sebagai suatu contoh: Sekolah Menengah Pertama (SMP) memiliki tujuan institusional umum yang sama; tetapi pada SMP yang diselenggarakan oleh negara dan yang satunya oleh yayasan tertentu akan memiliki tujuan institusional khusus yang berbeda.

Suatu tujuan institusional (baik umum maupun khusus) akan tercapai manakala ada suatu proses kegiatan dalam lembaga (organisasi sekolah). Dengan kata lain tujuan institusi akan dapat tercapai tergantung dari bagaimana lembaga tersebut melakukan tugas kelembagaannya. Dalam melakukan tugas kelembagaan tersebut diperlukan adanya proses manajemen yang baik.

Proses manajemen yang baik manakala di dalamnya terdapat kegiatan manajerial dan operatif. Dengan demikian tujuan akhir dari manajemen sekolah adalah *membantu memperlancar* pencapaian tujuan sekolah agar tercapai secara efektif dan efisien. Kehadiran manajemen dalam proses persekolahan sebagai salah satu alat untuk membantu memperlancar pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses kegiatan sekolah. Untuk mencapai tujuan institusional diperlukan proses manajemen yang baik. Dalam rangka merumuskan tujuan sekolah seorang manajer sekolah harus mempertimbangkan beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain: (1) karakteristik; (2) kemampuan dan keyakinan guru-guru; (3) harapan-harapan masyarakat; (4) aktivitas pemerintah; (5) aturan-aturan dan hukum-hukum yang berlaku di masyarakat; dan (6) masalah-masalah dan persoalan-persoalan serta pengaruh-pengaruh masyarakat. Tidak kalah pentingnya dari semuanya adalah sumber daya masyarakat, baik sumber daya alamnya maupun sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dan strategis, karena ditangan

manusia sumber daya lainnya dapat ditentukan. Karenanya peningkatan sumber daya manusia (SDM) menjadi suatu hal yang mutlak dilakukan. Selain hal-hal tersebut di atas faktor administrator dan kepemimpinan para pengelola yang ada dalam organisasi sekolah turut menentukan keberhasilan dan ketercapaian tujuan sekolah. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dari administrator dan kepemimpinan antara lain faktor pandangan hidupnya, ide-idenya, kemampuannya, gagasan-gagasannya maupun faktor keterampilannya. Dengan demikian diperlukan adanya keterlibatan semua komponen (*man, material, money, dan message*), secara berdaya guna dan hasil guna. Kegiatan manajemen tidak hanya diperlukan pada lingkup institusi atau kelembagaan saja, namun pada setiap tingkatan diperlukan aktivitas manajemen. Sebagai contoh: guru yang ingin mengajar dengan hasil yang baik ia harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pembelajaran baik sebelum pembelajaran dilaksanakan, pada saat pembelajaran maupun sesudah pembelajaran selesai.

Manakala tujuan pada setiap jenjang dan jenis sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan telah tercapai dengan baik, maka diharapkan tujuan pendidikan nasional dapat tercapai. Tujuan pendidikan nasional dapat tercapai dengan baik diperlukan partisipasi aktif seluruh komponen masyarakat. Persoalan yang muncul adalah bagaimana meningkatkan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan praktek-praktek pendidikan. Sehingga dengan demikian slogan pendidikan sebagai *tanggung jawab bersama* dapat direalisasikan dalam praktek.

Secara lebih terperinci tujuan khusus dilaksanakannya manajemen sekolah yang baik agar: pertama, pada setiap jenis dan jenjang pendidikan terjadi adanya efektivitas produksi. Para lulusannya dapat melanjutkan pada jenjang pendidikan di atasnya, dapat bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Kedua, tercapainya efisiensi penggunaan sumber daya, dan dana, tidak terjadi pemborosan baik waktu, tenaga maupun uang dan yang lainnya. Ketiga, para lulusannya mampu menyesuaikan diri dalam kehidupan bermasyarakat serta yang terakhir terciptannya kepuasan kerja pada setiap anggota warga sekolah. Untuk itu perlu dibangun suatu iklim organisasi sekolah yang sehat.

3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sekolah

Fungsi (dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, 1990) berkaitan dengan jabatan (pekerjaan) yang dilakukan. Fungsi manajemen sekolah berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan manajemen sekolah. Fungsi-fungsi

yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah dapat diklasifikasikan menurut wujud problemanya, kegiatan manajemen dan kegiatan kepemimpinan.

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari wujud problemanya terdiri dari bidang-bidang garapan (substansi) dari manajemen sekolah. Problema-problema yang merupakan bidang garapan dari manajemen sekolah, antara lain:

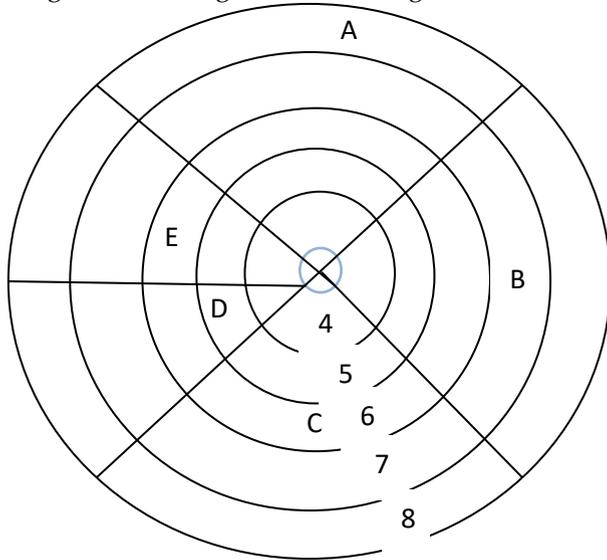
- a. Bidang pengajaran atau lebih luas disebut kurikulum
- b. Bidang kesiswaan
- c. Bidang personalia
- d. Bidang keuangan
- e. Bidang sarana
- f. Bidang prasarana, dan
- g. Bidang hubungan sekolah dengan masyarakat (humas).

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari aktivitas atau kegiatan manajemen meliputi:

- a. Kegiatan manajerial yang dilakukan oleh para pimpinan, meliputi:
 - 1) Perencanaan
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) Pengkoordinasian
 - 5) Pengawasan
 - 6) Penilaian
 - 7) Pelaporan, dan
 - 8) Penentuan anggaran.
- b. Kegiatan yang bersifat operatif yakni kegiatan yang dilakukan oleh para pelaksana. Kegiatan ini berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan. Kegiatan ini berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan. Artinya, bagaimanapun baiknya kegiatan manajerial (seperti perencanaan) tanpa didukung oleh pelaksanaan pekerjaan yang telah direncanakan tersebut, mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Fungsi operatif ini meliputi pekerjaan-pekerjaan:
 - 1) Ketatausahaan yang dapat merembes dan dapat diperlakukan oleh semua unit yang ada dalam organisasi
 - 2) Perbekalan
 - 3) Kepegawaian
 - 4) Keuangan, dan
 - 5) Humas.

Dalam suatu proses kegiatan organisasi kedua fungsi tersebut (fungsi manajerial dan fungsi operatif) saling menunjang, saling mempengaruhi,

saling memerlukan dan saling mengisi satu sama lain. Bila proses kedua fungsi tersebut digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

- Angka 1-8 menunjukkan fungsi-fungsi manajerial
- Huruf A, B, C, D dan E menunjukkan fungsi operatif

Dalam setiap fungsi saling memerlukan, sebagai contoh: bagian kepegawaian dalam pelaksanaannya memerlukan fungsi manajerial dari perencanaan sampai dengan penentuan anggaran (seperti: penggajian, pemberian honor dan sebagainya).

Fungsi manajemen sekolah dilihat sebagai kegiatan kepemimpinan lebih ditekankan bagaimana cara manajer dapat mempengaruhi, mengajak orang lain serta mengatur hubungan dengan orang lain agar bekerja sama mencapai tujuan. Dalam hal ini seorang manajer sekolah hendaknya dapat menerapkan pola kepemimpinan yang efektif, yaitu suatu gaya atau model kepemimpinan yang memperhatikan dimensi-dimensi hubungan antar manusia (*human relation*), dimensi pelaksanaan tugas dan dimensi situasi dan kondisi dimana kita berbeda.

4. Prinsip-prinsip Manajemen Sekolah

Yang dimaksud dengan prinsip (dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, 1990) adalah dasar, azas (kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak). Prinsip merupakan landasan-landasan yang dijadikan dasar dalam melaksanakan fungsi atau pekerjaan-pekerjaan manajemen sekolah. Dalam pengelolaan sekolah agar dapat mencapai tujuan sekolah

dengan baik, maka perlu mendasarkan pada prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

- a. Prinsip efisiensi, yakni dengan penggunaan modal yang sedikit dapat menghasilkan hasil yang optimal.
- b. Prinsip efektivitas, yakni ketercapaian sasaran sesuai tujuan yang diharapkan.
- c. Prinsip pengelolaan, yakni seorang manajer harus melakukan pengelolaan sumber-sumber daya yang ada.
- d. Prinsip pengutamakan tugas pengelolaan, yakni seorang manajer harus mengutamakan tugas-tugas pokoknya
- e. Prinsip kerjasama, yakni seorang manajer hendaknya dapat membangun kerjasama yang baik secara vertikal maupun secara horizontal, dan
- f. Prinsip kepemimpinan yang efektif, yakni bagaimana seorang manajer dapat memberi pengaruh, ajakan pada orang lain untuk pencapaian tujuan bersama.

5. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah

Yang dimaksud dengan ruang lingkup manajemen sekolah disini adalah luasnya bidang garapan manajemen sekolah. Dilihat dari wujud problemnya manajemen sekolah secara substansial meliputi bidang garapan-garapan antara lain:

- a. Bidang kurikulum
- b. Bidang kesiswaan
- c. Bidang personalia yang mencakup tenaga edukatif dan tenaga administrasi
- d. Bidang sarana yang mencakup segala yang menunjang secara langsung pada pencapaian tujuan
- e. Bidang prasarana, mencakup segala hal yang menunjang secara tidak langsung pada pencapaian tujuan, dan
- f. Bidang hubungan masyarakat, berkaitan langsung dengan bagaimana sekolah dapat menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar.

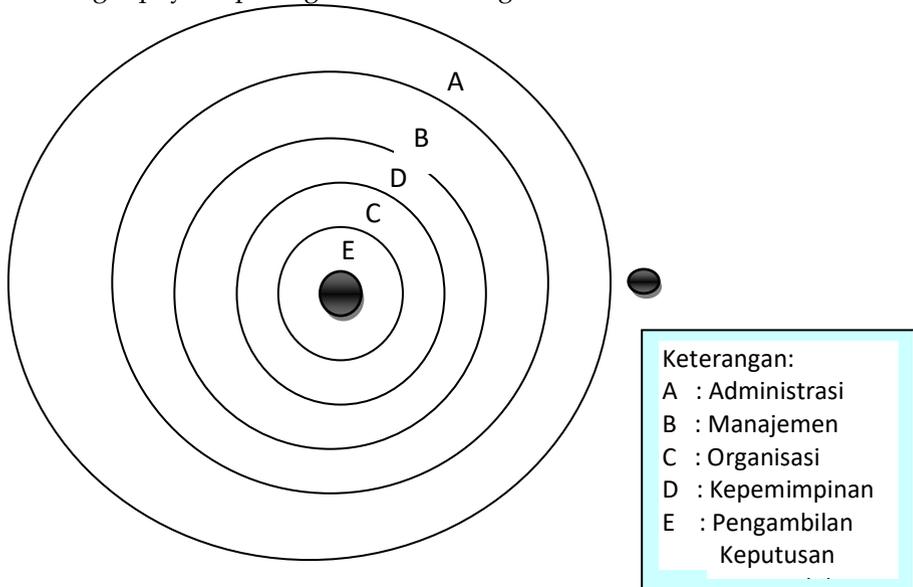
Semua bidang garapan manajemen sekolah ini harus dikelola dengan memperhatikan aktivitas-aktivitas manajerial dan didukung oleh aktivitas pelaksana. Dengan demikian akan terjadi sinergi dalam pencapaian tujuan sekolah.

6. Istilah-Istilah Yang Berkaitan Dengan Pengertian Manajemen

Istilah manajemen disamakan secara substansial dengan istilah administrasi. Manakala kita membahas administrasi maka di dalamnya

terdapat aktivitas manajemen, ada aktifitas organisasi, ada aktivitas kepemimpinan, dan inti dari semuanya adalah pengambilan keputusan dan pengambilan keputusan itu harus manusiawi. Artinya, bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan harus dapat diterima oleh manusia pada umumnya. Yakni, manusia yang memiliki kekuatan, kelemahan, manusia sebagai makhluk sosial sekaligus yang juga memiliki kepentingan individu dan seterusnya.

Istilah-istilah yang berkaitan dengan istilah manajemen bila dilihat dari lingkungannya dapat digambarkan sebagai berikut:



D. PERTANYAAN PENDALAMAN

1. Coba anda deskripsikan pengertian manajemen sekolah ditinjau dari wujud problem!
2. Dapatkah manajemen sekolah disamakan dengan administrasi sekolah? Beri alasan saudara!
3. Apa tujuan manajemen sekolah secara substansial! Jelaskan dan memberi contoh!
4. Mengapa kegiatan ketatausahaan sekolah diperlukan oleh setiap unit organisasi? Jelaskan dengan memberi contoh konkrit!
5. Apa akibat yang muncul manakala seorang manajer tidak melaksanakan prinsip-prinsip manajemen? Jelaskan!
6. Diantara fungsi-fungsi manajemen sekolah, manakala yang berkaitan dengan fungsi kepala sekolah?

BAB II

PROSES MANAJEMEN

A. PENGANTAR

Manajemen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer, dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi sekolah dapat dijabarkan melalui proses yang harus dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan tertentu.

Proses kegiatan manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer memang masih menjadi perdebatan, karena setiap ahli mengemukakan pendapat yang berbeda sesuai aktivitas yang dilakukan dalam kegiatan manajemen. Dalam prakteknya pembagian proses ini tidak dapat dibedakan secara tegas dan tajam, karena setiap manajer dalam setiap usaha atau aktivitas pencapaian tujuan harus melaksanakan semua proses manajemen, hanya penekannya yang berbeda.

Setiap manajer sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, aktivitasnya dan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian dengan baik.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan bab ini, anda diharapkan dapat:

1. Menjelaskan proses manajemen yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah.
2. Menjelaskan pengetahuan perencanaan.
3. Menjelaskan pengertian pengorganisasian.
4. Menjelaskan pengertian penggerakkan.
5. Menjelaskan pengertian pengendalian.

C. MATERI PEMBELAJARAN

Dalam suatu perkumpulan atau organisasi, untuk mencapai suatu tujuan bersama, dibutuhkan suatu manajemen. Hal ini agar segala sesuatu yang dirumuskan untuk menjadi tujuan bersama tersebut dapat tercapai dengan sempurna. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pencapaian tujuan tersebut akan terorganisir dengan baik.

Manajemen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer, dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi dapat dijabarkan melalui proses yang harus dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan tertentu. Proses kegiatan manajemen yang dilakukan oleh

seorang manajer berbeda-beda sesuai dengan aktivitas yang dilakukan dalam kegiatan manajemen. Setiap manajer dalam menjalankan tugasnya, aktivitasnya dan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian dengan baik. Proses manajemen adalah kegiatan dasar yang berhubungan secara integral, yang dilaksanakan di dalam manajemen secara umum, yaitu proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pelaksanaan dan proses pengendalian, dalam rangka mencapai sesuatu tujuan secara ekonomis. Sesungguhnya keempat proses itu merupakan hasil ikhtisar dari pelbagai pendapat praktisi dan ahli mengenai manajemen.

Manajemen sebagai suatu proses. Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut:

1. Encyclopedia of The Social Science, yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi
2. Haiman, manajemen yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan
3. Georgy R. Terry, yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.

Manajemen sebagai kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut Manajer.

D. MANAJEMEN SEBAGAI PROSES KEGIATAN

Pengertian proses adalah suatu yang dinamis bergerak sehingga manajemen itu adalah kegiatan yang dinamis, bergerak dari kegiatan yang satu ke kegiatan yang lain atau kegiatan yang satu membutuhkan kegiatan yang lain. kegiatan itu bergerak atau berjalan terus menerus atau berulang-ulang dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan dengan melalui kegiatan orang lain. kegiatan itu meliputi: proses kegiatan perencanaan, proses kegiatan pengorganisasian, proses kegiatan pengarahan dan proses kegiatan pengawasan atau pengendalian. Macam-macam kegiatan tersebut di atas disebut fungsi-fungsi manajemen, selain itu dinamai sebagai aspek-aspek manajemen atau unsur-unsur manajemen atau disebut juga proses manajemen.

1. Kegiatan Manajerial

Dalam menjalankan sebuah instansi pendidikan formal perlu dilakukan proses konstruksi dan manajerial sistem yang baik. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan aktifitas dari manajemen pendidikan. Agar kegiatan dalam komponen manajemen pendidikan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan, kegiatan tersebut harus dikelola melalui sesuatu tahapan proses yang merupakan daur (siklus), mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pembiayaan, pemantauan, dan penilaian. Selain itu, Seorang manajer pendidikan dalam pencapaian tujuan pendidikan melakukan serangkaian aktivitas yang saling berhubungan dan memiliki tingkatan atau jenjang tertentu, dalam hal ini yang dimaksud dengan proses.

Seorang manajer sekolah dalam pencapaian tujuan sekolah melakukan serangkaian aktivitas yang saling berhubungan dan memiliki tingkatan atau jenjang tertentu, dalam hal ini yang dimaksud dengan proses. Proses manajemen yang bersifat mendasar adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Terry (1990:15) yaitu meliputi: (a) *planning*, (b) *organizing*, (c) *actuating*, dan (d) *controlling*. Substansi dari masing-masing proses tersebut dapat disimak dari penjelasan di bawah ini.

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa yang akan datang. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan serta sumber untuk mencapai tujuan itu seefektif dan seefisien mungkin (Kauffman, 1972:38). Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan. Kegiatan yang dimaksud meliputi: (a) perumusan tujuan yang ingin dicapai; (b) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; dan (c) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas (Fattah, 1996:49).

Perencanaan merupakan tindakan merumuskan apa, bagaimana, siapa, dan bilamana sesuatu kegiatan akan dilakukan. Kategori perilaku ini termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi, sumber-sumber daya, menunjukkan tanggung jawab, dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Perencanaan sering disebut juga sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan

datang. Oleh karena itu perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, dimana keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan. Itulah sebabnya berdasarkan kurun waktunya dikenal perencanaan tahunan atau rencana jangka pendek (kurang dari 5 tahun), rencana jangka menengah/ sedang (5-10 tahun), dan rencana jangka panjang (di atas 10 tahun).

Dalam konteks pendidikan, Fattah (1996:50) menyatakan bahwa perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu perencanaan) agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Sedangkan menurut Atmodiwirio (2000:79) menyatakan bahwa perencanaan adalah suatu usaha melihat ke masa dengan dalam hal menentukan prioritas dan biaya pendidikan yang mempertimbangkan kenyataan kegiatan yang ada dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik untuk mengembangkan potensi sistem pendidikan nasional, memenuhi kebutuhan bangsa dan anak didik yang dilayani oleh sistem tersebut.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, model perencanaan pendidikan yang digunakan adalah mengadopsi model PPBS (*Planning, Programming, Budgeting System*) yang disebut SP4 (Sistem Perencanaan Program dan Penganggaran). Esensi dari kegiatan perencanaan dengan model ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memerinci secara cermat dan menganalisis secara sistematis terhadap tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Mencari alternatif yang relevan, cara yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan.
- 3) Menggambarkan biaya total dari setiap alternatif, baik biaya langsung ataupun tidak langsung, biaya telah lewat atau biaya yang akan datang, baik biaya yang berupa uang maupun biaya yang tidak berupa uang.
- 4) Memberikan gambaran tentang efektivitas setiap alternatif dan bagaimana alternatif itu mencapai tujuan.
- 5) Membandingkan dan menganalisis alternatif tersebut, yaitu mencari kombinasi yang memberikan efektivitas yang paling besar dari sumber yang ada dalam pencapaian tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam kajian manajemen, istilah pengorganisasian digunakan untuk menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Cara manager merancang struktur formal untuk penggunaan sumber daya- sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi yang paling efektif.
- 2) Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, di mana setiap pengelompokkan diikuti dengan penugasan seorang manager yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
- 3) Hubungan-hubungan antara fungsi, jabatan, dan tugas para pegawai.
- 4) Cara manager membagi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam organisasinya dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas.

Dalam pengertian lebih utuh, Handoko (1992:168) menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Selanjutnya dijelaskan bahwa proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dalam tiga langkah prosedur sebagai berikut:

- 1) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu
- 3) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis

Pandangan lain mengenai isu pengorganisasian dikemukakan oleh Stoner (1986:62) yang menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses yang berlangkah jamak, yang terdiri dari lima tahap:

- 1) Memerinci pekerjaan, yaitu menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau perkelompok.
- 3) Menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien.
- 4) Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam suatu kesatuan yang harmonis.

- 5) Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi fundamental dalam manajemen. Diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada *output* konkrit yang dihasilkan tanpa ditindak lanjuti kegiatan untuk menggerakkan anggota organisasi untuk melakukan tindakan.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis (Siagian, 1992:128); sedangkan Terry (1990:313) menyatakan bahwa *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Isu yang selalu mengemuka dalam pembahasan fungsi penggerakkan adalah berkenaan dengan pentingnya fungsi ini dalam keseluruhan kegiatan manajemen, karena secara langsung ia berkaitan dengan manusia beserta segala jenis kepentingan dan kebutuhannya. Berkaitan dengan perkembangan teori manajemen yang dikenal dengan "*Gerakan Human Relations*", diajukan konsep yang dikenal dengan istilah *the ten commandments of human relations*, yang dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan fungsi penggerakan. Isi dari prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan anggota organisasi.
- 2) Suasana kerja yang menyenangkan.
- 3) Hubungan kerja yang serasi.
- 4) Tidak memperlakukan bawahan sebagai mesin.
- 5) Pengembangan kemampuan bawahan sampai tingkat maksimal.
- 6) Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
- 7) Pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja yang tinggi.
- 8) Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai.
- 9) Penempatan personil yang tepat.
- 10) Imbalan yang sesuai dengan jasa yang diberikan.

Dalam penyajian yang lebih spesifik, Siagian (1992:137), mengemukakan sepuluh prinsip pokok menggerakkan anggota organisasi yang berbingkai "*Humam relation*" yaitu sebagai berikut:

- 1) Para anggota organisasi akan bersedia mengerahkan segala kemampuan, tenaga, keahlian, keterampilan dan waktunya bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi apabila kepada mereka diberikan penjelasan yang lengkap tentang hakikat, bentuk dan sifat tujuan yang hendak dicapai orang itu.
- 2) Karena itu amatlah penting mengusahakan agar setiap orang dalam organisasi menyadari, memahami secara tepat, dan menerima tujuan tersebut bukan saja sebagai sesuatu yang layak untuk dicapai, akan tetapi juga sebagai wahana terbaik untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi dalam menentukan turut tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam organisasi itu.
- 3) Usaha meyakinkan para anggota organisasi dalam mengemudikan organisasi sehingga akan terbentuk gaya managerial yang mencerminkan pengakuan atas harkat dan martabat para bawahannya sebagai insan politik, ekonomi, makhluk sosial dan sebagai individu dengan jati diri yang khas.
- 4) Pimpinan organisasi perlu menjelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan ditempuh oleh organisasi dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional yang sekaligus memuaskan berbagai kebutuhan para bawahannya tersebut.
- 5) Para manager perlu menjelaskan bentuk pewardahan kegiatan yang paling tepat untuk digunakan, dengan penekanan diberikan pada interaksi positif antara orang-orang dalam satuan-satuan kerja dan antar satuan kerja dalam organisasi yang telah disepakati bersama.
- 6) Perlu dijelaskan kepada para anggota organisasi, tingkat kedewasaan dan kematangan teknik dan intelektual apa yang diharapkan dari para anggota organisasi sehingga manajemen dapat mencari keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi manusia dalam menjalankan roda organisasi.
- 7) Diperlukan penekanan yang tepat mengenai pentingnya kerjasama dalam melaksanakan tugas. Meskipun dalam organisasi terdapat pembagian tugas, pengelompokkan dalam berbagai satuan kerja dan pengetahuan atau keterampilan yang bersifat spesialisistik. Artinya perlu penekanan pada pentingnya organisasi bergerak secara terkoordinasi dan sebagai satu kesatuan yang bulat.
- 8) Para manager perlu memahami berbagai jenis kategorisasi kebutuhan manusia berdasarkan teori ilmiah dan menguasai situasi dan kondisi yang berpengaruh sehingga teknik pemuasan yang tepat dapat dipilih dan di terapkan.

- 9) Dalam menggerakkan bawahan, para manager harus selalu mempertimbangkan pandangan para bawahan tentang organisasi, kemampuan yang dimiliki oleh organisasi dan situasi lingkungan yang turut berpengaruh.

d. Pengawasan (*Controlling*)

1) Pengertian dan Proses Dasar Pengawasan

Titik tolak yang digunakan dalam membahas pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen ialah definisi yang mengatakan bahwa pengawasan merupakan “proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”. Sebagai fungsi organik, pengawasan merupakan salah satu tugas yang mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajer, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknik yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

Proses dasar pengawasan terdiri atas tiga tahap, yaitu:

a) Penentuan Standar Hasil Kerja

Standar hasil pekerjaan merupakan hal yang amat penting ditentukan, karena terhadap standar itulah hasil pekerjaan dihadapkan dan diuji. Tanpa standar yang ditetapkan secara rasional dan obyektif manajer dan para pelaksana tidak akan mempunyai kriteria terhadap mana hasil pekerjaan yang memenuhi tuntutan rencana atau tidak.

Standar hasil pekerjaan itu dapat bersifat fisik, misalnya dalam arti kuantitas barang yang dihasilkan oleh suatu lembaga, jumlah jam kerja yang digunakan, kecepatan penyelesaian tugas, jumlah atau tingkat penolakan terhadap barang yang dihasilkan dan sebagainya. Dalam melakukan pengawasan, hal yang bersifat keperilakuan juga harus diukur seperti kesetiaan, semangat kerja, disiplin, dan sebagainya.

b) Pengukuran Hasil Atau Prestasi Pekerjaan

Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa karena pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan yang sedang berlangsung sering tidak mudah melakukan pengukuran hasil prestasi kerja para anggotanya secara tuntas dan final. Meskipun demikian, melalui pengawasan harus dapat pengukuran atas prestasi kerja walau bersifat sementara. Dari pengukuran sementara ini dapat menjadi sangat penting karena ia akan member

petunjuk tentang ada tidaknya gejala-gejala penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengukuran prestasi kerja terdiri dari dua jenis, yaitu yang relative mudah dan yang sukar. Ada berbagai prestasi kerja yang bersifat relatif mudah diukur karena standar yang harus dipenuhi pun bersifat konkrit. Pengukuran yang relatif mudah itu biasanya berlaku bagi prestasi kerja yang hasilnya konkrit dan pekerjaan yang dilakukan pun biasanya bersifat teknis. Pengukuran yang relatif sukar dilakukan karena standar yang harus dipenuhi tidak selalu dapat dinyatakan secara konkrit. Misalnya, jumlah keputusan yang diambil seorang pengambil keputusan tidak identik dengan efektivitas kepemimpinan seseorang.

c) Koreksi terhadap Penyimpangan

Meskipun bersifat sementara, tindakan korektif terhadap gejala penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan harus bisa diambil. Misalnya, apabila menurut pengamatan selesainya proses produksi tertentu akan lebih lama dibandingkan dengan jangka waktu yang telah ditetapkan dalam rencana, manajer penanggungjawab kegiatan tersebut harus dapat mengambil tindakan segera. Umpamanya dengan menambah orang, memperbaiki mekanisme kerja, dan tindakan lain yang sejenisnya.

2) Pengawasan Yang Efektif

Pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat manajer dari tingkat atas sampai tingkat bawah, serta kelompok-kelompok kerja. Konsep pengawasan efektif mengacu pada pengawasan mutu terpadu atau *Total Quality Control* (TQC). Fingenbaum (1989:46) menyatakan bahwa: *"Total Quality Control is an effective system for integrating the quality development, quality maintenance and quality improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable marketing, engineering, production, and service at the most economical levels which allow for full customer satisfaction (Total Quality Control adalah sistem yang efektif untuk mengintegrasikan upaya pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas dan peningkatan kualitas dari berbagai kelompok dalam suatu organisasi sehingga memungkinkan pemasaran, rekayasa, produksi, dan pelayanan pada tingkat yang paling ekonomis yang memungkinkan untuk kepuasan pelanggan penuh)"*.

Di dalam dunia pendidikan TQC akan efektif jika pada setiap tingkatan pendidikan mempunyai keterpaduan, kerjasama yang baik antara kelompok kerja (guru) dengan pimpinan dalam melakukan pengawasan mutu. Partisipasi penuh setiap tingkatan atau kelompok dalam melakukan

pengawasan mutu biasanya disebut Gugus Kendali Mutu (GKM) yang bertujuan menjamin keberhasilan pengendalian mutu terpadu. Prinsip yang dipergunakan adalah kontribusi setiap anggota dan ide diterima dipertimbangkan yang relevan dengan program dan nilai-nilai yang dimiliki. Dalam hal ini tidak dikenal hubungan antara atasan dan bawahan, tetapi yang memiliki komitmen sama demi perbaikan mutu.

Beberapa kondisi yang harus diperhatikan untuk mewujudkan pengawasan yang efektif, yaitu sebagai berikut:

- a) Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan dan kriteria yang digunakan dalam sistem pendidikan, yaitu relevansi, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Tujuan-tujuan pendidikan dalam berbagai tingkatan, mulai Tujuan Pendidikan Nasional (GBHN), Tujuan Institusional, tujuan kurikuler, tujuan-tujuan mata pelajaran (TIU, TIK). Agar standar pengawasan pendidikan ini berfungsi efektif semua itu harus dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi sebagai bagian integral dari system pendidikan.
- b) Meskipun sulit tetapi standar yang masih dapat dicapai harus ditentukan. Ada dua tujuan pokok, yaitu: untuk memotivasi dan untuk dijadikan patokan guna membandingkan dengan prestasi. Artinya jika pengawasan efektif akan dapat memotivasi seluruh anggota untuk mencapai prestasi yang tinggi. Karena tantangan biasanya menimbulkan berbagai reaksi, maka daya upaya untuk mencapai standar yang sulit mungkin dapat membangkitkan semangat yang lebih besar untuk mencapainya daripada kalau yang harus dipenuhi adalah standar yang mudah. Namun demikian, jika target terlalu tinggi kemungkinan juga akan menimbulkan patah semangat. Oleh karena itu apabila tidak menetapkan standar yang terlampaui sulit bukan meningkatkan prestasi belajar atau pendidikan malah menurunkan prestasi.
- c) Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi. Di sini perlu diperhatikan pola dan tata organisasi, seperti susunan, peraturan, kewenangan, dan tugas-tugas yang telah digariskan dalam uraian tugas (*job description*).
- d) Frekuensi pengawasan harus dibatasi. Artinya, jika pengawasan terhadap pegawai terlalu sering ada kecenderungan mereka kehilangan otonominya dan dapat dipersepsi pengawasan itu sebagai pengekangan. Dibeberapa segi dianggap bahwa pengawasan itu sedemikian ketatnya sehingga pegawai cenderung mulai berpikir untuk melakukan pembelaan diri daripada berusaha menunjukkan prestasi kerja yang baik.

- e) Sistem pengawasan harus dikemudi (*steering control*). Tanpa mengorbankan otonomi dan kehormatan manajerial tetapi fleksibel, artinya system pengawasan menunjukkan kapan, dan di mana tindakan korektif harus diambil. Masalahnya pengawasan mempunyai implikasi motivasional dan emosional yang berhubungan dengan konsekuensi fungsional dan disfungsional.
- f) Pengawasan hendaknya mengacu pada prosedur pemecahann masalah, yaitu: menemukan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan penanggulangan, melakukan perbaikan, mengecek hasil perbaikan, dan mencegah timbulnya masalah yang serupa.

Selain proses di atas, ada beberapa kegiatan yang dilakukan di dalam proses manajemen yaitu:

- 1) Pengkoordinasian
Pengkoordinasian di sekolah diartikan sebagai usaha untuk menyatupadukan kegiatan dari berbagai individu atau unit di sekolah agar kegiatan mereka berjalan selaras dengan anggota atau unit lainnya dalam usaha mencapai tujuan sekolah.
- 2) Pembiayaan
Pembiayaan pendidikan adalah kegiatan mendapatkan biaya serta mengelola anggaran pendapatan dan belanja pendidikan. Kegiatan ini dimulai dari perencanaan biaya, usaha untuk mendapatkan dana yang mendukung rencana itu, penggunaan, serta pengawasan penggunaan anggaran tersebut.
- 3) Penilaian
Dalam waktu-waktu tertentu, sekolah, pada umumnya atau anggota organisasi seperti guru, kepala sekolah, dan murid pada khususnya harus melakukan penilaian tentang seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan tercapai, serta mengetahui kekuatan dan kelemahan program yang dilaksanakan. Secara lebih rinci maksud penilaian adalah untuk: a) memperoleh dasar bagi pertimbangan apakah pada akhir suatu periode kerja pekerjaan tersebut berhasil, b). menjamin cara bekerja yang efektif dan efisien, c). memperoleh fakta-fakta tentang kesurukan-kesukaran dan untuk menghindari situasi yang dapat merusak, serta d). memajukan kesanggupan para guru dan orang tua murid dalam mengembangkan organisasi sekolah.

2. Kegiatan Operasional

Kegiatan operasional meliputi: pengadaan, pemeliharaan, pencatatan, pertanggungjawaban dan penghapusan. Kegiatan

manajemen operasional pendidikan meliputi kegiatan yang terdapat dalam skema sebagai berikut.



a. Pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis sarana dan prasarana pendidikan persekolahan yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks persekolahan, pengadaan merupakan segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pengadaan sarana dan prasarana merupakan fungsi operasional pertama dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan. Fungsi ini pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat, dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan.

b. Pemeliharaan

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan. Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari

pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.

c. Pencatatan

Pengurusan dan pencatatan sarana dan prasarana sama dikenal juga dengan istilah inventarisasi barang/sarana dan prasarana. Apa itu inventarisasi barang atau sarana dan prasarana? Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku. Barang inventaris sekolah adalah semua barang milik negara (yang dikuasai sekolah) baik yang diadakan/dibeli melalui dana dari pemerintah/BOS, DPP maupun diperoleh sebagai pertukaran, hadiah atau hibah serta hasil usaha pembuatan sendiri di sekolah guna menunjang kelancaran proses belajar mengajar. Jadi setiap barang atau sarana dan prasarana yang ada dalam lingkungan sekolah harus diurus dan dicatat.

d. Pertanggungjawaban

Kegiatan selanjutnya adalah pertanggungjawaban sarana dan prasarana. Pertanggungjawaban sarana dan prasarana dapat dilakukan dalam bentuk pelaporan. Pelaporan ini dapat dilakukan setiap saat. Namun secara resmi pelaporan dapat dilakukan dalam triwulan, semester, atau tahunan.

e. Penghapusan

Ada satu kegiatan yang tidak bisa terpisah dari manajemen sarana dan prasarana, yaitu penghapusan sarana dan prasarana. Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan atau menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

Penghapusan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

E. PERTANYAAN PENDALAMAN

1. Jelaskan proses manajemen yang dilakukan kaitannya dengan pencapaian tujuan sekolah!
2. Coba saudara jelaskan pengertian perencanaan, berikan contoh model perencanaan pendidikan dan jelaskan prosesnya!
3. Jelaskan pengertian pengorganisasian menggunakan contoh!
4. Jelaskan ruang lingkup kegiatan penggerakkan!
5. Jelaskan proses pengawasan yang efektif!

BAB III

SEKOLAH EFEKTIF

A. PENGANTAR

Sekolah sebagai suatu institusi tidaklah berdiri sendiri karena sekolah terkait erat dengan nilai, budaya, dan kebiasaan yang hadir di masyarakat. Sekolah merupakan ujung tombak proses modernisasi (*agent of change*) yang diupayakan melalui kebijakan pemerintah. Produk dari sebuah sekolah harus berupa lulusan yang memiliki kompetensi unggul agar mampu menghadapi kompetisi di jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau “di pasar” tenaga kerja. Sekolah efektif dapat dibentuk melalui manajemen dengan kepemimpinan visioner (*visioner leadership*) karena kepemimpinan ini berfokus pada masa depan. Hal tersebut merupakan suatu kondisi yang penting untuk terbentuknya iklim sekolah yang kondusif sehingga terwujud budaya sekolah yang mampu menghadapi berbagai tantangan.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan bab ini, anda diharapkan dapat:

1. Menjelaskan sekolah sebagai suatu sistem
2. Menjelaskan pengertian sekolah efektif
3. Menjelaskan bagaimana konsep sekolah efektif
4. Menjelaskan ciri-ciri dan karakteristik sekolah efektif
5. Menjelaskan kepemimpinan sekolah efektif.

C. MATERI PEMBELAJARAN

a. Sekolah Sebagai Suatu Sistem

Sekolah sebagai sebuah sistem adalah mencakup beberapa komponen, dimana masing-masing komponen terdiri atas beberapa faktor. Antara satu dengan lainnya saling terkait sehingga membentuk sebuah sistem. Adapun ciri-ciri dari sebuah sistem adalah:

1. Terdiri dari banyak unsur
2. Masing-masing unsure memiliki peran spesifik untuk mendukung fungsi keseluruhan
3. Tersusun dalam suatu tatanan tertentu
4. Antar masing-masing unsur saling mempengaruhi, saling ketergantungan dan saling berhubungan
5. Mempunyai maksud dan tujuan tertentu

6. Berproses melakukan transformasi dengan cara atau mekanisme tertentu
7. Memerlukan masukan dari luar atau lingkungan
8. Tidak pernah tergiur dari pengaruh lingkungan
9. Memiliki mekanisme kontrol untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan
10. Mempunyai batas waktu

Komponen-komponen dari sistem sekolah terdiri dari masukan (*input*), proses (*process*), keluaran langsung (*output*) dan keluaran tidak langsung (*outcome*). Ketiga komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan dan menentukan perubahan. Dimana satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya. Input sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sistem sekolah untuk menghasilkan *output* yang diharapkan. Masukan mencakup masukan baku, instrumental, dan masukan lingkungan. Masukan baku adalah siswa, termasuk karakteristiknya, masukan instrumental adalah guru, sarana dan prasarana, kurikulum, dana dan pengelolaan sekolah. Masukan lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar lingkup sekolah.

Sebagai suatu sistem, sekolah memiliki komponen inti yang terdiri dari input, proses, dan output. Ketiga komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan dan menentukan. Perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya. Input sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan output yang diharapkan. Input sekolah antara lain manusia (*man*), uang (*money*), material (*materials*), metode-metode (*methods*), dan mesin-mesin (*machine*).

Manusia yang dibutuhkan sebagai masukan bagi proses pendidikan adalah siswa sebagai bahan utama atau bahan mentah (*raw input*). Untuk menghasilkan manusia seutuhnya diperlukan input manusia yang memiliki potensi untuk dididik, dilatih, dibimbing, dan dikembangkan menjadi manusia seutuhnya. *Stakeholder* atau orang-orang yang berkepentingan dengan sekolah seperti orang tua/wali, orang dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah memiliki hak dan kewajiban menciptakan sistem sekolah yang efektif. Input disini dapat dikategorikan menjadi dua yaitu *input* sumber daya dan *input* manajemen atau kepemimpinan. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan

lainnya. Sedangkan sumber daya lainnya meliputi uang, peralatan, perlengkapan, bahan, bangunan dan lain sebagainya. Input manajemen (Hadjisaroso, 1997 dalam Komariah & Triatna, 2004:3) adalah seperangkat tugas (disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban dan hak), rencana, program, ketentuan-ketentuan (limitasi) untuk menjalankan tugas, pengendalian (tindakan turun tangan), dan kesan positif yang ditanamkan kepala sekolah kepada warga sekolah. Input manajemen adalah input potensial bagi pembentukan sistem yang efektif dan efisien. Uang (*money*) merupakan masukan yang melancarkan *raw input*. Walaupun bukan yang paling essensial, tetapi tidak ada uang maka perwujudan manusia seutuhnya diragukan karena terkait dengan proses yang terganggu dikarenakan ditiadakannya banyak kegiatan. Kedudukan uang dalam input sangat penting untuk membiayai semua program yang telah ditetapkan. Keuangan sekolah berasal dari pemerintah, masyarakat, dan orang tua/wali. Bahan-bahan (*materials*) adalah bahan fisik yang diperlukan untuk menunjang terjadinya proses pembelajaran di sekolah guna membentuk siswa seutuhnya. Bahan-bahan/barang-barang berupa sarana dan prasarana, alat pendidikan/media, dan sumber pendidikan. Metode (*methods*) yaitu metode pembelajaran atau cara-cara, teknik, dan strategi yang dikembangkan sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan. Mesin-mesin (*machines*) adalah seperangkat yang mendukung terjadinya proses pembelajaran, dapat berupa teknologi, komputer, radio, televisi atau media-media yang menggunakan teknologi. Alat-alat tersebut digunakan sekolah baik sebagai daya dukung maupun sebagai objek untuk dipelajari.

Menurut Komariah & Triatna, 2004:5, proses penyelenggaraan sekolah adalah kiat manajemen sekolah dalam mengelola masukan-masukan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan (output sekolah). Sedangkan Slamet (2003:3) menyatakan bahwa proses adalah berubahnya "sesuatu" mejadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Proses berlangsungnya sekolah pada intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai bagian dari proses pembelajaran. Daya dukung tersebut adalah suatu kesatuan untuk menciptakan sinergi proses belajar mengajar, yaitu:

- a. Proses kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasi staf, dan penyebaran inovasi.

- b. Proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, memonitoring, dan evaluasi.

Proses kepemimpinan yaitu menghasilkan keputusan kelembagaan yang terjadi sebagai keputusan partisipatif atau keputusan bersama antara kepala sekolah, guru, siswa, orang tua/wali murid, para ahli dan orang-orang yang berkepentingan terhadap pendidikan (*stakeholder*). Dalam proses ini terdapat pemotivasian terhadap staf agar mereka terus bekerja dengan semangat dan terus menghasilkan karya yang berguna dan bermutu sehingga kepala sekolah dituntut untuk dapat dilaksanakan tugasnya sebagai *agent of change* yang selalu berusaha berupaya untuk terjadinya difusi inovasi pada staf. Langkah lain yang penting dalam proses penyelenggaraan sekolah adalah *monitoring* dan evaluasi sebagai langkah untuk memperoleh kejelasan output yang akan dicapai. *Monitoring* dilakukan sebagai upaya sekolah untuk mengetahui pelaksanaan proses, apakah berjalan sesuai dengan rencana atau telah menyimpang. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi atau penilaian terhadap aspek-aspek yang terjadi dalam pelaksanaan program. Hasil evaluasi akan digunakan sebagai masukan bagi pengambilan keputusan sekolah.

Sekolah sebagai sistem, seharusnya menghasilkan output yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* dari aktivitas adalah segala sesuatu yang kita pelajari di sekolah, yaitu seberapa banyak yang dipelajari dan seberapa baik kita mempelajarinya. Apa yang kita pelajari bisa berupa pengetahuan kognitif, keterampilan, dan sikap-sikap. *output* sekolah yaitu berupa kelulusan siswa. Siswa yang lulus dengan sangat baik dan siswa yang lulus dengan biasa-biasa saja. Output sekolah berfokus pada siswa, tetapi siswa yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Jika ditinjau dari segi lulusan, output sekolah adalah lulusan yang berguna bagi dirinya, keluarganya, dan lingkungannya. Artinya, lulusan semacam ini mencakup *outcome* hasil dari investasi pendidikan yang selama ini dijalani siswa untuk menjadi sesuatu yang bermanfaat (*benefit*).

Menurut *Consortium on Renewing Education* (Murphy dan Louis, ed. 1999:515) Sekolah (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan yaitu:

- a. *Integrative capital* (Modal Integratif)

Modal integratif adalah modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/tujuan pendidikan.

- b. *Human capital* (Modal Manusia)
Modal manusia adalah sumberdaya manusia yang kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan/ pembelajaran
- c. *Financial capital* (Modal Keuangan)
Modal keuangan adalah dana yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan
- d. *Social capital* (Modal Sosial)
Modal sosial adalah ikatan kepercayaan dan kebiasaan yang menggambarkan sekolah sebagai komunitas
- e. *Political capital* (Modal Politik)
Modal politik adalah dasar otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/ pembelajaran.

b. Pengertian sekolah efektif

Efektifitas sekolah merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektifan sesuai dengan keefektifan itu sendiri (Cameron & Whetten dalam Komariah & Triatna, 2004:7). Efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan an kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan hidup.

Efektifitas sekolah terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, personel lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah, dan masyarakatnya, pengelolaan dibidang khusus lainnya, hasil nyatanya merujuk pada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan (Komariah & Triatna 2004:8). Dengan demikian efektifitas sekolah bukan sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi erat kaitannya dengan syarat komponen-komponen sistem dengan mutu, dengan kata lain ditetapkannya pengembangan mutu sekolah.

Sedangkan Sergiovanni (1995:75) menyebutkan sekolah efektif dengan membandingkan antara sekolah efektif dan sekolah sukses. Kedua pengertian ini sering digunakan secara bergantian, namun membingungkan. Efektivitas memiliki pengertian yang lazim dan secara teknis. Secara teknis, dalam lingkaran pendidikan, sekolah efektif akan diperoleh dari pengertian secara spesifik dan khusus. Sekolah sukses mempunyai kesan yang lebih

komprehensif, ekspansif dan lebih konsisten dengan kualitas sekolah yang tinggi dimana kebanyakan orang Amerika, kaya dan miskin, pedesaan dan perkotaan, muda dan tua, menginginkan untuk anak-anak mereka (Goodlad, 1983 dalam Sergiovanni, 1995:77).

Menurut Allan A. Glatthron (1990:2-17), sekolah efektif adalah sekolah yang mempunyai beberapa karakteristik yaitu adanya *organizational leadership* (kepemimpinan organisasi), *curriculum leadership* (kepemimpinan kurikulum), *supervisory leadership* (pemimpin sebagai pengawas), dan *management* (manajemen).

Sekolah efektif dipahami sebagai sekolah yang kemampuan siswanya memiliki keterampilan dasar yang diukur dengan tes kemampuan. Beberapa faktor yang berhubungan dengan fungsi yang menjamin bahwa organisasi itu dapat mengadakan pembaharuan sendiri dengan berorientasi pada pemecahan masalah antara lain:

- a. Nilai-nilai budaya dan dukungan yang baik
- b. Sekolah mempunyai misi yang jelas, untuk mengembangkan siswa secara optimal.
- c. Adanya kebijakan sekolah yang memudahkan pencapaian tujuan.
- d. Adanya keseimbangan yang optimal antara “tight” dan “loose”.

Sekolah efektif merujuk pada adanya Total Quality Manajemen (TQM). Dimana TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2001:4). Atau dengan kata lain TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu melalui komponen terkait. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Dengan demikian sekolah efektif adalah sekolah yang menunjukkan tingkat antara hasil yang dicapai (*achievement* atau *observed output*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*) sebagaimana telah ditetapkan kemampuan siswanya pada keterampilan dasar yang diukur dengan tes kemampuan dan dalam proses penyelenggaraannya terdapat dimensi manajemen, pengajaran dan kepemimpinan.

c. Konsep Sekolah Efektif

Di era globalisasi sekarang ini, kemajuan sekolah merupakan esensi dari pengolahan sekolah melalui pemeliharaan mutu, responsif terhadap tantangan dan antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang diakibatkan dari berubahnya tatanan internal sehingga tidak menimbulkan keadaan bergejolak dan penuh ketidakpastian dan mengancam runtuhnya berbagai tatanan yang telah diciptakan sedemikian rupa. Hal ini mendorong berbagai kalangan untuk mengembangkan strategi perubahan dan kebijakan antisipatif sehingga mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru dengan tetap memegang teguh nilai-nilai jati diri bangsa yang terpelihara.

Globalisasi memberikan warna tersendiri bagi arah pencapaian tujuan pendidikan. Dunia sekarang ini menjadi satu yang disatukan oleh media komunikasi dan informasi sehingga menuntut dunia pendidikan bersinergi dengan berbagai perubahan melalui rekayasa manajemen pendidikan dengan tetap memegang citra diri bangsa. Adanya arus globalisasi sangat berpengaruh terhadap pengembangan sekolah. Sekolah yang hanya memelihara keadaan stabil tanpa ingin merespons berbagai gejala dan pengaruh eksternal pada akhirnya akan berhadapan dengan keadaan yang tidak menguntungkan. Mulai dari lulusannya yang tidak relevan dengan dunia kerja, berkurangnya kepercayaan masyarakat, dan sebagainya. Hanya sekolah yang berkualitas saja yang mampu eksis dalam persaingan global. Mutu sudah menjadi satu keharusan dan menjadi konsep yang paling manjur untuk menjawab tantangan global.

Salah satu konsep perbaikan *input*, proses dan *output* yang berkualitas adalah TQM. TQM diartikan sebagai manajemen kualitas secara total dimana merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang mengutamakan kepuasan pelanggan yang bertujuan meningkatkan mutu (Sallis, 1993:35 dalam Komariah & Triatna, 2004:29). TQM adalah komitmen pada mutu yang baik oleh tiap orang dalam suatu organisasi yang menekankan kesempurnaan oleh kerja tim dan proses peningkatan berlanjut. Implikasinya, komitmen untuk menjadi yang terbaik dan memberikan produk yang berkualitas tinggi dan layanan yang memungkinkan serta memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Tujuan dari adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia, untuk meningkatkan output, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan kerja bawahan. Mutu sekolah adalah mutu semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan, artinya efektifitas sekolah tidak hanya

dinilai dari hasil semata, tetapi bersinergi dengan berbagai komponen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dengan mutu.

Asas terpenting dan menjadi landasan bergerak dalam pengelolaan pendidikan menuju sekolah efektif adalah “semua anak dapat belajar”. Hal ini mengisyaratkan bahwa sekolah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar (*a place for better learning*), dimana semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di sekolah diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar.

Belajar bukan konsep independen yang hanya dilakukan siswa secara sepihak, tetapi merupakan interaksi dengan lingkungan dan dengan berbagai daya dukung yang lain. Efektivitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar. Hal ini terkait dengan fungsi sekolah sebagai tempat belajar yang memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan pengalaman pembelajaran yang bermutu bagi peserta didik. Dengan demikian, sekolah efektif adalah sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa.

Sekolah merupakan suatu intitusi yang didalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Pengertian umum sekolah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah (Getzel, 1969).

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Efektivitas sekolah menunjukkan pada tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievement* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives*, *targets*, *intendet outputs* yang ditetapkan. Sekolah efektif adalah sekolah yang membuat prestasi, tidak saja siswa tetapi pada semua komponen yang melingkupinya. Indikator yang paling dominan adalah prestasi siswa sesuai dengan filosofi sekolah sebagai tempat belajar yang paling baik. Parameter untuk mencapai efektivitas dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah yang ditargetkan dalam kurun waktu tertentu.

Efektivitas sekolah terkait pula dengan kualitas. Kualitas adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari lulusan yang menunjukkan

kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat, misalnya nilai hasil ujian akhir, prestasi olahraga, prestasi karya tulis ilmiah, dan prestasi pentas seni. Kualitas lulusan dipengaruhi oleh tahapan-tahapan kegiatan sekolah yang saling berhubungan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Efektifitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar. Dengan demikian, sekolah efektif adalah sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa.

Sekolah merupakan suatu institusi yang didalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Dengan kata lain sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan.

Efektifitas sekolah menunjukkan pada tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed output* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives*, *targets*, *intended outputs* yang ditetapkan. Efektifitas sekolah terkait pula dengan kualitas. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyuruh dari lulusan yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Pada sekolah efektif semua siswa baik yang mempunyai kemampuan yang tinggi dalam belajar yang dapat menegmbangkan diri, siswa yang memiliki kemampuan intelektualitas yang biasapun dapat mengembangkan dirinya, jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah.

Dengan demikian, sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan, yaitu presentasi sekoah, terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.

d. Ciri-ciri dan Karakteristik Sekolah Efektif

Tidak semua sekolah yang memiliki kelengkapan semua komponen sistem dikatakan efektif. Ini sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada masing-masing komponen, terutama bermuara pada ketercapaian *output* sekolah, yaitu lulusan yang bermutu sebagai sentral tujuan pendidikan. Penekanan keefektifan sekolah adalah pada proses belajar yang berlangsung secara aktif atau ada keterlibatan

berbagai pihak terutama siswa dan guru sebagai subjek belajar. Pemikiran bahwa “siswa adalah segala-galanya” harus dikembangkan. Namun harus ada beberapa komponen penting yang turut menentukan keberhasilan sekolah efektif, yaitu pengaturan kelembagaan yang didasarkan pada prestasi dan kenyamanan staf, perhatian terhadap kebutuhan, aspirasi, dan karier staf, pengembangan budaya sekolah dan manajemen modern yang didasarkan pada *share, care* dan *fair*.

Sekolah belum bisa dikatakan efektif apabila belum bisa memenuhi tujuan dari yang telah ditetapkan pada komponen masing-masing. Ini mengacu pada hasil dari sekolah itu berupa lulusan yang bermutu.

Keefektifan sekolah ditekankan pada proses belajar mengajar yang aktif serta dukungan dari berbagai pihak terutama guru dan siswa sebagai objek belajar mengajar. Adapun hal lain yang dapat menentukan keefektifan sekolah yaitu pengaturan kelembagaan, perhatian terhadap kebutuhan, aspirasi dan karir staf.

Ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 1
Ciri-ciri Sekolah Efektif

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> - Dinyatakan secara jelas - Digunakan untuk mengambil keputusan - Dipahami oleh guru, staf, dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> - Bisa dihubungi dengan mudah - Bersikap responsif kepada guru dan siswa - Responsif kepada orang tua dan masyarakat - Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembeajaran - Menjaga agar rasio antara guru atau siswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf: <ul style="list-style-type: none"> - Yakin bahwa semua siswa dapat belajar dan berprestasi

	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan pada hasil akademis - Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
Ada kerjasama kemitraan antara sekolah, orangtua dan masyarakat	<p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi secara positif dengan orang tua - Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat - Berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan - Menghadiri acara-acara penting di sekolah
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	<p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapi, bersih, dan aman secara fisik - Dipelihara secara baik - Memberi penghargaan kepada yang berprestasi - Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa <p>Siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menaati peraturan sekolah dan aturan pemerintah daerah - Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru memberi siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tugas yang tepat - Umpan balik secara cepat/segera - Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal - Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan pada keberhasilan siswa dalam mencapai ketrampilan aktivitas yang esensial	<p>Siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis - Memperoleh keterampilan yang esensial <p>Kepala sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial

	<p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan.	<p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah <p>Staf:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah - Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

David A. Squires, *et.al.* (1983) berhasil merumuskan ciri-ciri sekolah efektif yaitu:

- 1) Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah
- 2) Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas
- 3) Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi
- 4) Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan
- 5) Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik
- 6) Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi
- 7) Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi
- 8) Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum
- 9) Kepala sekolah mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademik.

Mackenzie (1983) mengidentifikasi tiga dimensi pendidikan efektif, antara lain: kepemimpinan, keefektifan, dan efisiensi. Jaap Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah yang efektif mempunyai lima ciri-ciri penting, yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang kuat
- 2) Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar
- 3) Adanya lingkungan yang nyaman
- 4) Harapan yang tinggi pada prestasi siswa
- 5) Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa

Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, yaitu:

- 1) Kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran
- 2) Pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran
- 3) Iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran
- 4) Harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu
- 5) Penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar

Pam Sammons (Morely and Rassool, 1999:12 dalam Komariah & Triatna, 2004:39) menetapkan aspek atau kriteria sekolah efektif sekaligus dengan indikatornya seperti dalam tabel yaitu sebagai berikut:

Tabel 2
Karakteristik Sekolah Efektif Pam Sammons

Aspek	Indikator
<i>Profesional leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Firm and purposeful - A participate approach - The leading professional
<i>Shared vision and goals</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Unity of purpose - Consistency of practice - Collegiality and collaboration
<i>A learning environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - An orderly atmosphere - An attractive working environment - Maximation of learning time
<i>Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Academic emphasis - Focus on achievement
<i>Purposeful teaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> - High expectation all round - Communication expectations - Providing intellectual challenge
<i>Positive reinforcement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Clear and fair discipline - Feedback
<i>Monitoring progress</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring pupil performance - Evaluating school performance
<i>Pupil right and responsibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Raising pupil self esteem - Position of responsibility - Control of work
<i>Home/ school partnership</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Parental involvement in their children's learning
<i>A learning organization</i>	<ul style="list-style-type: none"> - School based staff development

Diadopsi dari Morely & Rassool (1999:121)

Bank Dunia (2000) mengidentifikasi karakteristik sekolah yang efektif, yang ditinjau dari:

a. *Supporting inputs* (input dukungan)

Yang dimaksud yaitu perangkat-perangkat yang turut menjelmakan sekolah efektif ditinjau dari dukungan terhadap sistem sekolah.

b. *Enabling Conditions* (Kondisi yang memungkinkan)

Yaitu kondisi yang membuat sekolah efektif itu mungkin akan terwujud dengan kondisi yang diciptakan oleh lingkungan atau sistem sekolah.

c. *School Climate* (iklim sekolah)

Adalah indikator sekolah yang efektif yang menekankan pada keberadaan rasa menyenangkan dari susana sekolah, bukan saja dari kondisi fisik tetapi keseluruhan aspek internal organisasi. Seperti definisi dari Litwin (1986), bahwa iklim organisasi adalah suatu set dari sifat-sifat yang dapat diukur dan suatu lingkungan organisasi yang didasarkan pada suatu konsepsi secara kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dari lingkungan organisasi tersebut.

d. *Teaching Learning Process* (proses pengajaran guru)

Sekolah merupakan tempat belajar mengajar yang memberikan layanan pembelajaran yang bermutu melalui strategi pembelajaran yang bervariasi, penilaian yang kontinyu dengan *follow up* yang cepat dan tepat.

e. Kepemimpinan Sekolah Efektif

Para ahli umumnya mengakui kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, hormat dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Para pemraktik biasanya mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang lain, tugas dan situasi agar dapat mencapai tujuan organisasi. Bila dipertimbangkan dalam konteks yang lebih luas, setiap saat orang menjalankan kepemimpinan dalam usaha mengubah atau memodifikasi individu atau sekelompok individu. Supaya dapat mengerti sifat kepemimpinan, terlebih dahulu seseorang harus mengerti sifat kekuasaan, karena kepemimpinan adalah bentuk khusus kekuasaan yang melibatkan hubungan dengan orang. Kepemimpinan dalam masyarakat dewasa ini, mensyarakatkan kemampuan untuk mengendalikan kekuasaan yang terbesar dan memberi kekuasaan pada orang lain untuk mengubah impian menjadi kenyataan. Impian harus memberi tempat kepada kreativitas.

Kepemimpinan tidak hanya tergantung dari cirri-ciri pribadi seseorang, tetapi situasi dimana individu itu berada. Kepemimpinan harus dipisahkan dari bidang yang luas dankabur dari interaksi social yang dipadukan dengan performa kerja dan hubungan kerja. Kepeimpinan adalah fungsi dari susunan kepribadian maupun situasional. Dilihat secara fungsional, kepemimpinan itu diasosiasikan dengan perilaku yang memperkuat jaminan kelompok, atau membantu pepaduan dari berbagai unsur suatu kelompok.

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sistem sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukan sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya member dampak positif bagi perkembangan organisasi.

Ada tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif bagi penyelenggaraan sekolah efektif, yaitu:

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpinnya adalah seorang yang men-*design* pekerjaan besar beserta mekanismenya, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek procedural manajerial yang metodologi dan fisik. Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laissez fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personal yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya. Pola hubungan yang dikembangkan adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Pemimpin transaksional merancang pekerjaan sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualistis.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi” (Burns,1978). Para pemimpin adalah orang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berusaha mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moralseperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi dimasa yang akan datang sehingga pemimpin transformasional dikatakan sebagai pemimpin yang *visioner*. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

c. Kepemimpinan Visioner (*Visioner Leadership*)

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel. Kepemimpinan visioner akan menunjukkan aciri-ciri kepemimpinannya yang berkualitas dimana Jhon Adair (1990:2-3 Komariah & Triatna, 2004:82) mengemukakan ciri-ciri pemimpin yang berkualitas yaitu:

- 1) Memiliki itegeritas pribadi.
- 2) Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya.
- 3) Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi.
- 4) Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi.
- 5) Tegak dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan.

Visioner leadership melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholder* melalui pemberdayaan staf dan menciptakan suatu sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki.

f. Penutup

Sekolah memiliki misi mendidik siswanya agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, meningkatkan pengetahuan dan hubungan timbal balik dengan masyarakat. Pada sekolah terkandung tugas untuk mengoptimalkan kemampuan siswa secara teoritis maupun praktik agar mereka dapat *survive* di era globalisasi dengan memanfaatkan peluang dan usaha atau keterampilan praktis yang dimilikinya sebagai hasil pembelajaran sekolah.

Efektivitas sekolah dapat tercermin dari profil sekolah yang memiliki keteraturan dalam berbagai aspek untuk mencapai tujuan. Aspek-aspek tersebut antara lain siswa, guru, dan tenaga kependidikan lainnya, kurikulum, sarana prasarana, kegiatan belajar, ekstrakurikuler, bimbingan dan konseling, kemitraan sekolah dengan masyarakat sampai pada kegiatan-kegiatan khusus yang berkembang atas kebutuhan dan inspirasi sekolah. Intinya adalah terjadinya sinergi mencapai target-target yang telah ditetapkan.

Orang yang bertanggung jawab atas manajemen sekolah adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakteristik kepemimpinan karena untuk menggerakkan orang-orang diperlukan pengaruh pimpinan yang memiliki kapabilitas sebagai pemimpin yang berkualitas. Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sistem sekolah.

D. PERTANYAAN PENDALAMAN

1. Apa yang disebut dengan sekolah efektif!
2. Bagaimana ciri-ciri sekolah efektif!
3. Sebutkan karakteristik sekolah efektif!
4. Jelaskan tipe-tipe kepemimpinan dalam penyelenggaraan sekolah efektif!
5. Menurut Anda, apakah peran pemimpin dalam penyelenggaraan sekolah efektif?

BAB IV

MANAJEMEN KOMPONEN-KOMPONEN SEKOLAH

A. PENGANTAR

Manajemen pengantar sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang manajemen pendidikan. Namun, jangkauan manajemen pendidikan lebih luas. Manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan.

Manajemen sekolah atau "*school manajement*" akan melihat bagaimana manajemen substansi- substansi pendidikan di suatu sekolah atau manajemen berbasis sekolah (*school based management*) agar dapat berjalan dengan tertib, lancar dan benar-benar terintegrasi dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri.

Sedikitnya ada tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yakni kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan bab ini, anda diharapkan dapat:

1. Menyebutkan komponen-komponen manajemen sekolah.
2. Menjelaskan kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen kurikulum.
3. Menjelaskan kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen kesiswaan.
4. Menjelaskan kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen personalia.
5. Menjelaskan kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen keuangan.
6. Menjelaskan kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen sarana dan prasarana.
7. Menjelaskan kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.

8. Menjelaskan kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen layanan khusus.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. MANAJEMEN KURIKULUM

a. Pengertian Kurikulum

Sebelum dibicarakan berbagai hal mengenai manajemen kurikulum, kiranya perlu sedikit disinggung mengenai kurikulum, karena mengenai manajemen telah dijelaskan dalam bab yang lalu.

Kurikulum adalah suatu sistem yang mempunyai komponen-komponen yang saling berkaitan erat dan menunjang satu sama lain. Komponen-komponen kurikulum tersebut terdiri dari tujuan, materi pembelajaran, metode, dan evaluasi. Dalam bentuk sistem ini kurikulum akan berjalan menuju suatu tujuan pendidikan dengan adanya saling kerja sama diantara seluruh subsistemnya. Apabila salah satu dari variabel kurikulum tidak berfungsi dengan baik maka sistem kurikulum akan berjalan kurang baik dan maksimal.

Kurikulum berasal dari kata "curee" yang dibendakan menjadi "curriculum" (kurikulum). Secara epimologi dapat diartikan antara lain:

- 1) Jarak yang ditempuh oleh pelari atau kereta lomba atau diartikan tempat berlomba.
- 2) Pacuan, lomba berkereta, lari cepat.
- 3) Perjalanan tanpa henti (1 kali perjalanan).
- 4) Peredaran waktu (matahari, bintang, bulan).
- 5) Kereta untuk lomba.
- 6) Jalan kehidupan.

Untuk mendapatkan rumusan tentang pengertian kurikulum, para ahli mengemukakan pandangan yang beragam. Dalam pandangan klasik, kurikulum jika dipandang sebagai rencana pelajaran di suatu sekolah. Pelajaran-pelajaran dan materi apa yang harus ditempuh di sekolah, itulah kurikulum. George A. Beauchamp (1986) mengemukakan bahwa: "*A Curriculum is a written document which may contain many ingredients, but basically it is a plan for the education of pupils during their enrollment in given school*". Dalam pandangan modern, pengertian kurikulum lebih dianggap sebagai suatu pengalaman atau sesuatu yang nyata terjadi dalam proses pendidikan, seperti dikemukakan oleh Caswel dan Campbell (1935) yang mengatakan bahwa kurikulum ... *to be composed of all the experiences children have under the guidance of teachers*. Hal ini dipertegas lagi oleh pemikiran Ronald C. Doll (1974) yang mengatakan bahwa: "*...the curriculum has*

changed from content of courses study and list of subject and courses to all experiences which are offered to learners under the auspices or direction of school.

Dalam kamus Webster's New International Dictionary (1953) memberikan arti kurikulum sebagai berikut : "... a specified fixed course of study, as in school or college, as one leading to a degree." Pengertian ini memandang bahwa kurikulum terdiri dari sejumlah mata pelajaran tertentu yang harus dikuasai untuk mencapai suatu tingkat pendidikan.

Menurut Oemar Hamalik, Kurikulum adalah sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh murid untuk memperoleh ijazah. Sedangkan Supandi, menyatakan bahwa kurikulum adalah sebagai suatu perangkat pelbagai mata pelajaran yang harus dipelajari siswa, batasan ini nampak jelas pada kurikulum 1968 Dikdasmen.

Romine, "*Curriculum is interpreted to mean all of the organized courses, activities and experiences which pupils have under the direction of the school, wether in the classroom or not.*" Kegiatan kurikuler tidak terbatas dalam ruangan kelas saja, melainkan mencakup juga kegiatan di luar kelas. Karena itu menurut pandangan modern kegiatan intra kulikuler dan ekstra kulikuler tidak ada pemisahan yang tegas, semua kegiatan yang bertujuan memberikan pengalaman pendidikan bagi siswa adalah kurikulum.

Alice Miel, "*Curriculum in composed of the experiences children undergo, it falls as a corolary that the curriculum is the result of interaction of a complexity of factors, including the physical environment and the desires, beliefs, knowledge attitudes, and skill of the person served by and serving the school, namely, the learners, community adults, and educators (not forgetting the custodians, clerks, secretaries and other non teaching employees of the school).*

Untuk mengakomodasi perbedaan pandangan tersebut, Hamid Hasan (1988) mengemukakan bahwa konsep kurikulum dapat ditinjau dalam empat dimensi, yaitu:

- 1) Kurikulum sebagai suatu ide; yang dihasilkan melalui teori-teori dan penelitian, khususnya dalam bidang kurikulum dan pendidikan.
- 2) Kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, sebagai perwujudan dari kurikulum sebagai suatu ide; yang didalamnya memuat tentang tujuan, bahan, kegiatan, alat-alat, dan waktu.
- 3) Kurikulum sebagai suatu kegiatan, yang merupakan pelaksanaan dari kurikulum sebagai suatu rencana tertulis; dalam bentuk praktek pembelajaran.
- 4) Kurikulum sebagai suatu hasil yang merupakan konsekwensi dari kurikulum sebagai suatu kegiatan, dalam bentuk ketercapaian tujuan kurikulum yakni tercapainya perubahan perilaku atau kemampuan tertentu dari para peserta didik.

Sedangkan menurut Saylor, Alexander, dan Lewis (1974) Kurikulum merupakan segala upaya sekolah untuk memengaruhi siswa agar dapat belajar, baik dalam ruangan kelas maupun di luar sekolah. Sementara itu, Harold B. Albery (1965) memandang kurikulum sebagai semua kegiatan yang diberikan kepada siswa di bawah tanggung jawab sekolah (*all of the activities that are provided for the students by the school*).

Nengky and Evars (1967), Kurikulum adalah semua pengalaman yang direncanakan dan dilakukan oleh sekolah untuk menolong para siswa dalam mencapai hasil belajar kepada kemampuan siswa yang paling baik.

Inlow (1966), Kurikulum adalah susunan rangkaian dari hasil belajar yang disengaja. Kurikulum menggambarkan (atau paling tidak mengantisipasi) dari hasil pengajaran. Sedangkan Saylor (1958), mendefinisikan kurikulum sebagai keseluruhan usaha sekolah untuk memengaruhi proses belajar mengajar baik langsung dikelas, tempat bermain, atau diluar sekolah.

Kelly, *"All the learning which is planned and guided by the school, whether it is carried on in groups or individually, inside, or outside the school."* Yakni bahwa kurikulum merupakan segala upaya sekolah untuk merancang dan mempengaruhi siswa agar dapat belajar secara kelompok atau mandiri, baik dilakukan dalam ruangan kelas maupun diluar sekolah.

Blenkin, *"Curriculum is a body of knowledge-content and/or subjects. Education in this sense, is the process by which these are transmitted or 'delivered' to students by the most effective methods that can be devised."* Yaitu bahwa kurikulum adalah suatu badan pengetahuan - materi dan/atau subjek pengetahuan itu sendiri. Pendidik dalam pengertian ini adalah proses dimana pengetahuan tersebut ditularkan atau 'disampaikan' kepada siswa dengan metode yang paling efektif yang dapat dibuat atau dirancang.

Kurikulum kemudian digunakan dalam dunia pendidikan dan diberi arti (ditinjau dari segi semantik).

a. Secara tradisional antara lain seperti:

- 1) Mata pelajaran yang diajarkan di sekolah.
- 2) Suatu bahan pelajaran tertentu yang dipelajari oleh anak.
- 3) Sesuatu yang diharapkan dipelajari anak di sekolah.
- 4) Sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh atau dikuasai untuk mencapai suatu tingkatan atau ijazah (*degree*).

b. Secara konsepsi baru dalam pendidikan modern, antara lain kurikulum diartikan:

- 1) Semua pengalaman anak yang menjadi tanggung jawab sekolah.

- 2) Keseluruhan usaha sekolah untuk mempengaruhi belajar anak di kelas, tempat bermain dan di luar sekolah.

Dari definisi kurikulum di atas, maka kurikulum adalah susunan satu rangkaian kegiatan yang didalamnya mengandung rencana belajar siswa semua pengalaman yang direncanakan dan dilakukan oleh sekolah saat di dalam kelas maupun di luar sekolah untuk menolong para siswa dalam mencapai hasil belajar siswa yang diperoleh dari sekolah.

Majemen kurikulum merupakan keseluruhan proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan sungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinyu terhadap situasi belajar secara efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen Kurikulum juga dipandang sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum 2013. Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau sekolah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan atau sekolah tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan.

Selain itu, kegiatan manajemen kurikulum untuk pemberdayaan dan pendayagunaan manusia, materi, uang, informasi, dan rekayasa untuk dapat mengantarkan anak didik menjadi kompeten dalam berbagai kehidupan yang dipelajarinya. Kegiatan ini adalah upaya untuk mengurus, mengatur, dan mengelola perangkat mata pelajaran yang akan diajarkan pada lembaga pendidikan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Dalam kegiatan manajemen kurikulum terdapat suatu proses usaha bersama (kerja sama) dalam suatu organisasi melalui proses yang sistematis dan terkoordinasi yang mengatur dan memperlancar pencapaian tujuan pengajaran di sekolah secara efektif dan efisien.

Kurikulum di sekolah merupakan penentu utama kegiatan sekolah. Berbagai kegiatan yang dilakukan di sekolah mulai dari dibukanya pintu sekolah sampai dengan lonceng pulang. Demikian juga dengan siswa yang mulai masuk sekolah, mereka melakukan kegiatan belajar berdasarkan kurikulum yang berlaku dan selalu disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang. Kurikulum yang dirumuskan

harus sesuai dengan filsafat dan cita-cita bangsa perkembangan siswa, tuntutan dan kemajuan masyarakat.

Pemahaman tentang konsep dasar manajemen kurikulum merupakan hal yang penting bagi para kepala sekolah yang kemudian merupakan modal untuk membuat keputusan dalam implementasi kurikulum yang akan dilakukan oleh guru. Manajemen Kurikulum membicarakan pengorganisasian sumber-sumber yang ada di sekolah sehingga kegiatan manajemen kurikulum ini dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Perkembangan kurikulum di Republik Indonesia sampai saat ini telah melahirkan Undang-Undang nomor 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Badan Standar Pendidikan Nasional, disusul dengan Permendiknas 22 tahun 2006 tentang Standar Isi, kemudian disusul dengan Permendiknas 23 tentang Standar Kompetensi Kelulusan dan Undang-Undang nomor 24 tentang Pelaksanaan Permendiknas Nomor 22 dan 23. Pembakuan Undang-Undang dan Permendiknas itu menjadi kekuatan hukum bagi penyelenggara pendidikan untuk menata kurikulum dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia sehingga dengan demikian undang-undang dan peraturan menteri pendidikan nasional itu perlu dibaca dan dipahami. Untuk memahami kurikulum pendidikan, perlu diketahui fungsi dasar pendidikan untuk menambah wawasan berpikir yang dikemukakan *Sutisna* sebagai berikut: Wawasan kepala sekolah dan guru dalam mendidik dan mengajar siswa akan lebih matang bila kepala sekolah dan guru memiliki berbagai pengetahuan yang mendalam. Memiliki pengetahuan tentang fungsi pendidikan secara mendalam dan memahaminya dengan baik akan memberikan nuansa yang berbeda dengan tanpa pengetahuan tersebut. Tanpa mengindahkan tekanan yang berubah-ubah yang diberikan kepada fungsi pendidikan, tujuan pendidikan, berasal dari empat fungsi dasar pendidikan, yaitu:

- 1) Pengembangan individu yang meliputi aspek-aspek hidup pribadi etis, estetis, emosional, fisis.
- 2) Pengembangan cara berpikir dan teknik penyelidikan yang berkenaan dengan kecerdasan yang terlatih.
- 3) Pemindahan warisan budaya, menyangkut nilai-nilai *civic* dan moral bangsa.
- 4) Pemenuhan kebutuhan sosial yang vital yang menyumbang kepada kesejahteraan ekonomi, sosial, politik, dan lapangan kerja.

Dalam pengelolaan pendidikan, fokus dari segala usahanya terletak pada PMB. Segala upaya dan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah/lembaga pendidikan senantiasa diarahkan pada suksesnya PMB. Suksesnya PMB dapat ditunjang oleh sarana dan prasarana pendidikan, anggaran/biaya, tata laksana, organisasi, serta Husemas, termasuk supervisi yang mantap.

b. Tujuan Manajemen Kurikulum

Komponen tujuan berhubungan dengan arah atau hasil yang ingin dicapai. Dalam skala makro, rumusan tujuan kurikulum erat kaitannya dengan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat. Bahkan, rumusan tujuan menggambarkan suatu yang dicita-citakan masyarakat. Misalkan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat Indonesia adalah Pancasila, maka tujuan yang diharapkan tercapai oleh suatu kurikulum adalah membentuk masyarakat yang pancasilais. Dalam skala mikro, tujuan kurikulum berhubungan dengan visi dan misi sekolah serta tujuan-tujuan yang lebih sempit seperti tujuan setiap mata pelajaran dan tujuan proses pembelajaran. Manajemen kurikulum dan pembelajaran bertujuan untuk:

- 1) Pencapaian pengajaran dengan menitik beratkan pada peningkatan kualitas interaksi belajar mengajar.
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia dengan mengacu pada pendayagunaan seoptimal mungkin.
- 3) Pencapaian visi dan misi pendidikan nasional.
- 4) Meningkatkan kualitas belajar mengajar disuatu pendidikan tertentu.^[3]

Untuk mengakomodasi perbedaan pandangan tersebut, Hamid Hasan (1988) mengemukakan bahwa tujuan dasar kurikulum dapat ditinjau dalam empat dimensi, yaitu:

- 1) Kurikulum sebagai suatu ide, adalah kurikulum yang dihasilkan melalui teori-teori dan penelitian, khususnya dalam bidang kurikulum dan pendidikan.
- 2) Kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, adalah sebagai perwujudan dari kurikulum sebagai suatu ide yang diwujudkan dalam bentuk dokumen, yang di dalamnya memuat tentang tujuan, bahan, kegiatan, alat-alat, dan waktu.
- 3) Kurikulum sebagai suatu kegiatan, merupakan pelaksanaan dari kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, dan dilakukan dalam bentuk praktek pembelajaran.
- 4) Kurikulum sebagai suatu hasil, merupakan konsekwensi dari kurikulum sebagai suatu kegiatan, dalam bentuk ketercapaian tujuan kurikulum

yakni tercapainya perubahan perilaku atau kemampuan tertentu dari para peserta didik.

Berdasarkan uraian di atas bisa disimpulkan bahwa kurikulum merupakan dokumen perencanaan yang mencakup:

- 1) Tujuan yang harus diraih
- 2) Isi dan pengalaman belajar yang harus diperoleh siswa
- 3) Strategi dan cara yang dapat dikembangkan
- 4) Evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi mengenai pencapaian tujuan
- 5) Penerapan dari isi dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata.

Dengan demikian, pengembangan kurikulum meliputi penyusunan dokumen, implementasi dokumen serta evaluasi dokumen yang telah disusun. (Wina Sanjaya, 2008).

c. Pengorganisasian Kurikulum

Pengorganisasian kurikulum dapat dilihat dari dua pendekatan, yakni dalam konteks manajemen dan dalam konteks akademik. Pengertian dari kata organisasi itu sendiri adalah suatu kelompok sosial yang bersifat tertutup atau terbuka dari/terhadap pihak luar, yang diatur berdasarkan aturan tertentu, yang dipimpin/diperintah oleh seseorang pimpinan atau seorang pimpinan atau seorang staf administratif, yang dapat melaksanakan bimbingan secara teratur dan bertujuan. Dalam sebuah organisasi sangat diperlukan melaksanakan proses manajemen, yakni:

- 1) Organisasi perencanaan kurikulum, yang dilaksanakan oleh suatu lembaga atau tim pengembang kurikulum
- 2) Organisasi dalam rangka implementasi kurikulum, baik pada tingkat daerah maupun pada tingkat sekolah atau satuan lembaga pendidikan yang melaksanakan kurikulum.
- 3) Organisasi dalam tahap evaluasi kurikulum, yang melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam proses evaluasi sebuah kurikulum.

Dalam setiap jenis organisasi kurikulum di atas, terdapat susunan kepengurusan yang telah ditentukan sesuai dengan struktur organisasi berikut dengan tugas-tugas pekerjaannya sekaligus. Sedangkan bentuk-bentuk kurikulum, akan disusun menurut pola organisasi kurikulum yang dilengkapi struktur, urutan kegiatan pembelajaran dan ruang lingkup materi tertentu. Dan secara akademik, organisasi kurikulum dikembangkan dalam bentuk-bentuk organisasi sebagai berikut:

1) Kurikulum Mata Ajaran.

Merupakan kurikulum yang terdiri dari sejumlah mata ajaran secara terpisah. Adalah kurikulum yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Terdiri atas sejumlah mata pelajaran yang terpisah satu sama lain.
- b) Setiap mata pelajaran seolah-olah tersimpan dalam kotak-kotak tersendiri dan disampaikan pada anak didik pada waktu-waktu tertentu.
- c) Kurikulum ini bertujuan pada penguasaan sejumlah ilmu pengetahuan.
- d) Tidak didasarkan atas kebutuhan, minat, dan masalah-masalah yang menyangkut diri siswa.
- e) Tidak mempertimbangkan kebutuhan, masalah, dan tuntutan masyarakat.
- f) Pendekatan metodologi sistem penguasaan.
- g) Pelaksanaan dengan sistem guru mata pelajaran.
- h) Para siswa sama sekali tidak dilibatkan dalam perencanaan kurikulum
- i) Kurikulum yang berkorelasi dengan mata pelajaran.

Mata pelajaran-mata pelajaran itu disusun dalam pola korelasi agar lebih mudah dipenuhi oleh siswa. Bentuk korelasi terdiri atas dua jenis, yaitu:

- (1) Korelasi informal, dimana seorang guru mata pelajaran meminta agar guru mata pelajaran lainnya mengkorelasikan pelajaran yang akan digunakannya dengan bahan yang akan diberikannya dengan bahan yang telah diberikan oleh guru yang sebelumnya.
- (2) Korelasi formal, bahwasanya beberapa orang guru merencanakan bersama-sama untuk mengkorelasikan mata pelajaran yang akan menjadi tanggung jawab masing-masing guru.

Ciri-ciri kurikulum ini adalah sebagai berikut:

- a) Mata pelajaran dikorelasikan satu sama lain.
- b) Mulai adanya usaha untuk merelevankan pelajaran dengan masalah kehidupan sehari-hari meskipun tujuannya masih tetap untuk penguasaan pengetahuan.
- c) Kurikulum ini telah mulai mengusahakan penyesuaian pelajaran dengan minat dan kemampuan para siswa walaupun pelayanan terhadap perbedaan individual masih sangat terbatas.
- d) Metode pencapaiannya adalah dengan menggunakan metode korelasi meskipun masih banyak kendala dan hambatan yang dihadapi.
- e) Meskipun guru masih memegang peran aktif, aktivitas siswa juga mulai dikembangkan.

2) Kurikulum bidang studi

Ciri-ciri umum yang terdapat dalam kurikulum bidang studi antara lain:

- a) Kurikulum terdiri atas suatu bidang pengajaran yang di dalamnya terdapat perpaduan sejumlah mata pelajaran yang sejenis dan memiliki ciri-ciri yang sama.
- b) Pelajaran bertitik tolak dari *core subject*, dari sana kemudian dijabarkan menjadi sejumlah pokok bahasan.
- c) Berdasarkan tujuan kurikuler dan tujuan instruksional yang telah direncanakan sebelumnya.
- d) Sistem penyampaian bersifat terpadu.
- e) Guru berperan selaku guru bidang studi.
- f) Minat, masalah, dan kebutuhan siswa serta kebutuhan masyarakat masyarakat dipertimbangkan sebagai dasar penyusunan kurikulum.
- g) Kurikulum berintegrasi/terpadu

Ciri-ciri umum bentuk kurikulum ini adalah:

- a) Berdasarkan filsafat pendidikan demokrasi.
- b) Berdasarkan psikologi belajar Gestalt atau organismik.
- c) Berdasarkan landasan sosiologi dan sosial-kultural.
- d) Berdasarkan kebutuhan dan tingkat perkembangan dan pertumbuhan siswa.
- e) Ditunjang oleh semua mata pelajaran atau bidang studi yang ada.
- f) Sistem penyampaian dengan menggunakan system pengajaran unit.
- g) Peran guru sama aktifnya dengan murid.
- h) *Core curriculum* (kurikulum inti).

Yakni kurikulum yang disusun berdasarkan masalah dan kebutuhan siswa. Ciri-ciri *core curriculum*:

- a) Inti pelajaran meliputi pengalaman-pengalaman yang penting untuk pertumbuhan dan perkembangan semua siswa.
- b) Inti program berkenaan dengan pendidikan umum (*general education*) untuk memperoleh bermacam-macam hasil (tujuan pendidikan).
- c) Kegiatan-kegiatan dan pengalaman-pengalaman inti disusun dan diajarkan dalam bentuk kesatuan, tidak dibatasi oleh garis-garis pelajaran yang terpisah.
- d) Inti program diselenggarakan dalam jangka waktu yang lebih lama.

Organisasi Kurikulum adalah pola atau bentuk penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada murid-murid. Organisasi kurikulum sangat erat berhubungan dengan tujuan pendidikan yang hendak dicapai karena pola-pola yang berbeda akan mengakibatkan isi dan cara penyampaian pelajaran berbeda pula. (Prof. Dr. Nasution, hal. 80 dalam B. Suryosubroto (1990), hal 1). Ada beberapa macam pola pengorganisasian kurikulum antara lain:

1) *Separated Subject Curicullum*

Organisasi kurikulum ini menyajikan segala bahan pelajaran dalam berbagai macam mata pelajaran yang terpisah-pisah satu sama lain. Beberapa hal positif:

- a) Bahan pelajaran disajikan sistematis dan logis
- b) Organisasi kurikulum sederhana
- c) Penilaian lebih mudah
- d) Memudahkan guru dalam melaksanakan pengajaran
- e) Persiapan masuk perguruan tinggi

2) *Corellated Curicullum*

Organisasi kurikulum ini menghendaki agar mata pelajaran itu satu sama lain ada hubungan (bersangkut paut) walaupun batas-batas masih dipertahankan. Beberapa kebaikan *corellated curicullum*:

- a) Pengetahuan murid menjadi lebih integral, tidak terlepas-lepas.
- b) Dengan melihat hubungan erat antara mata pelajaran satu dengan yang lain, minat murid bertambah.
- c) Memberikan pengertian yang lebih luas dan mendalam karena memandang dari berbagai sudut.
- d) Diutamakan pengertian dan prinsip, bukan pengetahuan akan fakta.

3) *Integrated Curicullum*

Organisasi kurikulum ini meniadakan batas-batas antara berbagai mata pelajaran dan menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unit atau keseluruhan. Beberapa manfaat *integrated curicullum* :

- a) Segala sesuatu yang dipelajari anak merupakan unit yang bertali erat.
- b) Murid dihadapkan kepada masalah yang berarti dalam kehidupan mereka.
- c) Memungkinkan hubungan yang erat antara sekolah dan masyarakat.
- d) Aktivitas anak-anak meningkat karena dirangsang berpikir sendiri atau bekerjasama dengan kelompok

- e) Mudah disesuaikan dengan minat, kesanggupan dan kematangan murid.

d. Struktur Program Kurikulum

Struktur Program Kurikulum meliputi program inti dan program pilihan. Kegiatan administrasi kurikulum dititikberatkan pada usaha pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya. Kegiatan administrasi kurikulum yang terpenting di sini meliputi:

- a) Kegiatan yang erat kaitannya dengan tugas guru. Kegiatannya meliputi:
 - (1) Pembagian tugas mengajar
Pada sekolah dasar misal pembagian tugas untuk bertanggungjawab mengajar satu kelas tertentu. Sedangkan pada sekolah lanjutan yaitu tentang penempatan guru pada kelas tertentu.
 - (2) Pembagian tugas dalam membina ekstrakurikuler
Agar kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka, UKS, koperasi, dan sebagainya dapat berjalan lancar perlu diadakan pembagian tugas di antara para guru tersebut.
 - (3) Koordinasi persiapan mengajar
Setiap guru wajib menyusun satuan-satuan pelajaran yang akan disampaikan kepada anak didiknya (persiapan mengajar) dan perlu dikoordinir oleh kepala sekolah.
 - (4) Kegiatan yang erat kaitannya dengan proses belajar mengajar. Kegiatan ini meliputi:
 - (a) Penyusunan jadwal pelajaran
 - (b) Penyusunan program (rencana) berdasar satuan waktu tertentu
 - (c) Pengisian daftar kemajuan murid
 - (d) Penyelenggaraan evaluasi hasil belajar
 - (e) Laporan hasil evaluasi
 - (f) Kegiatan bimbingan penyuluhan
 - (5) Menyusun Kalender Pendidikan
Kalender pendidikan atau kalender akademik pada dasarnya adalah pengaturan waktu dan atau penjadwalan kegiatan di sekolah baik kurikuler maupun ekstrakurikuler serta kegiatan penunjang lainnya selama satu tahun ajaran, dengan maksud agar tercapai penggunaan waktu sekolah secara optimal dalam rangka usaha meningkatkan mutu pendidikan nasional.

(6) Menyusun Perangkat Pembelajaran

Perangkat pembelajaran merupakan hal yang harus disiapkan oleh guru sebelum melaksanakan pembelajaran. Dalam KBBI (2007: 17), perangkat adalah alat atau perlengkapan, sedangkan pembelajaran adalah proses atau cara menjadikan orang belajar. Menurut Zuhdan, dkk (2011: 16) perangkat pembelajaran adalah alat atau perlengkapan untuk melaksanakan proses yang memungkinkan pendidik dan peserta didik melakukan kegiatan pembelajaran. Perangkat pembelajaran menjadi pegangan bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran baik di kelas, laboratorium atau di luar kelas.

Secara bahasa perangkat adalah alat atau perlengkapan (Badudu & Sutan, 1996:1035). Sedangkan pembelajaran adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memungkinkan terjadinya proses belajar pada siswa (Purwanto, 1986:85).

Jadi yang dimaksud dengan perangkat pembelajaran adalah suatu atau beberapa persiapan yang disusun baik oleh guru baik secara individu maupun kelompok (KKG atau MGMP) agar pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dapat dilakukan secara sistematis dan memperoleh hasil seperti yang diinginkan (Nazarudin, 2007:111).

Dalam Permendikbud No. 65 Tahun 2013 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah disebutkan bahwa penyusunan perangkat pembelajaran merupakan bagian dari perencanaan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran dirancang dalam bentuk silabus dan RPP yang mengacu pada standar isi. Selain itu, dalam perencanaan pembelajaran juga dilakukan penyiapan media dan sumber belajar, perangkat penilaian, dan skenario pembelajaran.

(a) Silabus

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 65 Tahun 2013 Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah menjelaskan bahwa silabus merupakan acuan penyusunan kerangka pembelajaran untuk setiap bahan kajian mata pelajaran. Silabus dikembangkan berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan pola pembelajaran pada setiap tahun ajaran tertentu. Silabus digunakan sebagai acuan dalam pengembangan rencana

pelaksanaan pembelajaran. Silabus untuk mata pelajaran secara umum berisi:

1. Identitas mata pelajaran
2. Identitas sekolah meliputi nama satuan pendidikan dan kelas
3. Kompetensi inti, merupakan gambaran secara kategorial mengenai kompetensi dalam aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dipelajari peserta didik untuk semua jenjang pendidikan, kelas dan mata pelajaran.
4. Kompetensi dasar, berkaitan dengan kemampuan spesifik yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan yang terkait muatan atau mata pelajaran.
5. Materi pokok, memuat fakta, konsep, prinsip dan prosedur yang relevan dan ditulis dalam bentuk butir-butir sesuai dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi.
6. Pembelajaran, yaitu kegiatan yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik untuk mencapai kompetensi yang diharapkan.
7. Penilaian, merupakan proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar peserta didik.
8. Alokasi waktu sesuai dengan jumlah jam pelajaran dalam struktur kurikulum untuk satu semester atau satu tahun, dan
9. Sumber belajar, dapat berupa buku, media cetak dan elektronik, alam sekitar atau sumber belajar lain yang relevan.

(b) RPP

Menurut Kemdikbud RPP adalah rencana pembelajaran yang dikembangkan secara rinci dari suatu materi pokok atau tema tertentu yang mengacu pada silabus. Rencana kegiatan pembelajaran tatap muka untuk satu pertemuan atau lebih dikembangkan secara rinci dari suatu materi pokok atau tema tertentu yang mengacu pada silabus untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran siswa dalam upaya mencapai Kompetensi Dasar (KD).

Setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun RPP secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan,

menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Menurut Permendikbud No. 81A Tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum Pedoman Umum Pembelajaran, bahwa tahap pertama dalam pembelajaran menurut standar proses yaitu perencanaan pembelajaran yang diwujudkan dengan kegiatan penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Selanjutnya dijelaskan bahwa RPP adalah rencana pembelajaran yang dikembangkan secara rinci dari suatu materi pokok atau tema tertentu yang mengacu pada silabus. RPP mencakup beberapa hal yaitu: (1) Identitas mata pelajaran; (2) Standar kompetensi; (3) Kompetensi dasar; (4) Indikator pencapaian kompetensi; (5) Tujuan pembelajaran; (6) Materi ajar; (7) Alokasi waktu; (8) Metode pembelajaran; (9) Kegiatan pembelajaran; (10) Penilaian hasil belajar; dan (11) Sumber belajar.

Seorang guru harus memperhatikan langkah-langkah penyusunan RPP. Dalam RPP Kurikulum 2013 dibagi menjadi tiga langkah besar, kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup. Sebelum menyusun RPP, ada beberapa hal yang harus diketahui:

1. RPP dijabarkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar peserta didik dalam upaya mencapai kompetensi dasar.
2. Setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun RPP secara lengkap dan sistematis.
3. RPP disusun untuk setiap KD yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih.
4. Guru merancang penggalan RPP untuk setiap pertemuan yang disesuaikan dengan penjadwalan di satuan pendidikan.

(c) Buku

Buku sebagai rangkaian dari perangkat pembelajaran tentunya harus memberikan manfaat bagi guru khususnya siswa. Depdiknas (2008a:12) menjelaskan bahwa "Buku adalah bahan tertulis yang menyajikan ilmu pengetahuan buah pikiran dari pengarangnya." Lebih lanjut dijelaskan dari sumber yang sama

(Depdiknas, 2008a:12), bahwa: Buku sebagai bahan tertulis merupakan buku yang berisi suatu ilmu pengetahuan hasil analisis terhadap kurikulum dalam bentuk tertulis. Sedangkan buku yang baik adalah buku yang ditulis dengan menggunakan bahasa yang baik dan mudah dimengerti, disajikan secara menarik dilengkapi dengan gambar dan keterangan-keterangannya, isi buku juga menggambarkan sesuatu yang sesuai dengan ide penulisnya.

Selain penjelasan tersebut, dalam bagian yang sama, dijelaskan bahwa "Buku pelajaran berisi ilmu pengetahuan yang dapat digunakan oleh peserta didik untuk belajar" (Depdiknas, 2008a:12). Sumber lain tentang buku adalah Permendiknas RI No. 2 tahun 2008. Tentang buku panduan pendidik dijelaskan dalam bab I, pasal 1, butir 4, bahwa "Buku panduan pendidik adalah buku yang memuat prinsip, prosedur, deskripsi materi pokok, dan model pembelajaran untuk digunakan oleh para pendidik." (Depdiknas, 2008b:2).

Beberapa batasan buku di atas menjelaskan bahwa buku sebagai salah satu bahan ajar jenis bahan cetak merupakan buku yang substansinya adalah pengetahuan, yang disusun berdasarkan analisis kurikulum, disusun untuk memudahkan guru dalam pembelajaran dan siswa belajar mencapai kompetensi yang ditetapkan kurikulum, dengan memperhatikan kebahasaan, kemenarikan, dan mencerminkan ide penulisnya. Buku yang memudahkan belajar siswa disebut buku siswa, dan buku yang memudahkan guru dalam melaksanakan pembelajaran disebut sebagai buku panduan guru/pendidik, masing-masing memiliki struktur dan komponen yang khas.

Penyusunan bahan ajar cetak, khususnya buku, dijelaskan dalam Depdiknas (2008a:19) bahwa: Sebuah buku akan dimulai dari latar belakang penulisan, definisi/ pengertian dari judul yang dikemukakan, penjelasan ruang lingkup pembahasan dalam buku, hukum atau aturan-aturan yang dibahas, contoh-contoh yang diperlukan, hasil penelitian, data dan inter petasinya, berbagai argumen yang sesuai disajikan.

Lebih lanjut diuraikan langkah-langkah yang harus dilakukan guru dalam menulis buku sebagai pelengkap perangkat

pembelajaran adalah: (1) menganalisis kurikulum, (2) menentukan judul buku yang akan ditulis, (3) merancang outline buku agar memenuhi aspek kecukupan, (4) mengumpulkan referensi sebagai bahan penulisan, (5) menulis buku dengan memperhatikan kebahasaan yang sesuai dengan pembacanya, (6) mengedit dan merevisi hasil tulisan, (7) memperbaiki tulisan, (8) menggunakan berbagai sumber belajar yang relevan (Depdiknas, 2008a:20).

(d) Lembar Kegiatan Siswa (LKS)

Menurut Depdiknas (2007), LKS adalah lembaran yang berisi tugas yang harus dikerjakan oleh siswa. Tugas yang diperintahkan dalam LKS harus mengacu pada kompetensi dasar yang akan dicapai siswa. Tugas tersebut dapat berupa tugas teoritis dan tugas praktis (Abdul Majid, 2008: 176-177). LKS digunakan sebagai sarana untuk mengoptimalkan hasil belajar peserta didik dan meningkatkan keterlibatan peserta didik dalam proses belajar-mengajar.

(e) Instrumen Penilaian

Penilaian bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang kemajuan belajar peserta didik. Dalam Permendikbud No. 81A Tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum Pedoman Umum Pembelajaran dijelaskan bahwa penilaian dalam setiap mata pelajaran meliputi kompetensi pengetahuan, kompetensi keterampilan dan kompetensi sikap. Penilaian dilakukan berdasarkan indikator-indikator pencapaian hasil belajar dari masing-masing domain tersebut. Ada beberapa teknik dan instrumen penilaian yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang kemajuan peserta didik baik berupa tes maupun non-tes antara lain tes tertulis, penilaian unjuk kerja, penilaian sikap, penilaian hasil karya, penilaian portofolio dan penilaian diri.

(7) Melaksanakan Sistem Kredit Sekolah

Penerapan sistem kredit dimaksudkan untuk meningkatkan tepat guna, daya guna, dan hasil guna pendidikan, yang sekaligus dikaitkan pula dengan sistem penilaian siswa. Yang dimaksud dengan “kredit” adalah ukuran satuan beban belajar siswa yang ditentukan oleh jumlah jam pelajaran tatap muka dan pekerjaan rumah per-minggu per semester.

Menyelenggarakan Evaluasi Hasil Belajar

Penyelenggaraan evaluasi (penilaian) hasil belajar siswa merupakan salah satu tugas-kegiatan dari tatalaksana kurikulum. Evaluasi berguna dan bertujuan untuk mendapatkan umpan balik bagi guru tentang sejauh mana tujuan instruksional (pengajaran) telah tercapai sehingga guru dengan demikian mengetahui apakah guru masih harus memperbaiki lagi langkah yang ia tempuh dalam kegiatan mengajar.

Bagi siswa hasil evaluasi akan menunjukkan kepada mereka betapa keberhasilan mereka dalam kegiatan belajar yang pernah mereka lakukan.

Macam-macam evaluasi hasil belajar di sekolah meliputi:

1. *Tes formatif*
Yaitu evaluasi atau usaha penilaian hasil belajar berupa tes yang diberikan kepada siswa setelah satu pokok bahasan selesai dipelajari.
 2. *Tes sub formatif*
Yaitu tes yang diberikan kepada siswa dengan bahan atau materi meliputi beberapa pokok nahasan yang sejenis.
 3. *Tes sumatif*
Yaitu evaluasi atau usaha penilaian hasil belajar berupa tes yang diberikan kepada siswa setelah kegiatan belajar-mengajar berlangsung dalam satuan waktu tertentu.
 4. *Evaluasi belajar tahap akhir*
Merupakan usaha penilaian yang terakhir dilakukan untuk mengungkap hasil belajar siswa secara keseluruhan selama ia belajar di sekolah tersebut.
- (8) Menyusun Laporan Pendidikan
- Dalam kegiatan profesionalnya sehari-hari, kepala sekolah dan guru dihadapkan kepada hal-hal yang perlu dikomunikasikan. Komunikasi tersebut diperlukan dalam menjalankan semua peranan di sekolah sebagai pengajar, penatalaksana atau administrator, dan sebagai pembimbing. Banyak pihak seperti kepala sekolah, murid, orang tua, dan rekan sekerja sangat memerlukan keterangan yang relevan dari guru. Kebutuhan pihak-pihak tersebut akan keterangan, penjelasan, atau informasi pada umumnya bersifat terus menerus dan berkelanjutan. Untuk kebutuhan inilah kepala sekolah dan guru seperti juga tenaga kependidikan lainnya diharapkan

untuk selalu membuat laporan tentang hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya.

e. Pengembangan Kurikulum

Pendidikan tidak akan pernah lepas akan dampak lingkungan disekitar yang semakin hari semakin berkembang. Jika pendidikan tidak dapat mengikuti perkembangan dunia seperti perkembangan ilmu dan teknologi yang berkembang kian pesat, maka pendidikan akan jauh tertinggal dan tidak memberi manfaat relevan bagi peserta didik. Oleh sebab itu pendidikan harus ikut dikembangkan sesuai dengan perkembangan dunia saat ini. Cara mengembangkan pendidikan adalah dengan pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan kurikulum agar menghasilkan rencana kurikulum yang luas dan spesifik. (Oemar Hamalik, 2007:183) Dikatakan oleh Prof. Dr. H Oermar hamalik, pengembangan kurikulum merupakan proses yang dinamik sehingga dapat merespon terhadap tuntutan perubahan structural pemerintahan, perkembangan ilmu dan teknologi, maupun globalisasi. Kebijakan umum dalam pengembangan kurikulum haruslah sejalan dengan visi, misi, dan strategi pembangunan.

Pengembangan kurikulum adalah hal yang dapat terjadi kapan saja sesuai dengan kebutuhan pendidikan pada setiap jenjang pendidikan. Perubahan kurikulum sendiri bertujuan untuk menyiapkan siswa atau peserta didik untuk menghadapi masa sekarang maupun masa yang akan datang. Pengembangan Kurikulum harus mampu mengantisipasi segala persoalan yang dihadapi masa sekarang dan masa yang akan datang (Oemar Hamalik, 2006:90). Kurikulum juga memiliki dasar pengembangan yang harus diperhatikan dalam proses pengembangannya, yaitu:

- 1) Kurikulum disusun untuk mewujudkan system pendidikan nasional.
- 2) Kurikulum pada semua jenjang pendidikan dikembangkan dengan pendekatan kemampuan.
- 3) Kurikulum harus sesuai dengan ciri khas satuan pendidikan pada masing-masing jenjang pendidikan.
- 4) Kurikulum pendidikan dasar, menengah, dan tinggi dikembangkan atas dasar standar nasional pendidikan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan
- 5) Kurikulum pada semua jenjang pendidikan dikembangkan secara berdisersifikasi sesuai dengan kebutuhan potensi dan minat pesererta didik

- 6) Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan tuntutan pemanbangunan daerah maupun nasional, serta mempertimbangkan kebutuhan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan seni.
- 7) Kurikulum pada semua jenjang pendidikan dikembangkan secara berdiversifikasi sesuai dengan tuntutan lingkungan dan budaya setempat.
- 8) Kurikulum pada semua jenjang mencakup aspek spiritual keagamaan, intelektualitas, watak konsep diri, ketrampilan belajar, kewirausahaan, ketrampilan hidup yang berharkat dan bermartabat, polahidup sehat, estetika dan rasa kebangsaan.

Pengembangan kurikulum dapat dilakukan mulai dari tingkat kelas sampai ketingkat nasional seperti kondisi sebagai berikut:

- 1) Pengembangan kurikulum oleh guru kelas
- 2) Pengembangan kurikulum oleh sekelompok guru dalam suatu sekolah
- 3) Pengembangan kurikulum melalui pusat guru
- 4) Pengembangan kurikulum pada tingkat daerah
- 5) Pengembangan kurikulum melalui proyek nasional

Seorang guru dapat mengembangkan kurikulum dalam kelasnya asalkan kurikulum tersebut relevan dan konsisten terhadap program sekolah secara keseluruhan. Pengembangan kurikulum oleh sekelompok guru dalam suatu sekolah lebih menguntungkan karena banyak terjadi pertukaran pengalaman, ide, dan gagasan walau lebih menguntungkan jika pengembangan kurikulum dilakukan secara nasional karena akan lebih banyak melibatkan guru-guru ahli yang memberikan ide ataupun informasi sehingga gagasan pengembangan menjadi semakin mantap. Jadi pendekatan nasional dalam pengembangan kurikulum dinilai lebih rasional dan mengikuti proses yang diharapkan pada pengembangan kurikulum. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kurikulum:

1) *Pendidikan Tinggi*

Kurikulum minimal mendapatkan dua pengaruh dari pendidikan di perguruan tinggi, yaitu pengetahuan yang dikembangkan di perguruan tinggi dan pendidikan guru yang umumnya dilaksanakan diperguruan tinggi. Sehingga akan mempengaruhi kompetensi guru yang dihasilkan.

2) *Masyarakat*

Pendidikan adalah bagian dari masyarakat, pendidikan dilaksanakan untuk menyiapkan peserta didik dalam bermasyarakat. Setelah selesai menempuh pendidikan formal maupun belum selesai menempung

pendidikan formal, peserta didik akan kembali ke masyarakat. Dalam proses ini pendidikan harus bisa menjaga agar peserta didik tetap baik dalam bermasyarakat. Oleh karena itu, kondisi atau lingkungan masyarakat akan sangat mempengaruhi kebijakan pengembangan kurikulum yang dilakukan.

3) *Sistem nilai*

Dalam pendidikan tidak akan lepas dengan sistem nilai dan norma yang ada dalam kehidupan sehari-hari. Sekolah harus bisa menjaga agar sistem tersebut tidak semakin luntur dikalangan peserta didik maupun pendidik. Nilai dan norma yang ada juga mempengaruhi perkembangan kurikulum. Karena kurikulum hendaknya mencerminkan nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat yang kemudian diintegrasikan dalam sebuah kurikulum.

f. Prinsip-prinsip Manajemen Kurikulum

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum adalah sebagai berikut:

1) Produktivitas

Hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.

2) Demokratisasi

Pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana, dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab untuk mencapai tujuan kurikulum.

3) Kooperatif

Untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.

4) Efektifitas dan efisiensi

Rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.

- 5) Mengarahkan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum
 Proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum. Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum untuk memberikan hasil kurikulum yang lebih efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber daya maupun komponen kurikulum.

a. Menetapkan Visi	Rumusan visi merupakan penjabaran visi institusi (universitas) ke fakultas, jurusan/bagian/program studi. Perumusan visi didasarkan atas pertimbangan <i>societal needs, professional needs, dan academic needs</i>
b. Menuliskan Misi	Mendeskripsikan tentang apa yang hendak dicapai dan untuk siapa
c. Profil lulusan	Deskripsi singkat tentang peran yang dapat dilakukan seorang lulusan, dan bukan gambaran singkat tentang data lulusan
d. Analisis tugas	Menjabarkan nomor c dengan membuat indikatornya (dokter, pendidik, hukum, ekonom, dan sebagainya)
e. Perumusan kompetensi	Lulusan seperti apa yang akan dibentuk melalui program pendidikan ini
f. Kajian elemen kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Bahan kajian tentang disiplin ilmu secara komprehensif dan sistemik untuk membentuk sebuah kompetensi. - Untuk membentuk sebuah kompetensi diperlukan beberapa bahan kajian. - Bahan kajian nantinya akan diturunkan menjadi mata kuliah
g. Menetapkan elemen kompetensi	Elemen kompetensi meliputi: landasan kepribadian, penguasaan ilmu dan keterampilan, kemampuan berkarya, sikap perilaku dalam berkarya, dan pemahaman kaidah berkehidupan bermasyarakat.
h. Identifikasi nama mata kuliah	Penamaan mata kuliah berdasarkan rumpun topik kajian dari kolom (f)

i. Identifikasi pengalaman belajar	Perekayasaan kegiatan belajar agar mahasiswa dapat melakukan sendiri sehingga kompetensi dapat tercapai/terbentuk
j. Sumber-sumber belajar	Menunjukkan berbagai sumber belajar yang dapat diakses guna mendukung baik langsung maupun tidak langsung dalam proses pembelajaran (<i>paper, person</i> maupun <i>place</i>)
k. Penentuan bobot SKS	Disesuaikan dengan urgensi dan status materi
l. Alokasi waktu	Ditetapkan berdasarkan pengalaman belajar, luas bahan, tingkat kesulitan, dan sebagainya.

2. MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Berdasarkan asal katanya, manajemen peserta didik merupakan penggabungan dari kata manajemen dan peserta didik. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola/pengelolaan yang dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses. Sedangkan peserta didik menurut ketentuan umum Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Peserta didik adalah orang yang mempunyai pilihan untuk menempuh ilmu sesuai dengan cita-cita dan harapan masa depan.

Ungkapan Manajemen Peserta Didik merupakan penggabungan dari kata Manajemen dan Peserta Didik. Penyaji tidak lagi mendiskripsikan pengertian manajemen dalam makalah ini mengingat pada makalah sebelumnya telah dibahas secara terperinci dan jelas pengertian manajemen. Pengertian Peserta Didik menurut ketentuan umum UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Peserta didik

adalah orang yang mempunyai pilihan untuk menempuh ilmu sesuai dengan cita-cita dan harapan masa depan.

Dari pengertian beberapa ahli, bisa dikatakan bahwa peserta didik adalah orang/individu yang mendapat pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh pendidikannya.

Demikian juga Hamalik menambahkan bahwa siswa adalah suatu organisme yang hidup, di dalam dirinya beraneka ragam kemungkinan potensi yang hidup dan berkembang.

Manajemen peserta didik adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar (PBM). Secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara operasional, rentangan kegiatannya mulai dari penerimaan peserta didik baru sampai mereka meninggalkan sekolahnya, karena telah tamat, meninggal dunia, putus sekolah, atau karena sebab-sebab lain sehingga ia tidak terdaftar lagi sebagai peserta didik sekolah tersebut.

Manajemen Peserta Didik juga dapat diartikan sebagai suatu proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa di suatu sekolah mulai dari perencanaan, penerimaan siswa, pembinaan yang dilakukan selama siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menyelesaikan pendidikannya di sekolah. Dengan kata lain manajemen kesiswaan merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan usaha kerjasama dalam bidang kesiswaan dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian Manajemen peserta didik itu bukanlah dalam bentuk kegiatan-kegiatan pencatatan peserta didik saja, melainkan meliputi aspek yang lebih luas, yang secara operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan.

Manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah. Knezevich (1961) mengartikan manajemen peserta didik atau pupil personnel administration sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Secara *sosiologis*, peserta didik

mempunyai kesamaan-kesamaan. Adanya kesamaan-kesamaan yang dipunyai anak inilah yang melahirkan kensekuensi kesamaan hak-hak yang mereka punyai. Kesamaan hak-hak yang dimiliki oleh anak itulah, yang kemudian melahirkan layanan pendidikan yang sama melalui sistem persekolahan (*schooling*). Dalam sistem demikian, layanan yang diberikan diaksentuasikan kepada kesamaan-kesamaan yang dipunyai oleh anak. Pendidikan melalui sistem *schooling* dalam realitasnya memang lebih bersifat massal ketimbang bersifat individual.

Dari pengertian di atas, disimpulkan bahwa Manajemen Peserta Didik adalah layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di dalam dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individu seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

Secara kronologis operasional, rentangan kegiatannya mulai dari penerimaan peserta didik baru sampai mereka meninggalkan sekolahnya, karena telah tamat, meninggal dunia, putus sekolah atau karena sebab-sebab lain sehingga ia tidak terdaftar lagi sebagai peserta didik sekolah tersebut.

Komponen peserta didik keberadaannya sangat dibutuhkan, terlebih bahwa pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah, peserta didik merupakan subyek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan. Oleh karena itu keberadaan peserta didik tidak hanya sekedar memenuhi kebutuhan saja, akan tetapi harus merupakan bagian dari kebermutuan dari lembaga pendidikan (sekolah). Artinya bahwa dibutuhkan Manajemen peserta didik yang bermutu bagi lembaga pendidikan (sekolah) itu sendiri. Sehingga peserta didik itu dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial emosional, dan kejiwaan peserta didik. (Sesuai filosofi tujuan pendidikan, memanusiakan manusia).

Kebutuhan peserta didik dalam mengembangkan dirinya tentu saja beragam dalam hal pemrioritasan, seperti disatu sisi para peserta didik ingin sukses dalam hal prestasi akademiknya, disisi lain ia juga ingin sukses dalam hal sosialisasi dengan teman sebayanya. Bahkan ada juga peserta didik yang ingin sukses dalam segala hal. Pilihan-pilihan yang tepat atas keberagaman keinginan tersebut tidak jarang menimbulkan masalah bagi para peserta didik. Oleh karena itu diperlukan layanan bagi peserta didik yang dikelola dengan baik. Manajemen peserta didik berupaya mengisi kebutuhan akan layanan yang baik tersebut, mulai dari peserta didik tersebut mendaftarkan sekolah sampai peserta didik tersebut menyelesaikan studi di sekolah tersebut.

Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (sekolah) yang dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan serta mampu menata proses kesiswaan mulai dari perekrutan, pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya. Manajemen kesiswaan bertugas mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses pembelajaran di sekolah islam berjalan dengan tertib, teratur, dan lancar. Untuk mewujudkan tujuan tersebut terdapat sejumlah prinsip yang harus diperhatikan. Prinsip-prinsip menurut Depdikbud adalah sebagai berikut:

- 1) Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka.
- 2) Kondisi siswa sangat beragam ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
- 3) Siswa hanya akan termotivasi belajar, bila mereka menyenangi apa yang diajarkan.
- 4) Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik.

Layanan yang lebih diaksentuasikan kepada kesamaan anak yang bersifat massal ini, kemudian digugat. Gugatan demikian, berkaitan erat dengan *pandangan psikologis* mengenai anak. Bahwa setiap individu pada hakekatnya adalah berbeda. Oleh karena berbeda, maka mereka membutuhkan layanan-layanan pendidikan yang berbeda.

Layanan atas kesamaan yang dilakukan oleh sistem *schooling* tersebut dipertanyakan, dan sebagai responsnya kemudian diselipkan layanan-layanan yang berbeda pada sistem *schooling* tersebut. Adanya dua tuntutan pelayanan terhadap siswa,- yakni aksentuasi pada layanan kesamaan dan perbedaan anak-, melahirkan pemikiran pentingnya manajemen peserta didik untuk mengatur bagaimana agar tuntutan dua

macam layanan tersebut dapat dipenuhi di sekolah. Baik layanan yang teraksentuasi pada kesamaan maupun pada perbedaan peserta didik, sama-sama diarahkan agar peserta didik berkembang seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Manajemen peserta didik merujuk pada kegiatan-kegiatan di luar kelas dan didalam kelas. Kegiatan diluar kelas meliputi penerimaan peserta didik baru, pencatatan peserta didik baru dalam buku induk dan buku Mapper, pembagian seragam sekolah beserta kelengkapannya, pembagian kartu Anggota OSIS beserta Tata tertib sekolah yang harus dipatuhi, pembinaan peserta didik dan pembinaan kesejahteraan peserta didik, sedangkan didalam kelas meliputi pengelolaan kas, interaksi belajar mengajar yang positif. Dalam kegiatan manajemen peserta didik ada beberapa hal yang sangat penting yaitu pembinaan peserta didik, menangkal kenakalan anak/remaja dan penanggulangan penyalahgunaan narkotika, ganja, morfin, alkohol dsb. Manajemen peserta didik mempunyai maksud mengusahakan agar peserta didik dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan berdasarkan pancasila, sedangkan tujuannya adalah meningkatkan peranserta dan inisiatifnya untuk menjaga dan membina sekolah sebagai wiyatamandala, sehingga terhindar dari usaha pengaruh yang bertentangan dengan kebudayaan nasional, menumbuhkan daya tangkal terhadap pengaruh negatif yang datang dari luar lingkungan sekolah, memantapkan kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler dalam menunjang pencapaian kurikulum, meningkatkan apresiasi dan penghayatan seni, menumbuhkan sikap berbangsa dan bernegara, meneruskan dan mengembangkan jiwa semangat serta nilai-nilai 1945, serta meningkatkan kesegaran jasmani dan rohani serta rekreasi dalam wadah Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS).

Manajemen peserta didik mempunyai peran untuk memberikan bimbingan serta menanggulangi masalah-masalah peserta didik seperti kenakalan anak remaja. Kenakalan anak sebagai perbuatan anti sosial atau perbuatan penyelewengan terhadap aturan-aturan dan norma masyarakat yang dilakukan oleh anak/remaja tidak pernah lepas dari perhatian. Hal seperti itu harus ditangkal dan segera ditanggulangi dengan kebijakan-kebijakan pendidikan khususnya serta kebijakan-kebijakan lain pada umumnya secara menyeluruh dan terpadu. Penyelewengan norma kelompok yang bersifat anti sosial antara lain ngebut, tawuran antar pelajar, pemakaina narkoba, peredaran pornografi, berpakaian dengan mode yang tidak selaras/mengikuti gaya orang barat, membentuk kelompok/geng, anak-anak yang suka membuat kerusakan-kerusakan lingkungan, anak-anak yang

senang melihat anak-anak lain celaka akibat dari perbuatannya, dll. Untuk menangkal dan menanggulangi kenakalan anak tersebut perlu diketahui secara seksama tentang penyebab-penyebabnya seperti faktor perkembangan jiwa pada periode pubertas dan faktor lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat.

Ruang lingkup Manajemen Peserta Didik meliputi:

1. Analisis kebutuhan peserta didik

Langkah pertama dalam kegiatan manajemen peserta didik adalah melakukan analisis kebutuhan yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (sekolah). Kegiatan yang dilakukan adalah:

a. Merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima

Besarnya jumlah peserta didik yang akan diterima harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- Daya tampung kelas atau jumlah kelas yang tersedia. Jumlah peserta didik dalam satu kelas (ukuran kelas) berdasarkan kebijakan pemerintah berkisar antara 40-45 orang. Sedangkan ukuran kelas yang ideal secara teoritik berjumlah 25-30 peserta didik per satu kelas.
- Rasio murid dan guru. Secara ideal rasio murid guru adalah 1:30.

b. Menyusun program kegiatan kesiswaan

Penyusunan program kegiatan bagi siswa selama mengikuti pendidikan di sekolah harus didasarkan kepada:

- Visi dan misi lembaga pendidikan (sekolah) yang bersangkutan
- Minat dan bakat peserta didik
- Sarana dan prasarana yang ada
- Anggaran yang tersedia
- Tenaga kependidikan yang tersedia

c. Rekrutmen Peserta Didik

Rekrutmen peserta didik di sebuah lembaga pendidikan (sekolah) pada hakikatnya adalah merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi peserta didik di lembaga pendidikan (sekolah) yang bersangkutan. Langkah-langkah rekrutmen peserta didik adalah sebagai berikut:

- 1) Pembentukan panitia penerimaan siswa baru, yang terdiri dari semua unsur guru, tenaga tata usaha dan dewan sekolah/komite sekolah. Panitia ini bertugas mengadakan pendaftaran calon siswa, mengadakan seleksi dan menerima pendaftaran kembali siswa yang diterima.

2) Pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka. Pengumuman tersebut berisi hal-hal sebagai berikut:

- Gambaran singkat lembaga pendidikan (sekolah) yang meliputi: sejarah, visi dan misi sekolah, kelengkapan fasilitas sekolah, tenaga kependidikan yang dimiliki.
- Persyaratan pendaftaran siswa baru minimal meliputi surat sehat dari dokter, ada batasan usia yang ditunjukkan dengan akte kelahiran, SKKB, salinan nilai dari sekolah sebelumnya, melampirkan pas foto.
- Cara pendaftaran. Ada dua cara yaitu secara individual oleh masing-masing calon peserta didik yang datang ke lembaga pendidikan (sekolah) yang dituju atau secara kolektif oleh pihak sekolah dimana peserta didik sekolah sebelumnya.
- Waktu pendaftaran, yang memuat kapan waktu pendaftaran dimulai dan diakhiri.
- Tempat pendaftaran.
- Berapa uang pendaftaran dan kepada siapa uang tersebut diserahkan, serta bagaimana pembayarannya.
- Waktu dan tempat seleksi, meliputi hari, tanggal, jam dan tempat seleksi.
- Pengumuman hasil seleksi yang meliputi waktu pengumuman dan dimana calon peserta didik dapat memperolehnya.

d. Seleksi Peserta Didik

Seleksi peserta didik adalah kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon peserta didik menjadi peserta didik di lembaga pendidikan (sekolah) tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun cara-cara seleksi yang dapat digunakan adalah:

- Melalui tes atau ujian, yang meliputi psikotest, tes jasmani, tes kesehatan, tes akademik atau tes ketrampilan.
- Melalui Penelusuran Bakat Kemampuan
- Berdasarkan nilai STTB atau nilai UAN.

e. Orientasi

Orientasi peserta didik (siswa baru) adalah kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan (sekolah) tempat peserta didik itu menempuh pendidikan. Situasi dan kondisi ini menyangkut lingkungan fisik

sekolah dan lingkungan sosial sekolah. Tujuan diadakan orientasi bagi peserta didik antara lain:

- Agar peserta didik dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku di sekolah
- Agar peserta didik dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan sekolah.
- Agar peserta didik siap menghadapi lingkungannya yang baru baik secara fisik, mental dan emosional sehingga ia merasa betah mengikuti proses pembelajaran di sekolah.

f. Penempatan Peserta Didik (Pembagian Kelas)

Menurut William A Jaeger dalam mengelompokkan peserta didik dapat didasarkan kepada:

- Fungsi integrasi, yaitu pengelompokkan yang didasarkan atas kesamaan-kesamaan yang ada pada peserta didik. Pengelompokkan ini didasarkan menurut jenis kelamin, umur, dan sebagainya. Pengelompokkan ini menghasilkan pembelajaran yang bersifat klasikal.
- Fungsi perbedaan, yaitu pengelompokkan peserta didik didasarkan pada perbedaan-perbedaan yang ada dalam individu peserta didik, seperti minat, bakat, kemampuan dan sebagainya. Pengelompokkan ini menghasilkan pembelajaran yang bersifat individual.

Sedangkan menurut Hendyat Soetopo, dasar-dasar pengelompokkan peserta didik ada 5 macam yaitu:

- *Friendship Grouping*
Pengelompokkan peserta didik didasarkan pada kesukaan di dalam memilih teman antar peserta didik itu sendiri.
- *Achievement Grouping*
Pengelompokkan peserta didik didasarkan pada prestasi yang dicapai oleh siswa. Dalam pengelompokkan ini biasanya diadakan percampuran antara peserta didik yang berprestasi tinggi dengan peserta didik dengan peserta didik yang berprestasi rendah.
- *Aptitude Grouping*
Pengelompokkan peserta didik didasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki peserta didik itu sendiri.
- *Attention or Interest Grouping*
Pengelompokkan peserta didik didasarkan atas perhatian atau minat yang didasari kesenangan peserta didik itu sendiri.

- *Intelligence Grouping*

Pengelompokkan peserta didik didasarkan atas hasil tes intelegensi yang diberikan kepada peserta didik itu sendiri.

g. **Pembinaan dan Pengembangan Peserta Didik**

Pembinaan dan pengembangan peserta didik dilakukan sehingga anak mendapatkan bermacam-macam pengalaman belajar untuk bekal kehidupannya di masa yang akan datang. Lembaga pendidikan (sekolah) dalam pembinaan dan pengembangan peserta didik biasanya melakukan kegiatan yang disebut dengan kegiatan kurikuler dan kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan kurikuler adalah semua kegiatan yang telah ditentukan dalam kurikulum yang pelaksanaannya dilakukan pada jam-jam pelajaran. Kegiatan kurikuler dalam bentuk proses belajar mengajar dengan nama mata pelajaran atau bidang studi yang ada di sekolah. Setiap peserta didik wajib mengikuti kegiatan kurikuler ini. Sedangkan kegiatan ekstra kurikuler merupakan kegiatan peserta didik yang dilaksanakan di luar ketentuan yang telah ada di dalam kurikulum. Kegiatan ini biasanya terbentuk berdasarkan bakat dan minat yang telah dimiliki oleh peserta didik. Setiap peserta didik tidak harus mengikuti semua kegiatan ekstra kurikuler. Ia bisa memilih kegiatan mana yang dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Contoh kegiatan ekstra kurikuler: OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah), ROHIS (Rohani Islam), kelompok basket, silat, Pramuka, dan lain-lain. Keberhasilan pembinaan dan pengembangan peserta didik diukur melalui proses penilaian yang dilakukan oleh lembaga pendidikan (guru). Ukuran yang sering digunakan adalah naik kelas dan tidak naik kelas bagi peserta didik yang belum mencapai tingkat akhir sebuah lembaga pendidikan (sekolah).

h. **Pencatatan dan Pelaporan**

Kegiatan pencatatan dan pelaporan dimulai sejak peserta didik diterima di sekolah sampai mereka tamat di sekolah tersebut. Pencatatan tentang kondisi peserta didik perlu dilakukan agar pihak lembaga dapat memberikan bimbingan yang optimal pada peserta didik. Sedangkan pelaporan dilakukan sebagai wujud tanggung jawab lembaga agar pihak-pihak terkait dapat mengetahui perkembangan peserta didik di lembaga tersebut. Peralatan dan perlengkapan yang digunakan untuk mempermudah melakukan pencatatan dan pelaporan biasanya berupa:

- Buku Induk Siswa
Buku ini berisi catatan tentang peserta didik yang masuk pada sekolah tersebut yang setiap catatannya berisi nompr pokok dan data-data setiap peserta didik.
 - Buku Klapper
Pencatatan buku ini dapat diambil dari buku induk, tetapi penulisannya disusun berdasarkan abjad.
 - Daftar presensi
Daftar hadir peserta didik sangat penting sebab frekuensi kehadiran setiap peserta didik dapat diketahui/dikontrol.
 - Daftar mutasi peserta didik
Daftar mutasi ini digunakan untuk mencatat ke luar masuk peserta didik dalam setiap bulan, semester, atau setahun.
 - Buku catatan pribadi peserta didik
Buku ini antara lain berisi: identitas peserta didik, keterangan mengenai keadaan keluarga, keadaan jasmani dan kesehatan, riwayat pendidikan serta hasil belajar, data psikologis dan kegiatan di luar sekolah.
 - Daftar nilai
Daftar nilai ini dimiliki oleh setiap guru bidang studi, khusus untuk mencatat hasil tes setiap peserta didik pada bidang studi/mata pelajaran tertentu.
 - Buku Legger
Legger merupakan kumpulan nilai dari seluruh bidang studi untuk setiap peserta didik. Pencatatan nilai dalam Legger biasanya satu tahun dua kali (sesuai pembagian raport).
 - Buku raport
Buku raport merupakan alat untuk melaporkan prestasi belajar peserta didik kepada orang tua/wali peserta didik itu sendiri. Selain prestasi belajar, dilaporkan pula tentang kehadiran tingkah laku peserta didik.
- i. Kelulusan dan Alumni
- Proses kelulusan adalah kegiatan paling akhir dari manajemen peserta didik. Kelulusan adalah pernyataan dari lembaga pendidikan (sekolah) tentang telah diselesaikannya program pendidikan yang harus diikuti oleh peserta didik. Setelah peserta didik selesai mengikuti seluruh program pendidikan di suatu lembaga pendidikan dan berhasil lulus dan ujian akhir, maka peserta didik tersebut diberikan surat keterangan lulus atau sertifikat. Ketika peserta didik

sudah lulus, maka secara formal hubungan antara peserta didik dan lembaga telah selesai. Hubungan antara sekolah dengan para alumni dapat dipelihara lewat pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan oleh para alumni yang biasa disebut “reuni”. Saat ini tiap lembaga pendidikan (sekolah) ada organisasi alumninya, misalnya IKA (Ikatan Alumni).

Ada dua pendekatan yang digunakan dalam manajemen peserta didik (Yeager, 1994). Pertama, pendekatan kuantitatif (*the quantitative approach*). Pendekatan ini lebih menitik beratkan pada segi-segi administratif dan birokratik lembaga pendidikan. Dalam pendekatan demikian, peserta didik diharapkan banyak memenuhi tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan lembaga pendidikan di tempat peserta didik tersebut berada. Asumsi pendekatan ini adalah, bahwa peserta didik akan dapat matang dan mencapai keinginannya, manakala dapat memenuhi aturan-aturan, tugas-tugas, dan harapan-harapan yang diminta oleh lembaga pendidikannya. Wujud pendekatan ini dalam manajemen peserta didik secara operasional adalah: mengharuskan kehadiran secara mutlak bagi peserta didik di sekolah, memperketat presensi, penuntutan disiplin yang tinggi, menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pendekatan demikian, memang teraksentuasi pada upaya agar peserta didik menjadi mampu.

Kedua, pendekatan kualitatif (*the qualitative approach*). Pendekatan ini lebih memberikan perhatian kepada kesejahteraan peserta didik. Jika pendekatan kuantitatif di atas diarahkan agar peserta didik mampu, maka pendekatan kualitatif ini lebih diarahkan agar peserta didik senang. Asumsi dari pendekatan ini adalah, jika peserta didik senang dan sejahtera, maka mereka dapat belajar dengan baik serta senang juga untuk mengembangkan diri mereka sendiri di lembaga pendidikan seperti sekolah. Pendekatan ini juga menekankan perlunya penyediaan iklim yang kondusif dan menyenangkan bagi pengembangan diri secara optimal.

Di antara kedua pendekatan tersebut, tentu dapat diambil jalan tengahnya, atau sebutlah dengan pendekatan padu. Dalam pendekatan padu demikian, peserta didik diminta untuk memenuhi tuntutan-tuntutan birokratik dan administratif sekolah di satu pihak, tetapi di sisi lain sekolah juga menawarkan insentif-insentif lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan kesejahteraannya. Di satu pihak siswa diminta untuk menyelesaikan tugas-tugas berat yang berasal dari lembaganya, tetapi di sisi lain juga disediakan iklim yang kondusif untuk menyelesaikan tugasnya. Atau, jika dikemukakan dengan kalimat terbalik, penyediaan kesejahteraan, iklim

yang kondusif, pemberian layanan-layanan yang andal adalah dalam rangka mendisiplinkan peserta didik, penyelesaian tugas-tugas peserta didik.

Dalam kegiatan manajemen peserta didik ada beberapa hal yang sangat penting, yaitu pembinaan peserta didik, menangkal kenakalan anak/remaja dan penanggulangan narkotika, ganja, morfin, alkohol, dan sebagainya. Pada hakekatnya tujuan pembinaan dan pengembangan peserta didik itu sesuai dengan Tujuan Pendidikan Nasional Indonesia yang tercantum dalam GBHN. Peserta didik sebagai kader penerus perjuangan bangsa dan pembangunan nasional, harus dipersiapkan sebaik-baiknya serta dihindarkan dari segala kendala yang merusaknya, dengan member bekal secukupnya dalam kepemimpinan pancasila, pengetahuan, keterampilan, kesegaran jasmani, keteguhan iman, kekuatan mental, patriotisme, idealisme, kepribadian nasional, kesadaran nasional, daya kreasi dan budi pekerja luhur serta penghayatan dan pengalaman pancasila.

Maksud pembinaan peserta didik adalah mengusahakan agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya sesuai dengan tujuan pendidikan nasional ber dasarkan pancasila. Tujuan pembinaan peserta didik adalah meningkatkan peran serta dan inisiatifnya untuk menjaga dan membina sekolah sebagai wiyata mandala, sehingga terhindar dari usaha pengaruh yang bertentangan dengan kebudayaan nasional, menumbuhkan daya tangkal terhadap pengaruh negatif yang datang dari luar lingkungan sekolah; memantapkan kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler dalam menunjang pencapaian kurikulum; meningkatkan apresiasi dan penghayatan seni; menumbuhkan sikap berbangsa dan bernegara; meneruskan dan mengembangkan jiwa semangat serta nilai-nilai 1945; serta meningkatkan kesegaran jasmani dan rohani serta rekreasi dalam wadah Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS).

Kenakalan anak (*Juvenile Delinquency*) adalah perbuatan penyelewengan/pelanggaran terhadap norma masyarakat yang dilakukan oleh anak/remaja tidak pernah luput dari perhatian kita. Hal tersebut harus ditangkal dan ditanggulangi dengan kebijakan-kebijakan pendidikan khususnya serta kebijakan-kebijakan lain pada umumnya secara menyeluruh dan terpadu. Penyelewengan norma kelompok yang bersifat anti sosial antara lain adalah:

- 1) Ngebut, yaitu mengendarai kendaraan bermotor dengan kecepatan melampaui kecepatan maksimum yang ditentukan. Sehingga dapat mengganggu atau membahayakan pemakai jalan yang lain.

- 2) Peredaran pornografi dikalangan pelajar, baik dalam bentuk gambar-gambar cabul, majalah dan cerita porno, yang merusak moral maupun peredaran obat-obatan perangsang nafsu seksual.
- 3) Berpakaian dengan mode yang tidak selaras dengan selera nasional kita sehingga dapat dipandang tidak sopan dimata kita.
- 4) Membentuk kelompok atau "gang" dengan norma-norma yang menyeramkan seperti gadis tanpa BH, pemuda anti celana dalam, berpakaian acak-acakan dan sebagainya. Bila terjadi perselisihan dengan kelompok lain atau perorangan mereka tidak segan-segan main hakim sendiri dan mengadakan pengeroyokan serta, penganiayaan sampai pemerkosaan.
- 5) Anak-anak yang suka membuat pengrusakan-pengrusakan terhadap barang atau milik orang lain seperti mencuri, membuat corat coret yang mengganggu keindahan lingkungan, mengadakan sabotase dan sebagainya.
- 6) Ana-anak yang senang melihat orang lain celaka akibat ulah dan perbuatannya, misalnya membuat lubangan atau menyiramkan minyak di jalan sehingga pengguna jalan terperosok atau terpeleset dan jatuh hingga cedera karenanya.

Untuk menangkal dan menanggulangi kenakalan anak tersebut perlu diketahui secara dini dan seksama tentang penyebab-penyebabnya seperti:

- a) Faktor perkembangan jiwa pada periode pubertas
- b) Faktor lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat.

3. MANAJEMEN PERSONEL

Manajemen personalia ialah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang personalia atau dalam kepegawaiaan. Manajemen personel merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu para pegawai di sekolah, sehingga mereka dapat membantu/menunjang kegiatan-kegiatan sekolah (khususnya PBM) secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Para personel harus diadministrasikan/ dikelola dengan baik agar mereka senantiasa aktif dan bergairah dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Manajemen personalia ialah bagian manajemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi, yang merupakan salah satu sub sistem manajemen, perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan dan meningkatkan

kesejahteraan mereka yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia fungsi ini menunjukkan apa yang harus ditangani oleh manajer pada segi personalia. Menurut Prof. Edwin B. Filippo, manajemen personalia adalah “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat”. Menurut T. Hani Handoko, manajer personalia adalah “seorang manajer dan sebagai manajer harus melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen tanpa memperdulikan apapun hakekat fungsi operasional

Jadi manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja (pegawai) sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil akan adanya kegiahan kerja dari para tenaga kerja.

Personalia pendidikan adalah semua orang yang terlibat dalam tugas-tugas pendidikan, yaitu para guru/dosen sebagai pemegang peranan utama, manajer/administrator, para supervisor, dan para pegawai. Artinya semua orang yang memberikan pelayanan dalam dunia pendidikan. Sehingga sistem pelayanan pendidikan bisa terlaksana, karena yang melaksanakan pelayanan adalah manusia.

Personalia disini adalah semua orang yang terlibat, artinya didalam organisasi membutuhkan beberapa tenaga yang sesuai dalam bidangnya, sehingga menimbulkan hubungan timbal balik dalam organisasi tersebut baik antara kepala, wakil, tenaga pengajar, pegawai dan lainnya. Dalam kebanyakan organisasi, unit personalia yang khusus umumnya dinyatakan sebagai unit staf Maksudnya dalam satu bidang, terdapat beberapa anggota yang bekerja dalam bidangnya.

Konsep personalia pendidikan Yang dimaksud personalia pendidikan adalah semua orang yang terlibat dalam tugas-tugas pendidikan, yaitu para guru/dosen sebagai pemegang peranan utama, manajer/administrator, para supervisor, dan para pegawai. Para personalia pendidikan perlu dibina agar bekerja sama secara lebih baik dengan masyarakat.

Personel (Belanda: *personeel*) atau personel (Inggris: *personnel*) atau pegawai/ pegawai sekolah terdiri dari:

1. Tenaga edukatif atau akademik, yaitu guru atau pengajar tetap dan tidak tetap (honorar), guru bantuan tetap (seperti guru dari Departemen Agama yang ditugaskan di sekolah negeri atau swasta)

2. Tenaga non edukatif atau administratif atau pegawai tata usaha (TU) tetap dan tidak tetap (honorar).

Perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk lembaga itu. Dengan kata lain proses penentuan akan melibatkan partisipasi aktif dan kesadaran penuh dari Manajer personalia, dengan keahliannya dalam bidang sumberdaya manusia.

Ada beberapa pendekatan dalam perencanaan pendidikan antara lain adalah: pendekatan tuntutan sosial, ketenaga kerjaan, biaya, keuntungan, ekonomi dan sebagainya. Perencanaan personalia terutama menyangkut pendekatan-pendekatan ketenaga kerjaan, sebab itu pembahasan perencanaan ini memakai pendekatan ketenaga kerjaan. Perencanaan personalia mencakup jumlah dan jenis keterampilan, keahlian orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu organisasi yang direncanakan oleh para manajer dalam hubungan dengan personalia ini adalah :

- Berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan beberapa orang setiap jenis keterampilan.
- Beberapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan beberapa orang setiap jenis keterampilan.
- Upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu, dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik kepada organisasi maupun kepada setiap anggota.

Komponen-komponen perencanaan dalam segi personalia adalah tujuan, perencanaan organisasi, pendataan personalia, menafsirkan kebutuhan personalia, dengan program tindakan. Tujuan perencanaan sudah tentu mencakup menentukan kompetensi-kompetensi, beserta jumlahnya masing-masing dan cara menempatkan yang benar dalam jangka waktu tertentu, atau dapat juga tujuan itu hanya terbatas kepada usaha pemenuhan tenaga, peningkatan kompetensi & penempatan yang benar sebagai masalah yang harus diselesaikan oleh manajemen pendidikan. Tujuan pengembangan baik melalui personalia melalui organisasi ialah memperbaiki performan organisasi dengan menciptakan iklim sumber manusia yang positif. Pengembangan organisasi berusaha menghilangkan kebiasaan otoriter yang tradisional yang mendoorong kerjasama, pengambilan keputusan dan desentralisasi, terbuka, dan musyawarah.

Pengembangan organisasi juga berusaha memperbaiki kualitas kehidupan warganya dan memperbaiki kompetensinya masing-masing.

Perencanaan personalia tidak bisa lepas, dari perencanaan organisasi secara keseluruhan, sebab perencanaan organisasi berupaya meningkatkan produksi pendidikan serta menyesuaikan dan memberikan suatu yang baru kepada konsumen, didalamnya terkandung kebutuhan-kebutuhan atau tenaga kependidikan. Sudah kebutuhan personalia di tafsirkan atau ditentukan barulah menentukan perogram-program tindakan, ialah suatu perogram untuk membuat rencana tadi dapat secara tepat dilaksanakan. Program itu berisi keterampilan dan pedekatan yang dipakai untuk mewujudkan tujuan personalia, sementara itu organisasi tetap berjalan seperti biasa.

Fungsi operasional dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi, dan penempatan. Penentuan sumber daya manusia yang diperlukan harus bersandar pada tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya.

Kegiatan administrasi personel meliputi penyiapan/pengadaan, penataan/penempatan/pengangkatan, ujian dinas, kenaikan pangkat/jabatan, pembinaan, pengembangan, penilaian dan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Secara rinci kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Penyiapan Atau Pengadaan Pegawai

Seperti yang dilakukan pada administrasi peserta didik, maka rentangan kegiatannya diawali dari penyiapan/pengadaan/rekrutmen pegawai sampai para pegawai itu purna (mereka pensiun, meninggal, pemberhentian). Untuk penerimaan pegawai tergantung kebutuhan masing-masing. Pola rekrutmen juga menyesuaikan kebijakan masing-masing lembaga.

Pengadaan Pegawai adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi pegawai yang lowong, yang biasanya disebabkan karena adanya pegawai yang terhenti atau karena adanya perluasan organisasi. Pengadaan pegawai baru ini harus berdasarkan keperluan, baik dalam arti jumlah maupun mutu.

2. Penentuan, Penempatan Atau Pengangkatan Pegawai/ Personel

Para personel dapat melaksanakan tugasnya secara tepat guna, berdaya guna dan berhasil guna, mereka perlu ditata berdasarkan prinsip "*the right man on the right place*", dengan memperhatikan beberapa hal seperti

- a. Latar belakang pendidikan, ijazah/keahliannya, dan interes kerjanya.
- b. Pengalaman kerja (terutama yang diminati atau ditekuni)
- c. Kemungkinan pengembangan atau peningkatan kariernya
- d. Sikap atau penampilan, dan sifat pribadinya.

Sebaliknya, demi suksesnya penataan itu, dari pihak administrator/pimpinan sekolah hendaknya dapat menyediakan situasi dan kondisi kerja yang layak/memadai, tenteram, aman serta nyaman sehingga para pegawai/pegawai/personel makin mencintai pekerjaannya, makin menekuni tugasnya, puas dengan hasil kerjanya, bangga dengan jabatannya, sehingga menimbulkan kepuasan lahir dan batin yang dapat senantiasa memotivasi peningkatan kariernya disertai loyalitas kerja yang tinggi.

Dalam Undang-undang nomor 8 tahun 1974 pasal 19 dinyatakan bahwa pengangkatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dapat dipercaya, serta syarat-syarat obyektif lainnya.

Jabatan adalah kedudukan seseorang dalam suatu pekerjaan, yang disertai tugas/kewajiban, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka susunan suatu organisasi, ada dua macam jabatan, yaitu jabatan struktural dan fungsional, berdasar sudut tujuannya.

Jabatan structural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi, seperti sekretaris jenderal, direktur jenderal, inspektur jenderal, kepala lembaga, kepala biro, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi, dan sebagainya.

Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak disebut/ digambarkan secara jelas dalam struktur organisasi, tetapi jabatan itu ada karena fungsinya demi kelancaran pelaksanaan organisasi, seperti guru, peneliti, dokter, pengetik, dan sebagainya. Jabatan fungsional (pada umumnya) bersifat manajerial, dan jabatan fungsional bersifat teknis. Misalnya, dalam struktural organisasi sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas maju dan mundurnya sekolah yang dikelolanya.

3. Pembinaan Pegawai

Yang dimaksud dengan sistim, karir adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang

bersangkutan, sedang pengembangannya lebih lanjut, pengalaman kesetiaan, pengabdian dan syarat syarat objektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistim karir dimungkinkan terjadinya naik pangkat tanpa ujian jabatan. Pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan dalam jenjang yang telah ditentukan. Sistem karier dapat dibagi dua yaitu: sistim karier terbuka dan sistim karier tertutup.

- 1) Yang dimaksud dengan sistim karier terbuka adalah bahwa untuk menduduki suatu jabatan lowongan dalam suatu unit organisasi, terbuka adalah bahwa untuk terbuka bagi setiap warga negara asalkan mempunyai kecakapan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk jabatan lowongan itu.
- 2) Yang dimaksud sistim karier tertutup, adalah bahwa suatu jabatan yang lowong dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pengawal yang telah ada dalam organisasi itu, dan tidak boleh diduduki oleh organisasi luar. Dalam sistim karier tertutup, untuk pengangkatan pertama ditentukan batas umur dan syarat syarat lainnya.
 - a) Sistem karier tertutup dalam arti departemen, artinya bahwa jabatan dan lowong sesuatu departemen hanya dapat diisi oleh pegawai yang ada dalam departemen itu, dan tidak boleh diisi oleh pegawai dari departemen lain.
 - b) Sistem karier tertutup dalam arti provinsi, artinya bahwa pegawai dari provinsi yang satu tidak boleh dipindahkan ke provinsi lainnya.
 - c) Sistem karier tertutup dalam arti negara, artinya bahwa jabatan jabatan yang ada dalam organisasi pemerintah, hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi pemerintah. Dalam sistem karier tertutup dalam arti Negara dimungkinkan perpindahan dari satu departemen yang satu ke departemen yang lain. Hal inilah yang dianut oleh Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974.

4. Sistem Prestasi Kerja

Sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan seseorang dalam jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapainya.

Sistem prestasi kerja pada umumnya tidak memberikan penghargaan atas masa kerja, dan kurang memperhatikan tentang kesetiaan dan pengabdian seseorang, oleh sebab itu pembinaan karier yang didasarkan sistem prestasi kerja tidak memberikan kepuasan bagi yang telah bekerja.

Kedua sistem tersebut di atas ternyata mempunyai keuntungan kerugiannya masing-masing, yaitu:

- 1) Keuntungan sistem karier adalah bahwa masa kerja kesetiaan dan pengabdian dihargai secara wajar, sehingga pegawai yang berpengalaman serta mengabdikan kepada negara, pemerintah serta tugas kewajibannya, mendapatkan penghargaan yang selayaknya.
- 2) Kerugian sistem karier adalah sukarnya diadakan ujian kenaikan yang tepat untuk kenaikan pangkat dan jabatan.
- 3) Keuntungan sistem prestasi kerja adalah adanya ukuran yang tepat yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan jabatan dan pangkat seorang PNS.
- 4) Kerugian sistem prestasi kerja adalah bahwa kesetiaan, pengalaman dan sistem kerja tidak mendapatkan penghargaan yang layak.

5. Pengembangan Personel

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pegawai/pegawai tidak mungkin statis tapi dinamis serta senantiasa berusaha untuk bisa meningkatkan prestasi/ hasil karyanya, karier dan jabatannya. Untuk itulah kegiatan pengembangan pegawai akan terjadi baik dilingkungan pegawai negeri maupun swasta. Meskipun sekarang pegawai telah memiliki bekal pengetahuan serta keterampilan sebagai "*preservice training*" namun demi efektivitas dan efisiensi serta peningkatan produktivitas kerjanya, maka kemampuan serta keterampilannya perlu terus menerus dikembangkan dan ditingkatkan, bila tidak ingin ketinggalan zaman, melalui "*inservice training*".

Pengembangan pegawai merupakan peningkatan keterampilan dan kompetensi pegawai melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini amat penting dan terus tumbuh karena perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit.

Pengembangan atau peningkatan kemampuan dan keterampilan ini dapat dilakukan secara pribadi atau secara internasional. Secara pribadi umumnya ditempuh atas biaya sendiri atau secara wiraswasta, misalnya melanjutkan studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, baik secara formal maupun non formal (kursus-kursus), yang formal bisa tatap muka atau belajar jarak jauh (BJJ) seperti mengikuti kuliah PTS atau kuliah di Universitas Terbuka (UT).

Tindak lanjut dari pengembangan personel ini dapat dikaitkan dengan pendayagunaan pegawai dan optimalisasi kemampuan kerja yang perlu dirintis dan bisa bersifat memacu, dan antara lain dengan:

- a. Pemerataan/ penyebaran tenaga.

- b. Promosi dan penempatan jabatan secara wajar dan objektif.
- c. Pemantapan tata aturan kerja
- d. Pemilihan keteladanan
- e. Pemberian piagam penghargaan
- f. Pemberian hadiah, paket paket kesejahteraan fisik dan sebagainya
- g. Imbalan imbalan prestasi lain yang setimpal

6. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah kegiatan menajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter, dan kilogram.

Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah pegawai akan dipromosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan. Menurut Andrew F. Sikula, penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan ditujukan untuk pengembangan. Menurut Dale Yoderk, penilaian prestasi kerja adalah prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan sera kepentingan bagi pegawai.

Dengan penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilainnya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan pegawai dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan ata balas jasanya di naikkan. Istilah yang sama artinya dengan penilaian adalah *konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personnel review, sering rating, dan behavioral assessment*.

Tujuan dan Kegunaan Penilaian kinerja Karyawan adalah:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan uuntuk promosi, demosi, perberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa
- b) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatn di dalam lembaga

- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai
- f) Sebagai kegiatan untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasikan perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya
- g) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai
- h) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Jadi dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seorang pegawai di mana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Sebaliknya, pegawai yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan pegawai.

Secara umum penilaian kinerja pegawai berdampak positif bagi banyak pihak, berikut ini pihak-pihak yang akan merasakan dampak positif dari sebuah proses penilaian kinerja pegawai:

- Pihak pegawai
- Adanya proses penilaian kinerja pegawai akan memberikan dampak positif bagi para pegawai diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, umpan balik terhadap kinerja yang sudah lalu, pengembangan diri, peluang untuk mendiskusikan berbagai permasalahan selama menjalankan kerja, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan dan sebagainya. Hal-hal positif tersebut akan dirasakan oleh pihak pegawai melalui adanya proses penilaian kinerja pegawai.
- Pihak penilai
- Ada banyak hal positif yang akan didapatkan oleh pihak penilai melalui adanya upaya penilaian kinerja pegawai. Beberapa diantaranya adalah pihak lembaga dapat mengetahui dan menilai kecenderungan kinerja masing-masing pegawai, upaya peningkatan kepuasan kinerja yang diinginkan oleh pihak lembaga, upaya untuk memahami pegawai secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia sebuah lembaga, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan

kepada para pegawai apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak lembaga. Ada banyak dampak positif lainnya yang akan diperoleh oleh pihak pegawai maupun pihak lembaga terhadap adanya proses penilaian kinerja pegawai. Upaya penilaian kinerja pegawai sebaiknya jangan ditakuti sebagai momen pemecatan terhadap pegawai, demikian juga pihak lembaga hendaknya tidak terburu-buru membuat kebijakan yang menyakitkan bagi pegawai.

Syarat-syarat penilaian dan persiapan melakukan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Penilaian harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada
- b) Penilaian hendaknya berdasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk, terhadap unsure-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilaian tidak boleh berdasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka
- c) Penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap pegawai yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik
- d) Penilaian harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- e) Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

7. Pembinaan Pegawai

Meningkatkan pemberdayaan pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan disiplin kerja. Keberadaan disiplin kerja menjadi sangat penting karena hanya dalam suasana kerja yang penuh disiplin perusahaan dapat menjalankan program yang telah direncanakan.

Disiplin kerja akan menekankan pada upaya penyadaran dan pembentukan perilaku pegawai untuk mematuhi tata peraturan yang telah disusun oleh lembaga. Penyadaran dan pembentukan perilaku tersebut akan membentuk keselarasan antara tujuan individual masing - masing pegawai dengan tujuan lembaga. Hal ini sangat penting untuk menghindari terjadinya pertentangan tujuan dan nilai-nilai yang dianut oleh para pegawai dan lembaga dan antar para pegawai sendiri.

Penegakkan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada pegawai semata sehingga perusahaan harus mempunyai satu pola pembinaan disiplin

para pegawainya. Pola pembinaan tersebut dapat berupa penataan perangkat peraturan yang tepat, menegakkan peraturan dengan memberikan sanksi yang tegas bagi para pelanggar serta upaya pembinaan disiplin berkelanjutan.

Pembinaan disiplin secara berkelanjutan perlu dilakukan untuk mempertahankan disiplin kerja yang telah terbentuk serta berupaya untuk senantiasa meningkatnya. Pembinaan disiplin kerja dapat dilakukan dengan cara “preventif” dan “korektif” (T. Hani Handoko, 1978). Kedua cara tersebut dirumuskan menjadi kerangka dasar pembinaan disiplin pegawai yang akan diterapkan secara berkelanjutan.

Pembinaan disiplin secara preventif adalah dengan mendorong para pegawai untuk patuh terhadap berbagai tata aturan yang berlaku pada lembaga. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya pelanggaran – pelanggaran tata peraturan yang berlaku dengan tujuan utama untuk membina disiplin diantara para pegawai. Pembinaan dengan cara korektif dilakukan untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Pembinaan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.

Pembinaan terhadap pegawai dilakukan dengan cara preventif dan korektif namun terkadang tidak manusiawi. Yang dimaksud tidak manusiawi disini adalah yang tidak sesuai dengan norma-norma, melanggar hak azasi manusia dan tidak berdasarkan undang-undang maupun peraturan yang berlaku. Sebagai contoh, budaya menghakimi dan memarahi pegawai yang melakukan kesalahan cenderung dilakukan oleh kebanyakan manajer. Manajer langsung memarahi pegawai saat melakukan kesalahan yang terkadang kalimat yang diucapkan membuat pegawai merasa direndahkan atau dihina. Lebih tidak manusiawi lagi jika pegawai tersebut dihakimi didepan pegawai yang lain. Karena tentu saja hal tersebut akan membuat pegawai merasa malu dan tertekan. Pemberian hukuman atau sanksi kepada pegawai yang melakukan kesalahan harus sesuai dengan peraturann yang berlaku. Dan ada baiknya jika hukuman yang diberikan sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai. Pemotongan gaji bahkan PHK sekalipun pantas untuk dilakukan tetapi kesalahan yang dilakukan oleh pegawai harus benar-benar ditinjau. Jangan sampai hukuman yang diberikan tidak sepadan dengan kesalahan yang dibuat.

Teknik kepemimpinan yang diterapkan dalam tata hubungan manusiawi di lingkungan kerja, bermaksud mengajak pegawai agar tetap aktif, bergairah dan giat bekerja, guna mencapai hasil yang maksimal. Pemimpin dituntut menerapkan pembinaan serta pengerahan pegawai

berlandaskan hakekat dan harkat manusia seutuhnya, tanpa meninggalkan pencapaian produktifitas maksimal serta pengorbanan yang layak.

Dapat disimpulkan bahwa pembinaan pegawai yang dikatakan manusiawi yaitu pembinaan atau pengambilan tindakan disiplin yang dilakukan secara manusiawi, dapat dilakukan dengan cara:

- a. Dilakukan secara objektif, yaitu menunjukkan kesalahan yang telah dilakukan atau perbuatan yang melanggar hukum atau peraturan yang berlaku.
- b. Hukuman yang dikenakan setimpal dengan kesalahan yang dilakukan.
- c. Teknik pembinaan/pendisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang/pegawai.
- d. Tindakan pembinaan/pendisiplinan bersifat mendidik.
- e. Tindakan pembinaan/pendisiplinan bersifat mendidik.
- f. Tindakan pembinaan/pendisiplinan tidak dilakukan secara emosional
- g. Tindakan pembinaan/pendisiplinan dilakukan berdasarkan aturan yang berlaku.

4. MANAJEMEN ANGGARAN/BIAYA PENDIDIKAN

Pembiayaan adalah kemampuan interval sistem pendidikan untuk mengelola dana-dana pendidikan secara efisien. Pembiayaan pendidikan adalah sebagai nilai rupiah dari seluruh sumber daya (input) yang digunakan untuk suatu kegiatan pendidikan. Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisa sumber, tetapi juga menggunakan dana secara efisien. Semakin efisien sistem pendidikan itu semakin kurang pula dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuannya dan lebih banyak yang dicapai dengan anggaran yang tersedia.

Manajemen pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan, dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal, yaitu: penyusunan anggaran, pembiayaan, pemeriksaan.

Manajemen Anggaran/Biaya Sekolah/Pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinu terhadap biaya operasional sekolah/pendidikan, sehingga kegiatan operasional pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara garis besar kegiatannya meliputi pengumpulan/penerimaan dana, yang sah (dana rutin, SPP, sumbangan BP3, Donasi, dan usaha-usaha halal lainnya),

penggunaan dana, dan pertanggungjawaban dana kepada pihak-pihak terkait yang berwenang.

Dana yang datang/masuk itu disebut dana masukan (*input*) yang kemudian setelah dilakukan perencanaan anggaran (*budgeting*), lalu digunakan dalam pelaksanaan proses/operasional pendidikan (*throughput*), dan akhirnya dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku bersama hasil usaha (*output*) yang dihasilkannya.

Menjelang atau pada awal tahun pelajaran, pimpinan sekolah membuat perencanaan anggaran (*budgeting*) bersama dengan dewan guru, yang sering disebut Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah Depdiknas, Kabupaten/ Kodya) untuk mendapatkan persetujuan/saran perbaikannya, kemudian diajukan kepada Badan Pembantu Pelaksanaan Pendidikan (BP3) untuk persetujuan tentang sumbangan pendidikannya di samping SPP yang sesuai persetujuan/kategori SPP oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat 1, sehingga akhirnya jadilah Anggaran pendapatan dan belanja Sekolah (APBS) yang sah untuk dapat dilaksanakan atau dioperasionalkan. Biaya operasional pendidikan/sekolah terdiri dari biaya untuk kegiatan belajar mengajar, gaji, honorarium guru dan pegawai TU, alat tulis kantor (ATK), pemeliharaan dan rehabilitasi, serta kegiatan lain seperti acara-acara awal dan tutup tahun ajaran, kemah, dan karyawisata.

Terhadap setiap penggunaan biaya/uang dilakukan pembukuan (*accounting*) yang rutin harus dilakukan oleh kepala Sekolah demi menghindarkan hal-hal yang tidak diinginkan yang dapat mengganggu proses operasional pendidikan sekolah. Segala petunjuk dan pedoman pengelolaan anggaran serta keuangan sekolah telah banyak diberikan kepada bendaharawan dan juru bayar, untuk memperkecil sampai meniadakan hambatan-hambatan yang mungkin kerja.

Ada kegiatan unik disekolah bila bendaharawan bertanggungjawab pada lemari besi (Belanda: *Brankast*), jika terjadi pemeriksaan oleh petugas akuntan yang (biasanya) datang secara mendadak dan langsung duduk didepan peti/ almari besi dan mempersilahkan bendaharawan untuk memepertanggungjawabkan semua yang dikelolanya secara tertib dan cocok termasuk semua benda berharga, dengan pembukuan dalam buku kas tabelaris serta buku-buku bantu lainnya.

a. Konsep Dasar Pembiayaan Pendidikan

1. Konsep Penganggaran

Dalam kegiatan umum keuangan, kegiatan pendidikan meliputi tiga hal, yaitu: *Budgeting* (Penyusunan Anggaran), *Accounting* (Pembukuan), *Auditing* (Pemeriksaan).

a) *Budgeting* (Penyusunan Anggaran)

Penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran (*budget*). Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga.

Penyusunan anggaran merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau perundingan/kesepakatan antara puncak pimpinan dengan pimpinan di bawahnya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber dana.

b) *Accounting* (Pembukuan)

Pengurusan ini meliputi dua hal yaitu, pertama mengurus hal yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang. Pengurusan kedua menyangkut urusan tindak lanjut dari urusan pertama yaitu, menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Pengurusan ini tidak menyangkut kewenangan menentukan, tetapi hanya melaksanakan dan dikenal dengan istilah pengurusan bendaharawan. Bendaharawan adalah orang atau badan yang oleh Negara diserahi tugas menerima, menyimpan dan membayar, atau menyerahkan uang atau surat-surat berharga dan barang-barang termasuk dalam pasal 55 ICW (*Indische Comptabiliteits Wet*), sehingga dengan jabatan itu mereka mempunyai kewajiban atau pertanggungjawaban apa yang menjadi urusannya kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

c) *Auditing* (Pemeriksaan)

Auditing adalah semua kegiatan yang menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang. Bagi unit-unit yang ada didalam departemen, mempertanggungjawabkan urusan ini kepada BPK melalui departemen masing-masing.

2. Fungsi Anggaran

Anggaran di samping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang

kuat atau lemah. Oleh karena itu, anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Di samping itu, anggaran dapat pula dijadikan alat untuk mempengaruhi dan memotivasi pimpinan atau manajer dan pegawai untuk bertindak efisien dalam mencapai sasaran-sasaran lembaga.

Anggaran sebagai alat efisiensi merupakan fungsi yang paling esensial dalam pengendalian. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas angka-angka yang standar dibandingkan dengan realisasi biaya yang melebihi atau kurang, dapat dianalisis ada tidaknya pemborosan atau penghematan.

Dalam mengukur biaya pendidikan ada yang dinamakan sebagai total cost dan unit cost. Total cost merupakan biaya pendidikan secara keseluruhan. Sedangkan unit cost adalah biaya satuan per peserta didik. Untuk menentukan biaya satuan terdapat dua pendekatan, yaitu pendekatan makro dan mikro. Pendekatan makro mendasarkan perhitungan pada keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana kemudian dibagi jumlah murid. Sedangkan pendekatan mikro berdasar pada alokasi pengeluaran per komponen pendidikan yang digunakan peserta didik.

Di tingkat sekolah kita mengenal adanya Rencana Anggaran Pendapatan Sekolah (RAPBS). Penyusunan RAPBS sebaiknya menggunakan analisa SWOT, baik dari segi hukum, tuntutan zaman, keberadaan sekolah (visi dan misi), stakeholder, dan output yang diharapkan. Tujuan penyusunan anggaran ini selain sebagai pedoman pengumpulan dana dan pengeluarannya, juga sebagai pembatasan dan pertanggungjawaban sekolah terhadap uang-uang yang diterima. Dengan adanya RAPBS ini, maka sekolah tidak dapat semaunya memungut sumbangan dari orangtua siswa (BP3) dan sebaliknya BP3 menjadi puas mengetahui arah dan penggunaan dana yang mereka berikan. Sekolah swasta tidak teriakt oleh dana pemerintah terlalu banyak. Karena mereka lebih leluasa menyusun RAPBS-nya. PAPBS disusun dengan melalui proses tertentu, yang besar kecilnya didasarkan atas kebutuhan minimum setiap tahun, dan perkiraan pendapatannya berpedoman pada penerimaan tahun yang lalu.

Manajemen keuangan selalu berpatokan pada sistem penganggaran, sedangkan penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran (budgeting). Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam penganggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang

akan dilaksanakan oleh suatu lembaga. Karenanya dalam melaksanakan perlu dilakukan dengan baik dan bermusyawarah. Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksud untuk mengatur sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai secara efektif dan efisien.

Suatu lembaga pendidikan sebagai produsen jasa pendidikan secara teoritis menimbulkan konsep biaya yang sama dengan bidang-bidang aktivitas lainnya. Dana atau biaya pendidikan merupakan faktor yang penting dalam menghasilkan siswa yang berkualitas di suatu lembaga pendidikan (sekolah). Artinya lembaga pendidikan tersebut memerlukan dana yang akan dipergunakan dalam berbagai keperluan, yaitu untuk gaji tenaga kependidikan lainnya, gaji tenaga administrasi, biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana (ruang belajar, ruang laboratorium, perpustakaan, gedung dan fasilitas lainnya) serta biaya penyelenggaraan pendidikan, perluasan dan pengembangannya. Penyusunan anggaran merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan penggunaan pembiayaan. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau kesepakatan antara pucuk pimpinan dengan bawahannya untuk menentukan besarnya alokasi biaya untuk suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari sumber dana.

Pada pola pemerintahan, setiap unit yang ada dalam departemen mempertanggungjawabkan pengurusan uang ini kepada BPK (Badan Pengawasan Keuangan) melalui departemen masing-masing. Sasaran auditing antara lain yaitu kas, yang dimasukkan untuk menguji kebenaran jumlah uang yang ada dengan membandingkan jumlah uang yang seharusnya ada melalui catatannya. Sasaran lain yaitu pengirisan barang, yang bukan saja membandingkan antara jumlah barang yang ada dengan barang yang seharusnya ada, namun juga memeriksa cara-cara penyimpanannya, pemeliharannya dan penggunaannya. Sasaran dari diadakan auditing antara lain menindak lanjuti jika terjadi penyimpangan, dalam hal ini guna menentukan ganti rugi. Pemeriksaan sebenarnya tidak hanya dilakukan setelah anggaran direalisasikan namun juga sebelumnya (pemeriksaan anggaran pre audit). Pemeriksaan ini meliputi pada kematangan rencana atau anggaran yang menyangkut pada kebijakan semua metode yang digunakan dalam merealisasikan dana. Setelah rencana

disusun secara matang dengan berbagai kegiatan, sumber daya serta strategi implementasi yang dipilih maka langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi dan pengawasan atas tugas-tugas yang berkenaan dengan pembiayaan pendidikan. Evaluasi dan pengawasan ini dilakukan secara reguler di beberapa titik sepanjang perjalanan menuju target. Fungsi dari evaluasi dan pengawasan adalah untuk melihat apakah semua kegiatan sudah berjalan dengan lancar dan menuju ke arah yang benar, yaitu pencapaian target. Jika ada penyimpangan atau hambatan, bisa segera diketahui dan ditindaklanjuti dengan melakukan penyesuaian. Hasil evaluasi dan pengawasan perlu disampaikan pada pihak-pihak terkait agar penyesuaian yang diperlukan bisa segera dilakukan.

5. MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT (HUSEMAS)

Istilah humas atau *publik relations* pertama kali dikemukakan oleh Presiden Amerika Serikat, Thomas Jefferson, pada tahun 1807. Pada waktu itu yang dimaksud dengan *publik relations* adalah *foreign relation* (hubungan luar negeri). Sedangkan menurut Oemni Abdurrahman: Humas adalah kegiatan untuk menanamkan dan memperoleh pengertian, dukungan, kepercayaan serta penghargaan pada dan dari publik suatu badan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Glen dan Denny Griswold menyatakan: *Publik relation is management function which evaluates publik attitude, identified the policies, an procedures of an individual or organization with the publik interest, and executes a program of action to earn publik understanding and acceptance.* (Humas merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap publik, menyesuaikan kebijaksanaan dan prosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum, serta menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat).

Berdasarkan batasan dan keterangan yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa humas adalah suatu kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara lembaga dan masyarakat dengan tujuan memperoleh pengertian, kepercayaan, penghargaan, hubungan harmonis, serta dukungan secara sadar dan sukarela.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan dibidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Dan untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan dukungan dari masyarakat. Oleh karena itu untuk memperoleh dukungan yang luas dari masyarakat perlu dilakukan upaya-upaya sosialisasi yang bertujuan memperkenalkan

berbagai hal tentang sekolah, tujuan, fungsi dan kondisi obyektifnya. Itu penting terutama untuk menarik perhatian berbagai pihak yang terkait dengan manajemen sekolah agar tergugah untuk melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan yang dijalankan disekolah. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya revitalisasi hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, dirasakan perlunya revitalisasi hubungan sekolah dengan masyarakat dan lingkungan sekitar. Hal ini penting karena sekolah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan program tersebut, disisi lain masyarakat memerlukan sekolah untuk mencapai program-program yang relevan. Jalinan seperti itu dapat terjadi bila kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (mutualisma).

Hubungan sekolah dengan masyarakat dimaksudkan untuk mengembangkan pengetahuan masyarakat terhadap sekolah, menilai program sekolah, mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan peserta didik, mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan dalam era globalisasi, membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, mengerahkan dukungan dan bantuan dari masyarakat bagi peningkatan dan pemeliharaan program sekolah.

Hubungan sekolah dengan masyarakat sangat besar manfaat dan artinya bagi kepentingan pembinaan moral, material, dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Sedangkan bagi masyarakat dapat mengetahui berbagai hal mengenai sekolah dan inovasi-inovasi yang dihasilkan, menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan, melakukan tekanan dan tuntutan terhadap sekolah. Untuk kepentingan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai teknik dan media seperti mengadakan rapat atau pertemuan, surat menyurat, buku penghubung, bulletin sekolah, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang bermanfaat bagi peserta didik maupun orangtua.

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang diusahakan dan direncanakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara berlanjut untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya serta publik pada khususnya, sehingga kegiatan operasional sekolah/pendidikan semakin

efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat. Hubungan serasi, terpadu, serta timbal balik yang sebaik-baiknya antara sekolah dan masyarakat harus diciptakan dan dilaksanakan agar meningkatkan mutu pendidikan dan pembangunan masyarakat dapat saling menunjang. Dengan demikian masyarakat dapat ikut bertanggung jawab secara tidak langsung terhadap pelaksanaan pendidikan, sehingga hasil pendidikan bermanfaat bagi masyarakat, diantaranya dalam mengisi kebutuhan tenaga kerja.

Secara lebih jelasnya maka Husemas ini dapat dilihat dari fungsi, tujuan, manfaat dan bentuk operasionalnya.

- a. Berdasarkan pengertian Husemas, maka fungsi pokok dari Husemas adalah menarik simpati masyarakat pada umumnya serta publik khususnya, sehingga dapat meningkatkan relasi serta animo masyarakat terhadap sekolah tersebut yang pada akhirnya menambah "*income*".
- b. Tujuan dari Husemas adalah meningkatkan popularitas sekolah di mata masyarakat, serta prestise sekolah meningkat juga.
- c. Dengan demikian manfaat dari Husemas adalah menambah simpati masyarakat yang dapat meningkatkan harga diri (*prestise*) sekolah, serta dukungan masyarakat terhadap sekolah secara spiritual dan material.
- d. Bentuk-bentuk operasional dari Husemas bisa bermacam-macam tergantung dari kreativitas sekolah, kondisi dan situasi sekolah, fasilitas dan sebagainya.
 - 1) Di bidang sarana akademik tinggi rendahnya prestasi lulusan (kuantitas dan kualitas, penelitian, karya ilmiah lokal, nasional, internasional), jumlah dan tingkat keserjanaan guru-gurunya, sarana dan prasarana akademik termasuk laboratorium dan perpustakaan media pendidikan yang mutakhir serta teknologi instruksional yang mendukung PBK termasuk ukuran prestasi dan prestasinya.
 - 2) Di bidang prasarana pendidikan gedung/bangunan sekolah termasuk ruang-ruang belajar, ruang praktikum, ruang kantor dan sebagainya beserta perabot yang memadai akan memiliki daya tarik tersendiri bagi popularitas sekolah.
 - 3) Di bidang sosial sekolah dengan masyarakat sekitarnya seperti kerja bakti, perayaan-perayaan hari besar nasional/keagamaan, pengamanan lingkungan, tamanisasi, kebersihan, sanitasi dan sebagainya akan menambah kesan masyarakat sekitar akan kepedulian sekolah terhadap lingkungan sekitar sebagai anggota

masyarakat yang senantiasa sadar lingkungan demi baktinya terhadap pembangunan masyarakat.

- 4) Kegiatan karya wisata juga bisa dijadikan sarana Husemas, seperti membawa spanduk serta atribut sekolah sampai keluar daerah menyebabkan nama sekolah dapat dikenal secara lebih luas sampai ke luar kota. Bahkan tertib serta sopan santun para siswanya selama perjalanan akan mendapatkan kesan tersendiri dari masyarakat yang disinggahi dan dilaluinya.
- e. Kegiatan Olahraga dan Kesenian juga merupakan sarana Husemas, misalnya dalam PORSENI dan lomba antar sekolah/desa yang membawa keunggulan sekolah, data membawa nama harum sekolah tersebut.
- f. Menyediakan fasilitas sekolah untuk kepentingan masyarakat sekitar sepanjang tidak mengganggu PBM, serta lapangan olahraga, aula auditorium, musholla untuk kepentingan kegiatan agama islam, gamelan/band untuk latihan kesenian muda-mudi di masyarakat sekitarnya. Demikian sebaliknya fasilitas yang ada di masyarakat sekitarnya untuk kepentingan sekolah (mesjid, gereja, pura, poliklinik, bengkel, dsb).
- g. Mengikutsertakan civitas akademika sekolah dalam kegiatan-kegiatan masyarakat sekitarnya seperti tamanisasi, siskamling, dsb.
- h. Mengikutsertakan tokoh-tokoh / pemuka-pemuka / pakar-pakar masyarakat dalam kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler sekolah seperti kependudukan, kesehatan, koperasi sekolah, kesenian daerah dan lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung
- i. Dan masih banyak kegiatan-kegiatan Operasional Husemas yang dapat dikreasikan sesuai situasi, kondisi, serta kemampuan-kemampuan pihak-pihak terkait.

Adapun sifat hubungan sekolah dengan masyarakat dapat merupakan:

- a. Hubungan timbal balik yang menghasilkan manfaat bagi kedua belah pihak
- b. Hubungan yang bersifat sukarela berdasarkan prinsip bahea sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (integral) dari masyarakat.
- c. Hubungan yang bersifat kontinu/berkesinambungan antara sekolah dan masyarakat.
- d. Hubungan keluar kampus atau “external publik relation” guna menambah simpaati masyarakat terhadap sekolah.

- e. Hubungan ke dalam kampus atau "*internal publik relation*" guna menambah keyakinan atau mempertebal pengertian para civitas akademika tentang segala pemilikan material dan non material sekolah.

Dengan adanya hubungan-hubungan tersebut di atas dapatlah terjalin kreativitas serta dinamika kedua belah pihak yang inovatif. Selain itu dapat memadukan hubungan antara kehidupan sekolah dengan kehidupan masyarakat. Melalui hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sekolah diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan melaksanakan proses pendidikan secara produktif efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap berbagai kompetensi dasar yang dapat dijadikan bekal untuk bekerja didunia usaha, melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hidup dimasyarakat secara layak dan belajar untuk terus meningkatkan diri sesuai dengan asan belajar sepanjang hayat (*life long learning*).

Kegiatan humas yang dilaksanakan lembaga-lembaga pendidikan atau badan-badan penyelenggara pendidikan dimaksudkan untuk mengabdikan pada kepentingan pendidikan. Kemudian kegiatan itu disebut humas pendidikan. Khusus di sekolah, kegiatan tersebut dinamakan publisitas sekolah. Kegiatan humas pendidikan atau lebih konkrit hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki latar belakang pemikiran yang tidak berbeda dengan kegiatan humas pada umumnya. Oleh karena itu, proses kegiatan dan asas penting dalam kehumasan perlu memperoleh perhatian semestinya apabila sekolah melakukan hubungan dengan masyarakat.

Pada dasarnya proses kegiatan humas dapat ditempuh melalui lima tahap, yaitu:

- a. Persiapan.

Pada tahap persiapan petugas humas mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugasnya, meliputi bahan informasi (*message*) yang akan disampaikan kepada publik, media yang akan digunakan, rumusan tentang maksud dan tujuan yang ingin dicapai, serta fasilitas yang dibutuhkan, antara lain waktu, tempat, dan sarana penunjang lainnya.

Langkah pertama adalah mempersiapkan bahan informasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data-data atau bahan-bahan penting mengenai suatu instansi atau lembaga. Pada dasarnya bahan di sekolah berkisar pada data sarana fisik, kepegawaian (guru), kesiswaan, pelaksanaan kurikulum, prestasi belajar siswa, kondisi keuangan sekolah, serta hambatan atau berbagai persoalan yang sedang dihadapi. Sebelum melakukan kegiatan humas, petugas harus menyiapkan dan menguasai seluruh data mengenai

hal-hal tersebut di atas. Data yang dipilih tentu saja data yang memiliki relevansi dengan tema, maksud, dan tujuan kegiatan humas yang akan dilakukan sekolah. Tanpa penguasaan bahan informasi yang bersangkutan, dikhawatirkan petugas humas akan berhenti dan tidak dapat berbicara di depan publiknya, baik lisan maupun tertulis melalui media cetak.

Untuk menunjang kelancaran kegiatan humas, data dan bahan informasi harus dikumpulkan selengkap mungkin. Hal itu disebut *fact finding*, yang bersumber pada lembaganya sehingga kita tidak akan kerepotan seandainya pihak luar sewaktu-waktu memerlukan data untuk merealisasikan kerja sama.

Langkah kedua adalah menentukan media yang akan digunakan. Terdapat dua kemungkinan media yang dipilih, yakni media cetak (*printed media*) dan media elektronik (*electronic media*). Media cetak dapat berupa selebaran, pamphlet, folder, bulletin, majalah, jurnal, surat kabar, dan spanduk, sedangkan media elektronik misalnya televisi, film, slide, radio. Akan tetapi terdapat juga kegiatan humas yang tidak memerlukan media. Kegiatan itu disebut kegiatan langsung atau tatap muka (*face to face*). Dalam kegiatan tatap muka, petugas humas memerlukan sarana atau fasilitas khusus yang harus dipersiapkan sebelumnya misalnya ruang pertemuan, pengeras suara, tape recorder, proyektor, slide, film, papan tulis, daftar hadir, kartu, bagan, skema, dan bahan informasi yang telah di stensil atau dicetak, yang relevan dengan kepentingan tatap muka. Apabila media cetak misalnya surat kabar, dipilih sebagai media komunikasi dengan masyarakat, hal-hal yang harus dipersiapkan petugas humas, antara lain mengumpulkan data sebagai bahan informasi, menyusun bahan secara sistematis (tertulis), serta mengetik dan mengonsultasikan bahan kepada lembaga pimpinan bersangkutan. Jika pimpinan sudah menyetujui isi informasi yang akan disebarluaskan melalui surat kabar, kemudian petugas humas mengirimkan informasi tersebut kepada redaksi surat kabar dengan permohonan untuk dimuat. Dalam hal pimpinan lembaga, instansi, atau kepala sekolah merangkap sebagai petugas humas, konsultasi dengan pimpinan tidak diperlukan. Sementara itu untuk media cetak lainnya, persiapan yang harus dilakukan tidak banyak berbeda. Demikian juga jika menggunakan media elektronik, kecuali televisi dan slide suara (*sound slide*). Jika media yang digunakan dalam kegiatan humas adalah televisi, persiapan yang harus dilakukan pertama adalah penulisan scenario. Kemudian, latihan penampilan, baik latihan wawancara, siaran kata (pidato), atau penayangan. Sementara itu, jika menggunakan media slide suara, persiapan yang harus dilakukan selain penulisan scenario sebagai realisasi bahan informasi yang

telah tersusun rapi, juga pengambilan gambar atau pemotretan pembuatan slide dan rekaman narasi. Seperti kita ketahui bahwa media slide suara ternyata sangat membantu memperjelas informasi dalam tatap muka antar petugas humas dan publiknya. Sesuai media yang dipilih sesuai kepentingan, langkah berikutnya adalah persiapan khusus bagi kegiatan tatap muka. Fasilitas yang harus dipersiapkan adalah kepastian waktu, tempat atau ruang kegiatan, dan sarana lain yang dipandang perlu. Pembiayaan pun harus dipersiapkan pada tahap ini.

b. Pelaksanaan.

Pada tahap ini petugas humas melaksanakan kegiatan yang telah dipersiapkan sebelumnya dan di usahakan dapat terlaksana. Pesan hendaknya disampaikan dengan baik, baik menggunakan media atau tidak. Demikian pula waktu, tempat, dan sarana penunjang yang harus dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

c. Pengecekan tanggapan masyarakat.

Pada tahap ini petugas humas berusaha mengetahui dengan pasti apakah kegiatan yang telah dilakukan mendapat tanggapan dan sambutan positif dari masyarakat. Tanggapan tersebut dapat disampaikan secara langsung maupun tidak langsung. Tanggapan tersebut dapat berbentuk dukungan moral, bantuan tenaga dan pemikiran, atau mungkin bantuan materi.

d. Penilaian dan pengontrolan hasil.

Pada tahap ini petugas melakukan evaluasi pencapaian maksud dan tujuan kegiatan kehumasan yang baru dilaksanakan. Tolok ukur yang digunakan adalah perumusan tujuan yang telah dibuat pada tahap persiapan. Apabila tidak terdapat penyimpangan tujuan, kegiatan humas dapat dikatakan berhasil. Dengan kata lain, akan tampak seberapa besar partisipasi, pengertian, dukungan, bantuan, dan kerjasama yang ditimbulkan masyarakat terhadap instansi atau lembaga yang bersangkutan. Jadi melalui pengamatan yang cermat petugas humas dapat melakukan pengontrolan hasil kegiatan.

e. Pemberian saran kepada pimpinan.

Berdasarkan simpulan yang ditarik pada tahap keempat, petugas humas wajib melaporkan semua kegiatan yang telah dilaksanakan kepada pimpinan. Laporan itu dilengkapi dengan saran, anjuran, imbauan atau

rekomendasi tindak lanjut yang harus dilakukan pimpinan instansi sehubungan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Melalui asas tersebut, hubungan intern antara petugas humas dan atasannya, terutama hubungan langsung atau tatap muka, dituntut dapat berjalan lancar tanpa hambatan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan tentang kedudukan humas, baik dari sudut pandang manajemen maupun lingkup administrasi pendidikan itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

- a. Jika ditinjau dari sudut pandang manajemen, humas adalah suatu realisasi fungsi komunikasi sementara tugas humas itu sendiri merupakan salah satu fungsi manajemen.
- b. Jika ditinjau dari sudut pandang administrasi pendidikan, humas adalah bagian atau salah satu komponen kegiatan administrasi pendidikan, dalam hal ini di sekolah. Realisasinya ialah kegiatan yang dilakukan sekolah bersama-sama dengan masyarakat. Kegiatan sekolah yang berhubungan dengan masyarakat diarahkan kepada terciptanya kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat.
- c. Pelaksanaan Berbagai Jenis Kegiatan Humas Pendidikan

Menurut kurikulum 1975, kegiatan yang menyangkut hubungan sekolah dengan masyarakat meliputi beberapa hal berikut;

- a. Mengatur hubungan sekolah dengan orang tua siswa.
- b. Memelihara hubungan baik dengan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3).
- c. Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga pemerintah, swasta, dan organisasi social.
- d. Member peringatan masyarakat tentang fungsi sekolah melalui bermacam-macam teknik atau sarana komunikasi seperti majalah, surat kabar, atau mendatangkan narasumber.

Menurut Ngalim Purwanto, dkk. (1975), hubungan antara sekolah dengan masyarakat mencakup hubungan sekolah dengan sekolah lain, sekolah dengan pemerintah setempat, sekolah dengan instansi atau jawatan lain, dan sekolah dengan masyarakat umum. Hendaknya hubungan tersebut merupakan hubungan kerjasama yang bersifat pedagogis, sosiologis, dan produktif, yang dapat memberikan keuntungan, kebaikan, dan kemajuan dua belah pihak. Untuk itu kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dan menentukan.

Menurut Ismad Syarif, dkk. (1976), karena sekolah berada ditengah-tengah lingkungan masyarakat, sekolah harus berhubungan dengan masyarakat. Hubungan tersebut dapat ditinjau dari dua segi yakni:

- a. Hubungan dinas dengan instansi atasan;

Hubungan kedinasan, antara lain tampak penyampaian laporan tertulis mengenai bermacam-macam data dan kegiatan sekolah. Kadang-kadang kegiatan tersebut berupa pelayanan kunjungan pejabat pendidikan dalam rangka melakukan kegiatan supervise. Selain itu, terdapat hubungan atau kerjasama dari pihak lain, meliputi;

- 1) Hubungan dengan BP3;
- 2) Hubungan dengan sekolah lain;
- 3) Hubungan dengan organisasi profesi guru, seperti PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia).

b. Hubungan dengan pihak lain di luar ketentuan atasan.

Apabila ditinjau secara umum dan luas, semua hal di atas mengingatkan kita pada kegiatan hubungan masyarakat secara luas, yaitu publik relations atau humas. Pada dasarnya setiap instansi, termasuk lembaga pendidikan atau sekolah, pasti melaksanakan *publik relations*. Humas di lingkungan organisasi kerja atau instansi pemerintah, termasuk organisasi pendidikan, harus diartikan sebagai serangkaian kegiatan untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat atau pihak tertentu di luar organisasi tersebut. Hal itu dilakukan agar pihak-pihak yang melakukan kerjasama memperoleh dukungan serta mencapai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja secara sadar dan suka rela. Oleh karena itu hubungan yang harmonis sebagai hasil kerja sama humas ditandai sebagai berikut;

- 1) Adanya saling pengertian antara organisasi atau instansi dan pihak luar.
- 2) Adanya kegiatan saling membantu karena mengetahui manfaat, arti, dan pentingnya peran masing-masing pihak.
- 3) Adanya kerjasama yang erat dengan setiap pihak dan ikut bertanggung jawab atas suksesnya pihak lain.

Keadaan tersebut merupakan manifestasi dukungan masyarakat terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja, yang diberikan secara sadar dan suka rela. Dukungan itu timbul sebagai hasil kerja humas yang telah memberikan informasi sehingga pihak luar memahami pentingnya eksistensi suatu organisasi atau lembaga bagi masyarakat.

Agar kegiatan humas dapat dilaksanakan dengan baik, terdapat beberapa asas yang perlu diperhatikan sebagai pedoman. Menurut Ibnu Syamsi (1969) dalam Suryosubroto terdapat enam asas kegiatan humas, yakni:

- a. Asas pemberitaan resmi dan objektif;
Pada dasarnya setiap informasi yang diberikan oleh bagian humas adalah informasi resmi dari instansi. Oleh karena itu informasi humas harus objektif dan tidak berlebihan.
- b. Asas pemantauan keberesan intern instansi;
Sukses tidaknya pelaksanaan kegiatan humas di tentukan oleh baik tidaknya keadaan intern instansi yang bersangkutan. Hubungan baik dengan publik didasarkan pada pelaksanaan kegiatan yang baik pula dari instansi sebagai suatu kesecuruhan. Keberesan intern tersebut dapat menyangkut berbagai hal, misalnya disiplin, moral (akhlak), moril (dorongan/semangat kerja), serta cara dan prosedur kerja.
- 1) Disiplin, misalnya para pegawai datang dan pulang kantor tepat pada waktunya serta mematuhi peraturan yang berlaku dikantor.
 - 2) Moral, misalnya pegawai menegakkan sopan santun dan etika. Bawahan hormat kepada atasan, atasan memperlakukan bawahan dengan semestinya, dan pegawai santun melayani para tamu.
 - 3) Moril, misalnya para pegawai bekerja dengan giat, tekun dan bersemangat.
 - 4) Prosedur, misalnya mengusahakan penyederhanaan tata cara agar hubungan berjalan lancar. Jika prosedurnya berbelit-belit, biasanya akan terjadi sesuatu yang mengecewakan. Akibatnya, terjadi keengganan untuk berhubungan.
- c. Asas pertimbangan dan pengusahaan dukungan publik;
Sebelum mengadakan kegiatan humas, kita harus mempertimbangkan terlebih dahulu berbagai kemungkinan dukungan publik karena kegiatan atau proyek yang dianggap bertentangan dengan kepentingan umum pasti memperoleh hambatan. Kegiatan yang diharapkan dapat memperoleh dukungan pun, kemungkinan besar harus didahului dengan usaha penyadaran publik tentang manfaat kegiatan humas. Hal itu dilakukan agar publik ikut mendukung dan menyukkseskannya.
- d. Asas pelangsungan hubungan;
Apabila hubungan dengan publik sudah berjalan, usahakanlah hubungan tersebut dapat dipertahankan dengan baik. Jangan sampai salah satu diantara publik merasa kecewa sehingga memutuskan hubungan kerja sama.
- e. Asas pemerhatian opini publik;
Opini atau suara publik hendaknya diperhatikan dengan baik. Kritik-kritik, kelakuan-kelakuan, pertanyaan-pertanyaan, pendapat-pendapat, dan saran-saran membangun hendaknya diperhatikan pula. Meskipun

awalnya hubungan mendapat dukungan penuh, dalam proses selanjutnya mungkin terjadi hal-hal kurang memuaskan, kurang tepat, atau bertentangan dengan kepentingan umum. Mungkin terdapat pula rasa memiliki (*sense of belonging*) dari publik sehingga mereka ingin memberikan saran-saran bagi penyempurnaan suatu instansi.

f. Asas peningkatan mutu dan kegiatan.

Petugas humas harus memikirkan dan mengusahakan agar mutu kegiatan ditingkatkan sesuai dengan perkembangan instansinya. Peningkatan mutu tersebut dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kecakapan atau keahlian petugas humas. Selain itu, dapat pula meningkatkan teknik penyajian agar tidak membosankan sehingga lebih menarik perhatian publik.

Hubungan sekolah dengan masyarakat antara lain dapat dilakukan melalui berbagai bidang antara lain:

Melalui pendidikan kesenian. Pengembangan bakat seni peserta didik disekolah sangat terbatas waktunya. Oleh karena itu adanya perkumpulan kesenian di masyarakat sangat membantu proses pembinaan bakat bagi peserta didik, misalnya perkumpulan seni musik, seni drama, lukisan dan pahat. Melalui pendidikan seni dapat dikembangkan sifat-sifat positif seperti tenggangrasa demokratis, dan kreatif. Pentas-pentas yang diadakan bersama antara sekolah dengan masyarakat sangat membantu proses pembinaan bakat dan jiwa seni peserta didik.

Melalui pendidikan olahraga. Hubungan kerjasama dalam bidang pendidikan olahraga juga merupakan hal yang sangat baik karena manusia yang berkualitas yang dicita-citakan adalah sehat jasmani dan rohani. Pembinaan olahraga disekolah setiap minggu disekolah hanya beberapa jam saja selama seminggu. Sehingga waktu latihan terbatas, karena itu hal ini perlu di lengkapi oleh masyarakat.

Melalui pendidikan keterampilan. Hubungan kerjasama dalam bidang ketrampilan antara lain diperlukan karena peserta didik disekolah dituntut untuk memperoleh ketrampilan misalnya komputer, bahasa Inggris, pertanian, teknik, dan jasa. Ketrampilan membutuhkan waktu yang lama sehingga jumlah jam disekolah tidak mampu membuat terampil peserta didik. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan kerjasama yang erat dengan berbagai lembaga dan yayasan yang ada dimasyarakat. Untuk komputer bisa bekerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan komputer. Untuk bahasa bisa bekerjasama dengan lembaga penyelenggara bahasa.. Melalui hubungan kerjasama yang terjalin baik antara sekolah dan masyarakat diharapkan dapat menekan dana yang dikeluarkan oleh peserta

didik. Peserta didik dapat mengikuti pendidikan yang berkualitas, tetapi murah, bahkan kedepan perlu diciptakan pendidikan yang gratis bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Dalam bidang pendidikan anak yang berkelainan. Kerjasama dapat dilakukan untuk menghadapi peserta didik, baik yang di atas normal, seperti yang luar biasa pandainya, maupun anak yang di bawah normal, bahkan anak yang normal yang mengalami hambatan belajar. Peserta didik yang memiliki kependaian luar biasa memerlukan bimbingan khusus. Karena itu, para ahli di masyarakat dapat mengulurkan bantuan agar anak tersebut dapat dipercepat proses pendidikannya. Peserta didik yang mengalami hambatan belajar perlu mendapat bantuan khusus, mungkin kurang penglihatan, kurang pendengaran, cacat atau lambat belajar. Masyarakat dapat membantu mereka dengan membentuk lembaga penyelenggara pendidikan luar biasa atau memberi bantuan khusus bagi peserta didik yang memerlukan. Dalam kelompok anak berkelainan ini terdapat pula anak yang nakal atau tidak disiplin. Kelompok ini memerlukan perhatian khusus dari sekolah, orang tua ataupun masyarakat sebab tindakan nya dapat menghambat kelancaran proses pembelajaran dan mengganggu lingkungannya.

Ada beberapa bentuk hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat antara lain:

- Penyediaan fasilitas dalam lembaga pendidikan untuk keperluan masyarakat, misalnya penggunaan aula, lapangan olahraga, peminjaman ruang kelas untuk kegiatan masyarakat, selama tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar di sekolah Mengikutsertakan staf dan peserta didik dalam kegiatan yang dilakukan masyarakat misalnya kesenian, olahraga, kursus, pelestarian lingkungan hidup, kerja bakti
- Mengundang tokoh-tokoh masyarakat untuk memberikan ceramah sesuai dengan kemampuannya, Pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh daerah seperti dinas-dinas dalam rangka lebih memperdalam pengetahuan, Mendayagunakan tokoh-tokoh potensial dalam masyarakat untuk menunjang pelaksanaan pendidikan misalnya, ketrampilan kesenian dan olahraga

Pendayagunaan peran serta masyarakat melalui komite sekolah; komite sekolah adalah suatu lembaga yang perlu di bentuk dalam rangka pelaksanaan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Anggota komite sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru, beberapa tokoh masyarakat, serta orang tua yang memiliki potensi dan perhatian besar terhadap pendidikan. Peran serta masyarakat diperlukan dalam berbagai hal antara lain: Meningkatkan

sumber daya sekolah dengan mengambil tenaga professional yang handal di lingkungan sekitar. Sekolah yang ingin maju harus mau bersaing dengan dunia global yangsemakin ketat dengan persaingan ini, dan salah satu caranya adalah dengan kita melakukan kerjasama dengan orang-orang yang mempunyai emampuan lebih serta mau membagikan ilmunya kepada sekolah. Kita bisa mengambil masyarakat yang mempunyai intelektual disekitara lingkungan sekolah, hal ini perlu diperhatikan agar tercipta sekolah yang benar-benar unggul disemua aspek.

Sebagai wadah kerja sama. Sekolah yang berada dalam lingkungan kampung atau di tengah pemukiman penduduk pasti memerlukan kerja masyarakat, seperti untuk keamanan yang ada dilingkungan sekitar. Mengajak lembaga-lembaga masyarakat agar bersedia memberikan beasiswa kepada siswa yang berprestasi. Ini bermanfaat sekali bagi siswa-siswa yang pentar tapi tidak bisa meneruskan sekolah maka dia dapat meneruskan sekolahnya dengan mendapatkan beasiswa. Masyarakat sangat berguna untuk mensukseskan semua kegiatan positif yang diadakan sekolah. Apabila sekolah mengadakan kegiatan even-even, maka masyarakat sangat bermanfaat untuk kelancaran even tersebut dan masyarakat luas juga sangat berpengaruh, seperti untuk bantuan dana penyelenggaraan. Penyerapan tenaga kerja dari lingkungan masyarakat sekitar. Apabila masyarakat banyak yang pengangguran, bisa di kerjakan dilingkungan sekolah, misalnya sebagai satpam. Sebagai tukang kebun atau pegawai sekolah.

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah agar masyarakat bersedia terlibat secara langsung dan bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Sosialisasi kepada para pemimpin formal, meliputi eksekutif dan legislatif. Kepala sekolah dan jajaran tidak hanya diam di kantor menunggu uluran tangan dari para pejabat didaerah, tetapi harus pro aktif untuk meyakinkan mereka. Kepala sekolah dapat mengajukan usulan dan sekaligus presentasi program-program sekolah dalam proses mencerdaskan anak-anak didaerah tersebut.
- 2) Melibatkan para pejabat daerah untuk ikut memiliki sekolah. Sekolah merupakan milik masyarakat meskipun statusnya negeri dan masih mengikuti system sentralistik. Maju mundurnya dan berhasil atau tidaknya sekolah mempunyaio dampak langsung kepada masyarakat dan daerah setempat. Untuk itu para pejabat daerah harus ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah.

- 3) Menunjukkan program langsung, disamping mendidik anak-anak daerah, seperti menunjukkan prestasi peserta didik, dan guru sekolah, atau keberhasilan sekolah secara keseluruhan.
- 4) Kampanye pendidikan merupakan jenis kegiatan yang bertujuan untuk menarik perhatian masyarakat agar tergugah untuk berpartisipasi dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan yang dijalankan disekolah. Kampanye pendidikan dapat dilakukan untuk seluruh bidang manajemen pendidikan seperti peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan program unggulan, pengembangan potensi dan bakat, pembentukan jaringan kerja (*net working*), dan menunjukkan hasil temuan sekolah.

Melalui rapat bersama, sekolah dapat mengundang lembaga, yayasan guna membahas suatu masalah. Rapat bersama tersebut dipimpin oleh kepala sekolah atau tenaga ahli yang ditunjuk, adapun materi yang dibahas misalnya disiplin, kebersihan lingkungan, untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan dan pembentukan pribadi peserta didik.

6. MANAJEMEN SARANA PRASARANA

Sarana prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di sekolah. Dalam pendidikan misalnya lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya. Sedangkan sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah, seperti: ruang, buku, perpustakaan, labolatorium dan sebagainya.

Salah satu bidang garapan manajemen pendidikan yaitu manajemen fasilitas pendidikan, sebagai sekolah unggul kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam hal ini, oleh karena itu pembahasan postingan saya kali ini adalah mengenai pengelolaan fasilitas pendidikan. Pengelolaan fasilitas sekolah sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan, hingga pengembangan. Hal tersebut didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutahirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar.

Pengelolaan fasilitas juga merupakan kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen fasilitas dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar. Fasilitas pendidikan adalah semua

barang bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Manajemen fasilitas merupakan keseluruhan proses perencanaan pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen fasilitas meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, penginventarisan, pemeliharaan, penghapusan sarana dan prasarana pendidikan. Wahyuningrum (2004: 5), juga membedakan fasilitas menjadi 2 bagian yaitu:

1. Fasilitas fisik adalah segala sesuatu yang berupa benda atau yang dapat dibedakan, yang mempunyai peran dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha.
2. Fasilitas uang adalah segala sesuatu yang dapat memberi kemudahan suatu kegiatan sebagai akibat dari "nilai uang".

Kemudian sarana dilihat dari fungsinya atau peranannya dapat dibedakan menjadi: alat pelajaran, alat peraga dan media pembelajaran. Prasarana pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua macam. Pertama, prasarana yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktek ketrampilan, dan ruang laboratorium. Kedua, prasarana yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar. Contoh dari prasarana yang kedua ini adalah ruang kantor, ruang kepala sekolah, ruang guru, kamar kecil, dan kantin sekolah.

Pada dasarnya Sarana dan prasarana pendidikan terdiri dari dua unsur, yaitu sarana dan prasarana. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya suatu proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah islam, jalan menuju sekolah islam, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah islam untuk pangajaran biologi, halaman sekolah islam sebagai lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan untuk mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efisien

dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang, manajemen sarana dan prasarana adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki oleh sekolah secara efektif dan efisien (Bafadal,2003) mendefenisikan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Dari beberapa defenisi yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki oleh sekolah dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena pegelolaan sarana dan prasarana yang baik akan sangat mendukung untuk suksesnya proses belajar mengajar di sekolah.

Pada dasarnya manajemen sarana dan prasarana pendidikan memiliki tujuan sebagai berikut:

- b. Menciptakan sekolah atau madrasah yang bersih, rapi, indah, sehingga menyenangkan bagi warga sekolah atau madrasah.
- c. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai baik secara kuantitatis maupun kualitatif dan relevan dengan kepentingan pendidikan.

Bafadal (2003) mejelaskan secara rinci tentang tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut:

- a) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan secara hati-hati dan saksama, sehingga sekolah atau madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik sesuai dengan kebutuhan dana yang efisien.
- b) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah itu harus secara tepat dan efisien.
- c) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan secara teliti dan tepat, sehingga keberadaan sarana dan prasarana tersebut akan selalu dalam keadaan siap pakai ketika akan digunakan atau diperlukan.

Jadi, tujuan dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan yaitu agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dan professional (yang berkaitan dengan sarana dan prasarana) terhadap proses pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan, terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal. Prinsip-prinsip tersebut menurut Bafadal (2003) adalah:

- a) *Prinsip pencapaian tujuan*, yaitu sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai apabila akan didaya gunakan oleh personil sekolah dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah.
- b) *Prinsip efisiensi*, yaitu pengadaan sarana dan prasarana di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadkakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Demikian juga pemakaiannya harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
- c) *Prinsip administratif*, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memperhatikan UU, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
- d) *Prinsip kejelasan tanggung jawab*, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus didelegasika kepada personel sekolah yang mampu bertanggung jawab, apabila melibatkan banyak personil sekolah dalam manajemennya, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk tiap personil sekolah.
- e) *Prinsip kekohesifan*, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak.

Proses manajemen sarana prasarana pendidikan berkaitan erat dengan: (1) perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, (2) pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, (3) inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan, (4) pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, dan (5) penghapusan sarana dan prasarana sekolah.

1) Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan islam

Dalam proses manajemen perencanaan merupakan fungsi pertama yang harus dilakukan, dengan adanya rencana yang baik dan cermat, maka segala aktivitas yang dilaksanakan dalam kegiatan organisasi akan terarah dan teroganisir sehingga bisa tercapai tujuan yang diharapkan. Begitu juga dalam perencanaan sarana dan prasarana pendidikan islam. Berkaitan dengan perencanaan ini, Jones (1969) menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan sekolah. Adapun langkah-langkah perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah menurut Sukarna (1987) adalah sebagai berikut:

- a) Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan sekolah yang diajukan oleh setiap unit kerja dan atau mengevetarisasi kekurangan perlengkapan sekolah.
- b) Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk periode tertentu, misalnya untuk satu triwulan atau satu tahun ajaran.
- c) Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang telah tersedia sebelumnya.
- d) Memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia. Dalam hal ini, jika dana yang tersedia tidak mencukupi untuk pengadaan semua kebutuhan yang diperlukan, maka perlu diadakan seleksi terhadap semua kebutuhan perlengkapan yang telah direncanakan dengan melihat urgesi setiap perlengkapan yang diperlukan. Semua perlengkapan yang urgen didaftar dan didahulukan pengadaannya.
- e) Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan kebutuhan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia, maka perlu diadakan seleksi lagi dengan melihat skala prioritas.
- f) Penetapan rencana pengadaan akhir. Dalam proses perencanaan ini semua personel sekolah harus ikut terlibat agar dapat diketahui secara pasti apa saja yang menjadi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh sekolah. Karena dalam pelaksanaan perencanaan ini sendiri membutuhkan analisis yang teliti serta memperhatikan kualitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan, selain itu perencanaan ini juga harus melihat dana atau anggaran yang tersedia untuk skala prioritas pengadaannya (sarana dan prasarana).

Yang dimaksud dengan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah adalah segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Sistem pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain adalah:

- Droning dari pemerintah, hal ini merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada sekolah. Bantuan ini sifatnya terbatas sehingga pengelola sarana dan prasarana pendidikan di sekolah tetap harus mengusahakan dengan cara lain.
- Pengadaan sarana dan prasarana sekolah dengan cara membeli baik secara langsung maupun memesan terlebih dahulu.

- Meminta sumbangan dari wali murid ataupun mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana sekolah ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.
- Pengadaan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam ke tempat lain.
- Pengadaan perlengkapan sekolah dengan cara tukar menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dimiliki sekolah.

Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan di sekolah menurut Bafadal (2003) meliputi:

- 1) Pencatatan sarana prasarana sekolah dapat dilakuka dalam buku penerimaan barang, buku pembelian barang, buku induk inventaris, buku golongan inventaris, buku bukan inventaris, buku stok barang.
- 2) Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris. Caranya dengan membuat kode barang dan menempelkannya atau menuliskannya pada badan barang perlengkapan yang tergolong sebagai barang inventaris. Tujuannya adalah untuk memudahkan semua pihak dalam mengenal kembali semua perlengkapan pendidikan disekolah baik ditinjau dari kepemilikan, penanggung jawab, maupun jenis dan golongannya. Biasanya kode barang itu berupa angka atau *numeric* yang menunjukkan departemen, lokasi, sekolah, dan barang.
- 3) Semua perlengkapan pendidikan di sekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Laporan tersebut sering disebut dengan istilah laporan mutasi barang. Pelaporan ini dilakukan dalam periode tertentu.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh pemimpin organisasi. Berkaitan dengan adanya sarana dan prasarana pendidikan disekolah, perlu adanya control yang baik dalam pemeliharaan atau pemberdayaan. Pengawasan terhadap saarana dan prasarana disekolah merupakan usaha yang ditempuh oleh pimpinan dalam membantu personel sekolah untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pengadaan di sekolah.

Dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah jika ditinjau dari sifat maupun waktunya terdapat beberapa macam, yaitu: (1) ditinjau dari sifatnya, yaitu: pemeliharaan yang bersifat pengecekan, pencegahan, perbaikan ringan, dan perbaikan berat (2) ditinjau dari waktu pemeliharannya, yaitu: pemeliharaan sehari-hari (membersihkan ruang

dan perlengkapannya), dan pemeliharaan berkala seperti pengecatan dinding, pemeriksaan bangku, genteng, dan perabot lainnya.

Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Penghapusan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Oleh karena muara berbagai pertimbangan tersebut tidak lain adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan persekolahan. Penghapusan sarana dan prasarana pada dasarnya bertujuan untuk:

- Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian/pemborosan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang kondisinya semakin buruk, berlebihan atau rusak dan sudah tidak dapat digunakan lagi.
- Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris.
- Membebaskan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi.
- Membebaskan barang dari tanggung jawab pengurusan kerja.

Ada beberapa alasan yang harus diperhatikan untuk dapat menyingkirkan atau menghapus sarana dan prasarana. Beberapa alasan tersebut yang dapat dipertimbangkan untuk menghapus sesuatu sarana dan prasarana harus memenuhi sekurang-kurangnya salah satu syarat di bawah ini.

- 1) Dalam keadaan sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi.
- 2) Perbaikan akan menelan biaya yang besar sehingga merupakan pemborosan.
- 3) Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan.
- 4) Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini.
- 5) Penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang (misalnya barang kimia).

- 6) Barang yang berlebih jika disimpang lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi.
- 7) Dicuri, terbakar, musnah sebagai akibat bencana alam.

1. Jenis - Jenis Sarana Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (1) habis tidaknya dipakai; (2) bergerak tidaknya pada saat digunakan; (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar.

a. Ditinjau dari Habis Tidaknya Dipakai

Dilihat dari habis tidaknya dipakai, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana pendidikan tahan lama. Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat. Contoh, kapur tulis, beberapa bahan kimia untuk praktik guru dan siswa, dan sebagainya. Selain itu, ada sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, dan kertas karton yang sering digunakan oleh guru dalam mengajar. Contoh: pita mesin ketik/komputer, bola lampu, dan kertas.

Sarana pendidikan tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dan dalam waktu yang relatif lama. Contoh, bangku sekolah, mesin tulis, atlas, globe, dan beberapa peralatan olahraga.

b. Ditinjau dari bergerak tidaknya pada saat digunakan

Ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang bergerak dan sarana pendidikan tidak bergerak.

1) Sarana pendidikan yang bergerak

Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah sesuai dengan kebutuhan pemakainya, contohnya: almari arsip sekolah, bangku sekolah, dsb.

2) Sarana pendidikan yang tidak bergerak

Sarana pendidikan yang tidak bergerak adalah semua sarana pendidikan yang tidak bisa atau relatif sangat sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran dari Lembaga Daerah Air Minum (PDAM).

c. Ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar

Sarana Pendidikan dibedakan menjadi 3 macam bila ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar, yaitu: alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran.

1) Alat pelajaran

Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar, misalnya buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik.

2) Alat peraga

Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang konkret.

3) Media pengajaran

Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis media, yaitu media audio, media visual, dan media audio visual. Adapun prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

a) Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium.

b) Prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar, misalnya ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

2. Sarana Prasarana yang Menunjang Proses Pembelajaran

a. Sarana Yang Menunjang Proses Pembelajaran, meliputi:

1) Peralatan pendidikan adalah sarana yang secara langsung digunakan untuk pembelajaran. Seperti papan tulis, spidol, dan lain-lain.

2) Media pendidikan adalah peralatan pendidikan yang digunakan untuk membantu komunikasi dalam pembelajaran.

3) Buku adalah karya tulis yang diterbitkan sebagai sumber belajar, meliputi: Buku teks pelajaran adalah buku pelajaran yang menjadi pegangan peserta didik dan guru untuk setiap mata pelajaran. Buku pengayaan adalah buku untuk memperkaya pengetahuan peserta didik dan guru. Buku referensi adalah buku rujukan untuk mencari informasi atau data tertentu.

- 4) Sumber belajar lainnya adalah sumber informasi dalam bentuk selain buku meliputi jurnal, majalah, surat kabar, poster, situs (website), dan *compact disk*.
- b. Prasarana Yang Menunjang Proses Pembelajaran, meliputi:
- 1) Ruang kelas adalah ruang untuk pembelajaran teori dan praktik yang tidak memerlukan peralatan khusus.
 - 2) Ruang perpustakaan adalah ruang untuk menyimpan dan memperoleh informasi dari berbagai jenis bahan pustaka.
 - 3) Ruang laboratorium adalah ruang untuk pembelajaran secara praktik yang memerlukan peralatan khusus.
 - 4) Ruang pimpinan adalah ruang untuk pimpinan melakukan kegiatan pengelolaan sekolah/madrasah.
 - 5) Ruang guru adalah ruang untuk guru bekerja di luar kelas, beristirahat, dan menerima tamu.
 - 6) Ruang tata usaha adalah ruang untuk pengelolaan administrasi sekolah/madrasah.
 - 7) Ruang konseling adalah ruang untuk peserta didik mendapatkan layanan konseling dari konselor berkaitan dengan pengembangan pribadi, sosial, belajar, dan karir.
 - 8) Ruang UKS adalah ruang untuk menangani peserta didik yang mengalami gangguan kesehatan dini dan ringan di sekolah/madrasah.
 - 9) Tempat beribadah adalah tempat warga sekolah/madrasah melakukan ibadah yang diwajibkan oleh agama masing-masing pada waktu sekolah.
 - 10) Ruang organisasi kesiswaan adalah ruang untuk melakukan kegiatan kesekretariatan pengelolaan organisasi peserta didik.
 - 11) Jamban adalah ruang untuk buang air besar dan/atau kecil.
 - 12) Gudang adalah ruang untuk menyimpan peralatan pembelajaran di luar kelas, peralatan sekolah/madrasah yang tidak/belum berfungsi, dan arsip sekolah/madrasah.
 - 13) Tempat berolahraga adalah ruang terbuka atau tertutup yang dilengkapi dengan sarana untuk melakukan pendidikan jasmani dan olah raga.
 - 14) Tempat bermain adalah ruang terbuka atau tertutup untuk peserta didik dapat melakukan kegiatan bebas.

Menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 Tanggal 28 Juni 2007 tentang standar sarana dan prasarana untuk

Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah bangunan gedung memenuhi persyaratan kesehatan berikut;

- 1) Mempunyai fasilitas secukupnya untuk ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai.
- 2) Memiliki sanitasi di dalam dan di luar bangunan gedung untuk memenuhi kebutuhan air bersih, pembuangan air kotor dan/atau air limbah, kotoran dan tempat sampah, serta penyaluran air hujan.
- 3) Bahan bangunan yang aman bagi kesehatan pengguna bangunan gedung dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan. Standar Sarana dan Prasarana yang Seharusnya.

7. MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen sekolah tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien. Perkembangan IPTEK dan seni yang berlangsung begitu pesat menyebabkan guru tidak bisa lagi melayani kebutuhan anak-anak akan informasi dan guru-guru tidak bisa mengandalkan apa yang diperolehnya di bangku sekolah. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya. Disamping itu dapat digunakan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, mengajar dengan metode bervariasi. Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan.

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu "...manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani" (UUSPN, Bab 11 pasal 4). Untuk kepentingan tersebut, di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerjasama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat. Sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

D. PERTANYAAN PENDALAMAN

1. Jelaskan jenis-jenis kegiatan dalam manajemen kurikulum!
2. Coba anda identifikasi masalah-masalah apa saja yang biasanya merupakan masalah perorangan dalam pengelolaan kelas dan masalah apa pula yang termasuk masalah kelompok kelas!
3. Apa yang menjadi latar belakang adanya kerjasama sekolah dengan masyarakat? Jelaskan!
4. Coba anda datang kesuatu sekolah, lalu identifikasikan layanan khusus apa saja yang disekolah itu.
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen biaya? Berikan contoh dari cara penyusunan anggaran biaya sekolah!

BAB V

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. PENGANTAR

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied sciences*, dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip, rumus-rumus serta dalil-dalilnya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan kehidupan manusia. Peranan dan tujuan dari kepemimpinan antara lain: memberikan atau menyajikan berbagai pengertian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah kepemimpinan, memberikan berbagai macam penafsiran serta pendekatan terhadap permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan, dan memberikan pengaruhnya dalam menggunakan berbagai cara dan pendekatan dalam usaha ikut serta menyelesaikan atau memecahkan berbagai persoalan yang timbul dan berkaitan dengan ruang lingkup kepemimpinan. Sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, kepemimpinan memiliki peranan penting dalam rangka manajemen.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi disekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan lain kata, bagaimana cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah anda mempelajari bab ini diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian kepemimpinan pendidikan
2. Menjelaskan fungsi dan tugas pemimpin pendidikan
3. Menjelaskan kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif
4. Menjelaskan perbedaan dan persamaan tipe-tipe kepemimpinan
5. Menjelaskan gaya kepemimpinan yang cocok untuk situasi staf yang dipimpin
6. Menjelaskan fungsi kepala sekolah sebagai manajer

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan dapat diartikan sebagai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan memimpin. Ia dapat mengenai orang,

watak, sifat, kegiatan, atau perilakunya. Sedangkan menurut Wahjo Sumidjo (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan sering diartikan sebagai sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, paham, interaksi/hubungan kerja sama antar peran/kedudukan administrasi tertentu.

Mulyasa (2003) mengartikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna dalam buku Mulyasa (2003), merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Soepardi dalam buku Mulyasa (2003) mendefinisikan kepemimpinan untuk menyelenggarakan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, memberi, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Melalui rumusan-rumusan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan pada hakekatnya adalah ilmu dan seni untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang/bawahan/pengikut/pendukung dengan cara membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat, dan bekerja sama dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan seorang pemimpin perlu bersikap adil, memberi sugesti, memberikan dukungan, bertindak sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai sumber inspirasi, sebagai pelindung, dan sebagai atasan. Kemampuan dasar (*leadership skills*) yang perlu dimiliki seorang pemimpin menurut Suites dalam buku Wahjo Sumidjo (2002) adalah *technical skills*, *human skills*, dan *conceptual skills*.

2. Pengertian Pemimpin

Menurut kamus, pemimpin adalah orang yang memimpin, orang yang memegang tangan sambil berjalan untuk menuntun, menunjukkan jalan orang yang dibimbing, orang yang menunjukkan jalan dalam arti kiasan yaitu orang yang melatih, mendidik, mengajari supaya akhirnya dapat mengerjakan sendiri. Pemimpin juga memiliki arti yaitu orang yang memimpin, dalam arti kiasan seperti penuntun, pembuka.

Ada beberapa definisi tentang pemimpin antara lain:

- a) *“Leader area persons others want to follow, Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers-the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal.....”* (Don Helhiegel,1982).
- b) *“..... She is leader in the sense that she is able to communicate ideas to others in such away as to influence their behavior to reach some goals.....”*

- c) "The leaders is the person who creates the most effective change in group performance" (Cattell, 1951).
- d) "The leader is one who succeeds in getting others to follow him" (Cowley, 1928).

3. Fungsi dan Tugas Pemimpin

Berdasarkan pengertian/definisi sebagaimana dikemukakan di atas dapat diketahui adanya tugas dari seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a) Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan.
- b) Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain.
- c) Mempengaruhi orang lain.
- d) Mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

Sedangkan fungsi dari seorang pemimpin, antara lain:

- 1) Menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok.
- 2) Menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

Dalam definisi pemimpin terdapat nilai-nilai penting yang terkandung didalamnya, yaitu antara lain:

- 1) Adanya kewibawaan yaitu kekuasaan atau hak untuk mengeluarkan perintah yang harus diamati.
- 2) Keberhasilan pemimpin ditentukan oleh seberapa jauh bawahan memberikan dukungan.
- 3) Faktor komunikasi antar manusia (*human relation*) memegang peranan strategik.

Fungsi pemimpin menurut dua pakar manajemen berikut dapat memperkaya pemahaman tentang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

- 1) James A. F. Stoner (Management, 1982)

Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu:

- a) Fungsi pemecahan masalah

Dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

- b) Fungsi menjaga keutuhan kelompok

Seorang pemimpin membantu kelompok-kelompok beroperasi lebih lancar, memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat.

- 2) Pendapat Selznick yang disitas oleh Richard H. Hall dalam bukunya yang berjudul "*Organization Structure and Process*" (1982). Macam-macam tugas penting seorang pemimpin:
 - a) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi
 - b) Menciptakan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan
- 3) Mempertahankan keutuhan organisasi
Keutuhan organisasi sangat menentukan keberhasilannya dalam mencapai tujuan melalui sejumlah kegiatan yang dilaksanakan oleh anggota organisasi. Makin besar organisasi makin beragam kegiatan yang harus dilaksanakan makin beragam pula kelompok-kelompok dalam organisasi.
- 4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi
Dalam kehidupan organisasi modern konflik tidak bisa dihindarkan. organisasi sistem terbuka sehingga membuka kemungkinan timbulnya macam-macam persepsi dalam rangka penampilan organisasi yang dapat menjadi sumber penyebab timbulnya konflik. Sumber konflik yang berasal dari faktor internal, seperti struktur organisasi yang tidak tepat, sumber daya manusia dan sebagainya. Faktor eksternal, yaitu adanya macam-macam perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, organisasi lain, suasana politik dan sebagainya. Untuk dapat mengendalikan konflik seorang pemimpin harus menguasai faktor-faktor berkaitan dengan konflik, ciri-ciri konflik, sumber konflik, tingkat konflik, manajemen konflik, serta peranan kepemimpinan dalam mengatasi konflik.

4. Keberhasilan Pemimpin

Keberhasilan tentunya sangat diperlukan seorang pemimpin dalam sebuah kepemimpinannya. Adapun untuk mencapai tingkat keberhasilan pemimpin pada hakekatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terhadap dua orientasi, yaitu:

- 1) Prestasi Organisasi (*Organizational achievement*)
Apa yang telah dicapai oleh organisasi. Mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Keberhasilan pemimpin dapat dikaji dengan pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan, seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok menghadapi krisis, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan psikologis, dan perkembangan anggota

kelompok, bawahan tetap mendukung kedudukan dan jabatan pemimpin.

2) Pembinaan (*Organizational maintenance*)

Berkaitan dengan variabel kepuasan bawahan, motivasi, dan semangat kerja. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan, yaitu:

a) Sikap bawahan terhadap pemimpin

Meliputi kepuasan, penghormatan, kekaguman, kepatuhan, dan kesetiaan. Alat ukur yang dipakai adalah kuisioner atau interview.

b) Berkaitan dengan sikap bawahan terhadap pemimpin tersebut

Aspek perilaku yang menjadi indikator meliputi: ketidakhadiran (*absenteeism*), pergantian dengan mendadak, keluhan, pengaduan terhadap pemimpin yang lebih di atas, permintaan pindah, kemunduran (*slowdown*), pemogokan liar (*vilcat strikes*), peristiwa sabotase terhadap perlengkapan dan fasilitas yang secara tidak langsung menunjukkan bawahan tidak puas dan sikap permusuhan terhadap pemimpin mereka.

c) Sikap pemimpin terhadap bawahan

Dapat dirasakan oleh para bawahan atau pengamat dari luar seperti:

1) Apakah pemimpin meningkatkan rasa kebersamaan kelompok seperti: kerja sama kelompok, motivasi kelompok, pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pemecahan konflik antar anggota.

2) Apakah pemimpin memberikan bantuan terhadap efisiensi demi spesialisasi peranan, kegiatan organisasi, akumulasi sumber dan kesiapan kelompok menghadapi perubahan dan krisis

3) Apakah pemimpin melakukan perbaikan terhadap kualitas hidup kerja, menciptakan rasa percaya diri bawahan, meningkatkan keterampilan bawahan dan membantu pertumbuhan dan perkembangan psikologi bawahan

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Secara teoritis, terdapat tiga pendekatan utama dalam mengkaji gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil dalam sebuah kepemimpinan. Hal ini didasari oleh adanya asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan.

Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu.

Untuk membedakan antara seorang pemimpin dengan bukan pemimpin dapat dilihat dari sifat-sifat bawaan individu yang dimilikinya. Adapun beberapa syarat yang dikemukakan oleh Tead (1963) dan harus dimiliki pemimpin melalui pendekatan sifat ini, antara lain:

- a) Kekuatan fisik dan susunan syaraf
- b) Penghayatan terhadap arah dan tujuan
- c) Antusiasme
- d) Keramahtamahan
- e) Integritas
- f) Keahlian teknis
- g) Kemampuan mengambil keputusan
- h) Inteligensi
- i) Keterampilan memimpin
- j) Kepercayaan

Menurut Sutisna (1993), pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau kelemahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif.

2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku, yaitu:

a) Studi Kepemimpinan Universitas OHIO

Ide penelitian mengenai kepemimpinan dimulai tahun 1945 oleh Biro urusan dan Penelitian Ohio State University yang memperoleh gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*).

Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seseorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Dengan mengkombinasikan dua dimensi pembuatan inisiatif dan perhatian dapat dibedakan empat gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

- Perhatian rendah, pembuatan inisiatif rendah
- Perhatian tinggi, pembuatan inisiatif rendah
- Perhatian tinggi, pembuatan inisiatif tinggi
- Perhatian rendah, pembuatan inisiatif tinggi

b) *Studi Kepemimpinan Universitas Michigan*

Hersey dan Blanchard (1977) menyatakan bahwa studi kepemimpinan Universitas Michigan mengidentifikasikan dua konsep, yaitu orientasi bawahan dan produksi. Pemimpin yang memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap pegawai itu penting dan menerima pegawai sebagai pribadi. Sementara itu, pemimpin yang menekankan pada produksi, sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan produksi. Adapun kedua orientasi tersebut hampir sama dengan tipe otoriter (*task*) dan tipe demokrasi (*relationship*).

c) *Jaringan Manajemen*

Jaringan manajemen (*manajerial grid*) dikembangkan oleh Blake dan Mounton. Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yaitu perhatian pada produksi di satu pihak dan perhatian pada orang-orang di pihak lain. Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan.

d) *Sistem Kepemimpinan Likert*

Likert mengembangkan teori kepemimpinan dalam dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Bahkan, Likert merancang empat sistem kepemimpinan seperti yang dikutip Thoha (1995:60), yaitu:

Sistem 1; dalam sistem ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan dan bersikap paternalistik. Pemimpin dalam sistem ini, hanya memperhatikan komunikasi yang turun kebawah dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan ditingkat atas saja.

Sistem 2; dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*Benevolent authoritative*). Pemimpin atau yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikutan hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat, ide-ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.

Sistem 3; dalam sistem ini, gaya kepemimpinan yang lebih dikenal dengan sebutan *manajer konsultatif*. Pemimpin mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya.

Sistem 4; dalam sistem ini, pemimpin dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif. Manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan, memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan, pemimpin mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab membuat keputusan dan melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Dengan demikian, bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan pekerjaannya bersama atasannya.

3) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku yang mana keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional ini, yaitu:

a) Teori Kepemimpinan Kontingensi

Pada tahun 1950, Fiedler and Chemers mengemukakan hasil penelitiannya bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimilikinya, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun pada keadaan organisasi. Akan tetapi, tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Hal ini dipengaruhi oleh tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan.

Hubungan ini penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan bagaimana pemimpin diterima anak buah. Hal ini didasarkan pada persepsi pemimpin mengenai suasana kelompok.

2) Struktur tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak. Bila struktur tugas cukup jelas maka prestasi orang mudah diawasi dan tanggung jawab lebih pasti.

3) Kekuasaan yang berasal dari organisasi

Dimensi ini menunjukkan sampai sejauh mana pemimpin mendapat kepatuhan anak buahnya, dengan menggunakan kekuasaan bersumber dari organisasi.

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, maka Fiedler menentukan dua jenis kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, pemimpin akan merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan.

2) Gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan. Jadi, efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

b) *Teori kepemimpinan tiga dimensi*

Reddib mengemukakan terdapat tiga dimensi untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu: perhatian pada produksi dan tugas, perhatian pada orang, dimensi efektivitas. Memiliki empat gaya dasar kepemimpinan yaitu: *integrated, related, separated, dan dedicated*.

Adapun gaya kepemimpinan dikelompokkan ke dalam gaya efektif dan tidak efektif, yaitu:

1) Gaya efektif

- *Eksekutif* : gaya ini menunjukkan perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok.
- *Developer*: gaya yang memberikan perhatian yang tinggi terhadap hubungan kerja dan perhatian minimum pada tugas pekerjaan.
- *Benevolent autocrat*: gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja.
- *Birokrat*: gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun hubungan.

2) Gaya tidak efektif

- *Compromiser*: gaya ini memberikan perhatian yang tinggi pada tugas dan hubungan kerja.
- *Missionary*: gaya ini memberikan perhatian yang tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas.
- *Autocrat*: gaya ini memberikan perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan kerja.
- *Deserter*: gaya ini member perhatian yang rendah pada tugas dan hubungan kerja.

c) *Teori kepemimpinan situasional*

Teori ini merupakan model kepemimpinan tiga dimensi, yang berdasar pada hubungan antara tiga faktor, yaitu

a. Perilaku tugas (*task behavior*) merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buahnya meliputi: penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana mengerjakan serta mengawasi secara ketat.

- b. Perilaku hubungan (*relationship behavior*), yaitu ajakan yang disampaikan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah.
- c. Kematangan (*maturity*), yaitu kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan.

Dalam teori ini, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan. Makin matang anak buah, maka pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Bila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dan saat anak buah bergerak mencapai tingkat kematangan penuh dan mandiri, pemimpin harus sudah dapat mendelegasikan wewenang.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkatan kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan hubungan antara lain:

1) Gaya mendikte

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Pimpinan dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan.

2) Gaya menjual (*selling*)

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat rendah sampai moderat. Mereka memiliki kemampuan melakukan tugas tetapi belum didukung kemampuan yang memadai.

3) Gaya melibatkan diri (*participating*)

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam taraf moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan yang tinggi.

4) Gaya mendelegasikan (*delegating*)

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan tinggi. Anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi.

6. Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja

Satu hal penting yaitu peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan guru. Prinsip-prinsip kepemimpinan harus dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan, peranan pemimpin khusus yang meliputi hubungan

dengan staf, siswa, orang tua siswa dan orang lain diluar komuniti tempat sekolah itu berada.

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategic dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang didudukinya, keputusan yang diambil mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional.

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam tiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas dan efektifitas organisasi.

Peran kinerja kepemimpinan menjadi perhatian yang sangat penting. Dalam hal Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah sebagai pemimpin, harus memiliki kemampuan, diantaranya yaitu:

a. Pembinaan Disiplin

Disiplin menjadi hal pokok yang harus dimiliki pemimpin, terutama disiplin diri. Hal ini dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja pemimpin. Selain itu, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilaku serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat penegak disiplin.

Adapun beberapa strategi yang dikemukakan oleh Taylor dan User (1982) untuk membina disiplin, yaitu:

1) Konsep diri

Strategi ini menekankan bahwa konsep diri setiap individu merupakan factor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat dan terbuka sehingga pegawai dapat mengeksplotasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalah.

2) Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya

3) Konsekuensi logis

Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong sikap *misbehavior*.

4) Klarifikasi nilai

Strategi dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

- 5) Latihan keefektivan pemimpin
Metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.
- 6) Terapi realitas
Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

b. Pembangkitan Motivasi

Motivasi adalah keinginan yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu. Adapun dorongan atau daya gerak untuk mendorong seseorang berbuat sesuatu yang dikemukakan dalam beberapa teori berikut ini:

a) Teori Maslow

Teori Maslow dikemukakan oleh Maslow yang menggunakan dua asumsi dasar yaitu kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang telah dipunyainya dan kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya. Adapun Maslow membagi kebutuhan menjadi lima kategori, yaitu:

1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*)

Merupakan kebutuhan yang paling rendah. Bila kebutuhan ini belum terpenuhi, manusia akan terus berusaha memenuhinya sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat yang lebih rendah. Sebaliknya apabila kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya menjadi kebutuhan yang paling tinggi.

2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Kebutuhan tingkat kedua ini adalah kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian dan keteraturan dari keadaan lingkungan, misalnya pakaian, tempat tinggal dan perlindungan dari tindakan yang sewenang-wenang.

3) Kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*)

Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan efektif atau ikatan emosional dengan individu lain baik sesama jenis maupun lain jenis.

4) Kebutuhan akan rasa harga diri (*esteem needs*)

Kebutuhan ini terdiri dari dua bagian, yaitu penghormatan/penghargaan dari diri sendiri dan penghargaan dari orang lain.

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*)

Merupakan yang paling tinggi dan akan muncul bila kebutuhan yang ada di bawahnya sudah terpenuhi dengan baik.

b) Teori Prestasi McClelland

Teori Prestasi McClelland memusatkan pada satu kebutuhan yaitu kebutuhan berprestasi yang pada hakikatnya manusia mempunyai kebutuhan berprestasi di atas kemampuan orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia yang dikemukakan oleh McClelland, yaitu:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi
- 2) Kebutuhan untuk berafiliasi
- 3) Kebutuhan kekuasaan

Ketiga kebutuhan itu merupakan unsur-unsur yang sangat penting dalam menentukan prestasi seorang pekerja

c. Penghargaan

Penghargaan (*reward*) merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Serta penghargaan ini dapat dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

7. Status dan Peran Kepala Sekolah

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 0296 Tahun 1996, Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan sekolah. Menurut ketentuan ini, masa tugas kepala sekolah adalah 4 (empat) tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas. Bagi yang sudah menduduki masa jabatan dua kali masa tugas berturut-turut dapat ditugaskan kembali apabila sudah melewati tenggang waktu minimal satu tahun masa tugas. Sedangkan bagi mereka yang memiliki prestasi yang sangat baik dapat ditugaskan di sekolah lain tanpa tenggang waktu.

Kepala sekolah selain memimpin penyelenggaraan pendidikan di sekolah juga berperan/ berfungsi sebagai pendidik, manager, administrator, supervisor, pemimpin, pembaharu, dan pembangkit minat.

8. Tugas Kepala Sekolah

Dalam rangka melaksanakan tugas/fungsinya, kepala sekolah memiliki tugas-tugas, antara lain:

- a. Sebagai pendidik, kepala sekolah bertugas membimbing guru, pegawai, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek, dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.

- b. Sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah, dan mengendalikan kegiatan.
- c. Sebagai administrator, kepala sekolah bertugas mengelola administrasi, KBM, dan BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan, dan urusan rumah tangga sekolah.
- d. Sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan, memanfaatkan hasil supervisi.
- e. Sebagai pemimpin kepala sekolah bertugas menyusun dan mensosialisasikan visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan, dan melakukan komunikasi.
- f. Sebagai pembaharu kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru, staf, dan orang tua untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan.
- g. Sebagai pembangkit minat atau motivator, kepala sekolah bertugas memilih lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman (*reward dan punishment*) yang sistematis.

9. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi MBS sebagai upaya yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Adapun beberapa kriteria yang harus dimiliki kepala sekolah dalam sistem kepemimpinannya, yaitu:

- 1) Mampu mendayagunakan guru-guru untuk melaksanakan program pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen, serta

- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

D. PERTANYAAN PENDALAMAN

- a. Berikanlah contoh-contoh seperlunya mengenai tiga kemampuan dasar yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin!
- b. Untuk memberikan dorongan kerja para gurudan tenaga kependidikan lain disekolah perlu dikembangkan prinsip *reward* dan *punishment*. Apa yang dimaksud dan berilah contohnya!
- c. Seorang kepala sekolah wajib mengatasi konflik dengan sebaik-baiknya agar tidak terjadi disorganisasi di sekolah!
 - (a) Dilihat dari sumber konflik sebutkan sekurang-kurangnya 5 macam konflik yang dapat terjadi disekolah!
 - (b) Berikan penjelasan tentang proses terjadinya konflik, ciri-ciri konflik, tingkat konflik, manajemen konflik serta peranan kepemimpinan dalam mengatasi konflik! (Cari sumber di perpustakaan)
- d. Apakah seorang kepala sekolah wajib mengajar seperti guru yang lain? Jelaskan alasannya!

BAB VI

ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

A. PENGANTAR

Setelah dikeluarkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang diikuti dengan keluarnya Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000, maka urusan pendidikan tidak lagi menjadi kewenangan pemerintah pusat tetapi menjadi kewenangan pemerintah daerah; yaitu pemerintah kabupaten atau kota. Pemerintah Propinsi memiliki kewenangan yang bersifat lintas kabupaten/kota serta kewenangan dalam bidang tertentu. Pemerintah pusat dan pemerintah propinsi tidak lagi mengelola secara operasional penyelenggaraan di TK, SD, SLTP, dan SM.

Demikian juga satuan pendidikan jalur luar sekolah seperti: kelompok belajar paket A, paket B, dan paket C, kursus-kursus keterampilan.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan bab ini, anda diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian organisasi
2. Menjelaskan landasan hukum otonomi pelaksanaan pendidikan
3. Menjelaskan kewenangan pemerintah pusat di bidang pendidikan
4. Menjelaskan kewenangan pemerintah propinsi di bidang pendidikan
5. Menjelaskan kewenangan pemerintah kabupaten atau kota di bidang pendidikan

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Definisi Organisasi

Kita biasa memahami **pengertian organisasi** sebagai sebuah perkumpulan yang dimaksudkan untuk melakukan tujuan tertentu, tapi organisasi sebenarnya bukan berdasarkan hal tersebut. Organisasi yang tumbuh diawali dengan budaya sosial yang terjadi pada kehidupan bermasyarakat. Oleh karena itu, pengertian dari setiap definisi organisasi merupakan interaksi yang saling berhubungan dari dua orang lebih, untuk menghasilkan sesuatu.

Dalam kamus besar Indonesia (KBI) pengertian organisasi adalah kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian bagian orang dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa definisi organisasi dari para ahli:

- a) Menurut Louis A. Allen, pengorganisaasian adalah proses mengatur dan menghubungkan pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga tugas organisasi dapat diselesaikan secara efektif dan efisien oleh orang-orang.
- b) Sedangkan Robbins mendefinisikan organisasi dipandang pula sebagai satuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus- menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.
- c) Chester I. Barnard mengemukakan dalam buku beliau yang berjudul *The Function Of The Executive*, “organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha usaha kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.”
- d) Stephen P.Robbins mengatakan bahwa “Organisasi ialah kesatuan aspek sosial yang terkordinasi secara sadar, dengan satu batasan yang cukup relatif dan bisa diidentifikasi, yang bekerja secara relatif dan terus menerus untuk mencapai tujuan kelompok atau tujuan bersama.”
- e) J.William Schulze memberikan pendapat, “organisasi adalah suatu penggabungan dari orang orang,benda benda,alat alat perlengkapan,ruang lingkup kerja dan segala hal yang berhubungan dengannya,yang disatukan dalam sebuah hubungan yang teratur dan sangat efektif untuk mencapai segala tujuan yang diinginkan.”
- f) Sir Stoner mengemukakan, “Organisasi adalah sebuah pola yang menghubungkan orang orang di bawah arahan pimpinan (*manager*) untuk mencapai atau mengejar tujuan bersama.”
- g) Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi lewat hirarki otoritas dan tanggungjawab (Schein). Karakteristik organisasi menurut Schein meliputi: memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain untuk mengkoordinasikan aktivitas di dalamnya.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, bisa kita tarik kesimpulan tentang *pengertian organisasi* yaitu merupakan sekelompok orang yang terdiri dua orang atau lebih, secara formal dan dipersatukan dalam sebuah kerjasama dalam untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Organisasi dibutuhkan oleh setiap manusia yang memiliki kepentingan dan juga tujuan yang sama, sebagai tempat atau badan dimana

mereka saling berusaha bersama-sama untuk mewujudkan tujuan tersebut. Hal tersebut yang menjadi sebab adanya tujuan dari dibentuknya sebuah organisasi yang kemudian bisa dikembangkan menjadi struktur organisasi. Organisasi merupakan alat yang sangat diperlukan dalam masyarakat, baik dalam industri, pendidikan, pemeliharaan kesehatan, juga menciptakan lingkungan tempat kehidupan kita, organisasi itu mengarah pada tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama. Organisasi itu terdiri dari sekelompok orang yang saling bekerja sama, sehingga sasaran-sasaran yang ditentukan dapat dicapai secara bersama. Apabila kita memperhatikan kondisi di sekeliling kita sebagai manusia modern senantiasa dipengaruhi oleh berbagai macam organisasi. Apabila kita sakit dan kita dirawat di rumah sakit maka rumah sakit tersebut merupakan sebuah organisasi. Apabila kita menuntut ilmu dan bersekolah pada berbagai organisasi yang kita namakan institute-institut pendidikan. Hal tersebut merupakan suatu organisasi yang mempunyai prinsip dan tujuan yang akan dicapai pada suatu organisasi.

Tujuan organisasi bisa terlihat dari sasaran yang harus dilakukan baik dalam tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut ini pengelompokan dari tujuan organisasi dari definisi prioritas tujuan tersebut:

- Tujuan umum, mengandung pernyataan yang luas atau tujuan dalam skala umum yang menggambarkan bagaimana terciptanya sebuah organisasi tersebut, dan tidak berubah dari waktu ke waktu dan menjadi landasan pertama dalam konstitusi sebuah organisasi.
- Tujuan merupakan gambaran dari apa yang harus dilakukan dengan spesifikasi yang jelas. Laporan setiap tugas terukur untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari sebuah kelompok, biasanya memiliki jangka pendek dan batas waktu tertentu.

Sedangkan suatu lembaga adalah sistem hubungan sosial yang terorganisir yang mewujudkan nilai-nilai dan tata cara umum tertentu dan memenuhi kebutuhan dasar suatu masyarakat tertentu. Lembaga termasuk diantara norma-norma masyarakat yang paling resmi dan bersifat memaksa. Apabila kebiasaan dan tata kelakuan di sekitar suatu kegiatan yang penting menjadi terorganisir ke dalam sistem keyakinan dan perilaku yang sangat formal dan mengikat, maka suatu lembaga telah berkembang. Oleh karena itu suatu lembaga mencakup:

- Seperangkat perilaku yang telah distandarisasi dengan baik
- Serangkaian tata kelakuan, sikap, nilai- nilai yang mendukung dan
- Sebentuk tradisi, ritual, upacara dan perlengkapan-perengkapan lainnya.

Lembaga dibentuk berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

- Cara. Yang dimaksud dengan cara disini adalah mengacu pada suatu keadaan yang menggunakan simbol-simbol tertentu untuk memaknai sebuah hal atau peristiwa.
- Kebiasaan. Yang dimaksud dengan kebiasaan adalah perilaku berulang secara terus-menerus dalam jangka waktu tertentu, sehingga perilaku tersebut sudah menjadi kebiasaan yang sulit dilupakan.
- Adat Istiadat. Adalah suatu cara dan perilaku dalam memakanai kehidupan yang lebih mengacu pada nilai-nilai.

Istilah “lembaga”, menurut Ensiklopedia Sosiologi diistilahkan dengan “institusi” --sebagaimana didefinisikan oleh Macmillan adalah merupakan seperangkat hubungan norma-norma, keyakinan-keyakinan, dan nilai-nilai yang nyata, yang terpusat pada kebutuhan-kebutuhan sosial dan serangkaian tindakan yang penting dan berulang.

Sedangkan, Adelman & Thomas mendefinisikan institusi sebagai suatu bentuk interaksi di antara manusia yang mencakup sekurang-kurangnya tiga tingkatan. Pertama, tingkatan nilai kultural yang menjadi acuan bagi institusi yang lebih rendah tingkatannya. Kedua, mencakup hukum dan peraturan yang mengkhususkan pada apa yang disebut aturan main (*the rules of the game*). Ketiga, mencakup pengaturan yang bersifat kontraktual yang digunakan dalam proses transaksi. Ketiga tingkatan institusi ini menunjuk pada hirarki mulai dari yang paling ideal (abstrak) hingga yang paling konkrit, dimana institusi yang lebih rendah berpedoman pada institusi yang lebih tinggi tingkatannya.

Pengertian lain dari lembaga adalah “pranata”. Koentjaraningrat, lebih menyukai sebutan pranata dari pada lembaga, dan mengelompokkannya ke dalam 8 (delapan) golongan, dengan prinsip penggolongan berdasarkan kebutuhan hidup manusia. Kedelapan golongan pranata tersebut adalah:

- a. Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan kehidupan kekerabatan, yang disebut dengan *kinship* atau *domestic institutions*;
- b. Pranata-pranata yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia, yaitu untuk mata pencaharian, memproduksi, menimbun, mengolah, dan mendistribusi harta dan benda, disebut dengan *economic institutions*. Contoh: pertanian, peternakan, pemburuan, feodalisme, industri, *barter*, koperasi, penjualan, dan sebagainya;
- c. Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan penerangan dan pendudukan manusia supaya menjadi anggota masyarakat yang berguna, disebut *educational institutions*;

- d. Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan ilmiah manusia, menyelami alam semesta di sekelilingnya, disebut *scientific institutions*;
- e. Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia menyatakan rasa keindahan dan untuk rekreasi, disebut *aesthetic and recreational institutions*;
- f. Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk berhubungan dengan Tuhan atau dengan alam gaib, disebut *religious institutions*;
- g. Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk mengatur kehidupan berkelompok secara besar-besaran atau kehidupan bernegara, disebut *political institutions*. Contoh dari institusi politik di sini adalah pemerintahan, demokrasi, kehakiman, kepartaian, kepolisian, ketentaraan, dan sebagainya; dan
- h. Pranata-pranata yang mengurus kebutuhan jasmaniah dari manusia, disebut dengan *somatic institutions*.

Sementara itu, Hendropuspito lebih suka menggunakan istilah institusi daripada lembaga. Menurutnya institusi merupakan suatu bentuk organisasi yang secara tetap tersusun dari pola-pola kelakuan, peranan-peranan dan relasi sebagai cara yang mengikat guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial dasar. Lebih lanjut, unsur penting yang melandasi sebuah institusi menurut Hendropuspito dapat dilihat dari unsur definisi sebagai berikut:

- Kebutuhan sosial dasar (*basic needs*)
Kebutuhan sosial dasar terdiri atas sejumlah nilai material, mental dan spiritual, yang pengadaannya harus terjamin, tidak dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor kebetulan atau kerelaan seseorang. Misalnya: kebutuhan sandang, pangan, papan (perumahan), kelangsungan jenis/keluarga, pendidikan, kebutuhan ini harus dipenuhi.
- Organisasi yang relatif tetap
Dasar pertimbangannya mudah dipahami, karena kebutuhan yang hendak dilayani bersifat tetap (tidak berubah). Memang harus diakui bahwa apa yang dibuat oleh manusia tunduk pada hukum perubahan, tetapi berdasarkan pengamatan dapat dikatakan bahwa institusi pada umumnya berubah lambat, karena pola kelakuan dan peranan-peranan yang melekat padanya tidak mudah berubah.
- Institusi merupakan organisasi yang tersusun/terstruktur
Komponen-komponen penyusunnya terdiri dari pola-pola kelakuan, peranan sosial, dan jenis-jenis antar relasi yang sifatnya tetap. Kedudukan

dan jabatan ditempatkan pada jenjang yang telah ditentukan dalam struktur yang terpadu.

- Institusi sebagai cara (bertindak) yang mengikat Keseluruhan komponen yang dipadukan itu dipandang oleh semua pihak yang berkepentingan sebagai suatu bentuk cara hidup dan bertindak yang mengikat. Mereka menyadari bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam suatu institusi harus disesuaikan dengan aturan dari institusi. Pelanggaran terhadap norma-norma dan pola-pola kelakuan dikenai sanksi yang sesuai. Dalam institusi keterikatan pada norma dan pola dianggap begitu penting bahkan diperkuat dengan seperangkat sanksi demi tercapainya kelestarian dan ketahanan secara kesinambungan.

Sementara itu, Sulaeman Taneko mendefinisikan institusi dengan adanya norma-norma dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam institusi tersebut. Institusi merupakan pola-pola yang mempunyai kekuatan tetap dan aktivitas untuk memenuhi kebutuhan haruslah dijalankan atas atau menurut pola-pola itu. Di sisi lain, Norman T. Uphoff, seorang ahli sosiologi yang banyak berkecimpung dalam penelitian lembaga lokal, menyatakan sangat sulit sekali mendefinisikan institusi, karena pengertian institusi sering dipertukarkan dengan organisasi (*..... institutions are complexes of norms and behaviors that persist over time serving collectively valued purposes*).

Institusi atau lembaga merupakan serangkaian norma dan perilaku yang sudah bertahan (digunakan) selama periode waktu tertentu (yang relatif lama) untuk mencapai maksud/tujuan yang bernilai kolektif (bersama) atau maksud-maksud lain yang bernilai sosial.

Dari berbagai definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa lembaga itu tidak hanya organisasi-organisasi yang memiliki kantor saja tetapi juga aturan-aturan yang ada di masyarakat dapat dikategorikan sebagai suatu lembaga. Beberapa contoh lembaga yang banyak dijumpai di pedesaan misalnya tata aturan pernikahan, aturan dalam pinjam-meminjam uang atau perkreditan, ketentuan dalam jual beli hasil pertanian, aturan-aturan dalam sewa-menyewa, kaidah-kaidah dalam bagi hasil, dan sebagainya.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan untuk dirinya dan masyarakat. Pendidikan meliputi pengajaran keahlian khusus, dan juga sesuatu yang tidak dapat

dilihat tetapi lebih mendalam yaitu pemberian pengetahuan, pertimbangan dan kebijaksanaan. Salah satu dasar utama pendidikan adalah untuk mengajar kebudayaan melewati generasi.

Pendidikan adalah proses pembelajaran yang didapat oleh setiap manusia (siswa) untuk dapat membuat manusia (siswa) itu mengerti, paham, dan lebih dewasa serta mampu membuat manusia (siswa) lebih kritis dalam berpikir.

Pendidikan bisa diperoleh baik secara formal, informal dan non formal. Pendidikan formal diperoleh dalam kita mengikuti program-program yang sudah dirancang secara terstruktur oleh suatu institusi, departemen atau kementerian suatu negara. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan yang berbentuk kegiatan belajar secara mandiri. Hasil pendidikan informal diakui sama dengan pendidikan formal dan nonformal setelah peserta didik lulus ujian sesuai dengan standar nasional pendidikan. Pendidikan non formal adalah pengetahuan yang didapat manusia (siswa) dalam kehidupan sehari-hari (berbagai pengalaman) baik yang dia rasakan sendiri atau yang dipelajari dari orang lain (mengamati dan mengikuti). Ada berbagai definisi mengenai pendidikan menurut para ahli, antara lain:

a) Driyarkara mendefinisikan pendidikan adalah memanusiakan manusia.

b) *Dictionary of education*, pendidikan adalah:

- Proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup,
- Proses sosial yang terjadi pada seseorang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum. Dengan kata lain pendidikan dipengaruhi oleh lingkungan atas individu untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang sifatnya permanen (tetap) dalam tingkah laku, pikiran, dan sikapnya.

Lembaga pendidikan adalah suatu lembaga yang bertujuan mengembangkan potensi manusiawi yang dimiliki siswa agar mampu menjalankan tugas-tugas kehidupan sebagai manusia, baik secara individu maupun sebagai anggota masyarakat. Kegiatan untuk mengembangkan potensi itu harus dilakukan secara berencana, terarah dan sistematis guna mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan di atas diperlukan suatu organisasi lembaga pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dapat ditentukan berdasarkan suatu kriteria-kriteria tertentu. Pengorganisasian suatu lembaga pendidikan tergantung pada beberapa

aspek antara lain: jalur, jenjang, dan jenis organisasi lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Jalur, jenjang, dan jenis pendidikan dapat diwujudkan dalam bentuk satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat. (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab IV Pasal 16). Jalur pendidikan adalah wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Ada tiga jalur pendidikan yang berperan dalam pembentukan kualitas sumber daya manusia, yaitu terdiri dari: pendidikan formal, nonformal, dan informal. Jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab IV Pasal 14). Jenis pendidikan adalah kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan. Jenis pendidikan ini mencakup antara lain: pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab IV Pasal 15).

Pada era globalisasi, lembaga pendidikan harus dapat mencetak "*leader-leader*" yang tangguh dan berkualitas. "*Leader-leader*" pada masa yang akan datang harus dapat mengubah pola pikir untuk menyelesaikan sesuatu dengan kekuatan manusia (*manpower*) menjadi pola pikir kekuatan otak (*mindpower*). Konsep pendidikan juga harus dapat menghasilkan out put lembaga pendidikan yang dapat menciptakan "*corporate culture*", sehingga dapat menyesuaikan diri dengan norma-norma yang berlaku masa itu dan pada gilirannya tumbuh kreativitas dan inisiatif, sehingga munculah peluang baru (*new opportunity*). Out put pendidikan dimasa datang juga diharapkan dapat memandang manusia bukan sebagai pekerja tetapi sebagai mitra kerja dengan keunggulan yang berbeda. Dengan demikian, seorang *leader* yang keluar dari persaingan global, harus dapat memandang manusia sebagai manusia, bukan pekerja.

Untuk mencapai tujuan sebuah organisasi maka diperlukan kriteria keberhasilan organisasi lembaga pendidikan. Kriteria keberhasilan berfungsi untuk menentukan nilai suatu aspek dalam suatu komponen tertentu. Pengelolaan suatu lembaga pendidikan yang efektif dan efisien merupakan syarat mutlak keberhasilan organisasi. Tidak terkecuali lembaga pendidikan yang juga akan semakin dituntut menjadi suatu organisasi yang tepat sasaran dan berdayaguna. Sebagai salah satu komponen utama dalam

sistem pendidikan, seharusnya sekolah mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kualitas SDM.

Dari pengertian masing-masing kata tersebut, dapat disimpulkan definisi Organisasi Lembaga Pendidikan adalah koordinasi secara rasional sejumlah orang dalam membentuk institusi pendidikan. Tujuannya antara lain adalah menyiapkan siswa menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Demikian kompleksnya organisasi tersebut, maka dalam memberikan layanan pendidikan kepada siswa khususnya dan masyarakat pada umumnya organisasi perlu dikelola dengan baik. Oleh sebab itu lembaga pendidikan perlu menyadari adanya pergeseran dinamika internal (perkembangan dan perubahan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang.

2. Jenjang pendidikan

Menurut Permendikbud No.3 Tahun 2013 yang merujuk pada UU No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan. Pendidikan di Indonesia mengenal tiga jenjang pendidikan, yaitu pendidikan dasar (SD/MI/Paket A dan SLTP/MTs/Paket B), pendidikan menengah (SMU, SMK), dan pendidikan tinggi. Meski tidak termasuk dalam jenjang pendidikan, terdapat pula pendidikan anak usia dini, pendidikan yang diberikan sebelum memasuki pendidikan dasar. Berikut jenjang pendidikan yang ada yaitu:

a. Pendidikan anak usia dini

Pendidikan anak usia dini (PAUD) adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Pendidikan anak usia dini merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan pendidikan yang menitikberatkan pada peletakan dasar ke arah pertumbuhan dan perkembangan fisik (koordinasi motorik halus dan kasar), kecerdasan (daya pikir, daya cipta, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual), sosio emosional (sikap dan perilaku serta agama)

bahasa dan komunikasi, sesuai dengan keunikan dan tahap-tahap perkembangan yang dilalui oleh anak usia dini. Ada dua tujuan diselenggarakannya pendidikan anak usia dini yaitu:

- Tujuan utama: untuk membentuk anak Indonesia yang berkualitas, yaitu anak yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan tingkat perkembangannya sehingga memiliki kesiapan yang optimal di dalam memasuki pendidikan dasar serta mengarungi kehidupan di masa dewasa.
- Tujuan penyerta: untuk membantu menyiapkan anak mencapai kesiapan belajar (akademik) di sekolah.

Menurut Pasal 28 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bentuk satuan pendidikan anak usia dini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1) Jalur Pendidikan Formal

Terdiri atas Taman Kanak-kanak dan Raudlatul Athfal (RA) yang dapat diikuti anak usia lima tahun keatas. Termasuk di sini adalah Bustanul Athfal (BA).

2) Jalur Pendidikan Non Formal

Terdiri atas Penitipan Anak, Kelompok Bermain dan Satuan PAUD Sejenis. Kelompok Bermain dapat diikuti anak usia dua tahun keatas, sedangkan Penitipan Anak dan Satuan PAUD Sejenis diikuti anak sejak lahir, atau usia tiga bulan.

3) Jalur Pendidikan Informal

Terdiri atas pendidikan yang diselenggarakan di keluarga dan di lingkungan. Ini menunjukkan bahwa pemerintah melindungi hak anak untuk mendapatkan layanan pendidikan, meskipun mereka tidak masuk ke lembaga pendidikan anak usia dini, baik formal maupun nonformal.

b. Pendidikan dasar

Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan awal selama 12 (dua belas) tahun pertama masa sekolah anak-anak yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Pendidikan Dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) atau bentuk lain yang sederajat. Pada masa ini para siswa mempelajari bidang-bidang studi antara lain: Ilmu Pengetahuan Alam, Matematika, Ilmu Pengetahuan Sosial, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Seni, Pendidikan Olahraga. Di akhir masa

pendidikan di SD, para siswa harus mengikuti dan lulus dari Ujian Nasional (UN) untuk dapat melanjutkan pendidikannya ke SMP dengan lama pendidikan 3 tahun.

Di Indonesia, pelajar sekolah dasar umumnya berusia sekitar 7-12 tahun. Selain itu, setiap warga negara berusia 7-15 tahun wajib mengikuti pendidikan dasar, yakni sekolah dasar (atau sederajat) 6 tahun dan sekolah menengah pertama (atau sederajat) 3 tahun. Untuk belajar di SMP/MTs atau yang sederajat, anak-anak usia SMP dapat memilih sekolah yang sesuai dengan pilihan dan kesempatan yang dimiliki, seperti: SMP Negeri atau SMP Swasta Biasa, SD-SMP Satu Atap, SMP Terbuka, MTs Negeri atau MTs Swasta atau sekolah lainnya yang sederajat, Pondok Pesantren Salafiyah yang menyelenggarakan program Wajib Belajar. Menurut PP 47 Tahun 2008 : Wajib belajar adalah program pendidikan minimal yang harus diikuti oleh warga negara Indonesia atas tanggung jawab Pemerintah dan pemerintah daerah yang berfungsi untuk mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara Indonesia dan bertujuan memberikan pendidikan minimal bagi warga negara Indonesia untuk dapat mengembangkan potensi dirinya agar dapat hidup mandiri di dalam masyarakat atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

c. Pendidikan menengah

Pendidikan menengah merupakan jenjang pendidikan lanjutan pendidikan dasar. Pendidikan menengah terdiri atas pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan. Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang sederajat.

Pendidikan umum merupakan pendidikan dasar dan menengah yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bentuknya: Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA) adalah jenjang pendidikan menengah pada pendidikan formal di Indonesia setelah lulus Sekolah Menengah Pertama (atau sederajat). Sekolah menengah atas ditempuh dalam waktu 3 tahun.

Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang

tertentu. Bentuk satuan pendidikannya adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Jenis ini termasuk ke dalam pendidikan formal. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP/MTs. SMK sering disebut juga STM (Sekolah Teknik Menengah). Di SMK, terdapat banyak sekali Program Keahlian.

Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP/MTs.

d. Pendidikan tinggi

Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, doktor, dan spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi. Peserta didik perguruan tinggi disebut mahasiswa, sedangkan tenaga pendidik perguruan tinggi disebut dosen. Di Indonesia ada beberapa jenis perguruan tinggi, antara lain:

- 1) Akademi adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni tertentu. Pendidikan akademik merupakan pendidikan tinggi program sarjana dan pascasarjana yang diarahkan terutama pada penguasaan disiplin ilmu pengetahuan tertentu.
- 2) Politeknik atau sering disamakan dengan institut teknologi adalah penamaan yang digunakan dalam berbagai institusi pendidikan yang memberikan berbagai jenis gelar dan sering beroperasi pada tingkat yang berbeda-beda dalam sistem pendidikan. Politeknik dapat merupakan institusi pendidikan tinggi dan teknik lanjutan serta penelitian ilmiah ternama dunia atau pendidikan vokasi profesional, yang memiliki spesialisasi dalam bidang ilmu pengetahuan, teknik, dan teknologi atau jurusan-jurusan teknis yang berbeda jenis. Pendidikan profesi merupakan pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memasuki suatu

profesi atau menjadi seorang profesional. Salah satu yang dikembangkan dalam pendidikan tinggi dalam keprofesian adalah yang disebut program diploma, mulai dari D1 sampai dengan D4 dengan berbagai konsentrasi bidang ilmu keahlian. Konsentrasi pendidikan profesi dimana para mahasiswa lebih diarahkan kepada minat menguasai keahlian tertentu. Dalam bidang keahlian dan keprofesian khususnya Desain Komunikasi Visual terdapat jurusan seperti Desain Grafis untuk D4 dan Desain Multimedia untuk D3 dan Desain Periklanan (D3). Dalam proses belajar mengajar dalam pendidikan keprofesian akan berbeda dengan jalur ke-sarjanaan (S1) pada setiap bidang studi tersebut.

- 3) Institut adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau vokasi dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Pendidikan vokasi merupakan pendidikan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu maksimal dalam jenjang diploma 4 setara dengan program sarjana (strata 1).
- 4) Universitas adalah suatu institusi pendidikan tinggi dan penelitian, yang memberikan gelar akademik dalam berbagai bidang. Sebuah universitas menyediakan pendidikan sarjana dan pascasarjana.

Sekolah tinggi dalam pendidikan di Indonesia adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau vokasi dalam lingkup satu disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

3. Jalur pendidikan

Jalur pendidikan adalah wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

- a. Jalur Pendidikan Sekolah atau yang dikenal dengan Pendidikan formal
Pendidikan formal merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah pada umumnya. Jalur pendidikan ini mempunyai jenjang pendidikan yang jelas, mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, sampai pendidikan tinggi.
- b. Jalur Pendidikan Luar Sekolah di dalamnya ada pendidikan non formal dan informal.

1) Pendidikan nonformal

Pendidikan nonformal paling banyak terdapat pada usia dini, serta pendidikan dasar, adalah TPA, atau Taman Pendidikan Al Quran, yang banyak terdapat di setiap mesjid dan Sekolah Minggu, yang terdapat di semua gereja. Selain itu, ada juga berbagai kursus, diantaranya kursus musik, bimbingan belajar dan sebagainya.

2) Pendidikan informal

Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan berbentuk kegiatan belajar secara mandiri.

4. Jenis pendidikan

Jenis pendidikan adalah kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan. Yang dimaksud dengan jenis pendidikan adalah suatu lembaga yang dibentuk untuk melakukan pembelajaran sesuatu dengan mengkhususkan tujuan suatu pendidikan di dalam satuan pendidikan itu sendiri. Berikut beberapa jenis pendidikan yang ada di Indonesia.

a. Pendidikan umum

Pendidikan untuk umum merupakan pendidikan dasar 12 tahun yang meliputi 9 tahun Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama serta 3 tahun untuk Sekolah Menengah Atas. Pendidikan untuk umum memiliki tujuan agar para siswa mendapatkan pengetahuan yang cukup sebagai bekal melanjutkan ke perguruan tinggi ataupun dalam mencari pekerjaan. Selain itu pengetahuan umum juga berguna dalam bersosialisasi di kehidupan sehari-hari. Pendidikan umum merupakan pendidikan dasar dan menengah yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bentuknya: Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA).

b. Pendidikan kejuruan

Pendidikan berbasis Kejuruan merupakan terobosan yang menjanjikan dalam mendapatkan kesempatan bekerja setelah selesai menempuh pendidikan dasar 9 tahun. Dengan sistem tersebut, pemerintah mampu mencetak individu-individu yang berkualitas serta memiliki keahlian yang lebih khusus. Di Indonesia, bentuk pendidikan berbasis Kejuruan biasa disebut SMK atau Sekolah Menengah Kejuruan, dan sekolah tersebut memiliki bermacam-macam pilihan spesialisasi keahlian sehingga para siswa bisa dengan leluasa belajar sesuai dengan minat mereka. Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang

mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Bentuk satuan pendidikannya adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

c. Pendidikan akademik

Pendidikan lanjutan Akademik adalah pendidikan tinggi setelah selesai menempuh SMA atau Sekolah Menengah Atas. Biasanya program yang disediakan adalah program Sarjana serta Pascasarjana. Pendidikan akademik merupakan pendidikan tinggi program sarjana dan pascasarjana yang diarahkan terutama pada penguasaan disiplin ilmu pengetahuan tertentu.

d. Pendidikan profesi

Pendidikan lanjutan Profesi adalah pendidikan lanjutan setelah siswa menempuh program Sarjana. Biasanya program ini dikhususkan untuk menekuni bidang tertentu guna menjadi seorang profesional saat menekuni suatu profesi. Pendidikan profesi merupakan pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memasuki suatu profesi atau menjadi seorang profesional.

e. Pendidikan vokasi

Pendidikan vokasi merupakan pendidikan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu maksimal dalam jenjang diploma 4 setara dengan program sarjana (strata 1).

f. Pendidikan keagamaan

Pendidikan keagamaan merupakan pendidikan dasar, menengah, dan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama dan/atau menjadi ahli ilmu agama. Pendidikan berbasis Keagamaan di masukkan kedalam kurikulum pendidikan Indonesia pada saat peserta didik mengenyam pendidikan dasar 9 tahun. Hal ini bertujuan agar para peserta didik mampu mengamalkan ajaran agama sesuai dengan dasar Negara Indonesia yaitu Pancasila.

g. Pendidikan khusus

Pendidikan khusus merupakan penyelenggaraan pendidikan untuk peserta didik yang berkelainan atau peserta didik yang memiliki kecerdasan luar biasa yang diselenggarakan secara inklusif (bergabung dengan sekolah biasa) atau berupa satuan pendidikan khusus pada tingkat pendidikan dasar dan menengah (dalam bentuk Sekolah Luar Biasa/SLB). Pendidikan jalur Khusus biasanya diperuntukkan bagi siswa yang memiliki kebutuhan Khusus, seperti autis, atau anak dengan

kecerdasan di atas rata-rata. Sekolah yang mengayomi anak-anak tersebut lebih kita kenal dengan sebutan SLB atau Sekolah Luar Biasa.

5. Struktur Organisasi lembaga Pendidikan

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweig (1974) struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan suatu sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan.

Struktur organisasi merupakan bentuk dari organisasi secara keseluruhan yang menggambarkan kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi organisasi, dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, ukuran, jenis teknologi yang digunakan, dan sasaran yang hendak dicapai. Struktur bersifat relatif stabil (tidak berubah) statis dan berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian. Menurut Stoner (1986), struktur organisasi dibangun oleh lima unsur, yaitu:

➤ *Spesialisasi aktivitas*

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan kelompok di seluruh organisasi atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam suatu unit kerja.

➤ *Standardisasi aktivitas*

Standardisasi aktivitas adalah suatu prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakan kegunaan aktivitas. Menstandarisasi artinya menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya dengan menggunakan peraturan, uraian jabatan, dan program seleksi, orientasi kerja, keterampilan kerja.

➤ *Koordinasi aktivitas*

Koordinasi aktivitas adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi, seperti fungsi primer dalam suatu badan usaha, pemasaran, produksi dan penjualan yang merupakan faktor-faktor yang secara langsung menunjang pencapaian tujuan organisasi.

➤ *Sentralisasi dan desentralisasi keputusan*

Sentralisasi dan desentralisasi adalah pengambilan keputusan mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi merupakan proses pemberian wewenang pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi, sedangkan desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi.

➤ *Ukuran unit kerja*

Ukuran unit kerja mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

Struktur organisasi akan menjadi lebih jelas apabila digambarkan dalam suatu bagan atau skema organisasi. Pada struktur organisasi terdapat gambaran posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau bagaimana kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan. Struktur juga akan menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya.

Skema organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan pelaporan yang dinyatakan sebagai garis vertikal pada sebuah skema organisasi menunjukkan pada siapa suatu jabatan atau seseorang individu harus melapor, menggambarkan lingkungan tanggung jawab, alokasi tugas dan tanggung jawab setiap jabatan dalam organisasi. Bagan organisasi menunjukkan struktur organisasi dengan kotak-kotak atau garis-garis yang disusun menurut kedudukannya masing-masing dan mempunyai fungsi tertentu, yang satu sama lain dihubungkan dengan garis-garis saluran wewenang (Sutarto, 1998:217). Kegunaan skema atau bagan organisasi untuk mengetahui besar kecilnya organisasi, garis saluran wewenang, berbagai macam satuan organisasi, rincian suatu aktivitas satuan organisasi, setiap jabatan yang ada, rincian tugas pejabat, nama dan pangkat golongan, jumlah dan foto pejabat, kedudukan, dan penilaian terhadap kelayakan suatu organisasi.

Struktur organisasi lembaga pendidikan adalah merupakan susunan skema atau bagan yang menggambarkan hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok sehingga menjadi suatu kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi lembaga pendidikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari proses pembelajaran. Pengorganisasian lembaga penyelenggara pendidikan menganut pada ketentuan nasional tentang jenis dan jenjang pendidikan. Dalam UU nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan nasional (Propenas) yang dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Tahunan (Repeta) dinyatakan adanya perintah pembentukan Dewan Sekolah di setiap kabupaten dan kota, dan pembentukan komite sekolah di setiap sekolah.

Berkenaan dengan pengelolaan pendidikan, dikeluarkan Keputusan Menteri pendidikan Nasional nomor 044 tahun 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Dewan Pendidikan adalah badan yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu,

pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di suatu kabupaten dan kota. Dewan pendidikan berperan antara lain:

- Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan
- Pendukung (*supporting agency*) baik berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan
- Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan
- Mediator antara pemerintah (eksekutif) dan DPR dengan masyarakat.

Sedangkan Komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik itu pendidikan pra sekolah jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Peran komite sekolah hampir sama dengan dewan pendidikan, namun cakupan ruangnya lebih sempit yaitu hanya di satuan pendidikan saja.

a. Kewenangan Pemerintah Pusat Di bidang Pendidikan

Indonesia sebagai negara republik, dan sekarang menganut asas desentralisasi, dimana setiap daerah sudah memiliki wewenang dan kebijakan sendiri untuk mengatur daerah masing-masing begitupun dalam hal pendidikan. Namun, kebijakan tersebut masih dalam pengawasan pemerintah pusat dan terdapat hal-hal yang hanya dimiliki oleh pemerintah pusat. Beberapa kewenangan pemerintah pusat adalah:

- 1) Penetapan standar kompetensi siswa dan warga belajar serta pengaturan kurikulum nasional dan penilaian hasil belajar secara nasional serta pedoman pelaksanaannya.
- 2) Penetapan standar materi pelajaran pokok.
- 3) Penetapan persyaratan perolehan dan penggunaan gelar akademik.
- 4) Penetapan pedoman pembiayaan penyelenggaraan pendidikan.
- 5) Penetapan persyaratan penerimaan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa.
- 6) Penetapan persyaratan pemintakatan/zoning, pencarian, pemanfaatan, pernindahan, pengadaan, sistem pengamanan dan pemilikan benda cagar budaya serta persyaratan penelitian erkeologi.
- 7) Pemanfaatan hasil penelitian arkeologi nasional serta pengelolaan museum nasional, galeri nasional, pemanfaatan naskah sumber arsip, dan monumen yang diakui secara internasional.
- 8) Penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun bagi pendidikan dasar, menengah dan luar sekolah.

- 9) Pengaturan dan pengembangan pendidikan jarak jauh serta pengaturan sekolah internasional.
- 10) Pembinaan dan pengembangan bahasa dan sastra Indonesia.

Kewenangan pemerintah pusat dalam bidang pendidikan tersebut telah di terangkan dengan jelas dalam PP No.25 tahun 2000 tentang Kewenangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah sebagai daerah otonom. Kewenangan tersebut harus di patuhi dan taati oleh setiap daerah, guna menghasilkan mutu sekolah yang baik. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah saat ini. Kurikulum tersebut memberikan keleluasaan kepada setiap instansi sekolah guna mengembangkan standar kompetensi tersebut, namun tidak dapat dikurangi karena hal-hal yang terdapat dalam KTSP merupakan pokok yang harus didapatkan siswa sebagai bahan untuk mengikuti ujian nasional dimana pemerintah pusat dapat menilai hasil akademik dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Pemerintah pusat juga memiliki wewenang untuk menentukan pedoman anggaran biaya pendidikan. Pedoman ini dapat digunakan sebagai acuan bagi daerah dalam menentukan anggaran pendidikan yang akan dipakai dalam satu tahun. Adanya pengawasan dari pemerintah dapat mencegah pungutan liar atau penyalahgunaan yang lain dalam hal anggaran sekolah. Kewenangan pemerintah pusat dalam bidang pendidikan lainnya yaitu penetapan kalender pendidikan, dimana pemerintah pusat harus telah menetapkan hari aktif untuk kegiatan belajar setiap tahunnya, selain itu pemerintah juga memiliki wewenang untuk menetapkan jam belajar efektif dimana setiap tingkat pendidikan memiliki jam efektif untuk belajar setiap minggunya berbeda, semakin tinggi tingkat pendidikan (SD-SMP-SMA) maka semakin bertambah jam belajar efektifnya.

Kewenangan - kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah pada dasarnya adalah pedoman paling dasar, dimana setiap sekolah atau instansi pendidikan lainnya dapat mengembangkan dasar penetapan tersebut. Pemerintah pusat lebih berperan dalam hal pengawasan pelaksanaan pendidikan agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan dan penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar tidak menyimpang dari pedoman pendidikan. Adanya standar-standar yang ditetapkan oleh pemerintah ditujukan agar pendidikan di Indonesia mengalami kemajuan dan persamaan di setiap daerahnya. Meskipun dalam kenyataannya tetap terdapat perbedaan, namun hal itu tertutupi dengan adanya standar nasional yang diwujudkan oleh adanya ujian nasional di berbagai tingkat pendidikan.

b. Kewenangan Pemerintah Provinsi

Kewenangan pemerintah provinsi di bidang pendidikan selain masalah pendidikan yang bersifat lintas kabupaten dan kota juga mengurus:

- 1) Penetapan kebijakan tentang penerimaan siswa dan mahasiswa dari masyarakat minoritas, terbelakang, atau tidak mampu.
- 2) Penyediaan bantuan pengadaan buku pelajaran pokok/modul pendidikan untuk taman kanak-kanak, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan luar sekolah.
- 3) Mendukung/membantu penyelenggaraan pendidikan tinggi (selain pengaturan kurikulum, akreditasi dan pengangkatan tenaga akademis).
- 4) Pertimbangan pembukaan dan penutupan perguruan tinggi.
- 5) Penyelenggaraan sekolah luar biasa dan balai pelatihan atau penataran guru.
- 6) Penyelenggaraan museum provinsi, suaka peninggalan sejarah, kepurbakalaan, kajian sejarah dan tradisional serta pengembangan bahasa dan budaya daerah.

c. Pengorganisasian

- 1) Di pemerintah pusat Menteri Pendidikan Nasional sebagai pembantu Presiden menjadi penentu kebijakan strategi nasional, penanggung jawab tertinggi dan pembina dalam pengelolaan sistem pendidikan nasional yang menyeluruh.
- 2) Dinas pendidikan di provinsi merupakan perangkat daerah yang bertanggung jawab secara teknis tentang pelaksanaan kebijakan gubernur di bidang pendidikan. Kepala dinas pendidikan bertanggung jawab kepada gubernur. Tugas dan fungsinya meliputi:
 - a) Melaksanakan urusan desentralisasi dan dekonsentrasi dari pusat (termasuk Depdiknas).
 - b) Melaksanakan kebijakan gubernur di bidang pendidikan sesuai dengan kewenangannya.
 - c) Menjabarkan kebijakan yang telah digariskan oleh pusat antara lain mengeluarkan peraturan-peraturan, perizinan-perizinan dan mengendalikan pelaksanaannya.
 - d) Mengkoordinasikan, menyeimbangkan, dan melakukan monitoring serta evaluasi program-program pendidikan lintas kabupaten/kota.
- 3) Pemerintah Kabupaten/ kota
Bupati menetapkan kebijakan operasional di bidang pendidikan. Kebijakan gubernur meliputi jenjang TK/Sd, SMP, SMA dan pendidikan

luar sekolah. Dinas Pendidikan sebagai perangkat daerah bertanggung jawab kepada Bupati/walikota. Tugas Dinas Pendidikan adalah:

- a) Menyusun program-program pendidikan.
- b) Menyusun (bersama Bappeda) rencana, target/sasaran program pendidikan.
- c) Melakukan monitoring dan evaluasi program pendidikan.
- d) Melakukan perencanaan rekrutmen, menetapkan dan pembinaan tenaga di bidang pendidikan.

Di samping Dinas Pendidikan di Kabupaten/kota terdapat juga Badan Akreditasi Sekolah kabupaten/kota, Dewan Pendidikan Kabupaten/kota.

- 4) Tugas UPT (Unit Pelaksana Tingkat) Kecamatan
 - a) Melaksanakan kebijakan dan program pendidikan di tingkat kecamatan.
 - b) Mengkoordinasikan program dan kegiatan pendidikan di tingkat kecamatan. Seperti pelaksanaan wajib belajar 9 tahun dan pemberdayaan masyarakat.
 - c) Dinas pendidikan tingkat kecamatan bertugas mengkoordinasikan usulan, rencana, dan program pendidikan. Dari semua sekolah yang ada di Kecamatan, terutama Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar.
 - d) Melakukan monitoring dan evaluasi program pendidikan.
 - e) Melakukan supervisi terhadap sekolah-sekolah yang berada di Kecamatan (TK dan SD).

5) Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas terselenggaranya proses pendidikan di sekolah dengan kewenangan penuh. Komite sekolah yang komposisinya terdiri dari seluruh komponen/lapisan masyarakat setempat bertugas membantu sekolah dan menjadi jembatan antara sekolah dan masyarakat. Komite ini bertanggung jawab untuk memberdayakan masyarakat dalam usaha menyelenggarakan pendidikan yang merata, adil dan bermutu.

6. Nomenklatur Dinas Pengelola Pendidikan di Provinsi, Kabupaten/Kota

Undang-undang No.20 tahun 1999 memberikan kewenangan penuh kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan bagi semua jenjang dan jenis kecuali Perguruan Tinggi. Pemerintah pusat melalui Peraturan Pemerintah No.25 tahun 2000 merinci kewenangan yang wajib dilaksanakan oleh pemerintah kota dan kabupaten di bidang pendidikan.

Struktur organisasi pemerintah No.84 tahun 2001 namun demikian di dalamnya tidak mengatur nama-nama (nomenklatur) dinas yang bersangkutan sehingga ruang lingkup Dinas Pendidikan dan namanya, berbeda antara provinsi yang satu dengan provinsi yang lain.

Sebelum era otonomi daerah menurut UU No.22 Tahun 1999 nama instansi yang mengelola pendidikan sama, mulai dari departemen di Jakarta sampai ke instansi tingkat kecamatan di seluruh Indonesia.

7. Kriteria Keberhasilan Organisasi Lembaga Pendidikan

Kemandirian sebagai tuntutan desentralisasi pendidikan (Tim Dosen AP, 2010:25) pada daerah kabupaten dan kota lebih menekankan pada kemandirian dalam mengelola dan memberdayakan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh otoritas pusat dan provinsi. Melihat sumber daya yang tersedia di daerah, maka setiap daerah berbeda-beda dalam menangani urusan pendidikan. Perbedaan ini terlihat dalam mengorganisasikan instansi pengelola pendidikan, sedangkan untuk mengorganisasikan lembaga penyelenggaraan pendidikan tetap menganut ketentuan nasional tentang jenis dan jenjang pendidikan.

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumberdaya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan sebuah organisasi maka diperlukan kriteria keberhasilan organisasi lembaga pendidikan (Nanang Fattah, 1996:71).

Kriteria keberhasilan berfungsi untuk menentukan nilai suatu aspek dalam suatu komponen tertentu. Pengelolaan suatu lembaga pendidikan yang efektif dan efisien merupakan syarat mutlak keberhasilan organisasi tersebut. Tidak terkecuali lembaga pendidikan yang juga akan semakin dituntut menjadi suatu organisasi yang tepat sasaran dan berdayaguna. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memerlukan suatu sistem pengelolaan yang profesional. Sebagai salah satu komponen utama dalam sistem pendidikan, selayaknya sekolah memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kualitas SDM. Hal ini tidak terlepas dari seberapa baik sekolah tersebut dikelola. Apabila sekolah dianalogikan sebagai mesin produksi, maka kualitas output akan relevan dengan kualitas mesinnya. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan (sekolah) merupakan keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami

keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Sehingga keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*). Kriteria Keberhasilan, antara lain:

1. Obyektivitas absolut memang diyakini tidak akan diperoleh dalam kehidupan sehari-hari, yang diperoleh hanyalah tertekannya unsur subyektivitas seminimal mungkin. Hal itu juga dipastikan terjadi dalam penyelenggaraan supervisi keterlaksanaan Kurikulum 2004 di 40 SMA;
2. Dalam rangka menekan unsur subyektivitas sekaligus mengoptimalkan nilai-nilai obyektivitas dalam proses dan hasil supervisi keterlaksanaan Kurikulum di 40 SMA, maka disiapkan kriteria kinerja/performansi/ keberhasilan semua aspek pada semua komponen;
3. Kriteria keberhasilan berfungsi untuk menentukan nilai suatu aspek dalam suatu komponen tertentu. Kriteria unjuk kerja langsung menentukan nilai komponen;
4. Kriteria keberhasilan disiapkan untuk setiap aspek pada semua komponen. Formulasi semua kriteria kinerja / kriteria performansi / indikator keberhasilan ditentukan sesuai dengan karakteristik aspek yang dinilai;
5. Kriteria keberhasilan suatu aspek dalam suatu komponen tidak sama, baik dalam jumlah, substansi, maupun karakteristiknya.

D. PERTANYAAN PENDALAMAN

1. Sebutkan kegiatan operasional di sekolah yang dapat dilaksanakan secara otonomi oleh sekolah!
2. Apa perbedaan antara nomenklatur pengelola pendidikan pada masa sebelum pelaksanaan UU No. 22 Tahun 1999 dengan sesudah pelaksanaan UU tersebut!
3. Jelaskan perbedaan kewenangan pemerintah pusat di bidang pendidikan sebelum dan sesudah UU No. 22 Tahun 1999!

BAB VII

SUPERVISI AKADEMIK

DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. PENGANTAR

Keberhasilan manajemen sekolah dan terwujudnya sekolah yang efektif merupakan harapan seluruh warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Supervisi memiliki peran yang amat penting dalam manajemen sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran yang berkualitas. Supervisi yang efektif diperlukan supervisor yang handal, memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya serta memenuhi persyaratan antara lain memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan berkomunikasi (*interpersonal skill*) dan pengalaman (*experience*) di bidang supervisi secara memadai. Supervisi yang dilaksanakan secara periodik, berkesinambungan dan profesional sangat mendukung terwujudnya sekolah efektif.

Meskipun supervisi memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen sekolah, pelaksanaan supervisi di sekolah masih banyak mengalami kendala atau hambatan. Beberapa faktor yang berkontribusi menghambat pelaksanaan supervisi adalah guru, kepala sekolah, lingkungan sekolah, sarana dan prasarana penunjang dan dari diri supervisor. Oleh karena itu pemahaman yang memadai perihal supervisi akan membantu guru dan kepala sekolah meningkatkan kinerja mereka dalam mengelola pembelajaran yang lebih efektif. Sebagaimana dijelaskan Wiles dan Bondi (1986) konsep supervisi dimaknai sebagai kegiatan yang lebih menekankan pada aspek peningkatan pembelajaran yang berkualitas dan efektif.

B. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bagian bab ini, mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan hakikat supervisi pendidikan
2. Menjelaskan pelaksanaan supervisi akademik di sekolah
3. Menjelaskan kepala sekolah sebagai supervisor

C. Materi Pembelajaran

1. Hakikat Supervisi Pendidikan

Supervisi berasal dari kata “super” artinya lebih atau atas, dan “vision” artinya lihat atau tinjau, tilik dan awas. Secara etimologis supervisi artinya melihat atau meninjau, menilik, mengawasi yang dilakukan oleh atas terhadap pelaksanaan kegiatan bawahannya. Pengertian istilah “supervisi” secara umum berarti mengamati, mengawasi atau membimbing dan menstimulasi kegiatan-kegiatan orang lain dengan maksud untuk mengadakan perbaikan. Orang yang diberi tugas mengawasi disebut supervisor. Tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.

Istilah supervisi dahulu banyak digunakan untuk kegiatan yang serupa dengan inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilaian. Douglas (1961) mengartikan konsep supervisi adalah *“the inspectional authoritarian concept of supervision continued into the early years of the present century and as still found in many secondary schools to day”*. Konsep supervisi dimaknai sebagai kegiatan inspeksi yang dilakukan dengan pendekatan otoriter. Pengertian ini membawa implikasi seolah supervisi disamakan dengan pengawasan atau inspeksi yang umum berlaku dalam dunia pendidikan. Supervisi diasumsikan sebagai kegiatan mendeteksi kesalahan bawahan dalam melaksanakan perintah serta peraturan-peraturan dari atasan.

Pengertian konsep supervisi sangat beragam karena dimaknai dari aspek tujuan, konteks dan sudut pandang berbeda-beda dari setiap pakar dan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sejalan perkembangan pendidikan. Untuk itu, pada bagian ini dibahas pengertian supervisi secara komprehensif dalam konteks pembelajaran di sekolah pada masa kini.

Dalam konteks sekolah sebagai organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari proses administrasi. Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yakni penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Supervisi berhubungan dengan semua upaya pendidikan yang tertuju pada semua aspek yang merupakan faktor penentu keberhasilan sekolah.

Konsep supervisi kini didasarkan atas keyakinan bahwa perbaikan merupakan suatu usaha yang kooperatif dari semua orang yang berpartisipasi dan supervisor sebagai pemimpin yang bertindak sebagai stimulator, pembimbing dan konsultan bagi para bawahannya dalam rangka perbaikan.

Beberapa pakar pendidikan memberikan pengertian supervisi sebagai berikut:

- a. Marks, Stoops dan King-Stoops (dalam Hartoyo, 2006: 46)
"Supervision is an action and experimentation aimed at improving instruction and the instructional program". Supervisi merupakan kegiatan yang lebih menekankan pada aspek peningkatan pembelajaran.
- b. Harris (1985)
Supervisi adalah kegiatan yang dilakukan untuk memelihara atau mengembangkan kegiatan sekolah yang secara langsung berpengaruh terhadap proses pembelajaran yang dilakukan untuk memajukan atau meningkatkan pembelajaran siswa.
- c. Wiles dan Bondi (1986)
Supervisi dalam konteks pembelajaran di kelas diartikan sebagai aktifitas untuk membantu guru tumbuh dan berkembang menuju profesionalisme dalam mengelola pembelajaran. Supervisi bertujuan membantu guru bekerja lebih baik.
- d. Mukhtar (2013)
Supervisi merupakan suatu usaha mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individu maupun kelompok. Hakikatnya segenap bantuan yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran.
- e. Good Carter (dalam Mukhtar, 2013)
Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk mengembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan penilaian pengajaran.

Konsep supervisi modern menimbulkan berbagai pandangan baru mengenai hakikat pembelajaran secara khusus dan hakikat pendidikan secara umum. Supervisi pendidikan dicitakan sebagai segala usaha yang dilakukan pimpinan sekolah yang diangkat dan diarahkan kepada pelaksanaan kepemimpinan bagi para guru dan tenaga kependidikan lain dalam upaya perbaikan pembelajaran, menstimulasi pertumbuhan profesional para guru, proses seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pembelajaran, metode dan evaluasi pembelajaran. Supervisi diartikan pula sebagai suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru sekolah baik secara individual maupun secara kolektif agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam

mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran, sehingga mereka mampu lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Para ahli dalam bidang administrasi pendidikan memberikan kesepakatan bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian bidang akademik khususnya peningkatan proses belajar mengajar (Sergiovanni, 1993; Gregg Miller, 2003). *Association for Supervision and Curriculum Development* (1987) merumuskan *"Almost all writers agree that the primary focus in educational supervision is-and should be the improvement of teaching and learning. The term instructional supervision is widely used in the literatur of embody all effort the thus ends"*. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa supervisi dalam pendidikan fokus utamanya adalah memperbaiki proses pembelajaran yang istilah lain disebut juga supervisi pembelajaran atau supervisi akademik. Pengawasan dalam hal tata kelola penyelenggaraan pendidikan menjadi garapan dari supervisi manajerial.

Dalam perkembangannya, supervisi pendidikan tidak hanya supervisi akademik yang ditujukan pada mengembangkan mutu proses pembelajaran yang dilaksanakan para guru, tetapi juga supervisi manajerial yang ditujukan untuk mengembangkan mutu penyelenggaraan pendidikan terutama pengelolaan dan administrasi sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan staf sekolah lainnya. Oleh sebab itu, sasaran supervisi manajerial adalah kepala sekolah atau pengelola pendidikan dan seluruh staf sekolah.

Dengan demikian konsep supervisi mempunyai arti yang luas sebagai pengawasan, yakni pembinaan yang diberikan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru dan seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Supervisi atau pengawasan adalah bantuan profesional kesejawatan yang dilakukan melalui dialog kajian masalah pendidikan untuk menemukan solusi dalam meningkatkan kemampuan profesional kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya guna mempertinggi kinerja sekolah menuju tercapainya mutu pendidikan.

Nilai supervisi terletak pada perkembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang direfleksikan pada perkembangan para siswa. Perbaikan situasi belajar mengajar berhubungan erat dengan pengelolaan kelas, yaitu suatu usaha untuk: (a) menciptakan, memperbaiki dan memelihara organisasi kelas agar para siswa dapat mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya secara maksimal, (b) menyeleksi fasilitas belajar

yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (c) mengkoordinasi kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, dan (d) meningkatkan moral kelas.

Secara operasional supervisi pendidikan bidang akademik atau pembelajaran bertujuan memberikan bantuan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan guru dalam rangka mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik, yaitu yang mampu menumbuhkembangkan potensi para siswa, potensi intelektual, emosional, sosial keagamaan dan jasmaniahnya.

Fungsi supervisi pendidikan berkaitan dengan bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil dan bidang evaluasi. Supervisi berfungsi membantu (*asosting*), memberi support (*supporting*) dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). Minimal ada tiga fungsi supervisi pendidikan, yaitu:

- (a) sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan
- (b) sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur terkait dengan pendidikan
- (c) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing guru-guru dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan fungsi supervisi pendidikan tersebut, terdapat empat peranan supervisor pendidikan, sebagai:

- (a) Koordinator, supervisor dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf sebagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru.
- (b) Konsultan, supervisor dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok.
- (c) Pemimpin kelompok, supervisor dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama.
- (d) Evaluator, supervisor dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan dan juga dapat merefleksi dirinya sendiri, yakni konsep diri (*self concept*), cita-cita/idea diri (*self idea*), realitas diri (*self reality*).

Kegiatan supervisi pendidikan sesuai dengan pengertian konsep yang diuraikan di atas dapat dibedakan menjadi dua, yakni:

- (a) Supervisi akademik, yaitu supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masa akademik yang langsung berada dalam lingkup kegiatan

pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.

- (b) Supervisi administrasi, menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.

Kajian berikut lebih menitikberatkan pada pelaksanaan supervisi akademik, karena langsung berkaitan dengan kemampuan profesional guru di bidang pembelajaran.

2. Pelaksanaan Supervisi Akademik di Sekolah

Secara konseptual supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pembelajaran (Glickman, 1981). Supervisi akademik merupakan upaya membentuk guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran (Daresh, 1989). Dengan demikian esensi supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru agar guru dapat mempertinggi kualitas pembelajaran atau profesional guru.

Sergiovanni (1987) menjelaskan proses supervisi adalah menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, sehingga aspek-aspek penilaiannya harus ditetapkan dan dikembangkan instrumennya. Kegiatan supervisi akademik dilanjutkan dengan melakukan pembinaan kemampuan profesional guru. Dengan demikian melalui supervisi akademik ini guru akan semakin mampu memfasilitasi peserta didiknya.

Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang harus dicapai peserta didik (Glickman, 1981). Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat. Terdapat 3 tujuan supervisi akademik, yakni:

- (a) Membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya yaitu melaksanakan pembelajaran yang mendidik. Oleh karena itu, melalui supervisi akademik guru hendaknya menguasai kompetensi guru, yakni kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional, sebagaimana dituangkan dalam Permendikbud Nomor 16 tahun 2007.
- (b) Meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pemantauan dan penilaian kegiatan proses belajar dan proses mengajar di sekolah agar diketahui sejauhmana tercapainya tujuan pembelajaran. Pembelajaran

dikatakan berkualitas apabila peserta didik melakukan aktivitas belajar yang mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreatif, inovatif dan menyenangkan serta hasil belajar yang optimal sehingga peserta didik mampu memecahkan masalah yang dihadapinya dan memiliki rasa keingintahuan lebih lanjut.

- (c) Mendorong guru menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan pembelajaran, mendorong guru untuk selalu berusaha meningkatkan kemampuannya, serta mendorong guru agar mereka memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawab profesinya.

Pelaksanaan supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik yang mampu berfungsi mencapai ketiga tujuan di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memperhatikan satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan yang lain. Tercapainya ketiga tujuan tersebut sebagai refleksi supervisi akademik berfungsi mengubah perilaku guru dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya, yang berimplikasi pada perubahan perilaku peserta didik dalam aktivitas belajarnya ke arah yang lebih kreatif dan inovatif.

Upaya mencapai tujuan supervisi akademik digunakan metode dan teknik supervisi akademik, sebagai sarana dan cara yang ditempuh dalam langkah-langkah konkrit yang dilaksanakan oleh supervisor. Terdapat dua metode supervisi akademik, yaitu (a) Metode supervisi akademik individu, (b) Metode supervisi akademik kelompok. Teknik yang digunakan dalam metode supervisi akademik individu, antara lain: kunjungan dan observasi kelas, dialog, kunjungan antar guru-guru, evaluasi diri, supervisi buletin, profesional reading, profesional writing. Sedangkan teknik yang digunakan dalam metode supervisi akademik kelompok, antara lain: rapat staf sekolah, orientasi guru baru, *curriculum laboratory*, kepanitiaan, perpustakaan profesional, demonstrasi dan simulasi mengajar, lokakarya, *field trips*, diskusi panel, pelatihan dan organisasi profesional.

Pelaksanaan supervisi akademik dalam sistem persekolahan hendaknya melibatkan partisipasi aktif keseluruhan anggota guru, bahkan sebaiknya guru sebagai prakarsa dalam proses supervisi akademik. Hubungan supervisor dengan guru sifatnya kemitraan atau teman sejawat.

Beberapa prinsip yang harus diperhatikan supervisor dalam melaksanakan supervisi atau pengawasan akademik adalah sebagai berikut:

- (d) Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, oleh karenanya pengawas atau

supervisor harus memiliki sifat kepribadian ikhlas, rela berkorban, terbuka, jujur, semangat, antusias dan penuh humor

- (e) Supervisi akademik harus dilakukan secara terprogram dan berkembang serta bersifat situasional.
- (f) Supervisi akademik harus dilaksanakan secara demokratis secara aktif dan kooperatif dengan guru yang dibina.
- (g) Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan lainnya di sekolah seperti administrasi sekolah, bimbingan konseling, kesiswaan, pengembangan sarana dan prasarana dan pembiayaan.
- (h) Supervisi akademik harus komprehensif, yakni mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik yakni pengawasan kualitas, pengembangan profesional dan memotivasi guru.
- (i) Supervisi akademik harus konstruktif. Penilaian unjuk kerja guru bukan untuk mencari kesalahan guru, tetapi mengukur ketercapaian kinerja guru sebagai dasar mengembangkan kemampuan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapinya.
- (j) Supervisi akademik harus obyektif. Obyektivitas dalam menyusun program supervisi berarti didasarkan atas kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Obyektivitas juga dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik.

Ada lima langkah yang harus ditempuh supervisor atau pengawas sekolah dalam melaksanakan pembinaan kemampuan profesional guru melalui kegiatan supervisi akademik, yakni:

- (a) Menciptakan hubungan harmonis antara pengawas sekolah dengan kepala sekolah dan guru serta semua pihak yang terkait di sekolah. Supervisi akademik dalam arti bantuan profesional pengawas sekolah sebagai supervisor kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran memerlukan dukungan dari guru dan kepala sekolah. Oleh karena itu hubungan baik yang harmonis antara pengawas sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah dan guru mutlak diperlukan agar bisa menciptakan program supervisi akademik minimal berisi: tujuan dan sasaran supervisi, kriteria keberhasilan, materi dan kegiatan supervisi, sumber daya yang diperlukan, strategi pelaksanaan, waktu pelaksanaan.
- (b) Menganalisis kebutuhan (*needs assessment*), sebagai upaya menentukan apa yang diperlukan dengan membandingkan kemampuan yang dipersyaratkan dengan kemampuan yang dimiliki sebagaimana

adanya. Temuan kebutuhan ini berupa keterampilan-keterampilan guru dalam melaksanakan pembelajaran yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik. Supervisor harus mengumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber tentang kelemahan dan kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Hasil analisis kebutuhan supervisi akademik berupa teridentifikasi materi pembinaan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan pembelajaran yang selanjutnya dituangkan dalam program supervisi akademik.

- (c) Melaksanakan supervisi akademik sebagai upaya pembinaan kemampuan profesional guru. Teknik supervisi akademik dapat menggunakan teknik individual dan teknik kelompok.
- (d) Penilaian keberhasilan supervisi akademik, dilaksanakan setelah selesai melaksanakan supervisi akademik. Penilaian merupakan proses mengumpulkan, mengolah dan menyimpulkan informasi untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai. Tujuan penilaian pembinaan keterampilan pembelajaran adalah untuk: (i) mengetahui ketercapaian kriteria keberhasilan, (ii) menentukan validitas teknik supervisi yang digunakan dalam rangka perbaikan program supervisi berikutnya.
- (e) Perbaikan program supervisi akademik, merupakan kegiatan merevisi program supervisi khususnya pembinaan kemampuan profesional guru. Revisi ini dilakukan sesuai dengan hasil penilaian keberhasilan supervisi yang dilaksanakan.

3. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan supervisi akademik. Hal tersebut tercantum dan diamatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Kepala sekolah juga harus memahami dengan benar, bahwasanya kegiatan supervisi akademik yang dilakukan bukan hanya bertujuan pada penilaian kinerja guru dalam pengelolaan proses belajar mengajar, melainkan juga untuk membantu guru dalam meningkatkan profesionalismennya sesuai dengan Undang-Undang Guru dan Dosen (UU No. 14 Tahun 2005).

Pelaksanaan Supervisi akademik yang dilakukan oleh Supervisor (Kepala Sekolah) harus mengacu pada prinsip-prinsip supervisi akademik. Menurut Dodd dalam Buku Panduan Supervisi Akademik Dirjen PMPTK (2010), dinyatakan bahwa ada beberapa prinsip supervisi akademik yang meliputi:

- (a) Praktis yaitu yang berkaitan dengan kemudahan dalam melaksanakan kegiatan Supervisi sesuai dengan kondisi Sekolah.
- (b) Sistematis yaitu yang berkaitan dengan Perencanaan Program Supervisi yang matang dan tujuan Pembelajaran.
- (c) Objektif yaitu yang berkaitan dengan masukan sesuai dengan aspek-aspek Instrumen yang digunakan dalam supervisi.
- (d) Realitis yaitu yang berkaitan dengan kenyataan sebenarnya dalam melakukan Supervisi.
- (e) Antisipatif yaitu yang berkaitan dengan kemampuan dalam menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- (f) Konstruktif yaitu yang berkaitan dengan pengembangan Kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
- (g) Kooperatif yaitu yang berkaitan dengan kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
- (h) Kekeluargaan yaitu yang berkaitan dengan pertimbangan saling asah, asih dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran.
- (i) Demokratis yaitu yang berkaitan dengan pemahaman yang bahwasanya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
- (j) Aktif yaitu yang berkaitan dengan keaktifan guru dan supervisor untuk berpartisipasi.
- (k) Humanis yaitu berkaitan dengan kemampuan guru untuk menciptakan hubungan kemanusiaan yang hormanis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
- (l) Berkesinambungan yaitu yang berkaitan dengan kegiatan supervisi akademik oleh kepala sekolah.
- (m) Terpadu yaitu berkaitan dengan kesatuan dengan program pendidikan
- (n) Komprehensif yaitu yang berkaitan dengan pemenuhan ketiga tujuan supervisi akademik.

Proses supervisi akademik untuk meningkatkan kemampuan personil sekolah dapat menggunakan beberapa teknik berikut:

- (a) Kunjungan sekolah, yakni teknik supervisi yang digunakan untuk mengamati proses kerja, alat yang dipakai, metode yang digunakan.
- (b) Pembicaraan individual, yaitu teknik supervisi untuk memberi kesempatan seluas-luasnya bagi supervisor untuk membicarakan langsung dengan guru mengenai masalah yang berkaitan dengan profesional pribadi mereka.

- (c) Diskusi kelompok, yaitu suatu kegiatan kelompok dalam situasi tatap muka, tukar menukar informasi, atau untuk memutuskan suatu keputusan mengenai masalah tertentu.
- (d) Demonstrasi mengajar, yang sebelumnya harus menyusun rencana demonstrasi terlebih dahulu dengan mengutamakan penekanan terhadap hal-hal yang dianggap penting.
- (e) Kunjungan kelas antar guru, yang hasilnya dapat digunakan untuk menilai aktivitas sendiri.
- (f) Lokakarya, yaitu kesempatan untuk bekerja sama, mempertemukan ide-ide, mendiskusikan masalah bersama, atau meningkatkan kemampuan pribadi guru dalam bidang masing-masing.

Kepala sekolah ketika hendak melakukan kegiatan supervisi akademik dapat mengacu pada model supervisi akademik sebagai berikut:

(a) Model Supervisi Tradisional.

Model supervisi tradisional ini dalam Supervisi akademik meliputi:

(i) *Observasi langsung*. Model supervisi ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan observasi langsung kepada guru-guru yang sedang mengajar di dalam ruang, melalui prosedur: Pra-Observasi, Observasi dan Post-Observasi. Supervisor/Kepala sekolah memberikan pengarahan dan penguatan langsung kepada guru terkait kemampuan mengelola pembelajaran.

(ii) *Observasi tidak langsung*. Model supervisi ini dilaksanakan oleh kepala sekolah melalui tes, diskusi kasus dan angket. Soal tes yang digunakan hendaknya memenuhi syarat validitas, reliabilitas, daya beda dan kesukarannya. Diskusi kasus, berawal dari kasus-kasus yang sudah diketemukan saat observasi proses pembelajaran dan laporan studi dokumentasi. Sedangkan metode angket, berisi pokok-pokok pemikiran yang mencerminkan penampilan kinerja guru. Pendekatan tidak langsung ini merupakan upaya menyelesaikan masalah dengan lebih menghargai dan memberikan kesempatan pada guru untuk mengemukakan persoalannya.

(b) Model Supervisi Kontemporer.

Supervisi model kontemporer ini dilaksanakan biasanya dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sehingga sering disebut dengan model Supervisi Klinis. Supervisi akademik dengan pendekatan klinis ini bersifat kolaboratif. Prosedur pelaksanaan supervisi klinis sama dengan supervisi akademik yaitu dengan melakukan observasi kelas, namun yang membedakan adalah pendekatannya. Supervisi klinis diawali atas kesadaran pribadi guru untuk merefleksikan kelemahan kemampuan guru

dalam mengelola pembelajaran. Pada pihak lain, kepala sekolah perlu menguasai kompetensi perencanaan supervisi akademik dengan baik dengan memperhatikan beberapa prinsip yang menyangkut dengan obyektifitas (data apa adanya), tanggung jawab, berkesinambungan yang didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah.

Menurut Kemendiknas (2010), supervisi akademik sebaiknya dilakukan dengan pendekatan supervisi klinis. Supervisi klinis adalah suatu model supervisi yang ditujukan untuk memperbaiki kegiatan belajar mengajar dengan melakukan pembinaan-pembinaan sesuai dengan kekurangan-kekurangan yang dilakukan oleh guru. Tujuan supervisi klinis adalah memperbaiki perilaku guru dalam kegiatan belajar mengajar dengan intensif agar peningkatan kualitas pendidikan dapat dicapai. Supervisi klinis dilaksanakan dengan cara berkesinambungan melalui tahapan praobservasi, observasi pembelajaran dan pasca observasi.

(a) Praobservasi (pertemuan awal).

Pada tahap sebelum observasi terdapat beberapa aspek yang direncanakan untuk perbaikan dalam observasi kelas. Aspek-aspek ini sangat bervariasi, tergantung pada hasil kesepakatan yang dibuat oleh kepala sekolah dengan guru. Sebagai contoh aspek-aspek yang dihasilkan melalui kesepakatan adalah konsep yang akan dibahas di kelas, tujuan yang akan dicapai dalam proses belajar mengajar, langkah-langkah penyajian yang akan dilakukan, pemanfaatan media belajar, proses interaksi guru dengan murid. Setelah aspek-aspek yang akan diamati dalam observasi diinventarisasi, untuk melangkah kepada tahap observasi kelas (pelaksanaan observasi), harus disiapkan instrumen yang sesuai dengan jenis aspek-aspek tersebut. Tahap pertemuan awal ini supervisor berupaya menciptakan suasana keakraban dengan guru, membahas persiapan yang dibuat oleh guru membuat kesepakatan mengenai aspek yang mejadi fokus pengamatan, menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan.

(b) Observasi (pengamatan pembelajaran):

Pada tahap pelaksanaan observasi (observasi kelas) ada beberapa aspek/komponen yang harus dianalisis. Proses observasi kelas, dimaksudkan untuk mengamati dan mengevaluasi pelaksanaan proses belajar mengajar, yang ditekankan kepada aspek-aspek yang telah disepakati pada saat tahap sebelum observasi. Penekanan pada observasi kelas in adalah upaya perbaikan proses belajar mengajar. Didalam pengamatan (observasi) ini, penilaian terhadap proses belajar mengajar,

berdasarkan instrumen yang dikembangkan untuk supervisi akademik, informasi-informasi yang diperoleh dalam observasi kelas, adalah kejelasan tentang konsep yang disajikan, tingkat keberhasilan pencapaian tujuan, keberhasilan penyajian, sesuai langkah-langkah yang disepakati, pemanfaatan alat bantu mengajar-belajar, efektifitas proses interaksi guru-murid. Analisis berdasarkan hasil penilaian instrumen yang digunakan pada saat observasi kelas, akan menggambarkan tingkat keberhasilan usaha guru memperbaiki perilaku mengajarnya.

(c) Pasca observasi atau pertemuan balik.

Pada tahap sesudah observasi, dimaksudkan memperoleh informasi balikan tentang kesan-kesan penampilan pada saat guru menjelaskan konsep, mengidentifikasi keterampilan mengajar yang baik, mengidentifikasikan keterampilan mengajar yang masih kurang, dan perlu ditingkatkan, diskusi tentang gagasan-gagasan alternatif kegiatan mengajar dan belajar untuk memperbaiki keterampilan mengajar yang dianggap kurang (sesuai dengan keterangan dan perasaan guru), penjelasan mengenai hasil observasi (menurut supervisor), saran-saran perbaikan. Pertemuan balik ini dilaksanakan segera setelah observasi, menanyakan bagaimana pendapat guru mengenai proses pembelajaran, yang baru berlangsung, menunjukkan data observasi (instrumen dan catatan), memberikan guru untuk mencermati dan menganalisisnya, mendiskusikan secara terbuka hasil observasi, terutama pada aspek yang telah disepakati (kontrak), memberikan penguatan terhadap penampilan guru, menghindari kesan yang menyalahkan dan mengusahkan guru menemukan kekurangannya.

Hasil observasi perlu dianalisis dan ditindaklanjuti kegiatan pembinaan yang tepat oleh kepala sekolah sebagai supervisor yang bertujuan untuk memberikan dampak nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Apakah pelaksanaan supervisi telah sesuai dengan program, apakah telah efektif, adakah hambatannya. Menganalisis hasil supervisi dapat dilakukan secara kuantitatif atau dengan cara kualitatif. Menggunakan cara kuantitatif apabila data yang terkumpul berwujud angka-angka hasil perhitungan. Menganalisis kuantitatif misalnya dengan menghitung modus, median, mean, standart deviasi, perhitungan prosen, analisis korelasi, regresi, analisis varians Analisis kualitatif apabila data yang terkumpul berwujud kata-kata, misalnya analisis kasus.

Tindak lanjut hasil supervisi tersebut dapat berupa penguatan, penghargaan, teguran yang bersifat mendidik dan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau penataran yang lebih lanjut. Menyangkut

tidak lanjut dari supervisi akademik ada dua kegiatan penting yang harus dipahami oleh kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

- (a) Pembinaan, pembinaan dapat berupa langsung maupun tidak langsung. Pembinaan langsung, yaitu dilakukan terhadap hal-hal yang bersifat khusus, yang perlu diperbaiki segera. Pembinaan tidak langsung, yaitu pada hal-hal yang bersifat umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah diperoleh hasil analisis supervisi.
- (b) Pemantapan instrumen supervisi akademik, yang dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik.

Suatu kondisi yang dipersyaratkan dalam melakukan supervise klinis, yakni:

- (1) menciptakan hubungan baik antara guru dan supervisor (dalam hal ini kepala sekolah),
- (2) merencanakan aspek perilaku yang akan diperbaiki pada sub bahasan tertentu,
- (3) merencanakan strategis observasi,
- (4) mengobservasi guru mengajar,
- (5) menganalisis kegiatan belajar mengajar oleh guru dan supervisor (kepala sekolah) secara terpisah,
- (6) merencanakan pertemuan, guru diberi kesempatan menanggapi cara mengajarnya sebelum dibahas secara bersama, dan
- (7) membuat rencana baru bila aspek perilaku itu belum dapat diperbaiki dan mengulangi dari langkah awal sampai akhir.

Didalam melaksanakan supervisi klinis terdapat sejumlah prinsip umum yang harus menjadi landasan kepala sekolah dalam melakukan supervisi, yaitu:

- (a) Hubungan antara kepala sekolah sebagai supervisor dengan guru adalah hubungan kolegial yang sederajat dan bersifat interaktif dari pads direktif sebagai hubungan antara tenaga profesional berpengalaman dengan yang kurang berpengalaman, sehingga terjalin suatu dialog profesional yang interaktif dalam suatu suasana yang intim dan terbuka, yang fsinya bukan hanya pengarahan atau instruksi dari supervisor saja,
- (b) Pertemuan diskusi antara kepala sekolah sebagai supervisor dan guru adalah demokratis, baik pada perencanaan latihan maupun pada pengkajian balikan dan tindak lanjut. Suasana demokratis itu dapat terwujud jika kedua pihak dengan bebas mengemukakan pendapat dan tidak mendominasi pembicaraan, serta memiliki sifat keterbukaan

untuk mengkaji semua pendapat yang dikemukakan didalam pertemuan tersebut, dan pada akhirnya keputusan ditetapkan atas persetujuan bersama,

- (c) Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru, serta tetap berada di dalam ruang lingkup tingkah laku guru mengajar secara aktual. Dengan prinsip ini guru didorong untuk menganalisis kebutuhan dan aspirasinya didalam usaha mengembangkan dirinya,
- (d) Pengkajian balikan dilakukan berdasarkan data observasi yang cermat yang didasarkan atas kontrak, serta dilaksanakan dengan segera. Dari hasil analisis balikan itulah ditetapkan rencana selanjutnya,
- (e) Mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab guru, baik pada tahap perencanaan, pengkajian balikan, bahkan pengambilan keputusan, dan tindak lanjut. Dengan mengalihkan sedini mungkin prakarsa dan tanggung jawab itu ke tangan guru diharapkan pada gilirannya kelak guru tetap mengambil prakarsa untuk mengembangkan dirinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan salah satu tugas kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan supervisi akademik. Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pembelajaran. Kepala sekolah sebagai supervisor akademik memiliki beban peran dan tanggungjawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di sekolah. Tanggungjawab ini dikenal sebagai tanggungjawab supervisi. Sebagai unsur pimpinan dalam sistem organisasi persekolahan, kepala sekolah sebagai supervisor membantu guru, secara individual atau kelompok, untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum serta meningkatkan kemampuan guru yang profesional. Kemampuan kepala sekolah berperan sebagai supervisor yang melakukan supervisi pengajaran harus dimiliki setiap kepala sekolah. Hal ini perlu diprioritaskan mengingat dengan adanya supervisi pengajaran, guru dapat merasakan kehadiran kepala sekolah sebagai supervisor merupakan mitra yang membantu meningkatkan kemampuan profesionalnya.

Implikasi pelaksanaan supervisi akademik dengan pendekatan supervisi klinis bagi kedua belah pihak, yakni bagi kepala sekolah sebagai supervisor dan bagi guru. Implikasi supervisi bagi kepala sekolah sebagai supervisor antara lain: (a) yakin akan kemampuan guru untuk mengembangkan dirinya serta menyelesaikan masalah yang dihadapi, (b) memiliki sikap terbuka dan tanggap terhadap setiap pendapat guru, (c) mau dan mampu memperlakukan guru sebagai kolega yang memerlukan

bantuannya. Sedangkan implikasi supervisi bagi guru antara lain: (a) perubahan sikap bagi guru sebagai seseorang yang mampu mengambil prakarsa untuk menganalisis dan mengembangkan dirinya, (b) bersikap terbuka dan obyektif dalam menganalisis dirinya.

D. Pertanyaan Pendalaman

1. Mengapa supervisi akademik mutlak diperlukan bagi guru di sekolah?
2. Bagaimanakah prosedur supervisi akademik yang dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien?
3. Bagaimanakah teknik yang dapat digunakan Kepala sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai supervisor bagi guru?

BAB VIII

KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

A. PENGANTAR

Dalam organisasi sekolah tidak lepas dari aktivitas berkomunikasi, karena komunikasi merupakan bagian internal dari organisasi. Komunikasi memiliki peran yang sangat besar dalam terciptanya iklim organisasi sekolah yang baik. Komunikasi sebagai pertukaran informasi dan penyampaian arti adalah suatu kegiatan antar manusia yang paling azasi dan esensi karena dapat menimbulkan pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan lain di lingkungan kerja. Komunikasi dalam organisasi merupakan arus, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Salah satu unsur tercapainya tujuan organisasi adalah adanya hubungan baik diantara para anggota organisasi tersebut.

Komunikasi menghubungkan antar orang, baik antar bagian dalam organisasi sekolah maupun antar bagian luar organisasi sekolah. Oleh karena itu, proses komunikasi dalam organisasi sekolah dapat dibedakan atas komunikasi internal dan eksternal sekolah. Keefektivan sebuah organisasi terletak pada keefektivan komunikasi, sebab komunikasi itu penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan penerima informasi pada semua anggota dan pemimpin dalam organisasi. Komunikasi berperan untuk membangun organisasi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas organisasi, tak terkecuali pada organisasi sekolah. Fungsi komunikasi dalam manajemen sekolah dapat dibedakan atas fungsi informatif, regulatif, integratif, persuasif, emosi, motivasi dan fungsi kontrol.

Untuk mencapai keefektivan komunikasi, setiap manajer dalam organisasi membangun komunikasi dengan gaya yang berbeda-beda tergantung fungsinya. Meskipun demikian mengelola komunikasi yang efektif dalam organisasi sekolah tidak mudah, dipengaruhi oleh faktor iklim komunikasi dan seringkali dijumpai berbagai hambatan, baik hambatan dari organisasi sekolah maupun hambatan fisik dalam proses komunikasi dan hambatan antar pribadi.

B. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bagian bab komunikasi dalam manajemen ini, mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan pengertian komunikasi dalam organisasi di sekolah
2. Menjelaskan prinsip-prinsip komunikasi
3. Menjelaskan tujuan dan unsur-unsur komunikasi
4. Pentingnya komunikasi dalam manajemen sekolah
5. Menjelaskan proses komunikasi dalam manajemen sekolah
6. Membedakan beberapa fungsi komunikasi dalam manajemen sekolah
7. Membedakan gaya-gaya komunikasi dalam manajemen sekolah
8. Menjelaskan faktor iklim komunikasi dalam manajemen sekolah
9. Mengidentifikasi hambatan komunikasi dalam manajemen sekolah

C. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Komunikasi dalam Organisasi di Sekolah

Salah satu cara terbaik untuk memahami kata “komunikasi” adalah menerangkan arti komunikasi berdasarkan etimologi. Kata komunikasi (*communication*) berasal dari bahasa Latin “*communicatio*” yang terbentuk dari dua kata, yakni “*com*” (bahasa Latin “*cum*”), berarti “dengan” atau “bersama dengan”; dan “*unio*” (bahasa Latin “*union*”) berarti “bersatu dengan”. Jadi komunikasi diartikan “*union with*” (bersatu dengan) atau “*union together with*” (bersama dengan). Dijelaskan Alo Liliweri (2007: 3) lazimnya disebut communion yang berarti tidak sekedar “bersama dengan” tetapi lebih mendalam, yakni “bersatu dengan”. Bersama-sama dalam satu kesatuan, bersatu dalam kesamaan.

Praktik komunikasi manusia mengalami perkembangan, etimologi kata “komunikasi” mengalami peralihan makna dari bahasa Latin ke bahasa Inggris yang dikenal dengan kata “*common*”. Aktivitas komunikasi manusia sebagai usaha untuk membangun “*commonness*” (*of meaning*) atau kebersamaan makna atas suatu informasi, gagasan atau sikap demi “bersama dengan” atau “bersatu dengan” orang lain.

Definisi komunikasi dari beberapa pakar dan praktisi disampaikan dengan cara yang berbeda-beda tergantung dari minat dan kepentingan mereka terhadap komunikasi, namun secara eksplisit dan implisit menggambarkan gejala-gejala komunikasi manusia. Berikut beberapa definisi komunikasi:

- a. Komunikasi diartikan sebagai pengalihan suatu pesan dari satu sumber kepada penerima agar dapat dipahami.
- b. Komunikasi merupakan interaksi antar pribadi yang menggunakan sistem simbolik linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata),

verbal dan non-verbal. Sistem ini dapat diasosiasikan secara langsung/tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral dan visual).

- c. Komunikasi adalah proses yang melibatkan seseorang untuk menggunakan tanda-tanda (alamiah atau universal) berupa simbol-simbol (berdasarkan perjanjian manusia) verbal atau non-verbal yang disadari atau tidak disadari yang bertujuan mempengaruhi sikap orang lain.
- d. Komunikasi merupakan setiap proses pertukaran informasi, gagasan dan perasaan. Proses ini meliputi informasi yang disampaikan baik secara lisan maupun tulisan dengan kata-kata atau yang disampaikan dengan bahasa tubuh, gaya maupun penampilan diri, menggunakan alat bantu di sekeliling kita sehingga sebuah pesan menjadi lebih kaya.
- e. Komunikasi adalah (1) pernyataan diri yang efektif; (2) pertukaran pesan-pesan tertulis, pesan-pesan dalam percakapan, bahkan melalui imajinasi; (3) pertukaran informasi dengan kata-kata melalui percakapan atau dengan metode lain; (4) pengalihan informasi dari seseorang kepada orang lain; (5) pertukaran makna antar pribadi dengan sistem simbol; (6) proses pengalihan pesan melalui saluran tertentu kepada orang lain dengan efek tertentu.

Berdasarkan definisi komunikasi tersebut dapat dikatakan bahwa komunikasi sebagai suatu aktivitas manusia selalu melibatkan unsur-unsur berikut:

- a. Sumber komunikasi
- b. Pesan komunikasi yang berbentuk verbal dan nonverbal
- c. Media atau saluran berbagai sarana, tempat pesan atau rangkaian pesan dialihkan.
- d. Cara, alat atau metode untuk memindahkan pesan.
- f. Penerima atau sasaran yang menerima komunikasi
- g. Tujuan dan maksud komunikasi
- h. Rangkaian kegiatan antara sumber atau pengiriman dengan sasaran atau penerima
- i. Situasi komunikasi
- j. Proses komunikasi, yakni proses satu arah, interaksi dan proses transaksi
- k. Pemberian makna bersama atas pesan dari sumber dan penerima yang terlibat dalam komunikasi.
- l. Pembagian pengalaman atas pesan yang diperlukan dari sumber dan penerima yang terlibat dalam komunikasi.

Kegiatan berkomunikasi selalu melibatkan unsur-unsur komunikasi tersebut, baik itu unsur sumber sebagai komunikator yang memiliki informasi atau berita yang akan disampaikan kepada penerima informasi dengan melalui atau menggunakan saluran atau media komunikasi. Antar unsur yang satu dengan yang lainnya adanya suatu keterkaitan, dan apabila salah satu unsur itu tidak ada kemungkinan proses komunikasi akan mengalami hambatan.

Berkomunikasi dalam organisasi di sekolah sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain di lingkungan sekolah. Organisasi sekolah merupakan sebuah perserikatan atau perkumpulan yang berada di bawah manajemen sekolah, bertujuan untuk membantu menciptakan sebuah kondisi yang efektif dari kegiatan sekolah. Salah satu unsur dari organisasi sekolah mencakup pembagian kerja. Para siswa, guru, staf administrasi dan kepala sekolah mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang berbeda demi untuk mencapai tujuan bersama. Mereka juga diberikan kekuasaan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka masing masing secara efektif.

2. Prinsip-prinsip Komunikasi

Prinsip dasar komunikasi menurut Seiler (1988) dan Arni Muhammad (2002) antara lain:

- a. Komunikasi adalah suatu proses
Karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu saling berhubungan di antara orang, lingkungan, keterampilan, sikap, status, pengalaman, dan perasaan. Suatu perubahan dapat terjadi karena adanya proses komunikasi.
- b. Komunikasi adalah suatu sistemik
Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen itu berhubungansatu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi, sehingga sebuah kornunikasi adalah suatu sistemik.
- c. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi
Interaksi adalah bertukar kornunikasi secara bergantian. Sedangkan transaksi adalah proses menyandi pesan yang dilakukan bersamaan dengan menginterpretasikan pesan yang diterima.

- d. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang disampaikan mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Sedangkan komunikasi tidak sengaja adalah apabila pesan yang tidak sengaja dikirimkan atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu diterima oleh orang tersebut.

3. Tujuan dan Unsur-unsur Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu yang sangat pokok dalam setiap hubungan orang-orang, begitu pula dalam suatu organisasi terjadinya komunikasi tentunya ada tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan komunikasi adalah sebagai berikut:

- (a) Menetapkan dan menyebarkan maksud dari pada suatu usaha.
- (b) Mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan
- (c) Mengorganisasikan sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.
- (d) Memilih, mengembangkan, menilai anggota organisasi.
- (e) Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja di mana setiap orang mau memberikan kontribusi.

Proses komunikasi memerlukan unsur-unsur komunikasi, yaitu:

- (a) Ada suatu sumber, yaitu seorang komunikator yang mempunyai sejumlah kebutuhan, ide atau informasi untuk diberikan.
- (b) Ada suatu maksud yang hendak dicapai, yang umumnya bisa dinyatakan dalam kata-kata sehingga komunikasi diharapkan akan dicapai.
- (c) Suatu berita dalam suatu bentuk diperlukan untuk menyatakan fakta, perasaan, atau ide yang dimaksud untuk membangkitkan respon dipihak orang-orang kepada siapa berita itu ditujukan.
- (d) Ada suatu saluran yang menghubungkan sumber berita dengan penerima berita.
- (e) Ada penerima berita. Artinya harus ada umpan baik atau respon dipihak penerima berita. Umpan balik memungkinkan sumber berita untuk mengetahui apakah berita itu telah diterima dan diinterpretasikan dengan betul atau tidak.

Berdasarkan dari unsur-unsur tersebut, jelaslah bahwa dalam kegiatan komunikasi itu terdapat unsur-unsur yang ada dalam

komunikasi, baik itu unsur sumber yang merupakan sebagai komunikator yang memiliki informasi atau berita yang akan disampaikan kepada penerima informasi dengan melalui atau menggunakan saluran atau media komunikasi. Antar unsur yang satu dengan yang lainnya jelas ekali adanya suatu keterkaitan, dan apabila salah satu unsur itu tidak ada kemungkinan proses komunikasi akan mengalami hambatan.

4. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi Sekolah

Komunikasi antara personil yang berbeda dalam organisasi sekolah sangat diperlukan untuk koordinasi mengatur kegiatan sekolah dengan baik dan benar agar dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif. Esensi pentingnya komunikasi dalam pengaturan manajemen sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Menghubungkan arus informasi
Arus informasi yang ada di dalam sekolah bisa dihubungkan dengan baik melalui proses komunikasi. Tanpa adanya komunikasi, proses pembelajaran dalam sekolah pun tidak mungkin bisa terjadi sebab interaksi antara guru dengan murid pun sudah pasti melibatkan sebuah proses komunikasi yang ada di dalamnya.
- b. Membantu tercapainya tujuan umum dari manajemen sekolah
Manajemen sekolah biasanya memiliki tujuan umum yang tertuang di dalam visi dan misi organisasi masing-masing. Komunikasi akan membantu pencapaian tujuan tersebut karena melalui proses komunikasi itulah visi misi bisa dijabarkan dan disosialisasikan kepada setiap pihak yang terlibat dalam manajemen sekolah. (Baca juga: Manajemen komunikasi dalam pendidikan).
- c. Menyelesaikan masalah akademik dalam sekolah
Berbagai permasalahan akademik bisa diidentifikasi menggunakan komunikasi yang ada dalam sekolah. Ini akan membantu proses penyelesaian di dalamnya pun cukup terbantu menggunakan proses komunikasi. Tanpa adanya komunikasi, mungkin masalah akademik bisa menjadi lebih berkembang tanpa solusi.
- d. Memuat informasi pendidikan terbaru dalam sekolah
Keilmuan pasti akan selalu berkembang, inilah yang menjadi dasar pentingnya komunikasi dalam manajemen sekolah selanjutnya yaitu tentang pembaruan informasi pendidikan dalam sekolah. Komunikasi akan membantu sosialisasi dari program kurikulum tertentu yang bisa diterapkan oleh sekolah.

- e. Menyusun strategi pembelajaran bermutu
Strategi pembelajaran bermutu juga bisa terwujud dengan adanya komunikasi. Komunikasi akan menghubungkan setiap unsur sivitas akademik yang kemudian bisa membuat strategi komunikasi efektif dalam pembelajaran yang dirasa lebih sesuai dan juga berguna bagi setiap pihak.
- f. Memberikan kebebasan berekspresi
Adanya kesempatan dalam mengungkapkan pendapat, menjadi salah satu fungsi dalam memberikan wadah kebebasan berekspresi dalam manajemen sekolah. Komunikasi memungkinkan hal ini sehingga dinamika dalam amanejemen sekolah pun bisa mulai terlihat.
- g. Menjembatani hubungan sekolah dan orang tua siswa
Hubungan antara sekolah dengan orang tua siswa juga merupakan hal yang tidak boleh dilupakan dalam manajemen sekolah. Komunikasi menjadi jembatan yang baik sebagai penghubung kedua komponen ini sehingga terjadi proses pembelajaran yang baik bagi peserta didik. Tahap-tahap komunikasi akan tercipta dengan baik.
- h. Menciptakan iklim edukatif yang baik
Terakhir, iklim edukatif yang baik bisa terwujud dengan adanya proses komunikasi yang ada di dalam manajemen sekolah. Iklim edukatif ini membuat setiap hal menjadi saling terhubung dan konteks pendidikan yang ada di dalamnya menjadi benar-benar terasa.

5. Proses Komunikasi dalam Manajemen Sekolah

Gaffar dan Nurdin (2008: 575) menjelaskan ada tiga tahap penting dalam proses komunikasi, yaitu (a) *encoding*, merupakan tahap penyampaian gagasan/program yang akan dikomunikasikan dalam bentuk kalimat atau gambar; (b) penyampaian, pada tahap ini gagasan yang sudah diwujudkan dalam bentuk kalimat dan gambar disampaikan elalui lisan, tulisan maupun gabungan antara keduanya; (c) *decoding*, pada tahap ini komunikasi mencerna dan memahami kalimat dan gambar yang diterima menurut pengalaman yang dimiliki.

Proses **komunikasi** dalam organisasi sekolah dibedakan atas proses komunikasi intern dan proses ekstern.

a. Komunikasi Intern

Komunikasi intern merupakan pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam sekolah, sehingga pekerjaan berjalan (operasi dan manajemen). Komunikasi intern adalah komunikasi yang terjalin antara komponen sekolah yang terdiri dari kepala sekolah,

guru, staf tata usaha dan siswa. Tujuan dari komunikasi internal adalah agar setiap personil sekolah dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi dengan baik dan mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran (Sutomo dkk, 2006).

Manfaat yang dapat dirasakan dari komunikasi intern adalah akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan persoalan sekolah. Sehingga semua personil sekolah dapat menyamakan langkah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sutomo, dkk, 2006).

Pelaksanaan komunikasi internal harus memperhatikan beberapa prinsip komunikasi, yang menunjukkan adanya ikatan professional yakni "tata krama" dan scsuai dengan kode etik. Kepala sekolah hendaknya menggunakan prinsip demokrasi dan harus menganggap guru sebagai partner dalam kelompok. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan kepala sekolah antara lain:

- (1) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan.
- (2) Mendorong guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, dan mendorong supaya guru mau melaksanakan aktifitas dan berkreatifitas.
- (3) Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka dan mendengarkan pendapat orang lain
- (4) Mendorong para guru dan pegawai untuk mengambil keputusan yang terbaik dan menaati keputusan itu berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional (Sutomo dkk, 2006).

Adapun empat dimensi komunikasi internal dalam organisasi, yaitu:

- (1) *Downward communication*

Downward communication, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- (a) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
- (b) Penjelasan dari kepala sekolah tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*)
- (c) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)

(d) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

(2) *Upward communication*

Upward communication yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- (a) Penyampaian informasi tentang pekerjaan-pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
- (b) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
- (c) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
- (d) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

(3) *Horizontal communication*

Horizontal communication yaitu komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- (a) Memperbaiki koordinasi tugas
- (b) Upaya pemecahan masalah
- (c) Saling berbagi informasi
- (d) Upaya pemecahan konflik
- (e) Membina hubungan melalui kegiatan bersama

(4) *Interline communication*

Interline communication yaitu tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena biasanya tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas-saluran yang dilakukan spesialis staf dan orang-orang lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai-rantai perintah lain, diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas-saluran.

b. Komunikasi Ekstern

Komunikasi ekstern adalah komunikasi antara kepala sekolah dengan khalayak audience atau stakeholder di luar sekolah. Sutomo, dkk (2006) menjelaskan komunikasi ekstern merupakan komunikasi sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa baik secara individual maupun lembaga. Sedangkan menurut Mulyasa (2002) komunikasi eksternal

merupakan bentuk hubungan sekolah dengan lingkungan eksternal di sekitarnya, untuk mendapatkan masukan dari lingkungannya berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah. Ada 2 dimensi komunikasi ekstern, yakni:

1) Hubungan Sekolah dengan Orang Tua Siswa

Hubungan sekolah dengan orang tua siswa dapat dijalin melalui berbagai cara yaitu adanya kesamaan tanggung jawab dan adanya kesamaan tujuan. (Sutomo dkk, 2006). Tujuan hubungan sekolah dengan orang tua siswa:

- a) Saling membantu dan saling mengisi, dengan memahami kekurangan dan kelemahan anak, guru, dan orang tua siswa dapat bersama-sama membinanya.
- b) Bantuan uang dan barang, baik secara perorangan maupun melalui lembaga yang disebut BP3
- c) Untuk mencegah perbuatan yang kurang baik
- d) Bersama-sama membuat rencana yang baik untuk sang anak, misalnya mengembangkan bakat olah raga, musik, seni, tari, seni lukis, dan sebagainya.

Sedangkan cara menjalin hubungan sekolah dengan orang tua antara lain:

- a) Melalui dewan sekolah (Komite Sekolah). Dewan sekolah adalah suatu lembaga yang perlu dibentuk dalam rangka pelaksanaan MBS. Anggota dewan sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru, beberapa tokoh masyarakat serta orang tua siswa yang memiliki potensi dan perhatian terhadap pendidikan. Pada hakikatnya dewan sekolah ini dibentuk untuk membantu menyukseskan kelancaran proses pembelajaran di sekolah, baik menyangkut perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Dibentuknya dewan sekolah terutama dalam kaitannya dengan masalah relevansi pendidikan yang akan diwujudkan melalui MBS agar apa yang dilaksanakan sekolah sejalan dan selaras dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.
- b) Melalui BP3. BP3 adalah organisasi orang tua siswa yang bertugas dan berfungsi untuk memberikan bantuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Bantuan ini terutama dalam kaitannya dengan masalah sarana dan prasarana penunjang kegiatan belajar-mengajar.
- c) Melalui pertemuan penyerahan buku laporan pendidikan

d) Melalui ceramah ilmiah, yang membahas masalah yang berkaitan dengan peningkatan prestasi siswa.

2) Hubungan sekolah dengan masyarakat

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dengan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakatpun tidak dapat dipisahkan dengan sekolah. Sekolah merupakan lembaga formal yang disertai tugas untuk mendidik. Melatih serta membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan.

Berdasarkan dimensi kepentingan sekolah, tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah:

- a) Memelihara kelangsungan hidup sekolah
- b) Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah
- c) Memperlancar kegiatan pembelajaran di sekolah
- d) Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat

Berdasarkan dimensi kepentingan masyarakat, tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah:

- a) Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat
- b) Memperoleh masukan dari sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat
- c) Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat
- d) Memperoleh kembali anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkat kemampuannya.

Disamping itu hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk saling membantu serta mengisi dan menggalang bantuan keuangan, bangunan dan barang. Komunikasi sekolah dengan masyarakat wujud dari komunikasi eksternal, yaitu:

- 1) Komunikasi dari sekolah kepada khalayak yang bersifat informatif melalui media masa. Contohnya adalah komunikasi sosialisasi penerapan kurikulum baru melalui artikel majalah, Press release/media release, artikel surat kabar atau majalah, pidato, brosur, poster, konferensi pers.
- 2) Komunikasi dari khalayak masyarakat kepada sekolah. Contohnya adalah komunitas peduli pendidikan memberikan masukan perihal pengembangan kurikulum sekolah, aspirasi masyarakat tentang program sekolah jangka pendek (program tahunan), informasi perencanaan anggaran sekolah.

6. Fungsi Komunikasi dalam Manajemen Sekolah

Berikut ini adalah fungsi komunikasi dalam sistem organisasi di sekolah.

a. Fungsi informatif

Komunikasi sebagai fungsi informatif maksudnya bahwa melalui komunikasi yang baik diharapkan semua pihak di sekolah memperoleh informasi yang baik dan akurat serta tepat waktu, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kepala sekolah sebagai menejer dapat meningkatkan kemampuan menejeriannya untuk memimpin sekolah. Guru sebagai ujung tombak pencapaian tujuan sekolah dapat menambah wawasannya dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Pegawai sekolah sebagai tatausaha sekolah lebih mudah melaksanakan tugasnya tanpa harus dihantui keraguan. Demikian juga dengan siswa akan lebih mudah memahami pelajaran yang disampaikan oleh gurunya.

b. Fungsi regulatif

Komunikasi sebagai fungsi regulatif di sekolah mencakup peraturan-peraturan yang berlaku di sekolah. Fungsi regulatif ini dipengaruhi dua hal, yaitu:

- 1) Atasan dalam hal ini Kepala Sekolah yang berwenang mengendalikan semua informasi yang disampaikan, dan memberikan instruksi atau perintah.
- 2) *Message* atau pesan Regulasif berorientasi pada kerja, artinya guru maupun pegawai membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi integratif

Fungsi integratif terkait dengan organisasi sekolah sebagai suatu sistem harus berintegrasi dalam satu total kesatuan yang saling berkaitan dan semua urusan satu sama lain tak dapat dipisahkan. Kondisi ini menyebabkan seseorang dalam suatu sistem itu akan saling berhubungan dan saling memberikan pengaruh kepada satu sama lain dalam rangka terciptanya suatu proses komunikasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, komunikasi sebagai fungsi integratif merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk menyediakan saluran yang memungkinkan kepala sekolah, guru, siswa dan staf karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Saluran komunikasi ini

dapat dibuat seperti buletin, televisi, OHP, infocus maupun hal lain yang dapat membantu efektifitas kinerja sekolah.

d. Fungsi persuasif atau mempengaruhi dan penyaluran

Fungsi persuasif atau pengaruh berarti memasukan unsur-unsur yang meyakinkan dari atasan baik bersifat motivasi maupun bimbingan, sehingga bawahan merasa berkewajiban menjalankan pekerjaan atau tugas yang harus dilaksanakannya. Dalam mempengaruhi komunikator harus luwes untuk melihat situasi dan kondisi terhadap bawahan yang akan diberi tugas dan tanggung jawab, sehingga tidak merasa bahwa sebenarnya apa yang dilakukan bawahannya itu merupakan beban, ia akan merasakan tugas dan tanggung jawab. Kekuasaan dan kewenangan tidak selalu membawa hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah dapat melakukan cara persuasi kepada bawahannya. Hal ini akan menimbulkan kepedulian yang lebih tinggi terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga guru maupun karyawan lainnya akan bekerja secara sukarela. Sukarela dalam hal ini bukan berarti tidak digaji tetapi merupakan loyalitas kerja.

e. Fungsi emosi

Komunikasi sebagai fungsi emosi artinya dengan komunikasi yang baik seluruh komponen yang ada pada sekolah tersebut dapat mengontrol emosi, ataupun mengendalikan stress.

f. Fungsi motivasi

Komunikasi sebagai fungsi motivasi artinya bahwa kepala sekolah harus mampu memanfaatkan komunikasi dalam memberi motivasi kepada bawahannya.

g. Fungsi komando atau perintah

Fungsi komando atau perintah berkaitan dengan kekuasaan orang, merupakan hak untuk memberi perintah kepada bawahan. Para bawahan harus tunduk dan taat serta disiplin dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Suatu perintah akan berisikan aba-aba untuk pelaksanaan kerja yang harus dipahamii dan dimengerti serta yang dijalankan oleh bawahan. Komando atau perintah terjadi hubungan antara atasan dengan bawahan sebagai penerima tugas.

h. Fungsi kontrol

Komunikasi juga berfungsi sebagai kontrol terhadap kinerja sekolah. Melalui komunikasi kepala sekolah dapat mengontrol kerja para guru dan pegawai, sehingga mengetahui sebatas mana hasil kinerja sekolah. Contoh Laporan Kerja.

Jika fungsi-fungsi komunikasi di atas dapat berjalan dengan baik maka kinerja sekolah akan lebih optimal sehingga tujuan sekolah akan lebih cepat tercapai. Untuk mengefektifkan semua fungsi komunikasi ini maka sebaiknya seorang kepala sekolah membuka komunikasi yang bersifat terbuka. Komunikasi yang bersifat terbuka akan memperlancar proses penyampaian pesan baik dari atasan maupun dari bawahan.

7. Gaya Komunikasi dalam Manajemen Sekolah

Terdapat enam gaya komunikasi menurut Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss:

a. *The Controlling Style*

Controlling style communication ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau one-way communications.

Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

b. *The Equalitarian Style*

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi *The Equalitarian Style* dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way communication*). Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c. *The Structuring Style*

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut mereka bahwa pemrakarsa (*initiator*) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

d. *The Dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen atau saleswomen*).

e. *The Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan

untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

f. *The Withdrawal Style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

8. Iklim komunikasi yang mendukung dalam Manajemen Sekolah

Adanya hubungan yang baik dalam organisasi akan menciptakan iklim organisasi yang positif, yang menimbulkan semangat kerja dan kepuasan kerja diantara anggotanya untuk dapat memberikan hasil yang terbaik. Iklim komunikasi dalam organisasi terutama di lingkungan sekolah penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim komunikasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Komunikasi di sekolah dapat dilihat dari 5 (lima) aspek utama hubungan dalam beberapa bagian atau tingkatan di sekolah, yakni: (a) Hubungan sekolah–masyarakat atau orangtua/wali siswa/komite sekolah; (b) Kepala sekolah-guru/staf karyawan tata usaha; (b) Guru-siswa; (c) Guru-guru; (d) Siswa–siswa.

Ada enam faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sekolah, yakni:

a) Kepercayaan

Semua anggota sekolah yang berada di semua tingkat yakni siswa, guru, staf karyawan, kepala sekolah dan komite sekolah harus berusaha keras mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

b) Pembuatan keputusan bersama

Para anggota organisasi sekolah di semua tingkat harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan masing-masing anggota organisasi. Anggota organisasi juga harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan

manajemen di atas agar berperan dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

c) Kejujuran

Suasana umum yang ada di organisasi yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada rekan kerja, bawahan atau atasan.

d) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Para pengambil kebijakan, kepala sekolah misalnya, harus relatif mudah memberikan informasi yang berhubungan langsung dengan keorganisasian kepada anggota yang lain. Sebuah informasi yang cenderung ditutupi akan membuat suasana tidak kondusif dan mereduksi tingkat kepercayaan antar anggota organisasi. Anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang dan bagian lainnya yang berhubungan luas dengan organisasi sekolah, para pemimpin dan rencana-rencana. Informasi yang jelas dan efektif akan memudahkan peningkatan kinerja anggota organisasi, kecuali untuk keperluan informasi yang bersifat rahasia, komunikasi memang harus bersifat tertutup.

e) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Anggota pada setiap tingkat bagian struktur dalam organisasi sekolah harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan, masalah-masalah yang dikemukakan anggota di setiap tingkat bawahan dalam organisasi sekolah secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka untuk dilaksanakan, kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

f) Perhatian pada tujuan-tujuan kinerja tinggi

Semua anggota organisasi sekolah pada setiap tingkat dalam sebuah organisasi sekolah harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

9. Hambatan Komunikasi dalam Manajemen Sekolah

Hambatan-hambatan yang terjadi dalam organisasi sekolah yang ternyata bisa berpengaruh pada semua lini kehidupan. Hambatan komunikasi pada organisasi sekolah, yakni:

(a) Hambatan dari proses komunikasi

Hambatan yang timbul dari ketidakjelasan informasi yang akan disampaikan. Misalnya, guru memberikan tugas kepada siswa, tetapi pesan yang disampaikan guru tersebut bersifat ambigu, sehingga menyebabkan salah persepsi antara guru dan siswa.

(b) Hambatan fisik

Hambatan yang terjadi akibat ada gangguan cuaca, gangguan sinyal, dan sebagainya. Misalnya: musim hujan memicu terjangkitnya penyakit, seperti flu, guru menjelaskan materi ketika guru dalam kondisi sakit flu, guru tersebut tidak bisa menyampaikan pesan secara efektif sehingga menyebabkan siswa tidak paham dengan pesan yang disampaikan guru tersebut. Atau kondisi siswa sebagai komunikan yang kurang baik sehingga tidak bisa menerima pesan dengan baik.

(c) Hambatan manusiawi

Hambatan yang terjadi akibat tingkat emosi manusia yang tidak menentu dalam menyikapi informasi atau pesan. Misalnya guru mengajar siswa dalam keadaan emosi atau sedang ada masalah pribadi tentu emosi itu terbawa ketika guru tersebut mengajar, sehingga guru tersebut sering marah-marah dalam menyampaikan materi.

(d) Hambatan organisasional

Tingkat hirarkhi, wewenang manajerial dan spesialisasi yaitu hambatan yang timbul akibat komunikasi dengan atasan atau bawahan mengalami kendala seperti tingkat pemahaman terhadap suatu informasi yang berbeda yang mengakibatkan sebuah hambatan. Contohnya siswa merasa malu ketika ingin menyampaikan pesan kepada kepala sekolah, siswa tersebut merasa tidak percaya diri sedikit canggung sehingga tidak bisa menyampaikan pesan secara leluasa dan pesan tersebut tidak efektif.

(e) Hambatan-hambatan antar pribadi

Hambatan yang timbul antar pribadi didalam sebuah organisasi, biasanya hambatan ini muncul karena adanya salah paham antar pribadi yang menyangkut masalah tugas dan wewenang dari orang yang ada dalam organisasi. Misalnya seorang guru akan melaksanakan kegiatan dengan guru lain, antara kedua guru tersebut sebelumnya

terjadi masalah pribadi sehingga komunikasi antara kedua guru tersebut tidak efektif.

10. Komunikasi dalam Manajemen Sekolah yang Efektif

Proses komunikasi merupakan suatu proses sosial untuk mentranmisikan atau menyampaikan informasi yang berupa ide-ide dalam rangka mempengaruhi orang lain. Agar komunikasi berjalan efektif, komunikator hendaknya mampu mengatur aliran pemberitaan ke tiga arah, yakni ke bawah, ke atas, ke samping atau mendatar.

(a) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah biasanya mengenai soal-soal kebijaksanaan, prosedur, instruksi atau keterangan yang bersifat umum. Komunikasi tersebut dapat melalui tatap muka, telepon, surat edaran, papan pengumuman, maupun alat lain. Praktek yang baik yaitu apabila administrator menyampaikan informasi dan instruksi itu hanya kepada orang-orang yang berada langsung dibawahnya, dan mengijinkan mereka untuk meneruskan informasi dan instruksi itu kepada orang-orang yang langsung dibawah mereka.

(b) Komunikasi ke atas

Dalam sistem sekolah komunikasi ke atas berjalan dari guru ke kepala sekolah, ke kepala kantor pendidikan, dan ke menteri pendidikan. Komunikasi keatas membantu administrator untuk mengetahui apakah pikiran-pikiran yang disalurkan ke bawah dapat diterima, menggalakkan para anggota untuk menyumbangkan ide-ide berharga, dan memungkinkan administrator untuk menghindarkan administrator dari situasi sulit yang mungkin timbul. Selain itu komunikasi ke atas memungkinkan para anggota untuk dapat lebih menyesuaikan diri dengan tujuan sekolah dan program-programnya.

(c) Komunikasi ke samping atau mendatar

Komunikasi mendatar adalah bentuk lain dari komunikasi organisasional. Komunikasi mendatar penting karena memungkinkan penyebaran keterangan dan pikiran di kalangan para anggota staf sendiri dan membantu menjalin mereka menjadi kelompok profesional dan sosial yang terpadu.

Komunikasi ini memungkinkan guru-guru untuk dapat berkomunikasi dengan sesama guru, kepala sekolah dengan kepala sekolah lain, pengawas dengan pengawas lain. Bagi setiap orang atau kelompok

dalam organisasi hendaknya mungkin untuk berkomunikasi dengan setiap orang atau kelompok lain, dan untuk menerima respon sikap, itu diminta oleh komunikator. Dalam prosesnya komunikasi itu terbagi dalam 2 macam komunikasi, yaitu komunikasi aktif dan komunikasi pasif.

Komunikasi aktif merupakan suatu proses komunikasi yang berlangsung dengan aktif antara komunikator dengan komunikan, di mana antara keduanya sama-sama aktif berkomunikasi, sehingga terjadi timbal-balik di antara keduanya. Sedangkan komunikasi pasif terjadi ketika komunikator menyampaikan informasi atau ide terhadap khalayaknya atau komunikan sebagai penerima informasi, akan tetapi komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respon atau timbal balik dari proses komunikasi.

Marsetio Donosepoetro mengemukakan bahwa dalam proses komunikasi ada beberapa ketentuan, antara lain:

- a) Karena komunikasi mempunyai suatu maksud, maka suatu *message* atau stimulus selalu ditujukan kepada sekumpulan orang tertentu. Ini disebut penerima yang tertentu.
- b) Komunikator berkeinginan menimbulkan suatu respon kepada penerima yang sesuai dengan maksud yang dibawakan oleh *message* atau stimulus tertentu.
- c) Suatu komunikasi dinyatakan berhasil jika respon yang timbul pada penerima, sesuai dengan maksud komunikasi.

Cara untuk meningkatkan kualitas komunikasi menurut Oteng Sutisna (1989) adalah memahami orang dan kelompok yang membentuk sebuah organisasi. Tidak ada komunikasi yang efektif kecuali menggalakkan para anggota organisasi untuk bebas menyatakan perasaan dan pikiran mereka.

Komunikasi dalam sebuah organisasi dibedakan menjadi dua yaitu:

- a) Komunikasi formal yaitu komunikasi yang terjalin secara formal antara personil organisasi;
- b) Komunikasi informal yaitu komunikasi yang terjalin karena unsur kedekatan antara personil organisasi yang biasanya berbentuk pertemanan atau persahabatan.

Kedua sistem komunikasi tersebut sangat berpengaruh dalam efektifitas organisasi. Oleh karena itu kedua sistem komunikasi tersebut harus berjalan dengan baik. Menurut Oteng Sutisna (1989) sistem komunikasi formal hendaknya dirancang dengan pemahaman penuh tentang maksud dan kondisi yang menandai sistem pendidikan, dan hendaknya menggunakan prosedur yang sesuai dengan maksud

dan kondisi tersebut. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas komunikasi informal, administrator hendaknya melakukan setiap usaha yang mungkin untuk memajukan suasana rarnah, rukun, dan kooperatif dalam hubungan-hubungan langsung yang formal di kalangan personil, supaya sistem komunikasi informal cenderung untuk memperkuat, dan bukan merintang efisiensi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditegaskan bahwa tujuan dari suatu organisasi sekolah dapat tercapai secara optimal apabila proses komunikasinya lancar tanpa adanya suatu hambatan, walaupun ada hambatan, maka komunikator dan komunikan harus dengan cermat segera mengatasi permasalahan yang menyebabkan terjadi suatu hambatan, sehingga proses komunikasi dapat berlangsung efektif.

D. Pertanyaan Pendalaman

1. Mengapa komunikasi dalam manajemen sekolah memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif. Deskripsikan jawaban saudara minimal 4 hal esensi pentingnya komunikasi dalam manajemen sekolah.
2. Jika saudara menjadi pimpinan di sekolah, kemukakan strategi saudara untuk menciptakan iklim komunikasi yang kondusif agar proses komunikasi intern dalam manajemen sekolah dapat berlangsung dengan baik.
3. Terdapat beberapa gaya komunikasi dalam manajemen sekolah. Pilihlah salah satu gaya komunikasi yang menurut saudara paling efektif. Berikan argumen saudara.

BAB IX

TUGAS DAN PERAN GURU DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

A. PENGANTAR

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.

Guru merupakan profesi/ jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang kependidikan. Itulah sebabnya jenis profesi ini paling mudah terkena pencemaran.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan bab ini, saudara diharapkan dapat:

1. Menjelaskan tugas seorang guru
2. Menjelaskan tugas profesional seorang guru
3. Menjelaskan tugas guru berkaitan dengan manajemen kelas
4. Menjelaskan peran guru dalam pengelolaan kelas
5. Menjelaskan peran guru dalam mengelola perilaku siswa
6. Menjelaskan tugas guru dalam pengadministrasian

C. MATERI PEMBELAJARAN

(1) Peran Guru dalam Pendidikan

Dalam pendidikan di Indonesia menghadapi dua masalah besar, yaitu masalah kuantitas dan kualitas pendidikan. Kuantitas pendidikan, berkaitan dengan penyediaan fasilitas belajar bagi semua anak usia sekolah, meliputi penyediaan ruang kelas, gedung dan peralatan sekolah, guru dan tenaga kependidikan. Masalah kedua yang dihadapi dunia pendidikan adalah menyangkut kualitas. Kualitas peserta didik dari hasil belajar, dan kualitas pendidik (guru).

Posisi guru memegang peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Namun demikian, seiring perkembangan ilmu dan teknologi, tantangan yang dihadapi guru semakin berat. Kemudahan mengakses informasi menimbulkan permasalahan baru. Sebagaimana banyak tayangan di televisi, dunia pendidikan dikejutkan dengan informasi tawuran pelajar

yang menelan korban jiwa. Mau tidak mau, fokus pemikiran solutif semua elemen selain melihat kondisi pendidikan secara umum, juga me-review elektabilitas profesi guru, sosok yang dinobatkan sebagai pahlawan. Keberadaannya tak dapat diganti secara keseluruhan dengan *tape*, media visual, dan alat elektronik lainnya. Pada posisi ini, guru sebaiknya belajar dari Ki Hadjar Dewantara. Pendidikan untuk rakyat Indonesia harus berdasarkan pada budaya bangsanya sendiri. Memberikan kebebasan yang bukan tanpa batas. Kegiatan mereka harus terkontrol, dan menjadikan kebiasaan mereka sebagai media pendidikan.

Reorientasi perjuangan Ki Hadjar Dewantara dikembangkan dari pemikiran Maria Montessori dan Robindranat Tagore. Kedua tokoh tersebut merupakan pendobrak dunia pendidikan lama dan pembangunan dunia baru. Selain itu Ki Hadjar Dewantara juga tertarik pada Freidrich Frobel. Frobel adalah seorang pendidik dari Jerman yang mendirikan perguruan untuk anak-anak bernama Kindergarten (Taman Kanak-kanak). Dengan metode yang sederhana, siswa diajarkan menyanyi, bermain, dan melaksanakan pekerjaan anak-anak. Asumsinya, anak yang sehat badan dan jiwanya selalu bergerak. Penyediaan alat-alat dengan maksud untuk menarik anak-anak kecil bermain dan berfantasi. Berfantasi disini mengandung arti mendidik angan-angan anak atau mengajari anak-anak berfikir.

Orientasi pendidikan jiwa bergerak tetap mementingkan hidup jasmani peserta didik, kemudian mengarahkannya pada kecerdasan budi. Dari sini kemudian muncul istilah pendidikan budi pekerti. Dasar utamanya, adanya kebebasan dan spontanitas untuk mendapatkan kemerdekaan hidup yang seluas-luasnya. Ini berarti bahwa anak-anak itu sebenarnya dapat mendidik dirinya sendiri menurut lingkungan masing-masing. Kewajiban guru/pendidik hanya mengarahkan.

Guru sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan, mutlak memiliki konsep inovatif, dan dapat disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada. Ki Hadjar Dewantara sebagai pahlawan telah mengajarkan konsep itu kepada guru sebagai pahlawan.

Konsep "*Among*" yang berarti asuhan dan pemeliharaan dengan suka cita, dengan memberi kebebasan anak asuh bergerak menurut kemauannya, berkembang menurut kemampuannya. Konsep ini kemudian dirumuskan dalam "*Tutwuri Handayani*". Tutwuri Handayani berarti guru berperan sebagai pemimpin mengikuti dari belakang, memberi kebebasan dan keleluasaan bergerak yang dipimpinnya (peserta didik).

Among merupakan metode pendidikan yang berjiwa kekeluargaan dan dilandasi dua dasar, yaitu kodrat alam dan kemerdekaan. Guru sebagai pamong, tidak dibenarkan bersifat otoriter terhadap anak didiknya dan sejatinya bersikap *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tutuwuri Handayani*.

Kekeliruan memahami hasil belajar sebagai prestasi belajar, umumnya menyebabkan guru lupa akan konsep budi pekerti. Konsep ini oleh Ki Hadjar Dewantara, dibangun dari tiga metode, yaitu: *ngerti, ngrasa dan nglakoni*.

Ngerti dimaksudkan memberikan pengertian yang sebanyak-banyaknya kepada anak. Di dalam pendidikan budi pekerti anak diberikan pengertian tentang baik dan buruk. Berkaitan dengan budi pekerti ini seorang guru atau pamong ataupun orang tua hendaknya berusaha menanamkan pengetahuan tingkah laku yang baik, sopan santun dan tata krama pada anak didik agar mereka mengerti bahwa tingkah laku yang buruk akan mendatangkan kerugian.

Metode *ngrasa* maksudnya, yaitu berusaha semaksimal mungkin memahami dan merasakan pengetahuan yang diperolehnya. Dalam hal ini diharapkan anak didik dapat memperhitungkan dan membedakan antara yang benar dan yang salah.

Nglakoni, yaitu mengerjakan setiap tindakan, tanggung jawab telah dipikirkan akibatnya berdasarkan pengetahuan yang telah didapatnya. Jika sudah mantap dengan tindakan yang akan dilakukan hendaknya segera dilaksanakan jangan ditunda-tunda.

Mewujudkan diri sebagai guru sesuai empat poin yang dapat diambil dari sepak terjang Ki Hadjar Dewantara sebagai Pahlawan Pendidikan Nasional, tampaknya masih menjadi pekerjaan rumah yang mau tak mau harus diselesaikan oleh seorang guru. Guru yang ditiru dan digugu, sedikit demi sedikit akan bergeser karena metode *ngerti, ngrasa dan nglakoni*, juga bergeser.

Guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa. Dikatakan demikian, karena dipundaknya beban arah kemajuan bangsa diemban. Dibutuhkan komitmen yang kuat, kesadaran akan tanggungjawab, keikhlasan yang dibarengi paradigma nasionalisme pendidikan. Karena itulah persyaratan seseorang layak dikatakan pahlawan. Manusia merdeka adalah tujuan pendidikan Taman Siswa. Merdeka baik secara fisik, mental dan kerohanian. Namun kemerdekaan pribadi ini dibatasi oleh tertib damainya kehidupan bersama dan ini mendukung sikap-sikap seperti keselarasan, kekeluargaan, musyawarah, toleransi, kebersamaan, demokrasi,

tanggungjawab dan disiplin. Sedangkan maksud pendirian Taman Siswa adalah membangun budayanya sendiri, jalan hidup sendiri dengan mengembangkan rasa merdeka dalam hati setiap orang melalui media pendidikan yang berlandaskan pada aspek-aspek nasional. Landasan filosofisnya adalah nasionalistik dan universalistik. Nasionalistik maksudnya adalah budaya nasional, bangsa yang merdeka dan independen baik secara politis, ekonomis, maupun spiritual. Universal artinya berdasarkan pada hukum alam (*natural law*), segala sesuatu merupakan perwujudan dari kehendak Tuhan. Prinsip dasarnya adalah kemerdekaan, merdeka dari segala hambatan cinta, kebahagiaan, keadilan, dan kedamaian tumbuh dalam diri (hati) manusia. Suasana yang dibutuhkan dalam dunia pendidikan adalah suasana yang berprinsip pada kekeluargaan, kebaikan hati, empati, cintakasih dan penghargaan terhadap masing-masing anggotanya. Maka hak setiap individu hendaknya dihormati; pendidikan hendaknya membantu peserta didik untuk menjadi merdeka dan independen secara fisik, mental dan spiritual; pendidikan hendaknya tidak hanya mengembangkan aspek intelektual sebab akan memisahkan dari orang kebanyakan; pendidikan hendaknya memperkaya setiap individu tetapi perbedaan antara masing-masing pribadi harus tetap dipertimbangkan; pendidikan hendaknya memperkuat rasa percaya diri, mengembangkan hara diri; setiap orang harus hidup sederhana dan guru hendaknya rela mengorbankan kepentingan-kepentingan pribadinya demi kebahagiaan para peserta didiknya. Peserta didik yang dihasilkan adalah peserta didik yang berkepribadian merdeka, sehat fisik, sehat mental, cerdas, menjadi anggota masyarakat yang berguna, dan bertanggungjawab atas kebahagiaan dirinya dan kesejahteraan orang lain. Metode yang sesuai dengan sistem pendidikan ini adalah sistem among yaitu metode pengajaran dan pendidikan yang berdasarkan pada asih, asah dan asuh (*care and dedication based on love*). Yang dimaksud dengan manusia merdeka adalah seseorang yang mampu berkembang secara utuh dan selaras dari segala aspek kemanusiaannya dan yang mampu menghargai dan menghormati kemanusiaan setiap orang. Oleh karena itu bagi Ki Hajar Dewantara pepatah ini sangat tepat yaitu "*educate the head, the heart, and the hand*".

Guru yang efektif memiliki keunggulan dalam mengajar (fasilitator); dalam hubungan (relasi dan komunikasi) dengan peserta didik dan anggota komunitas sekolah; dan juga relasi dan komunikasinya dengan pihak lain (orang tua, komite sekolah, pihak terkait); segi administrasi sebagai guru; dan sikap profesionalitasnya. Sikap-sikap profesional itu meliputi antara

lain: keinginan untuk memperbaiki diri dan keinginan untuk mengikuti perkembangan zaman. Maka penting pula membangun suatu etos kerja yang positif yaitu: menjunjung tinggi pekerjaan; menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan keinginan untuk melayani masyarakat. Dalam kaitan dengan ini penting juga performance/penampilan seorang profesional: secara fisik, intelektual, relasi sosial, kepribadian, nilai-nilai dan kerohanian serta mampu menjadi motivator. Singkatnya perlu adanya peningkatan mutu kinerja yang profesional, produktif dan kolaboratif demi pemanusiaan secara utuh setiap peserta didik.

(2) Tugas Guru Sebagai Profesi

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan menegembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Tugas guru sebagai seorang pengajar memiliki konsekuensi untuk memiliki peran-peran tertentu dalam kaitannya dengan manajemen sekolah. peran tersebut meliputi peran guru dalam proses belajar mengajar yang sering disebut dengan manajemen kelas, peran guru dalam pengadministrasian, peran guru secara pribadi dan peran guru secara psikologi.

a. Peran Guru dalam Manajemen Pembelajaran

Peranan dan kompetensi guru dalam proses pembelajaran meliputi banyak hal sebagaimana dikemukakan oleh Adam & Decey dalam *Basic Principles of Student Teaching*, antara lain guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, perencana, supervisor, motivator, dan konselor.

Peningkatan kemampuan dan keahlian guru dalam bidang *subject matter* dan metodologi pembelajaran adalah esensial. Ketika kondisi sekolah semakin kompleks, ukuran rombongan belajar semakin membengkak, beban mengajar dan belajar semakin intensif dan ekstensial, sumber dan fasilitas pembelajaran semakin modern, tingkat stres dan terelienasian siswa semakin menggenjal, dan prosedur kerja semakin perlu dipercanggih, terminologi metodologi pengajaran yang dikenal selama ini mengalami perluasan makna, yaitu makin lazim disebut manajemen kelas.

Dari hasil riset yang digelar sekitar tahun 1980-an hingga tahun 1990-an, secara ringkas dapat dijelaskan mengenai faktor mayor (*major factor*) atau area keterampilan terpaut dengan manajemen kelas yang efektif. Kelima faktor meliputi:

1. Pengembangan solidaritas pemahaman personal atau psikologi siswa dan kebutuhan-kebutuhan belajar.
2. Pemapanan hubungan positif antara guru dan siswa dan serta antara siswa untuk membantu menemukan kebutuhan dasar psikologi siswa.
3. Pengimplementasian metodologi pengajaran yang memfasilitasi belajar optimal dengan jalan memberi respon kebutuhan-kebutuhan akademik (*academics needs*) siswa dan kelompok.
4. Penggunaan metode organisasi dan pengelolaan kelompok yang dapat memaksimalkan perilaku tugas (*on task behavior*) siswa.
5. Penggunaan metode-metode konseling dan penataan perilaku yang diperluas untuk membantu siswa yang tidak tepat dalam menjawab soal-soal ujian atau mengalami misperilaku.

Tidak mudah bagi guru untuk mengimplementasikan berbagai tuntutan itu dengan metode yang benar-benar mengakar. Sangat mungkin, mereka akan mengimplementasikan rekomendasi itu secara selektif, dengan memperhatikan kondisi riil gaya mengajarnya, tujuan belajar, kebutuhan siswa, dan aneka variabel kontekstual lainnya.

Meskipun demikian ada beberapa hal yang perlu dipahami seorang guru kalau dia ingin tampil efektif. Dalam kaitan ini ia harus dirangsang dan terutama merangsang diri untuk memahami variabel kontekstual yang diduga berpengaruh terhadap efektivitas perbuatan mengajar seperti tujuan pengajaran, usia anak, masalah gender tingkat sosial ekonomi, budaya dan kapasitas kognitifnya. Seperti yang dikemukakan oleh Evertson (1976), pengajaran yang efektif menurut kemampuan guru untuk mengimplementasikan sederetan dimensi yang dari diagnostik pengajaran, manajerial, keterampilan terapi, merajut perilaku pada konteks dan kondisi khusus hingga kebutuhan spesifik menurut momennya. Situasi ini lagi-lagi menegaskan bahwa kemampuan dalam bidang manajemen, dalam hal ini manajemen kelas, merupakan salah satu syarat guru yang efektif.

Kinerja manajemen kelas yang efektif, antara lain tercermin dalam bentuk keberhasilan guru dalam mengkreasi lingkungan belajar secara positif (*creating positive learning environment*) untuk memahami dan menjadikan efektif dalam melibatkan diri pada proses pengelolaan kelas dan proses pembelajaran.

Ringkasnya esensi dan ekstensi manajemen kelas dalam memfasilitasi proses pembelajaran yang kondusif tidak lagi didudukkan pada posisi sekunder melainkan menjadi pemeran utama. Pemikiran ini menuntut adanya cara dan metode baru bagi guru untuk mengelola kelasnya secara efektif dan inovatif. Hasil penelitian yang relatif kontemporer mengenai

manajemen kelas merekomendasikan beberapa metode inovatif atau orientasi baru yang menjadi fokus kerja manajemen kelas. Beberapa diantaranya meliputi:

- 1) Perhatian yang lebih besar pada aspek pendidikan multicultural dan isu-isu gender.
- 2) Pengembangan fokus ke arah pencerahan kebutuhan siswa, gaya belajar, kultur pembelajaran, dan metode pengelolaan perilaku yang digunakan dikelas.
- 3) Pengembangan fokus ke arah keterlibatan siswa secara aktif dalam memahami dan mengambil tanggung jawab bagi lingkungan belajarnya dan untuk mendemonstrasikan perilaku positif.
- 4) Pengembangan studi kasus mengenai bagaimana menciptakan sosok manajemen kelas yang efektif atau bagaimana menimba pengalaman dari kinerja yang baik dan pernah ditampilkan.
- 5) Perluasan rencana-rencana baru dalam kerangka membangun manajemen kelas yang efektif, serta penentuan strategi proses dan metode yang akurat untuk mengimplentasikannya.
- 6) Gagasan baru mengenai cara guru bekerja untuk memecahkan masalah-masalah berperilaku khusus yang dialami oleh siswa dalam keseluruhan *mainstreams* kehidupan untuk dimanipulasi menjadi potensi kondusif di dalam dan di lingkungan.

b. Peran Guru sebagai Manajemen Kelas

Hampir seluruh hasil survei mengenai keefektifan guru (*teacher effectiveness*) melaporkan bahwa keterampilan manajemen kelas (*classroom management skills*) menduduki posisi primer dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran (*teaching succes*) yang diukur dari efektivitas proses belajar siswa atau peringkat yang dicapainya. Dengan demikian, keterampilan manajemen kelas sangat krusial dan fundamental dalam mendukung proses pembelajaran. Guru-guru yang rendah keterampilannya dalam manajemen kelas, barangkali tidak dapat menyelesaikan banyak hal yang menjadi tugas pokoknya. Pendapat ini dikemukakan oleh Brophy dan Evertson dalam *Learning Form Teaching*, tahun 1976. Menurut Julia Sanford dkk, konsep manajemen kelas dan menata lingkungan kerja menjadi produktif bagi proses pendidikan dan pembelajaran.

Hasil penelitian yang lebih kontemporer mengenai urgensi dan essensi manajemen dipublikasikan oleh Good dan Brophy pada tahun 1994 dalam karya tulis mereka yang berjudul *Looking in classroom*. Menurut dua

pakar ini, temuan penelitian menunjukkan bahwa guru yang mendekati manajemen kelas sebagai proses pemapanan dan pemeliharaan (*establishing and maintaining*) lingkungan belajar efektif cenderung lebih sukses daripada guru-guru yang memposisikan atau memerankan diri sebagai figur otoritas atau penegak disiplin (*authority figures or disciplinarians*) belaka. Kinerja manajemen kelas yang efektif memungkinkan lahirnya roda penggerak bagi penciptaan pemahaman diri, evaluasi diri, dan internalisasi kontrol-diri pada kalangan siswa.

c. Tugas Guru Dalam Manajemen Perilaku Siswa

Dalam keseharian tugas dinasnya bahwa siswa paling banyak berhubungan dengan guru dan demikian juga sebaliknya merupakan perwajahan sekolah yang dapat dilihat dengan mata telanjang. Dalam tugas kesehariannya, guru berhadapan dengan siswa yang tinggi, sedang, atau rendah prestasi akademiknya. Diapun berhadapan dengan siswa yang baik-baik dan santun, arogan, cuek, pengganggu, bahkan siswa yang pernah melakukan tindakan kriminal. Juga siswa yang kuat, sedang, atau lemah fisiknya.

Siswa yang bermasalah biasanya menjadi beban tambahan sekaligus sumber kepedulian utama bagi guru. Bahkan, siswa yang bermasalah ini makin menjadi pusat kepedulian utama (*major concern*) para guru, administrator, orang tua, bahkan publik. Guru sering merasa jengkel melihat anak didiknya tampil jauh dari norma-norma keterpelajaran. Memang betapapun kuat kemauan guru untuk “memintarkan” dan “memanusiakan” anak ketika ia berada disekolah, hal itu akan menghasilkan produk yang sia-sia manakala ia di rumah dan di masyarakat, mereka justru terkondisi dengan perilaku destruktif atau perilaku menyimpang. Akan tetapi kondisi anak seperti itu akan menjadi peluang bagi guru untuk mengelola kelasnya secara efektif bagi penciptaan faktor yang mempengaruhi motivasi, prestasi, dan perilaku siswa. Disini pula letaknya, manajemen kelas yang menduduki posisi mayor dalam keseluruhan spektrum kegiatan pembelajaran.

Bentuk kenakalan dan perilaku menyimpang dari para siswa itu beragama, mulai dari membuang sampah permen karet digang-gang sekolah, berisik, mencuri, berkelahi, tidak disiplin dalam belajar, sering bolos, hingga menjadi pecandu obat-obatan terlarang. Gejala ini membuat banyak guru yang menjadi “ogah-ogahan” dalam mengajar, berkonflik dengan siswa, stress, terganggu emosinya.

Keadaan negatif yang dirasakan guru ini benar-benar terasa mengganggu mereka. Ini seperti dilaporkan oleh Gump (1967), lebih dari separuh waktu sekolah digunakan oleh guru untuk mengajar. Selebihnya waktu sekolah digunakan untuk menjalankan fungsi manajemen, seperti mengorganisasi dan menata siswa untuk kegiatan belajar (23%), menangani siswa bermasalah secara individual.

Mengapa siswa cenderung berperilaku buruk? Ada banyak faktor yang menyebabkan antara lain, faktor sosial, ekonomi, kultural, agama, jenis kebiasaan hidup, dan lain-lain. Faktor sekolah sendiri. Tidak semua sekolah dapat kondusif bagi pelaksanaan kegiatan pembelajaran, misalnya sekolah yang terlalu dekat dengan tempat keramaian, bangunan yang sudah tua, ruang kelas yang mengundang gerah, disiplin guru tidak memadai, manajemen sekolah yang buruk, terlalu banyak pungutan. Ini berarti, ada tantangan serius bagi sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif. *Pertama*, memperkuat kinerja dan misi akademik sekolah; *kedua*, menetapkan tata aturan dan prosedur disiplin yang jelas dan standar, serta mengikat semua anak didik; *ketiga*, melembagakan dan memberi keteladanan mengenai norma-norma etik yang menjadi pemandu hubungan antar subjek di lingkungan sekolah.

(3) Peran Guru Dalam Pengadministrasian

Dalam hubungannya dengan kegiatan pengadministrasian, seorang guru dapat berperan sebagai berikut:

- a) Pengambilan inisiatif, pengarah dan penilaian kegiatan-kegiatan pendidikan. Hal ini berarti guru turut serta memikirkan kegiatan-kegiatan pendidikan yang direncanakan serta nilainya.
- b) Wakil masyarakat, yang berarti dalam lingkungan sekolah guru menjadi anggota masyarakat. Guru harus mencerminkan suasana dan kemauan masyarakat dalam arti yang baik.
- c) Orang yang ahli dalam mata pelajaran. Guru bertanggung jawab untuk mewariskan kebudayaan kepada generasi muda yang berupa pengetahuan.
- d) Penegak disiplin, guru harus menjaga agar tercapai suatu disiplin
- e) Pelaksana administrasi pendidikan, disamping menjadi pengajar, gurupun bertanggung jawab akan kelancaran pendidikan dan harus mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan administrasi.
- f) Pemimpin generasi muda, masa depan generasi muda terletak ditangan guru. Guru berperan sebagai pemimpin mereka dalam mempersiapkan diri untuk menjadi anggota masyarakat yang dewasa.

- g) Penerjemah kepada masyarakat, artinya guru berperan untuk menyampaikan segala perkembangan kemajuan dunia sekitar pada masyarakat, khususnya masalah-masalah pendidikan.

D. PERTANYAAN PENDALAMAN

Jawablah pertanyaan di bawah ini.

1. Jelaskan tugas-tugas seorang guru.
2. Jelaskan profesional guru sebagai bagian dari tugas guru secara umum.
3. Jelaskan tugas guru berkaitan dengan manajemen kelas.
4. Jelaskan peran guru dalam mengelola kelas
5. Jelaskan peran guru dalam mengelola perilaku siswa.
6. Jelaskan tugas guru dalam pengadministrasian.

BAB X

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. PENGANTAR

Peningkatan mutu pendidikan disekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian hal penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kretivitas, disiplin dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Sarana yang paling strategis bagi peningkatan Sumber Daya Manusia adalah pendidikan. Kekurangberhasilan upaya peningkatan kualitas pendidikan antara lain karena strategi pembangunan pendidikan dan pengelolaan pendidikan yang sentralistik, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Atas dasar itu sekolah perlu diberikan kepercayaan dan wewenang serta kesempatan untuk mengelola sendiri sesuai dengan kondisi obyektif di dalamnya dan sejalan dengan kebijaksanaan. Pemerintah mengenai pendidikan nasional dan desentralisasi, yaitu dengan menerapkan model manajemen yang disebut *School Based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meeningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh Karena itu guru harus siap dengan kewajiban baik manajemen maupun isi dari materi pengajaran. Dalam implementasinya, dibutuhkan kerja menyeluruh dari seluruh komponen sekolah dalam fungsinya masing-masing, yaitu: kepala sekolah, guru, pegawai, dan bahkan dukungan orang tua murid.

Sesuai dengan tuntutan di atas, BPPN dan Bank Dunia (1999) telah melakukan berbagai kajian, antara lain telah mengembangkan strategi pelaksanaan MBS, yang meliputi pengelompokkan sekolah berdasarkan

kemampuan manajemen, pentahapan pelaksanaan MBS, dan perangkat pelaksanaan MBS.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN :

Setelah mempelajari bab ini diharapkan anda dapat:

1. Menjelaskan strategi implementasi MBS.
2. Menjelaskan pentahapan implementasi MBS.
3. Menyebutkan perangkat implementasi MBS.
4. Mengidentifikasi MBS model Australia.

C. MATERI PELAJARAN

1. Strategi Implementasi MBS

Manajemen Berbasis Sekolah dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Oleh karena itu, esensi MBS adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Otonomi adalah kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan tidak tergantung. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu) dan partisipasi kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah merupakan ciri khas MBS.

Kondisi sekolah di Indonesia bervariasi dilihat dari segi kualitas, lokasi, dan partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, agar MBS dapat diimplementasikan secara optimal, perlu adanya pengelompokan sekolah berdasarkan tingkat kemampuan tingkat kemampuan manajemen masing-

masing. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk mempermudah pihak-pihak terkait dalam memberikan dukungan.

a. Pengelompokan Sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang, kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan tertinggal. Kelompok-kelompok sekolah tersebut dapat dilihat di tabel berikut ini. pada tabel tersebut setiap kelompok sekolah, menggambarkan juga tingkat kemampuan manajemen.

Tabel 1
KELOMPOK SEKOLAH DALAM MBS

Kemampuan sekolah	Kepala sekolah dan guru	Partiusipasi Masyarakat	Pendapat daerah dan orang tua	Anggaran sekolah
1. Sekolah dengan kemampuan manajemen tinggi	Kepala Sekolah dan guru berkompotensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua tinggi	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar
2. Sekolah dengan kamampuan manajemen sedang	Kepala Sekolah dan guru berkompotensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah sedang
3. Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah	Kepala Sekolah dan guru berkompotensi rendah (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat rendah (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua rendah	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah kecil

Kondisi di atas mengisyaratkan tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda antara sekolah satu

dengan sekolah yang lain. Perencanaan implementasi MBS harus sesuai dengan variasi kondisi di atas, dan juga mempertimbangkan kondisi setiap sekolah. Perencanaan yang merujuk pada kemampuan sekolah sangat perlu, khususnya untuk menghindari penyeragaman perlakuan (*treatment*) terhadap sekolah.

Perbedaan kemampuan manajemen, mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap setiap sekolah sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigma baru yang ditawarkan MBS. Misalnya, suatu sekolah mungkin hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan MBS, namun sekolah lain barangkali membutuhkan dukungan tambahan dari pemerintah agar dapat menerapkan paradigma baru tersebut. Dengan mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing sekolah, kewajiban dan kewenangan sekolah dalam melaksanakan MBS dapat berbed antara sekolah satu dengan sekolah yang lain. Pemerintah berkewajiban melakukan upaya-upaya maksimal bagi sekolah-sekolah yang kemampuan manajemennya kurang untuk mempersiapkan pelaksanaan MBS. Namun dalam jangka panjang, pelaksanaan MBS akan ditentukan oleh rencana sekolah tersebut dan bagaimana pelaksanaannya.

b. Pertahanan Implementasi MBS

Implementasi MBS selain harus memperhatikan kondisi sekolah juga harus dilakukan secara bertahap. Penerapannya memerlukan perubahan-perubahan yang mendasar terhadap aspek keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana, dan prasarana, serta partisipasi masyarakat. Kompleksitas permasalahan pendidikan di Indonesia, yang juga diidentifikasi oleh bank dunia, akan mempengaruhi kecepatan waktu pelaksanaan MBS. Diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap.

1) Jangka pendek tahun ke-1 - ke-3

Diprioritaskan pada kegiatan-kegiatan yang tidak memerlukan perubahan aspek-aspek dasar pendidikan. Hanya berkisar sosialisasi MBS terhadap masyarakat dan sekolah yang akan melaksanakan MBS, untuk mengetahui hak dan kewajiban mereka.

2) Jangka menengah ke-4 - ke-6

3) Jangka panjang ke-6 <

Apabila masyarakat dan sekolah telah mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing maka strategi jangka menengah dan panjang dapat dilakukan yaitu melakukan perubahan-perubahan mendasar mengenai aspek-aspek pendidikan.

Mengingat prioritas jangka pendek merupakan strategi yang segera dapat ditindak lanjuti. Kegiatan jangka pendek dipilih dengan mempertimbangkan alasan-alasan berikut:

- 1) Sekolah dan masyarakat belum mengenal prinsip-prinsip MBS secara rinci. Sehingga perlu diadakan sosialisasi.
- 2) Pengalokasian dana langsung kesekolah merupakan prioritas utama dalam otonomi sekolah.
- 3) Pelaksanaan MBS memerlukan SDM yang berketerampilan memadai, minimal mampu mengelola dan mengerti prinsip-prinsip MBS.
- 4) Rekomendasi bank dunia juga merujuk pada dua hal di atas, yaitu kurangnya otonomi kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah, dan kurangnya kemampuan manajemen kepala sekolah. Maka kepala sekolah menjadi prioritas utama dalam memperoleh pelatihan.

Tahap implementasi sekolah secara garis besar menurut Fattah (2000) yaitu

- 1) Tahap sosialisasi
Tahap ini merupakan tahapan penting menginag wilayah nusantara yang luas terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau media cetak atau elektronik, sehingga sulit untuk menerima perubahan. Maka sosialisati sangat diprioritaskan dalam hal ini.
- 2) Tahap *piloting*
Tahap ini merupakan tahap uji coba MBS dengan persyaratan dasar akseptabilitas, akuntabilitas, reflektabilitas, dan sustainabilitas.
- 3) Tahap *diseminasi*
Tahap ini merupakan tahapan masyarakat model MBS yang telah diuji ke berbagai sekolah agar dapat mengimplementasikan secara efektif dan efisien.

c. Perangkat Implementasi MBS

Sebagaimana dikemukakan di atas, sekolah memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pengelolaan MBS yang mengakomodasi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman (*guidelines*) umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Seperangkat implementasi ini perlu diperkenalkan sejak awal melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi sekolah, tujuan sekolah, dan prioritas yang akan dicapai, serta strategi-strategi untuk mencapainya. Dengan membaca rencana sekolah, seseorang akan memiliki gambaran lengkap tentang suatu sekolah. Untuk memotivasi sekolah membuat rencana yang baik perlu disediakan penghargaan terhadap sekolah yang berhasil mencapai kemajuan, seperti direncanakan dalam rencana sekolah. Sebaliknya, diberikan sanksi kepada sekolah yang tidak berhasil melaksanakan sesuai rencana. Sanksi tersebut dapat berupa pengurangan dana tertentu pada anggaran berikutnya.

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan politik pemerintah (political will) sebagai penanggungjawab pendidikan. Kalau kemauan politik sudah ada, pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana kesiapan pelaksana dan perumus kebijakan dapat memperkecil kelemahan yang muncul dan mengeksplorasi manfaat semaksimal mungkin.

Mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi dalam pendidikan di Indonesia, pelaksanaan model ini perlu dilakukan secara bertahap serta direncanakan secara matang dan profesional. Model ini bukanlah suatu jawaban dari semua permasalahan pendidikan yang dihadapi namun dapat menjadi jawaban terhadap kebekuan dan kekakuan manajemen pendidikan yang berlaku selama ini. Pelaksanaan MBS tentu saja akan menghadapi berbagai benturan yang tidak dikehendaki karena mengubah kebiasaan masyarakat yang telah sekian lama melekat dan emndarah daging tidaklah mudah. Tahap awal yang perlu diambil barang kali adalah mempublikasikan model ini melalui media masa untuk mendapatkan tanggapan dan dukungan dari berbagai pihak secara luas. Hal ini penting dilakukan terutam untuk meminimalisasi anggapan masyarakat tentang pola pendidikan yang selalau berubah-ubah, tanpa adanya hasil yang bermanfaat. Hal yang lebih penting lagi ditumbuhkannya kesan di kalangan masyarakat bahwa setiap perubahan yang dilakukan adalah menuju pada perbaikan dan kemajuan yang disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan dan masyarakat.

Untuk memperoleh pemahaman lebih lanjut, beikut disajikan tabel tentang strategi implementasi manajemen berbasis sekolah beserta perangkat pelaksanaannya hasil kajian BPPN.

TABEL 2
STRATEGI IMPLEMENTASI MBS

Aspek	Jangka pendek (Thn ke-1 - ke-3)	Jangka menengah (Thn ke-4 - ke-6)	Jangka panjang (Thn ke-7 - ke-10)
A. Ketenagaan 1. Kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> - Sejumlah kepala sekolah dipilih dari semua katagori sekolah untuk mengikuti pelatihan tentang prinsip MBS dan pengelolaan keuangan - Pelatihan dilakukan secara bertahap 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala sekolah menerima pelatihan (bagi yang belum) dan pelatihan lanjut bagi yang sudah - Kepala sekolah memiliki kekuasaan dalam mengatur dana, mengisi kurikulum lokal (jika mampu). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada kewenangan lua bagi kepala sekolah dalam rangka kebijakan nasional - Pemilihan kepala sekolah dilakukan oleh dewan sekolah dengan mempertimbangkan kompetensinya (keterampilan, kemampuan untuk menggerrakkan masyarakat untuk berpartisipasi)
2. Guru	<ul style="list-style-type: none"> - SD : seleksi dan pengangkatan di tingkat I, penempatannya di tingkat II - SLTP : seleksi di pusat, pengangkatan & penempatan di tingkat I 	<ul style="list-style-type: none"> - SD : seleksi dan pengangkatan di tingkat I, penempatannya di tingkat II - SLTP : seleksi dan pengangkatan di tingkat I, pengangkatan & penempatan di tingkat II - Pemilihan guru 	<ul style="list-style-type: none"> - SD : seleksi dan pengangkatan di tingkat I, penempatannya di tingkat II - SLTP : seleksi dan pengangkatan di tingkat I, pengangkatan & penempatan di tingkat II

		SD/SLTP didasarkan kompetensi - Penempatan guru sesuai kebutuhan sekolah - Diberlakukan insentif dan disinsentif terhadap sekolah yang mampu	- Pemilihan guru SD/SLTP didasarkan kompetensi - Penempatan guru sesuai kebutuhan sekolah - Diberlakukan insentif dan disinsentif terhadap sekolah yang mampu
3. Pengawas/ pimpinan dan staf "Dinas Dikbud"	- Pelatihan tentang prinsip MBS - Profesionalisasi pengawas / pimpinan	- Pelatihan lanjutan - Profesionalisasi pengawas / pimpinan	- Profesionalisasi pengawas / pimpinan
B. Keuangan 1. "DIK"	Tetap seperti saat ini (berasal dari anggaran rutin pemerintah. Penetapan alokasi di Dati I berdasarkan alokasi besaran dari pusat.	Penetapan alokasi di Dati II berdasarkan alokasi besaran dari pusat (khusus gaji tenaga kependidikan)	Diberikan dalam bentuk Block Grant ke Dati II. Dati II mengalokasikan ke sekolah sesuai kejangkauan guru.
2. "DIP"	- Tetap seperti saat ini yaitu dana berasal dari anggaran pembangunan operasional sekolah, pengadaan gudang, dan pengadaan laboratorium di	- Dana dari anggaran diserahkan dalam bentuk Block Grant - Sekolah punya keleluasaan mengelola anggaran dengan sepengetahuan BP3 - Pengelolaan dana ini juga akan diikuti	- Dana dari anggaran diserahkan dalam bentuk Block Grant - Sekolah punya keleluasaan mengelola anggaran dengan control dari dewan

	<p>Dati I(SD),Pusat (SLTP)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Block Grant langsung ke sekolah - Bantuan pemerintah untuk swasta disesuaikan kemampuan pemerintah 	<p>dengan sistem pengawasan yang insentif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Block Grant untuk sekolah swasta disesuaikan dengan kemampuan pemerintah. 	<p>sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan dana ini juga akan diikuti dengan sistem pengawasan yang insentif - Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah memperoleh dana lebih besar.
3. Dana dari orang tua	<ul style="list-style-type: none"> - Tetap seperti saat ini, masih ada orang tua yang diwajibkan membayar 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada kesepakatan secara demokratis antara orang tua dan sekolah apabila orang tua dikenakan biaya. - Sumbangan sukarela bergantung dari ketersediaan sumberdaya di masyarakat, dana ini berbeda dengan sekolah lain - Pengelolaan dana harus sepengetahuan BP3 yang telah ditingkatkan fungsinya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada kesepakatan secara demokratis antara orang tua dan sekolah apabila orang tua dikenakan biaya. - Sumbangan sukarela bergantung dari ketersediaan sumberdaya di masyarakat, dana ini berbeda dengan sekolah lain - Pengelolaan dana harus sepengetahuan dewan sekolah dan disertai pengawasan yang ditentukan Dati II.

C. Kurikulum 1. Materi	Tetap seperti saat ini yaitu ada kurikulum lokal 20 % yang diserahkan daerah, 80 % masih disusun di tingkat pusat.	Kurikulum inti 80% disusun di pusat dilaksanakan di seluruh Indonesia. Sekolah memiliki kelenturan mengalokasikan waktu belajar (waktu belajar boleh dikurangi)	Kurikulum inti (standar kompetensi minimal), untuk menjaga kualitas pendidikan dan kesatuan bangsa, disusun di pusat, dilaksanakan seluruh Indonesia
2. Pengujian	Tetap seperti saat ini pedoman kisi-kisi disusun di pusat, soal dibuat di TINGKAT I untuk SD. Untuk SLTP dibuat di tingkat pusat.	Baik di SD / SLTP pedoman dan kisi-kisi dibuat di TINGKAT 1	Pedoman, kisi-kisi dan soal dibuat di pusat, sedangkan untuk efektif di Dati II.
D. Sarana dan prasarana sekolah	Identifikasi dan penataan ulang sarana dan prasarana sekolah Pengadaan sarana prasarana dilakukan di Dati II	Pengadaan sarana dan prasarana di pusat	Pengadaan sarana dan prasarana di tingkat sekolah
E. Partisipasi masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prinsip-prinsip MBS untuk masyarakat luas melalui media masa dan forum lainnya - Bentuk partisipasi masyarakat melalui BP3 	Bentuk partisipasi masyarakat masih berbentuk BP3 yang fungsinya ditambah <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersama sekolah ikut menyusun kurikulum lokal 2. Mengawasi penggunaan dana sekolah dan dana dari masyarakat. 	Bentuk komite/dewan sekolah terdiri atas tokoh masyarakat, kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan Dikbud Dati II, dan perwakilan

			<p>orang tua murid "dunia usaha" Tugasnya antara lain : - memilih kepala sekolah. Mengorganisir sumbangan dari orang tua dan masyarakat. Mengawasi pengelolaan.</p>
F. Partisipasi masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prinsip-prinsip MBS untuk masyarakat luas melalui media masa dan forum lainnya - Bentuk partisipasi masyarakat melalui BP3 	<p>Bentuk partisipasi masyarakat masih berbentuk BP3 yang fungsinya ditambah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bersama sekolah ikut menyusun kurikulum lokal - Mengawasi penggunaan dana sekolah dan dana dari masyarakat. 	<p>Bentuk komite/dewan sekolah terdiri atas tokoh masyarakat, kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan Dikbud Dati II, dan perwakilan orang tua murid "dunia usaha" Tugasnya antara lain : - memilih kepala sekolah. Mengorganisir sumbangan dari orang tua dan masyarakat. Mengawasi proses belajar mengajar.</p>

TABEL 3
PERANGKAT PELAKSANAAN MBS

NO	Perangkat	Bentuk	Program Kerja
A	Kesiapan Sumber daya manusia terkait dengan pelaksanaan SBM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi 2. Pelatihan 3. Uji coba 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Media massa 1.2 Diskusi dan forum ilmiah 2. Pelatihan kepala sekolah, pengawas, guru, dan unsur terkait lainnya. 3. Dipilih daerah dan sekolah yang mewakili kriteria-kriteria sebagai uji coba SBM.
B	Kategori sekolah dan daerah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenjang sekolah 2. Kemampuan manajemen sekolah 3. Kriteria daerah 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 SD/MI: Negeri dan Swasta 1.2 SLTP/MTs: Negeri dan Swasta 2.1 Sekolah dengan kemampuan manajemen tinggi 2.2 Sekolah dengan kemampuan manajemen sedang 2.3 Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah 3.1 Daerah dengan pendapatan daerah tinggi 3.2 Daerah dengan pendapatandaerah sedang 3.3 Daerah dengan pendapatan daerah rendah
C	Peraturan/kebijakan dan pedoman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan/kebijakan dari pusat 2. Pedoman pelaksanaan SBM 	Perlu dirumuskan seperangkat peraturan yang diperlukan untuk pelaksanaan otonomi pada masing-masing unsur. Pedoman dari pusat perlu dirumuskan sedemikian rupa, meliputi kerangka nasional dan otonomi sekolah.
D	Rencana sekolah	Rencana sekolah disusun oleh	Rencana sekolah sekolah ini merupakan program yang akan

		<p>sekolah dengan partisipasi masyarakat yang tergabung dalam “Dewan sekolah”. Rencana sekolah ini harus memperoleh persetujuan Dati II. Rencana sekolah perlu mencantumkan antara lain misi dan visi sekolah tujuan umum dan khusus, nilai-nilai nasional dan lokal, prioritas pencapaiannya.</p>	<p>dilaksanakan oleh sekolah selama misal 3 tahun. Rencana ini dititik beratkan pada apa yang akan dicapai oleh sekolah selama kurun waktu tersebut. Sebagai contoh sekolah akan meningkatkan kualitas belajar siswa (kenaikan NEM).</p>
E	Rencana Pembiayaan	Rencana anggaran sekolah yang disetujui Dati II	<p>Sekolah menyusun anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan rencana sekolah. Anggaran disini termasuk sumber-sumber dana dari pemerintah, orang tua, masyarakat. Semua dana yang disetujui langsung diterimakan ke sekolah.</p>
F	Mentoring dan Evaluasi internal	Monitoring dan evaluasi internal (self assesment) yang dilakukan oleh diri sendiri	<p>Pengelolaan sekolah yang terjalin erat dengan masyarakat melakukan monitoring internal (self assesment). Kegiatan ini menghasilkann laporan tahunan yang berisi laporan sekolah dan dewan sekolah tentang pelaksanaan kegiatan sekolah berdasar perencanaan sekolah dan perencanaan anggaran serta kemajuan yang dicapai selama tahun yang bersangkutan.</p>

G	Monitoring dan Evaluasi Eksternal	Monitoring dan evaluasi dari pihak eksternal	Kegiatan ini dilakukan oleh pengawas, Dati II pusat/Dati I atau konsultan independent. Monitoring dan evaluasi eksternal dilakukan berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran. Hasil dari monitoring dan evaluasi dijadikan tolok ukur apakah sekolah akan memperoleh tambahan dana tetap, atau pengurangan pada 3 tahun berikutnya.
H	Laporan akhir	Laporan akhir disusun oleh sekolah dan Dewan sekolah	Sekolah dan Dewan sekolah bersama-sama menyusun laporan akhir.

2. Model-Model Implementasi MBS

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara holistik. Perlu adanya strategi untuk menjadikan sekolah menjadi sekolah yang efektif dan produktif. Strategi yang digunakan di beberapa negara maju dan saat ini mulai dikembangkan di Indonesia adalah *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau School Based Management (SBM)*. Namun demikian, keadaan dalam suatu wilayah (negara) mempengaruhi bagaimana cara yang tepat untuk menetapkan suatu gaya atau pendekatan untuk menjadikan sekolah itu kreatif dan produktif. Hal ini menjadikan MBS memiliki beberapa model yang diterapkan di masing-masing negara/wilayah. Seperti model Australia, model Amerika, model Inggris dan lain sebagainya.

1) Model MBS di Hong Kong

Kondisi kurang baik yang terjadi di Hong Kong mendorong diberlakukannya MBS dengan tujuan adanya suatu perbaikan. Di Hong Kong, MBS disebut *The School Management Initiative (SMI)* atau manajemen sekolah inisiatif. Model MBS di Hong Kong ini, menekankan pentingnya inisiatif dari sumber daya sekolah sebagai pengganti inisiatif dari atas yang selama ini diterapkan. Prinsip-prinsip MBS yang ditawarkan adalah perlunya telaah ulang secara terus menerus terhadap pembelajaran anggaran pemerintah, perlunya evaluasi secara sistematis terhadap hasil, definisi,

yang lebih baik tentang tanggung jawab, hubungan erat antara tanggung jawab sumber daya dan tanggung jawab manajemen, perlu adanya organisasi dan kerangka kerja yang sesuai, hubungan yang jelas antara pembuat kebijakan dengan agen-agen pelaksana. Adanya prinsip tersebut maka diperlukan suatu transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Transparansi dan akuntabilitas di sini meliputi penggunaan anggaran belanja sekolah dan penentuan hasil belajar siswa serta pengukuran hasilnya.

2) Model MBS di Kanada

Di Kanada, pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah provinsi di mana pemerintah daerah/kota sebagai unit administratif dan pengambilan kebijakan. Model MBS di sana disebut *School-site decision making* (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. Ciri-ciri MBS di Kanada adalah sebagai berikut:

- o Penentuan alokasi sumber daya ditentukan sekolah
- o Anggaran pendidikan diberikan secara *lumpsum*
- o Alokasi anggaran pendidikan tersebut dimasukkan ke dalam anggaran sekolah
- o Adanya program efektivitas guru
- o Adanya program pengembangan profesionalisme tenaga kerja. (sungkowo: 2002).

Penekanan model MBS di Kanada ini dalam hal pengambilan keputusan, yaitu pengambilan keputusan diserahkan kepada masing-masing sekolah secara langsung. Model ini hanya terbatas pada beberapa hal saja, yaitu yang menyangkut pengangkatan, promosi, penghargaan dan penghentian tenaga guru dan administrasi, pengadaan peralatan sekolah, pelayanan kepada sekolah. Sebelumnya ketiga hal tersebut ditentukan oleh pusat. Ciri lain dari MBS model Kanada adalah peningkatan dan pengembangan profesionalisme tenaga kerja baik meningkatkan kemampuan guru maupun tenaga administrasi.

3) Model MBS di Amerika Serikat

Sistem pendidikan di Amerika Serikat mula-mula secara konstistusional pemerintah pusat (*state*) bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pemerintah daerah hanya sebagai pembuatan kebijaksanaan dan administrasi. Pemerintah federal memiliki peran yang terbatas bahkan semakin berkurang perannya. Perannya hanya dibatasi terutama pada area khusus, yaitu dukungan pendanaan. Model MBS di

Amerika Serikat disebut dengan *Site-based Management*. Beberapa pendapat yang mendukung diadakannya MBS menyarankan bahwa sebagai syarat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan maka otoritas pengambilan keputusan harus pada tingkat sekolah. Adanya MBS dimana penyerahan sumber daya ke tingkat sekolah diyakini akan membuat kemajuan. Hal ini karena sekolah memiliki kebebasan mencurahkan energi kreatifnya dan sekolah dapat mengembangkan diversifikasi pendekatan strategi untuk mencapai tujuannya.

4) Model MBS di Inggris.

Model MBS di Inggris disebut *Grant Maintained School (GMS)*. Atau manajemen swakelola pada tingkat lokal. Dinamakan seperti itu karena, adanya undang-undang pendidikan tahun 1988, antara lain berisi adanya kurikulum inti nasional, adanya ujian nasional, serta pelaporan nasional. Kontrol terhadap anggaran sekolah diberikan kepada lembaga pengelola/pengawas beserta para kepala sekoalah menengah keatas dan sebagian sekolah dasar dalam waktu lima tahun. Juga memberikan pilihan pada orang tua dengan cara membantu mengembangkan diversifikasi, meningkatkan akses, mengizinkan sekolah-sekolah negeri untuk keluar dari kontrol otoritas pendidikan lokal. Berdasarkan suara mayoritas orang tua siswa. Dengan adanya undang-undang pendidikan tersebut terjadi enam perubahan struktural guna memfasilitasi pelaksanaan MBS sebagaimana dikemukakan oleh Sungkowo (2002), yaitu:

- a) Kurikulum nasional untuk mata pelajaran inti ditentukan oleh pemerintah.
- b) Ujian nasional dilaksanakan atau diterapkan pada siswa kelas 7,11,14 dan 16.
- c) MBS di bentuk untuk mengembangkan otoritas pemerintah.
- d) Dibuatlah sekolah lanjutan tehnik
- e) Kewenangan *inner London Education* dilimpahkan kepada tiga belas otoritas pendidikan.
- f) Skema manajemen sekolah lokal dibentuk dengan melibatkan beberapa pihak terkait.

5) Model MBS di Australia

Untuk memantapkan pemahaman tentang implementasi MBS berikut disajikan model MBS yang telah di implementasikan di Australia (Satori,1999).

a. Konsep Pengembangan

Manajemen Berbasis Sekolah / MBS (School Based Management) merupakan refleksi pengelolaan desentralisasi pendidikan di Australia. MBS menempatkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan visi, misi dan tujuan / sasaran sekolah yang membawa implikasi terhadap pengembangan kurikulum sekolah dan program-program operatif lainnya. MBS dibangun dengan memperhatikan kebijakan dan panduan dari pemerintah negara bagian disatu pihak dan partisipasi masyarakat melalui School Council (SC) serta Parent and Community Association (P&G) dipihak lain. Perpaduan dari dua kepentingan ini dituangkan dalam dokumen (1) school policy (yang membuat misi, visi, sasaran, pengembangan, kurikulum dan prioritas program) (2) school planning review (untuk jangka waktu tiga tahun), (3) school planning quality assurance, dan accountability dilakukan melalui kegiatan yang disebut eksternal dan internal monitoring.

b. Ruang Lingkup Kewenangan

Aspek kewenangan dalam MBS meliputi:

- 1) Menyusun serta mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa bersama-sama dengan SC dan P&G, sekolah menyusun kurikulum dengan tetap memperhatikan curriculum profile yang dikeluarkan oleh pemerintahan
- 2) Melakukan pengelolaan sekolah; bentuk pengelolaan sekolah menggambarkan kadar pelaksanaan MBS. Sekolah dapat memilih antara tiga kemungkinan, yaitu
 - 1) Standard flexibility option (SO)
 - 2) Enhanced Flexibility Option (EO1)
 - 3) Enhanced Flexibility Option (EO2)
- 3) Membuat perencanaan, pelaksanaan dan pertanggung jawaban; pelaksanaan MBS tidak lepas dari *accountability* yang dapat dilihat dari perencanaan sekolah dan pencapaiannya.
- 4) Menjamin dan mengusahakan sumber daya (*human financial*); dalam MBS dipraktekkan apa yang disebut dengan *resources flexibility* yang mencakup dukungan untuk (1) mengajar dan kepemimpinan (2) dukungan social (3) lingkungan sekolah. Disamping dana itu, dikenal pula dana khusus berupa *school grant* dan *targetted fund*. Semua dana tersebut berasal dari pemerintah. Dana sekolah bersumber pula dari orang tua dan masyarakat. Dana ini diperoleh apabila orang tua dan

masyarakat melihat kepemimpinan program sasaran, dan manfaat yang jelas.

c. Jenis Pengorganisasian MBS

Pengorganisasian pengelolaan sekolah menggambarkan kadar kewenangan yang diberikan kepala sekolah:

1) *Standar Flexibility Option (SO)*

Dalam bentuk ini peran dan dukungan kantor distrik lebih besar. Kepala sekolah hanya bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran) dan pelaksanaan pelajaran (implementasi kurikulum). Kantor distrik bertanggung jawab terhadap pengesahan dan monitoring serta bertindak sebagai penasihat dalam menyusun *school planning overview* (yang merupakan rencana strategis sekolah untuk tiga tahun, *school annual planning* dan *school annual report*. Dalam peneglolaan MBS tipe SO ini, pemerintah negara bagian memberikan petunjuk/ pedoman dan dukungan.

2) *Enhanced flexibility option (EOI)*

Dalam bentuk ini sekolah bertanggung jawab untuk menyusun strategis sekolah (*school planning overview*) untuk tiga tahun, *school annual planning* dan *school annual report* dengan bimbingan dan pengesahan dari kantor distrik (*superintendent*). Dalam posisi ini adalah memberikan dukungan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan monitoring internal, menandatangani/ membenarkan isi rencana sekolah (rencana strategi dan tahunan). Sementara itu peran kantor pendidikan adalah pemerintah negara bagian mengembangkan dan menetapkan prioritas program yang akan disajikan sumber penyusunan perencanaan sekolah.

3) *Enhanced Flexibility Option*

Keterlibatan distrik sangat kurang hanya berperan sebagai lembaga konsultasi. Kantor distrik hanya memberikan dokumen yang disusun dan disahkan oleh sekolah secara bersama *school council* berupa *school planning overview*, *school annual planning*, dan *school annual report*. Kantor pendidikan Negara bagian menyiapkan isi kurikulum inti (*core curriculum*) menerbitkan dokumen silabus, dan mengkoordinasikan test standart, serta melakukan *school overview*.

Dengan memperhatikan alternative penyelenggaraan MBS seperti dijelaskan di atas, implementasi praktek tersebut tergantung pada kondisi berikut:

- a. Partisipasi dan komitmen dari orang tua dan penduduk masyarakat sekitar dalam penyelenggaraan pendidikan bagi anak-anak; komitmen dan partisipasi tersebut direfleksikan dalam kekuatan posisi school

council (SC) dan parent and *community association* (P&C). Kondisi ini tampaknya sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan dan status social-ekonomi masyarakat.

- b. Program *Quality-Assurance* dan *Accountability* yang dipahami dengan baik oleh semua pihak dalam jajaran departemen pendidikan. Dalam program ini, praktek pendelegasian ke sekolah yang disertai dengan kejelasan indikator kinerja sebagai "*benchmarking*" memungkinkan para pejabat/pelaksana dari kantor pendidikan Negara bagian distrik sampai sekolah memiliki kesamaan persepsi dalam pelaksanaannya.
- c. Pelaksanaan *Basic skill test* memungkinkan kantor pendidikan Negara bagian, distrik, dan sekolah memperoleh informasi tentang kinerja sekolah. Bagi sekolah, hasil test ini dapat dijadikan bahan diagnosis dan masukan bagi program pengembangan sekolah. Sementara itu, dari hasil test yang sama, kantor distrik dapat memberikan layanan penasihat yang lebih terfokus dan bagi kantor pendidikan Negara bagian informasi hasil test dijadikan bahan untuk mengembangkan proses prioritas pembinaan sekolah.
- d. Adanya *school planning overview* yang merupakan perencanaan strategi sekolah, memungkinkan sekolah untuk memahami visi, misi, dan sasaran prioritas pengembangan sekolah. Kemampuan manajemen seperti itu diperlukan dalam membangun kinerja kelembagaan sekolah sehingga jajaran perencanaan tahunan (*annual planning*) sekolah dapat dilakukan lebih terarah.

Pelaksanaan MBS ini pun didukung oleh adanya *school annual report* yang menggambarkan pencapaian perencanaan tahunan sekolah. *School annual report* yang dibahas bersama dapat memperoleh penerimaan dari *school council* menggambarkan akuntabilitas kelembagaan sekolah.

6) Model MBS di Prancis.

Di Prancis otoritas lokal memiliki tanggung jawab terhadap dukungan finansial. Kekuasaan badan pengelola sekolah menengah atas diperluas ke beberapa area. Sementara itu pengangkatan guru masih dilakukan oleh pusat dengan ketat. Masing-masing sekolah menerima anggaran secara lumpsum terhadap jam mengajar guru. Kepala sekolah mentukan jenis staf yang dibutuhkan.

7) Model MBS di Nikaragua

Model MBS di Nikaragua difokuskan pada pendesentralisasikan pengelolaan sekolah dan anggaran sekolah yang keputusannya diserahkan kepada dewan sekolah. Yang mencakup empat tahapan penting yaitu; desentralisasi kebijakan, perubahan organisasi sekolah, kondisi lokal dan sejarah organisasi, serta hasil yang diharapkan.

8) Model MBS di Selandia Baru

Komite sekolah untuk sekolah dasar anggotanya terdiri dari warga setempat dan dipilih setiap dua tahun. Tetapi sebagian besar sekolah menengah atas di kontrol dan dikelola oleh dewan gubernur yang keanggotaannya kebanyakan dari orang tua siswa dan anggota masyarakat lainnya.

9) Model MBS di El Salvador

Model MBS di El Salvador disebut dengan *Community Managed Scholls Program* yang kemudian dikenal dengan akronim bahasa spanyol, EDUCO (*Education participation de la comunidad*) maksud dari model ini untuk mendesentralisasikan pengelolaan sekolah Negeri dengan cara meningkatkan keterlibatan orangtua di dalam tanggung jawab menjalankan sekolah. Filosofinya adalah perlunya para orang tua siswa untuk terlibat secara langsung di dalam pendidikan anak-anaknya.

10) Model MBS di Madagaskar

Model MBS yang diterapkan di sini difokuskan kepada pelibatan masyarakat pada pengontrolan pendidikan dasar. Implementasi MBS diarahkan di dalam kerangka kerja dengan melibatkan masyarakat desa tidak hanya untuk merehabilitasi, membangun dan memelihara sekolah-sekolah dasar, tetapi juga dilibatkan dalam pengelolaan dan pensuspervisian sekolah dasar.

11) Model MBS di Indonesia.

Model MBS di Indonesia disebut *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*, dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma

baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya.

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

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

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat MPM, terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, c) memerlukan partisipasi semua pihak: Kepala sekolah, guru, staf administrasi, orang tua, siswa dan pakar.

Adapun penyusunan program peningkatan mutu dengan mengaplikasikan empat teknik: a) *school review*, b) *benchmarking*, c) *quality assurance*, dan d) *quality control*. Berdasarkan Panduan Manajemen Sekolah (2000:200-202) dijelaskan sebagai berikut:

a. *School Review*

Suatu proses dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional (ahli) untuk

menevaluasi dan menilai efektivitas sekolah serta mutu lulusan. *School review* dilakukan untuk menjawab pertanyaan berikut:

- Apakah yang dicapai sekolah sudah sesuai dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri?
- Bagaimana prestasi siswa?
- Faktor apakah yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu?
- Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah?

School review akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi siswa, serta rekomendasi untuk pengembangan program tahun mendatang.

b. *Benchmarking*

Suatu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok ataupun lembaga. Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh *benchmarking* adalah:

- 1) Seberapa baik kondisi kita?
- 2) Harus menjadi seberapa baik?
- 3) Bagaimana untuk mencapai yang baik tersebut?

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- 1) Tentukan fokus
- 2) Tentukan aspek/variabel atau indikator
- 3) Tentukan standar
- 4) Tentukan gap (kesenjangan) yang terjadi.
- 5) Bandingkan standar dengan kita
- 6) Rencanakan target untuk mencapai standar
- 7) Rumuskan cara-cara program untuk mencapai target.

c. *Quality Assurance*

Suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada proses. Teknik menekankan pada monitoring yang berkesinambungan dan melembaga menjadi sub sistem sekolah.

d. *Quality Control*

Suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar *Quality control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

D. PERTANYAAN PENDALAMAN

1. Lakukan survey ke sekolah mengenai pelaksanaan MBS di sekolah tersebut, dan buatlah laporannya!
2. Menurut anda bagaimanakah penerapan MBS di Indonesia saat ini?

DAFTAR PUSTAKA

- Arief Furchan. 2004. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Armstrong, Michael. 1990 *A Handbook of Human Resources Management*, alih bahasa oleh Sofyan Cikmat dan Haryanto dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Arti Manajemen. (online) <http://ielmy.wordpress.com/other/definisi-manajemen/>. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2013
- Blau, Peter M. & W. Richard Scott. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Co
- Burhanuddin. 1994 *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: Bumi Aksara.
- Definisi Pendidikan menurut para ahli. (online) <http://7topranking.blogspot.com/2013/02/7-definisi-pendidikan-menurut-para-ahli.html>. Diakses pada tanggal 30 Oktober 2013
- Daryanto, M. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dasuqi, Dudung, A. dan Somantri, Setyo. 1992. "Wawasan Dasar Pendidikan dan Wawasan Dasar Administrasi Pendidikan". Dalam *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung.
- Depdiknas, 2001. *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum.
- Depdiknas, 2001. *Panduan Monitoring dan Evaluasi dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum.
- Diambil dan adaptasi dari *Materi Pembinaan Kepala Sekolah*. Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Departemen Pendidikan Nasional. 2007)
- Donmoyer, R., Imber, M., Scheurich, J.J., (1995). *The Knowledge Base in Educational Administration Multiple Perspectives*. New York: State University of New York Press, Albany.
- Eaton, Joseph W. (ed). 1986. *Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional: Dari Konsep Kegiatan Aplikasi*. Terjemahan. Cetakan Pertama. Jakarta: Universitas Indonesia Press.

- Edwards, Michael & David Hulme (eds.). 1996. *Beyond the Magic Bullet, NGO Performance and Accountability in the Post-Cold World War*. United States of America: Kumarian Press
- Engkoswara. (1987). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Ditjen Dikti Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Esman, Milton J. & Norman T. Uphoff. 1984. *Local Organization: Intermediaries in Rural Development*. Ithaca: Cornell University Press
- Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Terjemahan. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Fathah, Nanang. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Andira.
- Fatah, S. Nanang. 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Hamalik, Oemar, 2006, “ MANAJEMEN PENGEMBANGAN KURIKULUM”, Bandung; PT Remaja Rosyda Karya.
- Handyaningrat, Soewarno. 1998. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- H.A.R. Tilaar, Prof. Dr. M.Sc.Ed.1998. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional (dalam perspektif abad 21)*, Magelang, Tera Indonesia.
- Hendropuspito, O.C. 1989. *Sosiologi Sistematis*. Jakarta: Penerbit Kanisius.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. 2001. *Educational Administration Theory, Research, And Practice* 6th ed., International Edition, Singapore: McGraw-Hill Co.
- Indrawijaya, Adam I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- J. Drost, SJ., 2005. *Dari KBK (Kurikulum Bertujuan Kompetensi) Sampai MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)*, Jakarta, PT. Kompas Media Nusantara.
- Koentjoroningrat. 1994. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Lubis, S.B. Hari & Martani Huseini. 1987. *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Depok: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia (PAU-IS-UI)
- Luwis R. Benston. 1972. *Supervision and Management*, New York, McGraw Hill Book Company

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A.C. (2004). *Educational administration: Concepts and Practices*. (Rev. Ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson. [Online] Tersedia: <http://www.fetchbook.info> [6 September 2005]
- L.Daft, Richard, 1986. *Organization Theory and Design*, New York: West Publishing Company.
- Made Pidarta, Prof. Dr. 2004, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Crt. II, Jakarta, Rineka Cipta
- Manajemen: Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen. (online) <http://kherysu.deska.blogspot.com/>. Diakses pada tanggal 31 Oktober 2013
- Manajemen Pendidikan. (online) <http://www.rumahafid.com>. Diakses pada tanggal 31 Oktober 2013
- Maksum, 2008. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (online), (<http://justmaksum.wordpress.com/2008/01/28/sistem-informasi-manaje-men-pendidikan-indonesia/>), Diakses Tanggal 4 November 2012.
- Maman Ukas. 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.
- Mamduh M. Hanafi, Drs. MBA, 1997. *Manajemen*, Yogyakarta, Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Mansoer, Hamdan. 1989. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: P2LPTK.
- Marsetio Donosepoetro. 1982. *Manajemen dalam Pengertian dan Pendidikan Berpikir*, Surabaya: TP.
- Martindale, Donn. 1966. *Institutions, Organizations, and Mass Society*. New York: University of Minnesota
- Marzali, Amri. 2001. Pengembangan Institusi Lokal. Modul Perkuliahan Program Magister Konsentrasi Pembangunan Sosial. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia
- Muhammad, Arni. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mukhtar dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press
- Muljani A. Nurhadi. 1983. *Administrasi Pendidikan Di Sekolah*. Yogyakarta: Andi Offset
- Mulyasa. E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, cet. 3 & 4

- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morphet, E.L., Johns, R.L., Reller, T.L., (1974). *Educational Organization and Administration: Concept, Practice, and Issues*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hal, Inc.
- Nanang Fattah. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Nawai, Hadari. 1981. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: NV Sapdodadi
- Nurkolis, 2003. *Manajemen Berbasis sekolah Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Oteng Sutisna. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Pidarta, Made, 1998. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*, Jakarta: PT. Rineka Pustaka.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Pengertian Manajemen dan Fungsi Manajemen. (online) <http://www.ilmumu.com/pengetahuan/pengertian-manajemen-dan-fungsi-manajemen/>. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2013
- Pengertian Manajemen dan Fungsinya. (online) <http://fachruramadhan.blogspot.com/2012/04/pengertian-manajemen-dan-fungsinya.html>. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2013.
- Pengertian Pendidikan menurut para ahli. (online) <http://belajarpsikologi.com/pengertian-pendidikan-menurut-ahli/>. Diakses pada tanggal 30 Oktober 2013.
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama
- Sagala, Syaiful. (2005). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Saharuddin. 2001. Nilai Kultur Inti dan Institusi Lokal Dalam Konteks Masyarakat Multi-Etnis. Bahan Diskusi Tidak Diterbitkan. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Said, Chatlinas. (1988). *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Ditjen Dikti Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Siagian, Sondang, P. (1992). *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Siagian, Sondang P. 1985. *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simanjuntak, Tumpal M.S. 2001. Perbedaan antara Organisasi (*Organization*) dengan Kelembagaan. Makalah disampaikan pada Lokakarya Pengembangan Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM)/Unit Pengelola Keuangan (UPK) Proyek Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP). Jakarta: 22-23 Mei 2001
- Soekanto, Soerjono. 1993. *Beberapa Teori Sosiologi tentang Struktur Masyarakat*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2001. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Subroto, Suryo, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sutisna, Oteng. 1989. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa
- Sutomo, dkk. 2006. *Manajemen Sekolah*. Semarang: Unnes Press
- Sonhadji, Ahmad. 2003. *Modul Bahan-Bahan Kuliah Manajemen Strategik*. Universitas Negeri Malang
- Suryosubroto. 1984. *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Bina aksara
- Suharsimi, Ari kunto dan Lia, Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Sukirman, Hartati, dkk. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- Supriadi, Prof. Dr. Dedi. 2010. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sutisna, Oteng. (1993). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional*. Bandung: Angkasa
- Suhardan, Dadang dkk, 2009, "MANAJEMEN PENDIDIKAN", Bandung: Alfabeta
- Syaiful Sagala. 2005. *Administrasi Pendidikan Konteporer*. Bandung: Alfabeta.
- Taneko, B. Sulaiman. 1993. *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- The Liang Gie,. (1992). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Tim Dosen AP. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dan Penjelasannya*, Yogyakarta, Media Wacana Press.
- Uphoff, Norman.T. 1986. *Local Institutional Development. An Analytical Sourcebook with Cases*. West Hartford Connecticut: Kumarian Press
- _____. 1993. *Grassroot Organizations and NGOs in Rural Development, Opportunities with Diminishing States and Expanding Market*. United States of America: Kumarian Press
- Wahjosumidjo. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wajong J. 1983. *Fungsi Administrasi Negara*, Jakarta, Djambatan
- <http://www.tuanguru.com/2012/11/peran-guru-belajar-dari-kepahlawanan-ki-hajar-dewantara.html>. Diakses 23 April 2015.pukul 15.00
- Yamin, Martinis. 2007. *Kiat Membelajarkan Siswa*. Jakarta: Gaung Persada Press