

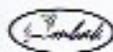
B 16

Manajemen Pendidikan

Teori dan Aplikasinya

Buku referensi *Manajemen Pendidikan Teori dan Aplikasinya* dapat bermanfaat bagi pembaca yang ingin mengetahui lebih banyak cara mengelola pendidikan dengan mengembangkan wawasan tentang teori-teori manajemen pendidikan dan cara mengaplikasikannya di dalam dunia pendidikan.

Dr. Ir. Arita Marini, M.E.



MANAJEMEN PENDIDIKAN
Teori dan Aplikasinya

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 9:

1. Pencipta atau Pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan:
a. penerbitan Ciptaan; b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c. penerjemahan Ciptaan; d. pengadaptasian, pengaransemenan, atau pentransformasian Ciptaan; e. Pendistribusian Ciptaan atau salinannya; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman Ciptaan; h. Komunikasi Ciptaan; dan i. penyewaan Ciptaan.

Ketentuan Pidana

Pasal 113:

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Dr. Ir. Arita Marini, M.E.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Teori dan Aplikasinya



PENERBIT OMBAK
www.penerbitombak.com

2016

MANAJEMEN PENDIDIKAN
Teori dan Aplikasinya
Copyright©Arita Marini, 2016

Diterbitkan oleh Penerbit Ombak (**Anggota IKAPI**), 2016
Perumahan Nogotirto III, Jl. Progo B-15, Yogyakarta 55599
Tlp. 085105019945; Fax. (0274) 620606
e-mail: redaksiombak@yahoo.co.id
facebook: Penerbit OmbakTiga
www.penerbitombak.com

PO. 688.06.'16

Penulis: Dr. Ir. Arita Marini, M.E.
Penyunting: Kartika N. Nugrahini
Sampul: Dian Qamajaya
Tata letak: Ridwan

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

MANAJEMEN PENDIDIKAN
Teori dan Aplikasinya
Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2016
viii + 174 hlm.; 16 x 24 cm
ISBN: 978-602-258-379-0

DAFTAR ISI

PRAKATA ~ vii

BAB I PENDAHULUAN ~ 1

- A. Latar Belakang ~ 1
- B. Ruang Lingkup ~ 1

BAB II SEKOLAH SEBAGAI SISTEM SOSIAL ~ 6

- A. Pengertian Sistem Sosial ~ 6
- B. Elemen Kunci Sistem Sosial Sekolah ~ 7
- C. Sekolah sebagai Organisasi Belajar ~ 13
- D. Ringkasan ~ 14
- E. Latihan ~ 16

BAB III EFEKTIVITAS SEKOLAH ~ 23

- A. Pengertian Efektivitas Sekolah ~ 23
- B. Klasifikasi Efektivitas Sekolah ~ 27
- C. Kriteria Input ~ 29
- D. Hasil Kinerja ~ 29
- E. Penelitian *Input-Output* ~ 30
- F. Kriteria Transformasi ~ 31
- G. Penelitian *Input-Proses-Output* ~ 31
- F. Model Input-Sumber Daya ~ 36
- G. Ringkasan ~ 36
- H. Latihan ~ 37

BAB IV PENGELOLAAN SEKOLAH DASAR ~ 43

- A. Pengertian Pengelolaan Sekolah Dasar ~ 43
- B. Kerangka Pengelolaan Sekolah Dasar ~ 45
- C. Konteks Pengelolaan Sekolah Dasar ~ 48
- D. Sekolah yang Efektif ~ 51
- E. Peran Kepala Sekolah ~ 55
- F. Ringkasan ~ 56
- G. Latihan ~ 58

BAB V KEPEMIMPINAN SEKOLAH DASAR ~ 65

- A. Pengertian Kepemimpinan ~ 65
- B. Karakteristik, Keterampilan, dan Kepemimpinan ~ 66
- C. Situasi dan Kepemimpinan ~ 71
- D. Perilaku dan Kepemimpinan ~ 73
- E. Efektivitas Kepemimpinan ~ 75
- F. Model Kontingensi Kepemimpinan ~ 76
- G. Kepemimpinan Pengajaran ~ 78

- H. Teori Teman Sekerja yang Paling Disuka ~ 79
- I. Substitusi untuk Model Kepemimpinan ~ 81
- J. Kepemimpinan Terdistribusi ~ 83
- K. Teori Path-Goal yang diformulasikan kembali ~ 85
- L. Tipe-tipe Kepemimpinan ~ 87
- M. Ringkasan ~ 92
- N. Latihan ~ 93

BAB VI IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR ~ 100

- A. Desentralisasi dalam Pendidikan ~ 100
- B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah ~ 102
- C. Kondisi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar ~ 105
- D. Keluasan Pembuatan Keputusan yang Dibagi di dalam Sekolah ~ 107
- E. Keluasan Desentralisasi Penganggaran dan Keputusan Pengeluaran ~ 108
- F. Keluasan Desentralisasi Keputusan Personal ~ 113
- G. Ringkasan ~ 116
- H. Latihan ~ 117

BAB VII PEMBUATAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH ~ 124

- A. Model Klasikal melalui Strategi Optimisasi ~ 124
- B. Model Administratif melalui Strategi Memuaskan ~ 124
- C. Proses Pembuatan Keputusan dengan Siklus Tindakan ~ 127
- D. Model Inkremental melalui Strategi Perbandingan Terbatas Suksesif ~ 132
- E. Model Scanning Campuran melalui Strategi Adaptif ~ 133
- F. Model Kontingensi melalui Penyesuaian Strategi dan Situasi ~ 135
- G. Model Kaleng Sampah melalui Pembuatan Keputusan Non-Rasional ~ 136
- H. Teori Konflik Janis-Mann dengan Stres dan Irasionalitas dalam Pembuatan Keputusan ~ 137
- I. Ringkasan ~ 139
- J. Latihan ~ 140

BAB VIII KEKUASAAN DAN POLITIK DI SEKOLAH ~ 148

- A. Sumber Kewenangan sebagai Kekuasaan Legitimasi ~ 148
- B. Kewenangan dan Perilaku Administratif di Sekolah ~ 150
- C. Sumber Kekuasaan ~ 152
- D. Kekuasaan dan Politik Organisasi ~ 154
- E. Koalisi Eksternal ~ 154
- F. Koalisi Internal ~ 155
- G. Ringkasan ~ 156
- H. Latihan ~ 158

DAFTAR PUSTAKA ~ 163

GLOSARIUM ~ 165

INDEKS ~ 171

TENTANG PENULIS ~ 173

PRAKATA

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. sehingga buku referensi *Manajemen Pendidikan Teori dan Aplikasinya* dapat diselesaikan hingga tuntas. Tujuan pembuatan buku ini adalah memberikan wawasan kepada pembaca mengenai manajemen pendidikan dalam hal konsep-konsep maupun cara menerapkan konsep tersebut.

Bab I di dalam buku ini berupa pendahuluan, yang isinya meliputi latar belakang perlunya buku *Manajemen Pendidikan Teori dan Aplikasinya*. Bab II membahas tentang sekolah sebagai sistem sosial yang meliputi pengertian sistem sosial, elemen kunci sistem sosial sekolah, dan sekolah sebagai organisasi belajar.

Bab III membahas tentang efektivitas sekolah yang meliputi pengertian efektivitas sekolah, klasifikasi efektivitas sekolah, kriteria input, hasil kinerja, penelitian input-*output*, kriteria transformasi, penelitian input-proses-*output*, dan model input-sumber daya. Bab IV membahas tentang pengelolaan sekolah dasar meliputi pengertian pengelolaan sekolah dasar, kerangka pengelolaan sekolah dasar, konteks pengelolaan sekolah dasar, sekolah yang efektif, dan peran kepala sekolah.

Bab V membahas tentang kepemimpinan sekolah dasar yang meliputi pengertian, karakteristik, keterampilan, situasi dan kepemimpinan, perilaku dan kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, model kontingensi kepemimpinan, kepemimpinan pengajaran, teori teman sekerja yang paling disukai, substitusi untuk model kepemimpinan, kepemimpinan terdistribusi, teori Path-Goal yang diformulasikan kembali, dan tipe-tipe kepemimpinan.

Bab VI membahas tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar yang meliputi desentralisasi dalam pendidikan, pengertian manajemen berbasis sekolah, kondisi implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar, keluasan pembuatan keputusan yang dibagi di dalam sekolah, keluasan desentralisasi penganggaran dan keputusan pengeluaran, dan keluasan desentralisasi keputusan personal.

Bab VII membahas tentang pembuatan keputusan di sekolah yang meliputi model klasikal melalui strategi optimisasi, model administratif melalui strategi memuaskan, proses pembuatan keputusan dengan siklus tindakan, model inkremental melalui strategi perbandingan terbatas suksesif, model *scanning* campuran melalui strategi adaptif, model kontingensi melalui penyesuaian strategi dan situasi, model kaleng sampah melalui pembuatan keputusan non-rasional, teori konflik Janis-Mann dengan stres dan irasionalitas dalam pembuatan keputusan.

Bab VIII membahas tentang kekuasaan dan politik di sekolah yang meliputi sumber kewenangan sebagai kekuasaan legitimasi, kewenangan dan perilaku administratif di sekolah, sumber kekuasaan, kekuasaan dan politik organisasi, koalisi eksternal, dan koalisi internal.

Akhirnya, buku referensi *Manajemen Pendidikan Teori dan Aplikasinya* dapat bermanfaat bagi pembaca yang ingin mengetahui lebih banyak cara mengelola pendidikan dengan mengembangkan wawasan tentang teori-teori manajemen pendidikan dan cara mengaplikasikannya di dalam dunia pendidikan. Sangat diharapkan bagi pembaca setelah membaca buku ini akan menguasai konsep-konsep manajemen pendidikan secara mendalam dan cara mengimplementasikannya di dunia pendidikan sehingga pendidikan di Indonesia dapat menyamai kualitas pendidikan di negara-negara maju.

Juni 2016

Dr. Ir. Arita Marini, ME

BAB I.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Buku referensi *Manajemen Pendidikan Teori dan Aplikasinya* dibuat dalam rangka memberikan wawasan kepada pembaca mengenai manajemen pendidikan, baik terkait konsep maupun cara menerapkan konsep tersebut. Buku ini sangat bermanfaat bagi pembaca yang ingin mengetahui lebih banyak cara mengelola pendidikan sehingga dengan menguasai konsep-konsep manajemen pendidikan secara mendalam dan cara mengimplementasikannya di dunia pendidikan, pendidikan di Indonesia dapat menyamai kualitas pendidikan di negara-negara maju. Buku referensi ini memiliki kelebihan dibandingkan buku-buku terdahulu. Selain memberikan konsep-konsep yang berkaitan dengan manajemen pendidikan, juga memberikan implementasi penerapan konsep tersebut, serta memberikan latihan-latihan soal di setiap babnya sehingga meningkatkan penguasaan pembaca terhadap materi yang ada pada setiap bab.

B. Ruang Lingkup

Bab I di dalam buku ini berupa pendahuluan, yang isinya meliputi latar belakang perlunya buku *Manajemen Pendidikan Teori dan Aplikasinya*, tujuan, dan ruang lingkup pembahasan materi yang terdapat di dalamnya. Bab II membahas tentang sekolah sebagai sistem sosial yang meliputi pengertian sistem sosial, elemen kunci sistem sosial sekolah, dan sekolah sebagai organisasi belajar.

Situasi di sekolah memiliki banyak kesamaan dalam masyarakat. Sekolah dapat dikatakan terdiri dari masyarakat kecil dengan memiliki kebudayaan tertentu. Hal ini berarti sistem sosial yang ada di sekolah dibentuk oleh kebudayaan sekolah dan interaksi yang terjadi di antara individu yang ada di sekolah tersebut. Pada era globalisasi ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan sistem yang bersifat terbuka dan merupakan jaringan

yang kompleks dari hubungan sosial yang ada dan dapat terpengaruh oleh berbagai faktor lingkungan di luar sekolah. Pemahaman terhadap Bab II ini akan membuat sekolah dapat mempersiapkan sedini mungkin segala ancaman yang dapat memengaruhi sebuah sekolah. Antisipasi yang dilakukan ini dirancang untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehingga dapat mengubah ancaman yang dihadapi menjadi peluang yang dapat digunakan dengan memperbaiki kelemahan yang ada di sekolah. Selain itu, sekolah dapat menggunakan kekuatan semaksimal mungkin untuk melakukan inovasi dan memecahkan masalah yang dihadapi sehingga dapat tercapai tujuan sekolah secara efektif.

Bab III membahas tentang efektivitas sekolah yang meliputi pengertian efektivitas sekolah, klasifikasi efektivitas sekolah, kriteria input, hasil kinerja, penelitian *input-output*, kriteria transformasi, penelitian *input-proses-output*, dan model input-sumber daya. Di dalam zaman yang dinamika perubahannya berlangsung sangat cepat membuat sekolah terus berubah dan bersifat kompleks dengan segala keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Hal ini menyebabkan pada masa sekarang banyak sekolah yang tidak efektif sehingga dapat berakibat buruk terhadap generasi penerus bangsa. Dalam mengatasi keadaan ini maka sekolah dituntut untuk mewujudkan sekolah yang efektif untuk kemajuan bangsa. Pemahaman terhadap Bab III dalam buku ini membuat sekolah dapat mempersiapkan secara matang mengenai usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di sekolah tersebut sehingga dapat memaksimalkan pencapaian efektivitas sekolah. Ketercapaian efektivitas sekolah ini tidak hanya untuk siswa, tetapi juga untuk guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat. Pembahasan pada bagian ini akan membantu sekolah agar efektif untuk bersikap responsif dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang kompleks dan banyak terjadi ketidakpastian sehingga dapat mencapai sekolah yang ideal. Diharapkan juga bab ini akan membantu sekolah dapat meningkatkan efektivitasnya di dalam proses pendidikan sehingga hasilnya maksimal.

Bab IV membahas tentang pengelolaan sekolah dasar meliputi pengertian pengelolaan sekolah dasar, kerangka pengelolaan sekolah dasar, konteks pengelolaan sekolah dasar, sekolah yang efektif, serta peran kepala sekolah. Pengelolaan sekolah dasar tidak hanya dilakukan oleh guru atau

kepala sekolah, tetapi juga oleh seluruh sumber daya yang terlibat secara langsung di dalamnya. Jika mutu sumber daya manusia pengelola sekolah dasar rendah maka akan menghambat peningkatan mutu sekolah dasar. Pemahaman terhadap Bab IV ini akan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada di sekolah dasar di dalam mengelola sekolah dasar sehingga terjadi penyesuaian diri yang optimal terhadap berbagai program peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Diharapkan dengan pengelolaan sekolah dasar yang baik akan mewujudkan sekolah dasar yang efektif dan efisien serta bermutu dalam segala aspek. Hal ini disebabkan pembinaan sekolah dasar membutuhkan pengelolaan yang bersifat komprehensif yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengontrolan sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Bab V membahas tentang kepemimpinan sekolah dasar yang meliputi pengertian kepemimpinan, karakteristik, keterampilan, dan kepemimpinan, situasi dan kepemimpinan, perilaku dan kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, model kontingensi kepemimpinan, kepemimpinan pengajaran, teori teman sekerja yang paling disukai, substitusi untuk model kepemimpinan, kepemimpinan terdistribusi, teori Path-Goal yang diformulasikan kembali, dan tipe-tipe kepemimpinan.

Kepemimpinan sekolah dasar sangat penting dalam rangka mengatasi dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat di lingkungan sekolah terutama pada era globalisasi ini. Tinggi rendahnya mutu sekolah dasar ditentukan oleh mutu kepemimpinan sekolah dasar. Kepemimpinan sekolah dasar berperan penting untuk membantu guru-guru, siswa-siswa, dan seluruh komponen yang ada di sekolah. Pemahaman terhadap Bab V ini akan meningkatkan optimalitas kepemimpinan sekolah dasar untuk mengelola dan mengatur keberlangsungan sekolah sehingga tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai. Bab V ini dapat memberikan bekal yang memadai berupa pengetahuan yang profesional bagi kepemimpinan sekolah dasar sehingga dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya sudah berjalan dengan efektif dan produktif di sekolah dasar. Kepemimpinan sekolah dasar merupakan hal yang vital bagi tercapainya efektivitas sekolah dasar.

Bab VI membahas tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar yang meliputi desentralisasi dalam pendidikan, pengertian

manajemen berbasis sekolah, kondisi implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar, keluasan pembuatan keputusan yang dibagi di dalam sekolah, keluasan desentralisasi penganggaran dan keputusan pengeluaran, dan keluasan desentralisasi keputusan personal.

Sejalan dengan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) menuntut adanya perubahan di dalam pengelolaan sekolah dasar, sekolah diberikan kewenangan yang besar di dalam mengelola sekolahnya sendiri. Bab VI ini memberikan pengetahuan yang mendalam tentang model pengelolaan sekolah dasar yang melibatkan semua warga sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif sehingga dapat meningkatkan mutu dan kinerja sekolah dasar secara keseluruhan. Bab ini memberikan bekal yang memadai untuk mendorong kreativitas kepala sekolah dalam rangka mengelola sekolahnya menjadi lebih baik. Selain itu, bab ini memberikan pengalaman kepada sekolah untuk lebih mengaktifkan dan meningkatkan kepedulian dari masyarakat agar turut bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah dasar. Bab ini akan membantu keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah di dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar.

Bab VII membahas tentang pembuatan keputusan di sekolah yang meliputi model klasikal melalui strategi optimisasi, model administratif melalui strategi memuaskan, proses pembuatan keputusan dengan siklus tindakan, model inkremental melalui strategi perbandingan terbatas suksesif, model *scanning* campuran melalui strategi adaptif, model kontingensi melalui penyesuaian strategi dan situasi, model kaleng sampah melalui pembuatan keputusan non-rasional, teori konflik Janis-Mann dengan stres dan irasionalitas dalam pembuatan keputusan.

Pembuatan keputusan di sekolah merupakan unsur yang sangat penting di sekolah dasar. Pembuatan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah, tetapi dibutuhkan partisipasi seluruh warga sekolah dalam rangka meningkatkan fungsi pengelolaan sekolah dasar. Pembuatan keputusan perlu dilakukan dalam rangka untuk memilih alternatif tindakan yang paling optimal dengan metode yang paling efisien menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di sekolah. Pemahaman terhadap Bab VII ini memberikan bekal yang memadai bagi pengambil keputusan di

sekolah untuk mempersiapkan langkah-langkah yang harus diambil untuk pembuatan keputusan yang efektif. Pembuatan keputusan merupakan salah satu fungsi yang tidak dapat dihindarkan karena jika tidak dilakukan dengan optimal maka tujuan sekolah yang akan dicapai tidak akan terwujud. Bab ini sangat esensial di dalam meningkatkan kualitas pembuatan keputusan yang merupakan inti dalam proses pembuatan keputusan. Bab ini sangat membantu untuk menghasilkan keputusan yang bermutu yang merupakan persyaratan profesional yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dasar.

Bab VIII membahas tentang kekuasaan dan politik di sekolah yang meliputi sumber kewenangan sebagai kekuasaan legitimasi, kewenangan dan perilaku administratif di sekolah, sumber kekuasaan, kekuasaan dan politik organisasi, koalisi eksternal, dan koalisi internal. Hubungan kewenangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan di sekolah. Banyak hubungan yang terjadi antara guru dan siswa serta kepala sekolah dan guru merupakan hubungan kewenangan. Bab VIII ini memberikan pemahaman mendalam tentang kewenangan yang merupakan ciri khas kehidupan di sekolah sebagai dasar kontrol legitimasi dari kepala sekolah, guru-guru, dan siswa. Bab ini juga memberikan pengetahuan tentang kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah yang dapat memengaruhi perilaku guru-guru, siswa-siswa, dan seluruh warga sekolah untuk bertindak tanpa terpaksa sesuai yang diinginkan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang diinginkan. Bab ini juga memberikan penguasaan yang mendalam untuk mengelola konflik yang terjadi di sekolah sehingga tidak bersifat merusak dan menyebabkan perubahan yang positif terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

BAB II

SEKOLAH SEBAGAI SISTEM SOSIAL

A. Pengertian Sistem Sosial

Sekolah sebagai sebuah sistem interaksi sosial yang terorganisasi terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi dan terikat secara bersama-sama di dalam hubungan organis. Sebagai sistem sosial, sekolah dicirikan oleh saling ketergantungan antarbagian-bagian dan merupakan jaringan hubungan sosial yang bersifat kompleks serta memiliki kebudayaan yang unik. Analisis yang dilakukan terhadap sebuah sekolah sebagai sistem sosial mempertimbangkan aspek terencana dan tidak terencana atau formal dan informal dari kehidupan organisasi. Karakteristik dari sistem sosial adalah sebagai berikut:

1. sistem terbuka
2. interdependensi
3. kumpulan orang-orang
4. berorientasi pada tujuan
5. struktural
6. normatif
7. memiliki sangsi
8. politis
9. kultur yang berbeda
10. konseptual dan relatif
11. organisasi formal.

Sistem sosial merupakan sebuah sistem yang terbuka. Sekolah dipengaruhi oleh pengarahannya yang dilakukan oleh pemerintah, politik, dan faktor-faktor lingkungan lainnya. Sistem sosial terdiri dari bagian-bagian yang saling bergantung sama lain yang di dalamnya karakteristik dan kegiatan yang dilakukan berkontribusi dan menerima dari seluruhnya. Contohnya, pada saat kepala sekolah menghadapi tuntutan orang tua

maka yang dipengaruhi tidak hanya kepala sekolah, tetapi juga guru-guru dan siswa-siswa.

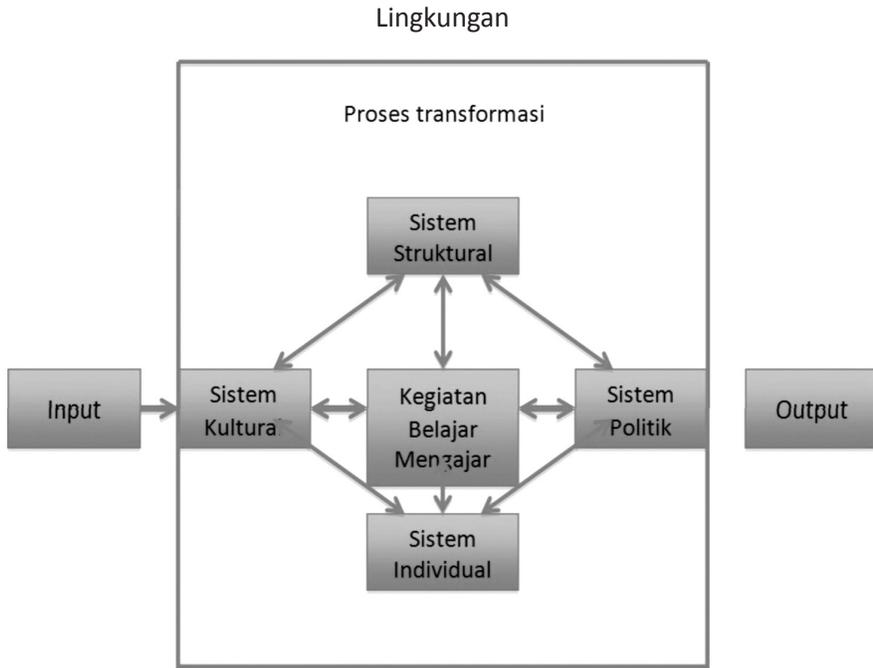
Sekolah sebagai sistem sosial terdiri dari kumpulan orang-orang di mana guru-guru bertindak berdasarkan kebutuhan, keyakinan, dan tujuan atau motivasi sesuai dengan peranannya. Sistem sosial berorientasi pada tujuan sentral, dan tujuan sentral dari setiap sistem sekolah adalah persiapan siswa-siswanya. Sistem sosial bersifat struktural yang sistem sekolah terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru-guru.

Sekolah sebagai sistem sosial bersifat normatif. Sekolah memiliki peraturan dan regulasi formal dan norma informal yang mengarahkan perilaku yang tepat. Sistem sosial juga memiliki sanksi, sekolah memiliki mekanisme formal seperti promosi maupun sanksi informal. Sistem sosial bersifat politis di mana sekolah memiliki hubungan kekuasaan yang dapat memengaruhi kegiatan guru-guru. Sistem sosial bersifat kultur yang berbeda di mana sekolah memiliki serangkaian nilai dominan yang memengaruhi perilaku.

Sekolah sebagai sistem sosial bersifat konseptual dan relatif di mana untuk satu tujuan sebuah kelas dapat dianggap sebagai sistem yang sosial, tetapi untuk tujuan yang lain sekolah dapat dianggap sebagai sebuah sistem sosial. Seluruh organisasi formal adalah sistem sosial, tetapi seluruh sistem sosial bukanlah merupakan organisasi formal. Seluruh karakteristik yang sudah diuraikan menyatakan bahwa sebuah sekolah terdiri dari sejumlah elemen penting atau subsistem yang memengaruhi perilaku organisasi.

B. Elemen Kunci Sistem Sosial Sekolah

Pada saat pencapaian tujuan membutuhkan usaha secara kolektif, sering kali organisasi dirancang untuk mengoordinasikan kegiatan dan memberikan insentif bagi orang-orang yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan. Organisasi yang secara eksplisit ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu disebut organisasi formal. Sistem sosial sekolah termasuk organisasi formal. Gambar 2.1 menunjukkan elemen-elemen utama atau subsistem-subsistem dari sistem sosial. Perilaku di dalam organisasi formal tidak hanya dipengaruhi oleh elemen struktural dan individu, tetapi juga oleh elemen kebudayaan dan politik.



Gambar 2.1. Elemen-elemen internal sistem.

Struktur didefinisikan dalam hal pengharapan birokrasi formal yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu dipandang dari segi kebutuhannya, tujuannya, keyakinannya, dan pemahaman kognitifnya mengenai peran kerjanya. Individu memberikan energi dan kapasitas untuk mencapai tujuan organisasi. Kebudayaan adalah orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang memberikan organisasi tersebut identitas khusus. Politik adalah sistem hubungan kekuasaan informal yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain. Seluruh elemen dan interaksi di dalam sistem dibatasi oleh karakter teknis (kegiatan belajar mengajar) dan lingkungan karena sistem bersifat terbuka. Pada akhirnya, dalam usaha mempertahankan hidup maka organisasi formal sebagai sistem sosial harus dapat memecahkan masalah dasar di dalam melakukan adaptasi, pencapaian tujuan, dan integrasi.

Pengharapan birokratis adalah tuntutan formal dan kewajiban yang direncanakan oleh organisasi. Peran birokrasi didefinisikan sebagai serangkaian pengharapan yang dikombinasikan ke dalam posisi dan kantor di dalam organisasi. Di sekolah, posisi kepala sekolah, guru, dan siswa sangat penting. Pengharapan birokrasi menghususkan perilaku yang tepat untuk

peran posisi yang khusus. Guru memiliki kewajiban untuk merencanakan pengalaman belajar untuk siswa dan memiliki kewajiban untuk melibatkan siswa di dalam perilaku efektif secara pedagogik.

Fakta bahwa sebuah unit sosial telah secara formal ditetapkan tidak berarti bahwa seluruh aktivitas dan interaksi anggota-anggotanya menyesuaikan dengan persyaratan struktural. Anggota organisasi memiliki kebutuhan secara individu, keyakinan, dan pemahaman kognitif dari pekerjaan yang dilakukannya. Tidak semua kebutuhan individu relevan dengan kinerja organisasi. Beberapa aspek kognitif yang penting dari individu adalah kebutuhan, tujuan, keyakinan, dan kognisi. Kebutuhan kerja didefinisikan sebagai dorongan dasar yang memotivasi perilaku kerja. Kognisi adalah penggunaan representasi mental individu untuk memahami pekerjaan dalam hal persepsi, *knowledge*, dan perilaku yang diharapkan. Pegawai mencari cara untuk menciptakan representasi yang bermakna dari pekerjaan yang dilakukannya, bagaimanapun kompleksnya.

Terdapat hubungan yang bersifat dinamis antara tuntutan peran birokratis dan kebutuhan kerja individu. Organisasi mengembangkan kebudayaannya yang berbeda. Pada saat anggota organisasi berinteraksi, nilai, norma, keyakinan, dan cara berpikir bersama akan muncul. Orientasi bersama ini akan membentuk kebudayaan organisasi. Kebudayaan organisasi membedakan satu organisasi dengan yang lain dan memberikan anggota organisasi tersebut rasa identitas organisasi. Di sekolah, keyakinan bersama dan norma informal di antara guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku. Kebudayaan memberikan anggota organisasi komitmen untuk memiliki keyakinan dan nilai bersama, di mana individu milik sebuah kelompok yang lebih besar dari mereka sendiri. Pada saat kebudayaan organisasi bersifat kuat, terdapat hubungan antara anggota organisasi dengan organisasi. Kebudayaan merepresentasikan perasaan terhadap organisasi.

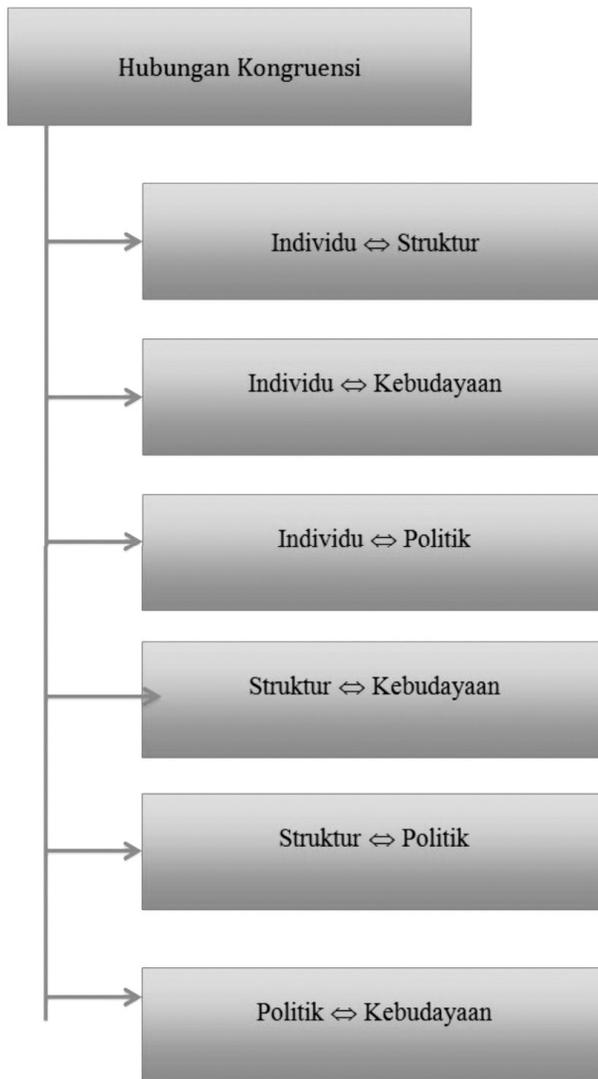
Struktur merepresentasikan dimensi formal dari sistem sosial sekolah di mana aspek personal sistem direpresentasikan di dalam individu. Kebudayaan adalah dimensi kolektif dari sistem yang mencampurkan formal dan personal untuk menciptakan sistem keyakinan bersama. Dimensi politik yang mengembangkan hubungan kekuasaan informal sering kali menahan sistem kontrol legitimasi yang lain. Anggota

organisasi yang bekerja di dalam batasan struktur, kebudayaan, dan sistem individu biasanya berkontribusi secara langsung terhadap kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Struktur memberikan kewenangan formal, kebudayaan menghasilkan kewenangan informal, dan individu membawa kewenangan keahlian ke dalam organisasi. Sebaliknya, politik yang secara khusus bersifat informal sering kali rahasia dan ilegal. Bersifat ilegal karena biasanya perilaku dirancang untuk menguntungkan individu atau kelompok yang menyebabkan kerugian pada organisasi.

Semua organisasi memiliki pusat teknis yang terutama diperhatikan berkaitan dengan misi utama sistem sosial. Di sekolah, proses belajar mengajar merupakan pusat dari organisasi. Semua aktivitas lainnya adalah yang kedua setelah misi utama belajar mengajar yang membentuk keputusan administratif di sekolah. Belajar terjadi pada saat terdapat perubahan yang tetap di dalam pengetahuan atau perilaku individu.

Lingkungan adalah segala sesuatu yang terdapat di luar organisasi. Walaupun demikian, tidak seperti sistem fisik, sistem sosial merupakan sistem yang terbuka karena batasan sistem sosial dengan lingkungan bersifat lebih tidak jelas. Lingkungan merupakan hal yang penting di dalam fungsi organisasi sekolah. Lingkungan merupakan sumber energi dari sistem. Lingkungan menyediakan sumber daya, nilai, teknologi yang memberikan kendala dan peluang terhadap tindakan organisasi. Pembuat keputusan di sekolah memonitor lingkungan untuk mendapatkan informasi dan persepsinya menentukan arah organisasi di masa yang akan datang. Sekolah seperti semua organisasi berusaha untuk mengurangi ketidakpastian dan mengontrol lingkungannya. Sekolah merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal.

Sebuah sekolah dapat dianggap sebagai serangkaian elemen individu, struktur, kebudayaan, dan politik. Perilaku di dalam organisasi merupakan fungsi dari elemen-elemen tersebut. Dengan demikian, perilaku organisasi merupakan hasil dari hubungan dinamis di antara elemen-elemen tersebut. Secara khusus, perilaku adalah fungsi interaksi dari struktur, individu, kebudayaan, dan politik yang dibatasi oleh faktor-faktor lingkungan. Dalam usaha memahami dan memprediksi perilaku di sekolah, merupakan hal yang penting untuk melihat interaksi-interaksi yang terjadi berkaitan dengan keharmonisan.



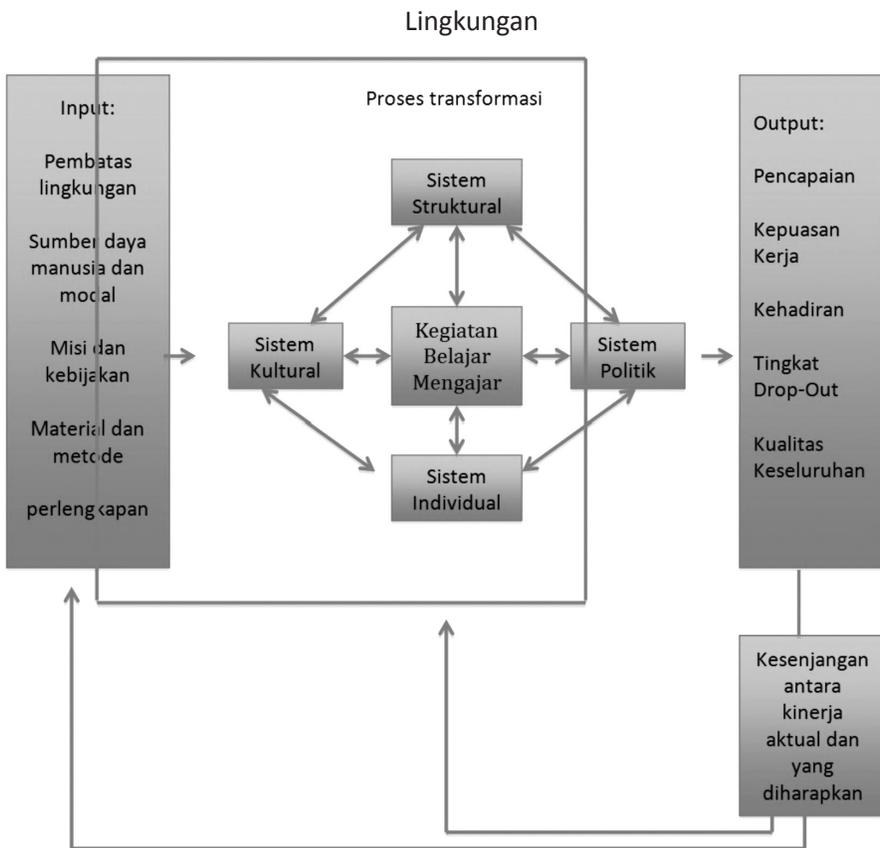
Gambar 2.2. Kongruensi antara pasangan elemen kunci.

Postulat kongruensi adalah dengan mempertahankan yang lain bersifat tetap, makin besar derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin efektif. Contohnya, semakin konsisten norma informal dan pengharapan formal, organisasi semakin dapat mencapai tujuan formalnya. Demikian pula, semakin baik kesesuaian antara motivasi individu dan pengharapan birokrasi maka performa individu semakin efektif.

Hasil kinerja merupakan indikator pencapaian tujuan. Hasil kinerja meliputi indikator-indikator pencapaian, kepuasan kerja, kehadiran, dan

kualitas kinerja secara keseluruhan. Aspek-aspek kritikal dari perilaku didefinisikan oleh *output* dari sistem tersebut. Suatu model mengasumsikan bahwa pencapaian efektif dari hasil perilaku merupakan fungsi dari tingkatan kongruensi di antara elemen-elemen sistem. Efektivitas organisasi merupakan tingkatan ketika hasil aktual yang diperoleh konsisten dengan hasil yang diharapkan.

Model sistem sosial yang ditunjukkan pada Gambar 2.3 memiliki mekanisme umpan balik internal dan eksternal. Struktur sekolah formal dan kelompok informal berusaha untuk memengaruhi perilaku individu. Umpan balik memberikan informasi kepada individu mengenai struktur birokrasi dan organisasi informal memandang perilaku individu tersebut. Walaupun birokrasi memiliki mekanisme formal dan mekanisme informal kelompok kerja, keduanya memiliki proses umpan balik internal.



Gambar 2.3. Model sistem sosial sekolah.

Struktur birokrasi telah menetapkan pola insentif untuk menjamin perilaku yang tepat. Jika birokrasi sekolah menyetujui kinerja individu maka imbalan positif memperkuat perilakunya. Jika perilaku seseorang dinilai inferior, insentif positif dikurangi dan insentif negatif akan ditingkatkan.

Kelompok informal juga memengaruhi perilaku. Norma kelompok pun akan memengaruhi perilaku. Di sekolah, norma terdapat di dalam dan di antara semua kelompok teman sejawat informal. Contohnya, guru-guru mengharapkan teman sejawatnya untuk bertindak dengan tepat di dalam mengawasi siswa. Jika seorang guru gagal untuk mempertahankan disiplin di kelasnya, guru-guru yang lain akan mengenakan sanksi berupa hinaan dan sanksi sosial yang memiliki dampak yang sangat efektif terhadap individu tersebut.

Perilaku di sekolah juga dimonitor melalui proses umpan balik eksternal. Kebudayaan komunitas memberikan keterbatasan lingkungan yang secara langsung memengaruhi pengharapan birokrasi, norma kelompok, dan tujuan organisasi yang secara tidak langsung memengaruhi kebutuhan individu.

Perilaku sosial di sekolah dipengaruhi secara langsung oleh elemen-elemen internal atau subsistem-subsistem struktur, individu, kebudayaan, dan politik yang semuanya terjadi di dalam konteks kegiatan belajar mengajar. Selain itu, adanya umpan balik internal dan eksternal akan memperkuat perilaku organisasi yang tepat. Pada saat terdapat kesenjangan antara hasil yang diharapkan dan hasil yang nyata, proses umpan balik akan menginformasikan individu dan kelompok di dalam dan di luar sistem.

C. Sekolah sebagai Organisasi Belajar

Kehidupan organisasi bersifat kompleks karena merupakan jaringan yang kompleks dari hubungan sosial. Makna keseluruhan dari setiap kejadian hanya dapat dipahami di dalam konteks sistem yang dikenal dengan istilah "Pemikiran Sistem". Hal ini sesuai dengan pandangan yang menganggap bahwa sekolah adalah sistem sosial.

Sekolah adalah organisasi pelayanan yang didedikasikan untuk kegiatan belajar mengajar. Tujuan akhir sekolah adalah pembelajaran siswa. Sekolah merupakan organisasi belajar yang menempatkan partisipan-partisipan untuk secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan dan mencapai, di mana pola berpikir yang baru dikembangkan,

dan di mana organisasi mengembangkan kapasitasnya untuk melakukan inovasi dan pemecahan masalah. Organisasi belajar adalah organisasi di mana partisipan mengejar tujuan yang sama dengan komitmen bersama untuk mengevaluasi nilai tujuan tersebut, memodifikasinya jika tepat, dan secara terus-menerus mengembangkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan tersebut.

Jika sekolah akan menjadi organisasi belajar yang efektif, sekolah tersebut harus mencari cara-cara sebagai berikut:

1. menciptakan struktur yang secara terus-menerus mendukung kegiatan belajar mengajar dan meningkatkan adaptasi organisasi;
2. mengembangkan kebudayaan dan iklim organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan dapat mengatur dirinya sendiri;
3. menarik individu yang berhasil dan terbuka terhadap perubahan;
4. mencegah politik ilegal dan kejam dari kesalahan penempatan kegiatan belajar mengajar.

Kepemimpinan transformasional, komunikasi dan terbuka, pembuatan keputusan, dan pembuatan keputusan bersama adalah mekanisme yang dapat meningkatkan pembelajaran organisasi di sekolah. Tantangannya adalah untuk menciptakan sekolah yang memiliki kapasitas untuk merespons secara efektif tidak hanya terhadap masalah terjadi pada masa kini, tetapi juga untuk isu yang baru muncul kaitannya dengan efektivitas sekolah.

D. Ringkasan

Sekolah sebagai sebuah sistem interaksi sosial yang terorganisasi terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi dan terikat secara bersama-sama di dalam hubungan organis. Karakteristik dari sistem sosial adalah sebagai berikut: (1) sistem terbuka; (2) interdependensi; (3) kumpulan orang-orang; (4) berorientasi pada tujuan; (5) struktural; (6) normatif; (7) memiliki sanksi; (8) politis; (9) kultur yang berbeda; (10) konseptual dan relatif; dan (11) organisasi formal. Sistem sosial merupakan sebuah sistem yang terbuka. Sekolah dipengaruhi oleh pengarahan yang dilakukan oleh pemerintah, politik, dan faktor-faktor lingkungan lainnya. Pada saat pencapaian tujuan membutuhkan usaha secara kolektif, sering kali organisasi dirancang untuk mengoordinasikan kegiatan dan memberikan insentif bagi orang-orang yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan. Organisasi yang secara eksplisit

ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu disebut organisasi formal. Sistem sosial sekolah termasuk organisasi formal. Struktur didefinisikan dalam hal pengharapan birokratis formal yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Individu dipandang dari segi kebutuhan, tujuan, keyakinan dan pemahaman kognitif dari peran kerjanya. Kebudayaan adalah orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang memberikan organisasi tersebut identitas khusus. Politik adalah sistem hubungan kekuasaan informal yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain. Pengharapan birokratis adalah tuntutan formal dan kewajiban yang direncanakan oleh organisasi. Peran birokratis didefinisikan oleh serangkaian pengharapan yang dikombinasikan ke dalam posisi dan kantor di dalam organisasi. Lingkungan adalah segala sesuatu yang terdapat di luar organisasi. Walaupun demikian, tidak seperti sistem fisik, sistem sosial merupakan sistem yang terbuka. Postulat kongruensi adalah keadaan ketika mempertahankan yang lain bersifat tetap, makin besar derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin efektif. Hasil kinerja merupakan indikator pencapaian tujuan. Hasil kinerja meliputi indikator-indikator pencapaian, kepuasan kerja, kehadiran, dan kualitas kinerja secara keseluruhan. Struktur sekolah formal dan kelompok informal berusaha untuk memengaruhi perilaku individu. Umpan balik memberikan informasi kepada individu mengenai struktur birokrasi dan organisasi informal memandang perilaku individu tersebut. Struktur birokrasi telah menetapkan pola insentif untuk menjamin perilaku yang tepat. Kelompok informal juga memengaruhi perilaku. Norma kelompok akan memengaruhi perilaku. Di sekolah, norma terdapat di dalam dan di antara semua kelompok teman sejawat informal. Perilaku sosial di sekolah dipengaruhi secara langsung oleh elemen-elemen internal atau subsistem-subsistem struktur, individu, kebudayaan, dan politik yang semuanya terjadi di dalam konteks kegiatan belajar mengajar. Kehidupan organisasi bersifat kompleks karena merupakan jaringan yang kompleks dari hubungan sosial. Sekolah adalah organisasi pelayanan yang didedikasikan untuk kegiatan belajar mengajar. Tujuan akhir sekolah adalah pembelajaran siswa. Sekolah merupakan organisasi belajar yang menempatkan partisipan-partisipan untuk secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan dan mencapai, di mana pola berpikir yang baru dikembangkan, dan di mana organisasi mengembangkan kapasitasnya untuk melakukan inovasi dan

pemecahan masalah. Kepemimpinan transformasional, komunikasi dan terbuka, pembuatan keputusan, serta pembuatan keputusan bersama adalah mekanisme yang dapat meningkatkan pembelajaran organisasi di sekolah.

E. Latihan

Petunjuk: Pilihlah satu jawaban yang paling benar!

1. Sekolah adalah ...
 - a. sebuah sistem interaksi sosial yang terorganisasi terdiri dari orang-orang yang independen.
 - b. sebuah sistem interaksi sosial yang terorganisasi terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi dan terikat secara bersama-sama di dalam hubungan organis.
 - c. sebuah sistem tertutup yang terorganisasi terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi dan terikat secara bersama-sama di dalam hubungan organis.
 - d. sebuah sistem tertutup yang terorganisasi terdiri dari orang-orang yang independen.
 - e. sebuah sistem ekonomi yang terorganisasi dan berorientasi mencapai keuntungan maksimum.
2. Karakteristik dari sistem sosial di antaranya adalah....
 - a. sistem tertutup
 - b. independensi
 - c. berorientasi pada profit
 - d. bebas
 - e. struktural
3. Sistem sosial merupakan....
 - a. sistem yang terbuka
 - b. organisasi informal
 - c. memiliki kultur yang sama
 - d. sistem yang tertutup
 - e. sesuatu yang mutlak
4. Sekolah sebagai sistem sosial terdiri dari kumpulan orang-orang di mana guru-guru bertindak berdasarkan....
 - a. kebutuhan kepala sekolah
 - b. keyakinannya
 - c. motivasi sekolah
 - d. kebutuhan orang tua murid
 - e. keyakinan *stakeholder*

5. Sistem sosial berorientasi pada tujuan di mana tujuan sentral dari setiap sistem sekolah adalah...
 - a. persiapan guru-guru
 - b. persiapan kepala sekolah
 - c. persiapan siswa-siswanya
 - d. persiapan sekolah
 - e. persiapan sarana-prasarana sekolah
6. Sekolah sebagai sistem sosial bersifat normatif artinya...
 - a. sekolah memiliki peraturan dan regulasi formal dan norma informal yang mengarahkan perilaku yang tepat.
 - b. sekolah memiliki peraturan dan regulasi formal tetapi tidak memiliki norma informal.
 - c. sekolah memiliki norma informal tetapi tidak memiliki tidak memiliki peraturan dan regulasi formal.
 - d. sekolah tidak memiliki peraturan dan regulasi formal serta norma informal.
 - e. sekolah memiliki kesepakatan antarpartisipan-partisipan sekolah.
7. Sekolah sebagai sistem sosial bersifat konseptual dan relatif artinya....
 - a. untuk satu tujuan sekolah dapat dianggap sebagai sebuah sistem sosial.
 - b. untuk satu tujuan sebuah kelas dapat dianggap sebagai sistem yang sosial.
 - c. untuk satu tujuan sebuah kelas dapat dianggap sebagai sistem yang sosial, tetapi untuk tujuan yang lain sekolah dapat dianggap sebagai sebuah sistem sosial.
 - d. untuk satu tujuan sebuah kelas tidak dapat dianggap sebagai sistem yang sosial.
 - e. untuk satu tujuan sekolah tidak dapat dianggap sebagai sebuah sistem sosial.
8. Pilihlah pernyataan yang benar berikut ini...
 - a. Seluruh sistem sosial merupakan organisasi formal.
 - b. Seluruh organisasi formal adalah bukanlah sistem sosial.
 - c. Seluruh organisasi formal adalah bukanlah sistem sosial dan seluruh sistem sosial bukanlah merupakan organisasi formal.
 - d. Seluruh organisasi formal adalah sistem sosial dan seluruh sistem sosial merupakan organisasi formal.
 - e. Seluruh organisasi formal adalah sistem sosial, tetapi seluruh sistem sosial bukanlah merupakan organisasi formal.

9. Pada saat pencapaian tujuan membutuhkan usaha secara kolektif, maka sering kali organisasi dirancang untuk...
 - a. mengontrol kegiatan untuk mencapai tujuan.
 - b. mengkoordinasikan kegiatan dan memberikan insentif bagi orang-orang yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan.
 - c. memberikan sanksi bagi orang-orang yang melanggar peraturan organisasi.
 - d. merencanakan kegiatan sesuai dengan tujuan organisasi.
 - e. melaksanakan kegiatan berdasarkan pembagian pekerjaan.
10. Organisasi yang secara eksplisit ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu disebut...
 - a. organisasi informal
 - b. organisasi nonformal
 - c. organisasi formal
 - d. organisasi sosial
 - e. organisasi masyarakat
11. Perilaku di dalam organisasi formal dipengaruhi oleh...
 - a. elemen kebudayaan dan politik
 - b. elemen individu, kebudayaan dan politik
 - c. elemen struktural, individu, dan politik
 - d. elemen struktural dan politik
 - e. elemen struktural, individu, kebudayaan dan politik
12. Struktur didefinisikan sebagai...
 - a. pengharapan birokrasi formal yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
 - b. pengharapan birokrasi informal yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
 - c. pengharapan birokrasi non-formal yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
 - d. pengharapan *stakeholder* yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
 - e. pengharapan pelanggan yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
13. Individu dipandang dari segi...
 - a. tujuan, keyakinan dan pemahaman kognitif dari peran kerjanya.
 - b. kebutuhan, pemahaman kognitif dari peran kerjanya.
 - c. kebutuhan, keyakinan dan pemahaman kognitif dari peran kerjanya.

- d. kebutuhan, tujuan, keyakinan dan pemahaman kognitif dari peran kerjanya.
 - e. kebutuhan dan pemahaman kognitif dari peran kerjanya.
14. Kebudayaan adalah....
- a. orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang menyamakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.
 - b. orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang memberikan organisasi tersebut identitas khusus.
 - c. orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang memberikan organisasi tersebut identitas umum yang dimiliki semua organisasi yang ada.
 - d. orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang mengontrol organisasi tersebut.
 - e. orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang membuat organisasi tersebut berhubungan dengan lingkungannya.
15. Politik adalah....
- a. sistem hubungan kekuasaan *stakeholder* yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain.
 - b. sistem hubungan kekuasaan manajemen yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain.
 - c. sistem hubungan kekuasaan nonformal yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain.
 - d. sistem hubungan kekuasaan informal yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain.
 - e. sistem hubungan kekuasaan formal yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain.
16. Dalam usaha mempertahankan hidup maka organisasi formal sebagai sistem sosial harus dapat....
- a. memecahkan masalah dasar di dalam mencapai tujuan.
 - b. memecahkan masalah dasar di dalam melakukan adaptasi, pencapaian tujuan, dan integrasi.
 - c. memecahkan masalah dasar di dalam melakukan hubungan dengan lingkungannya.
 - d. memecahkan masalah dasar di dalam melakukan hubungan dengan *stakeholder*.
 - e. memecahkan masalah dasar di dalam mempertahankan sistem yang ada.

17. Pengharapan birokratis adalah....
 - a. tuntutan informal dan hak yang direncanakan oleh organisasi.
 - b. tuntutan nonformal dan kewajiban yang direncanakan oleh organisasi.
 - c. tuntutan formal dan hak yang direncanakan oleh organisasi.
 - d. tuntutan formal dan kewajiban yang direncanakan oleh organisasi.
 - e. tuntutan informal dan kewajiban yang direncanakan oleh organisasi.
18. Peran birokrasi didefinisikan sebagai....
 - a. serangkaian kewajiban yang dikombinasikan ke dalam posisi dan kantor di dalam organisasi.
 - b. serangkaian pengharapan di dalam posisi di organisasi.
 - c. serangkaian pengharapan yang ada di dalam posisi di organisasi.
 - d. serangkaian pengharapan di dalam organisasi.
 - e. serangkaian pengharapan yang dikombinasikan ke dalam posisi dan kantor di dalam organisasi.
19. Di sekolah, guru memiliki kewajiban untuk....
 - a. merencanakan pengalaman belajar untuk siswa dan memiliki kewajiban untuk melibatkan siswa di dalam perilaku efektif secara pedagogik.
 - b. memiliki kewajiban bertindak sebagai narasumber satu-satunya di dalam kelas.
 - c. merencanakan pengalaman belajar untuk memaksa siswa di dalam mencapai tujuan pembelajaran.
 - d. memiliki kewajiban untuk memberi tahu siswa di dalam kegiatan belajar mengajar.
 - e. merencanakan penilaian yang tidak melibatkan siswa.
20. Kebutuhan kerja didefinisikan sebagai....
 - a. dorongan dasar yang memotivasi perilaku kerja.
 - b. dorongan dasar untuk melaksanakan keinginannya.
 - c. dorongan dasar yang memotivasi pemuasan kebutuhannya.
 - d. dorongan dasar yang memotivasi untuk mencapai tujuannya.
 - e. dorongan dasar yang memotivasi pemahaman kognitifnya.
21. Kognisi adalah...
 - a. penggunaan representasi mental individu untuk memahami pekerjaan dalam hal persepsi yang diharapkan.
 - b. penggunaan representasi mental individu untuk memahami pekerjaan dalam hal *knowledge* yang diharapkan.

- c. penggunaan representasi mental individu untuk memahami pekerjaan dalam hal perilaku yang diharapkan.
 - d. penggunaan representasi mental individu untuk memahami pekerjaan dalam hal tujuan yang diharapkan.
 - e. penggunaan representasi mental individu untuk memahami pekerjaan dalam hal persepsi, *knowledge*, dan perilaku yang diharapkan.
22. Hal yang membedakan satu organisasi dengan yang lain dan memberikan anggota organisasi tersebut rasa identitas organisasi adalah....
- a. struktur organisasi
 - b. kebutuhan organisasi
 - c. kebudayaan organisasi
 - d. anggota organisasi
 - e. kebutuhan organisasi
23. Dimensi kolektif dari sistem yang mencampurkan formal dan personal untuk menciptakan sistem keyakinan bersama adalah....
- a. struktur organisasi
 - b. kebutuhan organisasi
 - c. kebudayaan organisasi
 - d. anggota organisasi
 - e. kebutuhan organisasi
24. Lingkungan adalah....
- a. segala sesuatu yang terdapat di luar organisasi.
 - b. segala sesuatu yang terdapat di dalam organisasi.
 - c. segala sesuatu yang terdapat di dalam dan di luar organisasi.
 - d. segala sesuatu yang terdapat di dalam batasan organisasi.
 - e. segala sesuatu yang terdapat di dalam batasan sistem sosial.
25. Postulat kongruensi adalah...
- a. dengan mempertahankan yang lain bersifat variabel, makin besar derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin efektif.
 - b. dengan mempertahankan yang lain bersifat tetap, makin besar derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin efektif.
 - c. dengan mempertahankan yang lain bersifat tetap, makin besar derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin tidak efektif.

- d. dengan mempertahankan yang lain bersifat tetap, makin kecil derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin efektif.
- e. dengan mempertahankan yang lain bersifat variabel, makin besar derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin tidak efektif.

BAB III

EFEKTIVITAS SEKOLAH

A. Pengertian Efektivitas Sekolah

Sekolah adalah sebuah organisasi di dalam konteks sosial yang terus berubah dan bersifat kompleks. Setiap sekolah memiliki sumber daya yang terbatas dan terdiri dari banyak komponen yaitu guru, siswa, orang tua, masyarakat, dan sebagainya. Di dalam konteks sosial, diskusi sekolah yang efektif tidak terpisah dari diskusi tentang fungsi sekolah. Sekolah memiliki performa dan efektivitas yang berbeda untuk fungsi atau tujuan yang berbeda pula.

Sebagai contoh, beberapa sekolah mungkin memiliki performa yang baik pada perkembangan pribadi siswa, sementara sekolah dasar yang lain mungkin unggul di dalam menghasilkan siswa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitarnya atau memiliki nilai lebih di dalam menghasilkan mutu lulusan dibandingkan sekolah yang lain dengan jumlah kepemilikan sumber daya yang sama. Dengan demikian, sangat diperlukan untuk memperjelas tujuan dan fungsi sekolah sebelum mendiskusikan sekolah yang efektif.

Efektivitas sekolah dapat didefinisikan sejauh mana organisasi pendidikan sebagai sebuah sistem sosial dengan sumber daya dan cara tertentu dapat memenuhi tujuannya tanpa penggunaan yang tidak normal dari proses dan sumber dayanya serta tanpa memberikan tekanan yang tidak tepat terhadap anggota organisasi. Pemenuhan tujuan organisasi ini berhubungan dengan ketersediaan sumber daya tertentu dan cara yang digunakan untuk mengelola sumber daya yang berarti bahwa sekolah di dalam situasi dan kondisi yang berbeda memiliki kemungkinan yang berbeda di dalam menyelesaikan tingkat efektivitas tertentu.

Di Indonesia, sekolah dasar merupakan salah satu bentuk dari pendidikan dasar di dalam pendidikan formal sebagai jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Sekolah dasar adalah salah

satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar. Kerangka dasar dan struktur kurikulum sekolah dasar ditetapkan oleh pemerintah.

Struktur kurikulum sekolah dasar merupakan pengorganisasian kompetensi inti, mata pelajaran, beban belajar, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran pada setiap sekolah dasar. Standar kompetensi lulusan sekolah dasar digunakan sebagai acuan utama untuk mengembangkan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan.



Gambar 3.1. Struktur kurikulum sekolah dasar.

Di Indonesia, proses pembelajaran di sekolah dasar harus diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, dan memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian yang disesuaikan dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Sehubungan dengan hal tersebut, sekolah dasar perlu melakukan

perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, serta penilaian proses pembelajaran dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas ketercapaian kompetensi lulusan.

Di Indonesia, prinsip pembelajaran yang digunakan di sekolah dasar adalah sebagai berikut:

1. dari pendekatan pembelajaran di mana peserta didik diberi tahu menuju peserta didik yang mencari tahu;
2. dari pendekatan pembelajaran di mana guru sebagai satu-satunya sumber belajar menjadi belajar berbasis aneka sumber belajar;
3. dari pendekatan pembelajaran yang bersifat tekstual menuju proses sebagai penguatan penggunaan pendekatan ilmiah;
4. dari pendekatan pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi;
5. dari pendekatan pembelajaran yang bersifat parsial menuju pembelajaran terpadu;
6. dari pendekatan pembelajaran yang menekankan pada jawaban tunggal menuju pembelajaran dengan jawaban yang kebenarannya multidimensi;
7. dari pendekatan pembelajaran verbalisme menuju keterampilan aplikatif;
8. peningkatan keseimbangan antara keterampilan fisikal (*hardskills*) dan keterampilan mental (*softskills*);
9. pembelajaran yang mengutamakan pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik sebagai pembelajar sepanjang hayat;
10. pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberikan keteladanan (*ing ngarsa sung tuladha*), membangun kemauan (*ing madya mangun karsa*), dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran (*tut wuri handayani*);
11. pembelajarannya berlangsung di rumah, di sekolah, dan di masyarakat;
12. pembelajaran yang menerapkan prinsip bahwa siapa saja adalah guru, siapa saja adalah siswa, dan di mana saja adalah kelas;
13. pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran; dan
14. pengakuan atas perbedaan individual dan latar belakang budaya peserta didik.

Berkaitan dengan prinsip pembelajaran di atas, dikembangkanlah standar proses yang meliputi perencanaan proses pembelajaran,

pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.

Masyarakat berperan di dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan di sekolah dasar yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui komite sekolah. Komite sekolah merupakan lembaga mandiri yang dibentuk dan berperan di dalam peningkatan mutu pelayanan dengan cara memberikan berbagai pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan di sekolah dasar. Anggota komite sekolah terdiri dari orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, dan tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.



Gambar 3.2 Anggota komite sekolah.

Fungsi teknis/ekonomis menunjuk pada kontribusi sekolah untuk perkembangan teknis/ekonomis dan kebutuhan individu, institusi, masyarakat sekitar, dan masyarakat internasional. Pada level individu, sekolah dapat membantu siswa untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk hidup dan bersaing di dalam masyarakat modern atau ekonomi kompetitif dan memberikan stafnya pelatihan dan peluang pekerjaan. Pada level institusi, sekolah adalah organisasi pelayanan yang memberikan pelayanan yang berkualitas. Selain itu, sekolah memberikan tempat kerja dalam masyarakat untuk semua pihak yang berkaitan. Pada level masyarakat, sekolah melayani kebutuhan ekonomi dari masyarakat setempat, memberikan tenaga kerja berkualitas kepada sistem ekonomi, memodifikasi atau membentuk perilaku ekonomi siswa dan berkontribusi kepada perkembangan dan stabilitas struktur kekuatan ekonomi. Pada level internasional, pendidikan sekolah memberikan tenaga kerja berkualitas tinggi yang diperlukan di dalam persaingan internasional, kerja sama

ekonomi, teknologi, dan pertukaran informasi. Fungsi sosial menunjuk pada kontribusi sekolah untuk perkembangan manusia dan hubungan sosial.

B. Klasifikasi Efektivitas Sekolah

Efektivitas sekolah adalah kapasitas sekolah untuk memaksimalkan fungsi sekolah dengan menggunakan input sekolah dalam jumlah yang tetap. Oleh karena fungsi sekolah terdiri atas 5 tipe, efektivitas sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam 5 tipe, yaitu sebagai berikut:

1. efektivitas teknis/ekonomis
2. efektivitas manusia/sosial
3. efektivitas politik
4. efektivitas kebudayaan
5. efektivitas pendidikan.

Efektivitas teknis/ekonomis mewakili kapasitas sekolah untuk memaksimalkan fungsi teknis/ekonomis. Demikian pula, adanya fungsi sekolah yang terdiri dari 5 tingkatan, efektivitas sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam 5 tingkatan, yaitu pada:

1. level individu
2. level institusi
3. level komunitas
4. level masyarakat
5. level internasional.

Melalui kombinasi dari 5 tipe dan 5 level efektivitas sekolah maka terdapat 25 kategori efektivitas sekolah. Ditinjau dari perspektif *input-output*, efektivitas sekolah sering kali diasumsikan sebagai kombinasi atau sebuah perbandingan antara yang dihasilkan sekolah (fungsi atau *output* sekolah) dan apa yang digunakan sekolah (input sekolah).

Efektivitas sekolah berbeda dengan efisiensi sekolah. Efektivitas sekolah membicarakan mengenai input atau proses nonfinansial seperti jumlah buku teks, organisasi ruangan kelas, pelatihan profesi guru-guru, strategi mengajar, pengaturan pembelajaran, dan sebagainya. Selain itu, efektivitas sekolah juga membicarakan mengenai perbandingan fungsi *output* terhadap input/proses nonfinansial yang digunakan.

Efisiensi sekolah terutama membicarakan input finansial seperti jumlah uang yang dikeluarkan untuk setiap siswa, harga buku, gaji pegawai, *opportunity*

cost, dan sebagainya. Selain itu, efisiensi sekolah juga membicarakan perbandingan antara fungsi *output* sekolah dan input keuangan.

Efisiensi sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam 25 kategori yang meliputi efisiensi teknis/ekonomis, efisiensi manusia/sosial, efisiensi politik, efisiensi kebudayaan, dan efisiensi pendidikan pada tingkat individu, institusi, komunitas, masyarakat, dan internasional.

Sekolah dengan efektivitas teknis yang tinggi pada level individu tidak menjamin efektivitas teknis atau efektivitas sosial yang tinggi pada level masyarakat, walaupun sering kali diasumsikan adanya hubungan yang positif. Keberhasilan pada pelatihan teknis di dalam sebuah sekolah tidak berarti tingginya produktivitas untuk masyarakat jika keterampilan-keterampilan yang dipelajari di sekolah tidak berguna di dalam kehidupan siswa di masa yang akan datang.

Demikian pula, adanya peningkatan satu tipe efektivitas sekolah tidak menjamin adanya peningkatan pada empat tipe yang lain. Sama halnya adanya peningkatan efektivitas sekolah pada satu level tidak secara langsung menghasilkan peningkatan efektivitas pada level-level yang lain.

Indikator efektivitas sekolah sering kali terletak pada tujuan yang tertulis di dalam rencana sekolah dan rencana program, khususnya yang berhubungan dengan kualitas lingkungan kegiatan belajar mengajar, prestasi akademik dalam ujian nasional, dan sebagainya. Kegunaan model sering kali terbatas karena bergantung pada tujuan yang jelas, dapat diukur, dan terbatas dengan waktu. Contohnya guru-guru lebih memperhatikan perkembangan karakter dan kepribadian siswa, sementara orang tua lebih memperhatikan prestasi ujian siswa. Walaupun terdapat perbedaan di dalam hal tujuan sekolah yang diharapkan, prestasi siswa di dalam ujian nasional sering kali digunakan sebagai alat pengukuran efektivitas sekolah.

Berdasarkan lima tipe dari fungsi sekolah pada lima tingkatan, terdapat tujuan teknis/ekonomis, tujuan manusia/sosial, tujuan politik, tujuan kebudayaan, dan tujuan pendidikan pada tingkat individu, institusi, komunitas, masyarakat, dan internasional yang akan dicapai sekolah dalam jangka waktu yang berbeda-beda. Di dalam setiap kategori tujuan sekolah, terdapat sejumlah tujuan yang akan dicapai jika model tujuan digunakan untuk menilai efektivitas sekolah. Walaupun demikian, melalui ketersediaan sumber daya yang terbatas, sering kali sangat sulit bagi sekolah untuk

mencapai berbagai tujuan di dalam waktu yang singkat. Tidak diragukan lagi, sangat sulit untuk memaksimalkan efektivitas berbagai tujuan dengan tersedianya sumber daya yang terbatas.

Berdasarkan perspektif sistem sosial, *output-output* penting yang dihasilkan meliputi:

1. untuk siswa: prestasi akademik, kreativitas, percaya diri, aspirasi, pengharapan, kehadiran, kelulusan, dan tingkat *drop-out*;
2. untuk guru: kepuasan kerja, ketidakhadiran, dan perputaran pegawai;
3. untuk staf administrasi: kepuasan kerja, anggaran seimbang, dan komitmen terhadap sekolah;
4. untuk masyarakat: persepsi efektivitas sekolah.

C. Kriteria Input

Input sekolah meliputi komponen lingkungan yang memengaruhi efektivitas organisasi. Input dapat bersifat finansial dan nonfinansial. Sumber daya finansial menunjuk kepada uang atau sesuatu yang dapat dibeli dengan uang. Contohnya buku-buku, perpustakaan, teknologi pembelajaran, dan fasilitas fisik. Input nonfinansial adalah elemen-elemen seperti struktur politik, pengaturan organisasi, dukungan orang tua, dan kemampuan siswa. Kriteria input menunjuk kepada batasan atau kapasitas untuk proses transformasi dan hasil kinerja sistem. Dengan kata lain, kriteria input sangat memengaruhi kapasitas awal sekolah dan bersifat potensial untuk mencapai kinerja yang efektif. Model akreditasi sekolah masih memfokuskan pada indikator input di mana sekolah yang baik memiliki persentase yang tinggi ditinjau dari segi guru berpengalaman dengan kualifikasi pendidikan yang tinggi, pegawai pendukung yang banyak, rasio siswa-guru yang rendah, perpustakaan dengan jumlah buku yang banyak, dan bangunan modern yang indah dengan kelengkapan fasilitas yang baik.

D. Hasil Kinerja

Secara tradisional, efektivitas organisasi didefinisikan dengan seberapa besar pencapaian tujuan organisasi tersebut. Tujuan organisasi dapat didefinisikan sebagai keadaan yang diinginkan dan ingin dicapai organisasi. Tujuan memberikan arah dan motivasi, serta mengurangi ketidakpastian untuk partisipan. Tujuan juga merepresentasikan standar untuk menilai organisasi. Tujuan digunakan untuk mengevaluasi, memotivasi, dan

mengarahkan kegiatan organisasi. Tujuan dan pencapaiannya merupakan hal yang penting di dalam mendefinisikan kriteria untuk efektivitas organisasi.

Di dalam lingkungan kebijakan pendidikan saat ini, tujuan direfleksikan di dalam standar untuk menilai kualitas dan kuantitas hasil kinerja yang dihasilkan sekolah. Hasil kinerja berkontribusi pada kuantitas jasa dan produk sekolah untuk siswa, guru-guru, dan kualitas setiap *output* yang dihasilkan.

Berdasarkan perspektif tujuan atau hasil kinerja, sebuah sekolah efektif jika hasil dari aktivitas sekolah tersebut dapat memenuhi atau melebihi tujuannya. Sekolah-sekolah berkontribusi lebih dari sekadar pencapaian akademis siswa-siswa dan memfokuskan pada hasil kinerja sekolah positif lainnya. Walaupun demikian, banyak orang tua, masyarakat, dan pembuat kebijakan lebih mendefinisikan hasil kinerja yang diinginkan dari sekolah yang bersifat lebih sempit. Dalam hal ini, mereka menyamakan efektivitas sekolah dengan tingkat pencapaian akademis siswa yang diukur dengan tes yang terstandarisasi. Menurut pandangan ini, skor tes memiliki nilai intrinsik. Sekolah-sekolah dengan skor tes yang tinggi dianggap sebagai sekolah yang efektif.

Lebih jauh lagi, pertumbuhan prestasi akademis siswa sebagai hasil nilai tambah dimasukkan di dalam definisi efektivitas sekolah. Dengan demikian, definisi efektivitas sekolah meliputi tingkat dan perubahan pencapaian akademis. Dengan kata lain, sekolah-sekolah dinilai efektif jika siswa-siswa di sekolah tersebut memiliki skor tes pencapaian akademis yang tinggi dan memiliki tambahan pencapaian yang mencukupi untuk seluruh siswa di sekolah tersebut.

E. Penelitian Input-Output

Penelitian *input-output* menyelidiki cara sumber daya atau input pendidikan diubah menjadi hasil pendidikan. Penelitian fungsi produksi mengasumsikan bahwa hasil kinerja sekolah dihubungkan secara langsung dengan input seperti pengeluaran biaya untuk setiap siswa, karakteristik guru, rasio guru-siswa, dan karakteristik siswa dan keluarganya, yang hasilnya adalah skor dari tes. Dengan kata lain, tujuan penelitian fungsi produksi adalah untuk memprediksi hasil seperti skor tes dibandingkan untuk menjelaskan cara produk tersebut dihasilkan. Dengan demikian, penelitian fungsi produksi mengabaikan proses transformasi internal sistem

dan hanya menggunakan input yang digunakan untuk memprediksi *output* yang dihasilkan.

F. Kriteria Transformasi

Kriteria transformasi adalah kuantitas, kualitas, dan konsistensi proses dan struktur internal yang mentransformasikan input menjadi hasil. Contoh kriteria transformasi adalah struktur dan kandungan kurikulum, kesehatan iklim antarpribadi, tingkat motivasi guru dan siswa, kepemimpinan guru dan staf administrasi, kualitas dan kuantitas pembelajaran, dan prosedur kontrol kualitas seperti jumlah tes yang diberikan, evaluasi pengajaran, penggunaan teknologi pembelajaran, dan evaluasi pribadi.

Pentingnya sinkronisasi komponen transformasi ditunjukkan oleh hipotesis kongruen yang bersifat harmoni di antara struktur dan proses dapat meningkatkan kinerja. Dengan kata lain, untuk memaksimalkan efektivitas sekolah, elemen internal kegiatan belajar mengajar, pengharapan birokrasi, budaya kelompok, pengharapan politik, dan kebutuhan individu harus bekerja secara harmonis untuk menghasilkan tujuan kinerja yang diinginkan. Kongruensi di antara elemen-elemen internal dapat meningkatkan kemampuan sistem untuk mengamankan sumber daya yang diperlukan dari lingkungan untuk membangun kapasitas elemen transformasi dan akhirnya dapat bertahan hidup. Menurut pandangan ini, terdapat hubungan antara kualitas struktur internal dan proses dengan *output* kinerja di sekolah, di mana hal ini berlaku pula pada semua organisasi.

G. Penelitian Input-Proses-Output

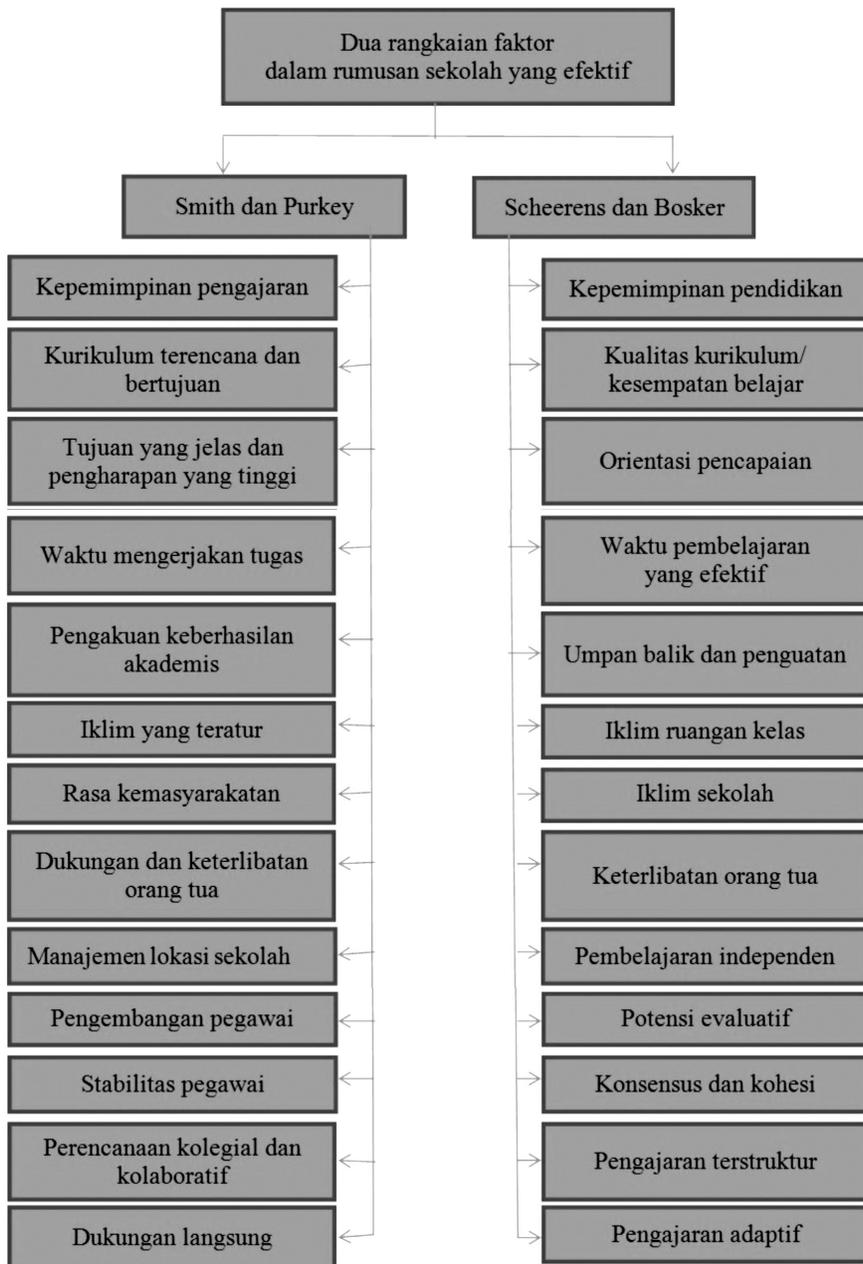
Berdasarkan perspektif sebuah sistem, penelitian input-proses-*output* tidak hanya mempertimbangkan input, tetapi juga proses transformasi seperti kegiatan belajar mengajar di ruangan kelas (metode pembelajaran, pengaturan ruang kelas, kesempatan untuk belajar, dan waktu belajar), iklim atau kebudayaan sekolah, pelaksanaan organisasi sekolah, dan hubungan politik terhadap variasi *output* meliputi kepuasan kerja, tingkat kelulusan, dan prestasi siswa berdasarkan tes yang berstandar. Pendekatan umum ini dikenal dengan berbagai macam nama seperti penelitian produk-proses, penelitian sistem, penelitian pengaruh sekolah, dan penelitian organisasi, tetapi pada umumnya dikenal dengan istilah penelitian sekolah efektif.

Variabel input dan transformasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja meliputi sentralisasi, iklim dan kebudayaan, otonomi pekerjaan, gaji dan manfaat lain, tantangan dan variasi, umur pegawai, jenis kelamin, pendidikan, motivasi, kemampuan, dan kecenderungan untuk bergembira. Contohnya pada saat aspek birokrasi atau struktural yang spesifik dari sekolah-sekolah berhubungan dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor struktural yang dapat meningkatkan perbedaan status seperti hierarki wewenang dan sentralisasi dapat menghasilkan tingkat kepuasan yang rendah. Walaupun demikian, faktor-faktor yang memperjelas pekerjaan dan menghasilkan penerapan yang seimbang dari kebijakan sekolah dapat menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi. Adanya pertentangan peran dan ketidakpastian peran merupakan prediktor negatif dari kepuasan kerja pendidik. Di dalam hal pekerjaan pendidik, lima karakteristik pekerjaan meliputi otonomi, umpan balik, variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja. Pada saat iklim organisasi sekolah menjadi lebih terbuka atau bersifat partisipatif, tingkat kepuasan kerja guru menjadi meningkat.

Pada saat mempertimbangkan pencapaian akademis siswa sebagai hasil yang diharapkan, penelitian sekolah yang efektif telah mengidentifikasi beberapa faktor sekolah yang sangat penting, yaitu meningkatkan skor untuk tes yang terstandarisasi. Rumusan sekolah yang efektif yang terdiri dari 5 faktor meliputi:

1. kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah khususnya di dalam hal pengajaran;
2. pengharapan yang tinggi oleh guru untuk pencapaian akademis siswa;
3. penekanan pada keterampilan dasar;
4. lingkungan yang teratur;
5. evaluasi yang sering dan sistematis terhadap siswa.

Pada Gambar 3.3 ditunjukkan dua rangkaian faktor-faktor di dalam rumusan sekolah yang efektif.



Gambar 3.3 Dua rangkaian faktor di dalam rumusan sekolah yang efektif.

Pada Gambar 3.3 ditunjukkan bahwa sekolah yang efektif menunjukkan karakteristik seperti konsensus mengenai kurikulum dengan kualitas yang tinggi, guru-guru yang berpengalaman, termotivasi, pintar, dan dapat berbagi tanggung jawab bersama dengan guru-guru yang lain, tujuan yang

jelas dan pengharapan pencapaian yang tinggi, iklim sekolah yang sehat yang mendukung kegiatan belajar dan mengajar, program pengembangan pegawai, penghargaan untuk keberhasilan, orang tua yang terlibat, dan kepemimpinan pengajaran yang kuat oleh kepala sekolah dan guru-guru.

Input dan proses transformasi berinteraksi di sekolah menunjukkan hubungannya dengan hasil yang diperoleh bervariasi. Model sekolah yang efektif pada saat ini tidak hanya memfokuskan pada sekolah-sekolah yang melayani seluruh tipe siswa di dalam semua tipe konteks, tetapi juga menekankan pertumbuhan di dalam pencapaian dan peningkatan sekolah di semua konteks.

Efektivitas sekolah dikonseptualisasikan sebagai serangkaian variabel yang saling berinteraksi. Sekolah-sekolah melayani siswa yang sangat berbeda dari faktor-faktor seperti pencapaian pendidikan pada awal mulanya, struktur keluarga, serta status sosial dan ekonomi. Model efektivitas harus mempertimbangkan perbedaan awal ini pada saat membandingkan efek sekolah secara individu dalam hal perolehan pencapaian dan perkembangan siswa.

Di dalam model nilai tambah, sekolah dengan lingkungan pendidikan yang berkualitas lebih tinggi, memiliki pengharapan yang tinggi, monitoring yang sering mengenai kemajuan siswa dan iklim yang dihasilkan lebih tinggi dibandingkan perolehan pencapaian yang diharapkan.

Struktur manajemen mempromosikan kerja sama guru, kolegialitas, dan partisipasi di dalam pembuatan keputusan bukanlah merupakan penentu utama dari pencapaian siswa, baik pada tingkat dasar atau tingkat menengah. Proses transformasi juga dikembangkan untuk menjelaskan cara pembelajaran didukung. Pengajaran di sekolah atau kualitas pengajaran bergantung pada faktor-faktor seperti pengharapan pencapaian guru dan seberapa baik pengetahuan (muatan belajar, kurikulum, pedagogi) dan keterampilan-keterampilan (presentasi, manajemen ruangan kelas, asesmen) digunakan di dalam ruangan kelas. Faktor-faktor kunci di dalam pengajaran adalah interaksi antara guru-guru dan siswa terhadap kandungan akademis dan interdependensi yang berkembang di antara mereka. Efektivitas guru bergantung sebagian pada seberapa baik mereka menggunakan ide dan inisiatif siswa, sedangkan efektivitas siswa bergantung

sebagian pada seberapa baik mereka dapat mengerjakan tugas dan umpan balik yang diberikan oleh guru.

Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat diperlukan untuk membangun sekolah yang efektif. Karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kepala sekolah yang bertanggung jawab terhadap efektivitas sekolah adalah sebagai berikut:

1. tujuan dan penekanan produksi
2. pembuatan keputusan yang kuat
3. manajemen yang efektif
4. keterampilan hubungan manusia yang kuat.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian siswa, tetapi pengaruhnya bersifat tidak langsung dan terjadi pada saat kepala sekolah menangani struktur, proses, dan visi sekolah internal yang secara langsung berhubungan dengan pembelajaran siswa. Kepemimpinan pada pengajaran di dalam kelas akan berkontribusi terhadap apa yang dipelajari siswa di sekolah.

Salah satu cara tidak langsung ketika pemimpin pendidikan membuat suatu perbedaan di dalam peningkatan pembelajaran siswa adalah sebagai berikut.

1. Membuat arah dengan memvisualisasikan serangkaian tindakan dan tujuan yang jelas serta dapat dipahami. Kepemimpinan memfasilitasi penyusunan tujuan meliputi langkah-langkah menyusun visi, menghasilkan pengharapan performa yang tinggi, memonitor performa sekolah, dan memberikan umpan balik terhadap performa orang lain.
2. Mengembangkan orang-orang dengan bertindak sebagai pendidik dan memberikan dukungan yang dibutuhkan serta pelatihan. Kepemimpinan bertindak untuk membantu membuat transformasi meliputi langkah-langkah menawarkan stimulasi intelektual, memberikan dukungan individual, dan menyediakan model penerapan terbaik dan keyakinan.
3. Merancang kembali organisasi sekolah dengan menjamin batasan kondisi dan insentif yang mendukung kegiatan belajar mengajar. Kepemimpinan bertindak untuk memajukan perubahan organisasi meliputi penguatan kebudayaan sekolah dan pembangunan proses kolaboratif.

F. Model Input-Sumber Daya

Sumber daya merupakan elemen kritical di dalam fungsi sekolah. Model input-sumber daya menganggap bahwa sumber daya yang semakin langka dan bernilai diperlukan agar sekolah menjadi lebih efektif. Sebuah sekolah dapat dikatakan efektif jika sekolah tersebut dapat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Dengan demikian, input dan pemerolehan sumber daya menjadi kriteria utama efektivitas sekolah. Kualitas dari penerimaan siswa, fasilitas, sumber daya, dukungan finansial, alumni, orang tua merupakan indikator yang penting untuk efektivitas.

Model input-sumber daya ini berguna jika hubungan antara input dan *output* jelas dan sumber daya sangat terbatas untuk sekolah dalam rangka pencapaian tujuan. Di Hong Kong, kualitas input siswa sering kali diasumsikan sebagai indikator yang penting untuk keberhasilan sekolah. Daya tarik kualitas input siswa yang tinggi merupakan kondisi yang diperlukan untuk beberapa sekolah agar menjadi efektif atau mencapai kinerja akademik yang tinggi.

G. Ringkasan

Sekolah adalah sebuah organisasi di dalam konteks sosial yang terus berubah dan bersifat kompleks. Setiap sekolah memiliki sumber daya yang terbatas dan terdiri dari banyak komponen yaitu guru, siswa, orang tua, masyarakat, dan sebagainya. Di Indonesia, sekolah dasar merupakan salah satu bentuk dari pendidikan dasar di dalam pendidikan formal sebagai jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Sekolah dasar adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar. Kerangka dasar dan struktur kurikulum sekolah dasar ditetapkan oleh pemerintah. Struktur kurikulum sekolah dasar merupakan pengorganisasian kompetensi inti, mata pelajaran, beban belajar, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran pada setiap sekolah dasar. Di Indonesia, proses pembelajaran di sekolah dasar harus diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, dan memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian yang disesuaikan dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Masyarakat berperan di dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan di sekolah dasar yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui komite sekolah. Anggota komite sekolah

terdiri dari orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, dan tokoh masyarakat yang peduli. Fungsi teknis/ekonomis menunjuk pada kontribusi sekolah untuk perkembangan teknis/ekonomis dan kebutuhan individu, institusi, masyarakat sekitar, dan masyarakat internasional. Efektivitas sekolah adalah kapasitas sekolah untuk memaksimalkan fungsi sekolah dengan menggunakan input sekolah dalam jumlah yang tetap. Ditinjau dari perspektif *input-output*, efektivitas sekolah sering kali diasumsikan sebagai kombinasi atau sebuah perbandingan antara yang dihasilkan sekolah (fungsi atau *output* sekolah) dan apa yang digunakan sekolah (input sekolah). Efektivitas sekolah berbeda dengan efisiensi sekolah. Efektivitas sekolah membicarakan mengenai input atau proses nonfinansial. Efisiensi sekolah terutama membicarakan input finansial serta perbandingan antara fungsi *output* sekolah dan input keuangan. Indikator efektivitas sekolah sering kali terletak pada tujuan yang tertulis di dalam rencana sekolah dan rencana program, khususnya yang berhubungan dengan kualitas lingkungan kegiatan belajar mengajar, prestasi akademik dalam ujian nasional, dan sebagainya. Di dalam setiap kategori tujuan sekolah, terdapat sejumlah tujuan yang akan dicapai jika model tujuan digunakan untuk menilai efektivitas sekolah. Tidak diragukan lagi bahwa sangat sulit memaksimalkan efektivitas berbagai tujuan dengan tersedianya sumber daya yang terbatas.

H. Latihan

Petunjuk: Pilihlah satu jawaban yang paling benar!

1. Komponen sekolah adalah sebagai berikut....
 - a. guru, siswa, dan pegawai sekolah
 - b. guru, kepala sekolah, dan pegawai sekolah
 - c. guru, siswa, orang tua
 - d. guru, siswa, orang tua, masyarakat, kepala sekolah
 - e. guru, siswa, pegawai sekolah, kepala sekolah
2. Salah satu bentuk dari pendidikan dasar di dalam pendidikan formal sebagai jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah adalah....
 - a. taman kanak-kanak
 - b. pendidikan anak usia dini
 - c. perguruan tinggi
 - d. sekolah dasar
 - e. bimbingan belajar

3. Struktur kurikulum sekolah dasar merupakan pengorganisasian dari....
 - a. kompetensi inti, mata pelajaran, beban belajar, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran.
 - b. mata pelajaran, beban belajar, kompetensi dasar, indikator, dan muatan pembelajaran.
 - c. mata pelajaran, kompetensi dasar, dan indikator.
 - d. kompetensi inti dan kompetensi dasar.
 - e. mata pelajaran dan muatan pembelajaran.
4. Di Indonesia, proses pembelajaran di sekolah dasar harus diselenggarakan secara....
 - a. interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik.
 - b. interaktif, inspiratif, memaksa, menantang, memotivasi peserta didik.
 - c. klasikal, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik.
 - d. interaktif, inspiratif, menyenangkan, repetisi, memotivasi peserta didik.
 - e. interaktif, memberi tahu, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik.
5. Di Indonesia, prinsip pembelajaran yang digunakan di sekolah dasar adalah sebagai berikut....
 - a. peserta didik diberi tahu
 - b. guru sebagai satu-satunya sumber belajar
 - c. pembelajaran berbasis kompetensi
 - d. pembelajaran yang bersifat parsial
 - e. pembelajaran yang menekankan pada jawaban tunggal
6. Prinsip pembelajaran berikut yang digunakan di sekolah dasar di Indonesia....
 - a. pendekatan pembelajaran verbalisme
 - b. pengakuan atas perbedaan individual
 - c. pembelajaran berbasis *hardskill*
 - d. pembelajaran berbasis konten
 - e. pembelajaran berorientasi hasil
7. Lembaga mandiri yang berperan di dalam peningkatan mutu pelayanan dengan cara memberikan berbagai pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan di sekolah dasar adalah....

- a. pengawas sekolah
 - b. *stakeholder*
 - c. komite sekolah
 - d. orang tua
 - e. wali peserta didik
8. Anggota komite sekolah terdiri dari....
- a. kepala sekolah, guru-guru, dan pegawai sekolah.
 - b. peserta didik, kepala sekolah, guru-guru, dan pegawai sekolah.
 - c. dinas pendidikan, kepala sekolah, guru-guru, dan pegawai sekolah.
 - d. pengawas sekolah, kepala sekolah, guru-guru, dan pegawai sekolah.
 - e. orang tua/wali peserta didik, kepala sekolah, guru-guru, dan tokoh masyarakat.
9. Sekolah dapat membantu siswa untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk hidup dan bersaing di dalam masyarakat modern atau ekonomi kompetitif merupakan fungsi sekolah pada level....
- a. individu
 - b. institusi
 - c. komunitas
 - d. masyarakat
 - e. internasional
10. Sekolah adalah organisasi pelayanan yang memberikan pelayanan yang berkualitas merupakan fungsi sekolah pada level....
- a. individu
 - b. institusi
 - c. komunitas
 - d. masyarakat
 - e. internasional
11. Sekolah memberikan tenaga kerja berkualitas kepada sistem ekonomi, memodifikasi atau membentuk perilaku ekonomi siswa dan berkontribusi kepada perkembangan dan stabilitas struktur kekuatan ekonomi merupakan fungsi sekolah pada level...
- a. individu
 - b. institusi
 - c. komunitas
 - d. masyarakat
 - e. internasional

12. Kontribusi sekolah untuk perkembangan manusia dan hubungan sosial merupakan fungsi sekolah dalam menjalankan....
 - a. fungsi teknis
 - b. fungsi ekonomi
 - c. fungsi sosial
 - d. fungsi politik
 - e. fungsi pendidikan
13. Efektivitas sekolah membicarakan mengenai....
 - a. jumlah uang yang dikeluarkan untuk setiap siswa
 - b. harga buku
 - c. gaji pegawai
 - d. *opportunity cost*
 - e. jumlah buku teks
14. Efisiensi sekolah membicarakan mengenai....
 - a. jumlah buku teks
 - b. *opportunity cost*
 - c. organisasi ruangan kelas
 - d. pelatihan profesi guru-guru
 - e. strategi mengajar
15. Model input sumber daya ini berguna di dalam pengukuran efektivitas sekolah jika....
 - a. hubungan antara input dan *output* jelas.
 - b. hubungan antara input dan *output* tidak jelas.
 - c. tidak ada hubungan antara input dan *output*.
 - d. hubungan antara input dan *output* tidak dapat dideskripsikan.
 - d. hubungan antara input dan *output* bersifat semu.
16. Pembicaraan mengenai perbandingan fungsi *output* terhadap input/ proses nonfinansial yang digunakan sekolah adalah pembicaraan mengenai....
 - a. *outcome* sekolah
 - b. mutu sekolah
 - c. efektivitas sekolah
 - d. efisiensi sekolah
 - e. *output* sekolah
17. Pembicaraan perbandingan antara fungsi *output* sekolah dan input keuangan sekolah adalah pembicaraan mengenai....

- a. *outcome* sekolah
 - b. mutu sekolah
 - c. efektivitas sekolah
 - d. efisiensi sekolah
 - e. *output* sekolah
18. Ditinjau dari perspektif *input-output*, efektivitas sekolah sering kali diasumsikan sebagai....
- a. perbandingan antara yang dihasilkan sekolah dan apa yang digunakan sekolah.
 - b. segala sesuatu yang dihasilkan sekolah.
 - c. segala sesuatu yang dikeluarkan sekolah.
 - d. segala proses yang bersifat nonfinansial.
 - e. segala proses yang bersifat finansial.
19. Efektivitas teknis/ekonomis mewakili kapasitas sekolah untuk memaksimalkan....
- a. fungsi pendidikan
 - b. fungsi teknis/ekonomis
 - c. fungsi politik
 - d. fungsi kebudayaan
 - e. fungsi manusia/sosial
20. Salah satu bentuk dari pendidikan dasar di dalam pendidikan formal sebagai jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah adalah....
- a. sekolah menengah pertama
 - b. sekolah menengah atas
 - c. sekolah dasar
 - d. pendidikan anak usia dini
 - e. taman kanak-kanak
21. Kerangka dasar dan struktur kurikulum sekolah dasar ditetapkan oleh ...
- a. komite sekolah
 - b. dinas pendidikan provinsi
 - c. dinas pendidikan kabupaten
 - d. sekolah
 - e. pemerintah
22. Struktur kurikulum sekolah dasar merupakan pengorganisasian dari....
- a. kompetensi inti, mata pelajaran, dan muatan pembelajaran.
 - b. kompetensi inti, kompetensi dasar, dan beban belajar.

- c. kompetensi inti, mata pelajaran, beban belajar, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran.
 - d. beban belajar, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran.
 - e. kompetensi inti, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran.
23. Sekolah melayani kebutuhan ekonomi dari masyarakat setempat, merupakan fungsi sekolah pada level....
- a. individu
 - b. institusi
 - c. komunitas
 - d. masyarakat
 - e. internasional
24. Pada model input-sumber daya hal yang menjadi kriteria utama efektivitas sekolah adalah
- a. proses pendidikan yang dilakukan.
 - b. pembiayaan pendidikan yang dikeluarkan.
 - c. *outcome* sekolah.
 - d. input dan pemerolehan sumber daya.
 - e. *output* yang dihasilkan.
25. Fungsi sosial menunjuk pada kontribusi sekolah untuk melakukan....
- a. pengawasan nonfinansial.
 - b. pengawasan finansial.
 - c. perencanaan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan.
 - d. perencanaan pembiayaan pendidikan.
 - e. hubungan sosial dengan orang tua dan masyarakat.

BAB IV

PENGELOLAAN SEKOLAH DASAR

A. Pengertian Pengelolaan Sekolah Dasar

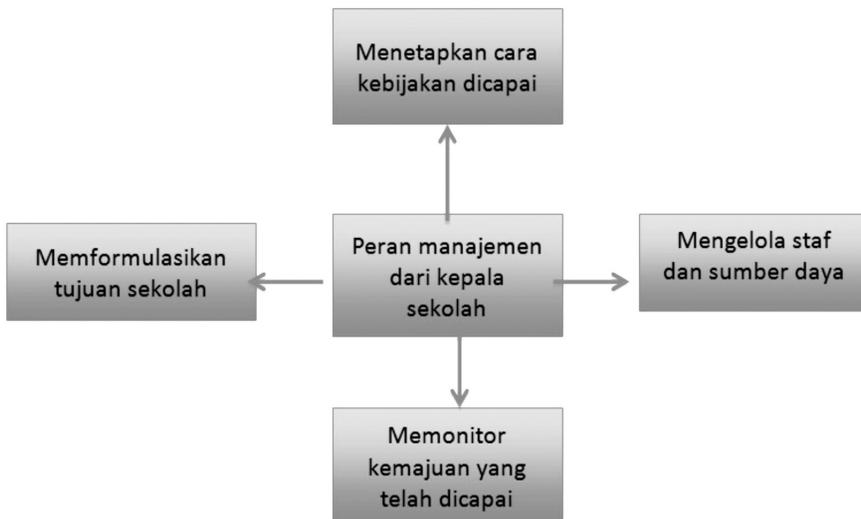
Tujuan utama sekolah adalah untuk berkontribusi terhadap pendidikan siswa. Proses pembelajaran merupakan pusat dari kegiatan sekolah. Tujuan dari manajemen sekolah harus memajukan dan membantu proses pembelajaran. Seluruh pegawai di sekolah dasar memiliki peran langsung dan penting di dalam manajemen sekolah tempat mereka bekerja. Guru-guru memiliki kontribusi khusus dan langsung terhadap manajemen sekolah dasar. Pengelolaan sekolah dasar dilakukan setiap tahunnya atau dalam tim atau sebagai bagian dari tim manajemen senior. Pengelolaan sekolah dasar merupakan bagian dari pembuatan keputusan yang dilakukan bersama atau melalui penerimaan tanggung jawab manajemen spesifik untuk beberapa aspek pekerjaan sekolah.

Sebagian besar guru-guru di sekolah dasar memiliki tanggung jawab di dalam melaksanakan pengelolaan sekolah dasar. Peran pengelolaan yang dilakukan guru-guru di sekolah dasar meliputi hal-hal berikut.

1. Bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru-guru yang lain di dalam persiapan dan pengembangan pengajaran, bahan ajar, program pengajaran, metode pengajaran dan penilaian.
2. Berpartisipasi di dalam pertemuan yang berhubungan dengan kurikulum sekolah atau administrasi serta organisasi sekolah.
3. Berkontribusi pada seleksi pengembangan profesional dari guru yang lain.
4. Mengoordinasikan atau mengelola pekerjaan guru-guru yang lain.
5. Melakukan pengelolaan kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum, organisasi, dan berpartisipasi pada bagian yang dibutuhkan di dalam *review* dan pengembangan fungsi sekolah.
6. Berpartisipasi di dalam tugas-tugas administrasi dan organisasi termasuk pengelolaan dan supervisi orang-orang yang memberikan dukungan kepada guru-guru, serta mengalokasikan peralatan dan material.

Peran pengelolaan dari kepala sekolah yang akan memainkan peranan utama di dalam tugas-tugas berikut.

1. Memformulasikan tujuan sekolah.
2. Menetapkan kebijakan melalui cara apa kebijakan tersebut akan dicapai.
3. Mengelola staf dan sumber daya.
4. Memonitor kemajuan yang telah dicapai.



Gambar 4.1 Peran pengelolaan dari kepala sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap organisasi internal dan pengelolaan sekolah yang meliputi kewajiban-kewajiban berikut.

1. Memformulasikan tujuan sekolah secara keseluruhan.
2. Berpartisipasi di dalam seleksi dan penunjukan staf.
3. Mengelola staf pengajar dan staf bukan pengajar serta mengalokasikan tugas untuk mereka.
4. Menentukan, mengorganisasikan, dan mengimplementasikan kurikulum yang tepat.
5. Melakukan *review* pekerjaan dan organisasi sekolah.
6. Mengevaluasi standard kegiatan belajar dan mengajar.
7. Melakukan supervisi dan berpartisipasi di dalam penilaian terhadap guru-guru.
8. Menjamin seluruh staf dapat memperoleh pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
9. Menjamin guru-guru memperoleh dukungan yang cukup.
10. Mengalokasikan, mengontrol, dan membukukan sumber daya finansial dan material di sekolah dibawah pengontrolan kepala sekolah.

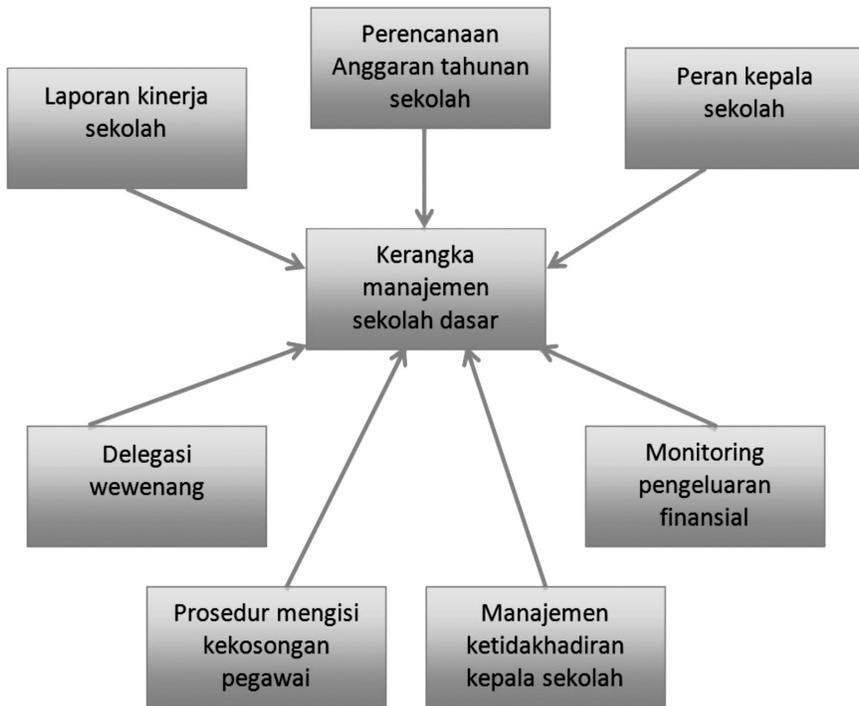
Kepala sekolah yang bekerja dengan stafnya harus mengelola pelaksanaan kebijakan termasuk rincian pengorganisasian, penilaian, pelaksanaan *reviuw* dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Kunci dari berhasilnya pembagian tanggung jawab ini adalah pemahamannya setiap pihak oleh peranan yang dilakukan oleh orang lain dan memiliki keinginan untuk berkolaborasi dan bekerja sama. Agar semua hal ini dapat berjalan secara optimal, sekolah harus menetapkan kerangka manajemen.

B. Kerangka Pengelolaan Sekolah Dasar

Kerangka manajemen adalah serangkaian hubungan dan tanggung jawab di dalam sebuah organisasi. Kerangka manajemen menetapkan akuntabilitas dan memberikan kejelasan untuk individu di dalam organisasi dengan menjawab pertanyaan dari: “Siapa yang melakukan apa?” dan “Siapa yang bertanggung jawab terhadap apa?”

Meskipun setiap sekolah menetapkan kerangka manajemen untuk merefleksikan kebutuhan dan lingkungannya, tetapi kerangka manajemen sekolah dasar yang ditunjukkan pada Gambar 4.2 secara umum terdiri atas:

1. jadwal dan prosedur untuk perencanaan anggaran tahunan sekolah untuk *me-reviuw* pengembangan rencana dan menjamin konsistensi dengan anggaran yang ada;
2. garis besar peran kepala sekolah di dalam penyusunan anggaran tahunan;
3. pernyataan mengenai frekuensi dan tingkatan rincian laporan yang diinginkan pemerintah dari kepala sekolah mengenai kinerja sekolah secara umum dan pengeluaran anggaran;
4. wewenang yang didelegasikan kepala sekolah meliputi kemampuan untuk melakukan pengeluaran;
5. pengaturan untuk melakukan otorisasi pembayaran dan pelaksanaan monitor pengeluaran finansial;
6. menyetujui prosedur untuk mengisi kekosongan pegawai termasuk melibatkan pemerintah di dalam pelaksanaan prosesnya;
7. pengaturan manajemen pada saat ketidakhadiran kepala sekolah atau individu kunci lainnya.



Gambar 4.2 Kerangka manajemen sekolah dasar.

Kerangka manajemen untuk sekolah dasar harus meliputi pernyataan eksplisit mengenai kewajiban dan tanggung jawab semua pegawai sehubungan dengan manajemen pembelajaran siswa dan kurikulum. Manajemen kurikulum meliputi semua anggota komunitas sekolah yang bekerja sama sebagai sebuah tim. Pekerjaan dalam tim di sekolah dasar merupakan hal yang penting terutama antara pemerintah dan pegawai sekolah dasar, antarpegawai di sekolah dasar, dan antara pegawai dan orang tua.

Sekolah dasar tidak lagi merupakan sejumlah individu yang otonomi yang bertindak tanpa ketergantungan satu sama lain. Siswa diorganisasikan ke dalam kelas-kelas. Mereka diperlakukan sebagai sebuah kelompok dan diharapkan untuk bertindak sebagai kelompok. Guru-guru harus bekerja secara kolektif merupakan tuntutan yang sama karena merupakan tanggung jawab profesional individu. Kegiatan kurikulum tersebut harus dilakukan secara kolektif. Selain itu, guru-guru juga bertanggung jawab kepada kolega, orang tua murid, pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan segala aktivitas di sekolah dasar tersebut. Pelaksanaan tanggung

jawab, baik secara individual maupun bagian dari sebuah kelompok, terjadi di dalam kerangka kolektif. Hal ini akan diturunkan dari tujuan keseluruhan dari sekolah dasar tersebut dan pengembangan rencana berdasarkan tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian, jelas bahwa manajemen sekolah dasar yang efektif sangat berdasar kepada pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok (dalam kesatuan tim) di sekolah dasar tersebut.

Pekerjaan tim tersebut harus berdasarkan tujuan yang jelas dengan serangkaian persetujuan mengenai ke mana sekolah dasar ditujukan dan bagaimana cara untuk mencapainya. Tujuan sekolah dasar tersebut akan dicapai melalui rencana pengembangan sekolah dasar yang meliputi pengakuan bahwa fungsi utama seluruh sekolah dasar adalah untuk mempercepat pembelajaran dan memberikan pendidikan yang tepat untuk siswa.

Oleh karena itu, siswa merupakan pusat dari semua aktivitas seluruh sekolah dasar. Selain itu, seluruh sekolah harus dikelola secara baik sehingga dapat memberikan manfaat bagi siswa. Manajemen sekolah dasar yang efektif memegang peranan penting yang memungkinkan guru-guru memenuhi kebutuhan siswa-siswanya. Guru-guru memiliki hak untuk mengharapkan sekolah dasar dapat dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan kondisi untuk pengajaran dan pembelajaran yang baik. Kepala sekolah dan guru-guru senior memiliki tanggung jawab utama untuk menciptakan kondisi ini.

Pada saat yang sama, guru-guru umumnya memiliki tanggung jawab yang serupa untuk membuat siswa sebagai fokus utama dari apa yang dilakukan guru-guru tersebut. Guru-guru perlu bekerja sama secara kolektif untuk menghasilkan atmosfer di sekolah yang mendorong siswa agar dapat memberikan respons yang positif dan gaya yang bertanggung jawab. Selain itu, memiliki tujuan yang jelas dari setiap pembelajaran yang dilakukan dan menginformasikan kepada siswa agar mereka paham terhadap tujuan pembelajaran yang dilakukan. Guru-guru di sekolah sebaiknya bekerja sebagai sebuah tim sehingga mereka dapat memberikan kepemimpinan dan bimbingan di bidang kurikulum yang mungkin menjadi penyebab kesulitan bagi guru-guru secara individual. Dengan cara ini, kelemahan dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan.

Manajemen setiap sekolah dasar melibatkan seluruh pegawai di sekolah dasar tersebut pada tingkatan yang signifikan. Tanggung jawab ini harus dilaksanakan di dalam kerangka yang diciptakan di bidang kurikulum, penilaian, dana manajemen sekolah dan guru-guru di dalam sekolah-sekolah tersebut.

C. Konteks Pengelolaan Sekolah Dasar

Pencapaian target akan dicapai dengan program pengajaran di mana persoalan, keahlian, dan proses yang dibutuhkan untuk diajarkan kepada siswa dengan kemampuan dan kematangan yang berbeda-beda. Mungkin saja terjadi gaya dan metode mengajar menjadi lebih bersifat tradisional di dalam menghadapi tuntutan kurikulum dan penilaian yang ada.

Kurikulum nasional akan membantu penentuan karakteristik tugas manajemen di sekolah dasar. Kurikulum nasional ini akan mendorong seluruh sekolah untuk berubah. Kurikulum nasional dapat melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Memberikan insentif yang jelas untuk sekolah yang lebih lemah untuk menyamai sekolah yang terbaik sehingga sekolah yang terbaik akan tertantang untuk melakukan dengan lebih baik lagi.
2. Memberikan informasi yang jelas dan tepat kepada orang tua murid.
3. Memberikan tujuan yang rinci dan tepat kepada guru-guru.
4. Menjamin keberlanjutan dan kemajuan dari tahun ke tahun dan dari satu sekolah ke sekolah yang lain.
5. Membantu guru-guru untuk berkonsentrasi pada tugas yang dilakukan dalam usaha mencapai hasil yang sebaik mungkin untuk setiap siswa secara individu.

Kurikulum terdiri dari konten dan proses. Penyampaian konten kepada siswa pada saat ini merupakan fokus sentral dari kegiatan manajemen di sekolah dasar. Kurikulum ini juga meliputi pelaksanaan monitor, *review*, dan evaluasi dari proses-proses tersebut dalam usaha untuk meningkatkan performa siswa sekolah dasar. Pengembalian kurikulum ke pusat kegiatan manajemen di sekolah dasar berarti terdapat pertimbangan yang jauh lebih rinci diberikan kepada manajemen kegiatan belajar dan mengajar.

Beberapa pertanyaan berkaitan dengan manajemen kurikulum di sekolah dasar meliputi hal-hal berikut.

1. Bagaimana kita dapat menjamin bahwa seluruh siswa di sekolah dasar mempelajari mata pelajaran yang dibutuhkan untuk periode waktu tertentu?
2. Apakah kurikulum nasional perlu diubah dan dikembangkan?
3. Apakah implikasi bagi guru-guru dari perubahan kurikulum nasional yang terjadi terhadap rekrutmen guru dan pengembangan profesional?
4. Apakah implikasi manajemen pendanaan dan manajemen sumber dari adanya perubahan kurikulum nasional yang terjadi?
5. Bagaimana kita dapat menjamin seluruh guru merasa terlibat dan memiliki kepercayaan diri mengenai perencanaan dan implementasi dari kurikulum nasional?

Pertanyaan-pertanyaan yang telah disebutkan sebelumnya menarik perhatian akan pentingnya manajemen kurikulum dan rincian manajemen sumber daya fisik serta manajemen sumber daya manusia. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan tersebut juga menunjukkan perlunya untuk membimbing pegawai di sekolah dasar serta melibatkannya di dalam pembuatan keputusan mengenai perencanaan dan implementasi pengajaran di sekolah dasar serta penilaian kurikulum nasional. Dengan demikian, sekolah dasar harus memiliki struktur manajemen yang memungkinkan seluruh pegawai berperan aktif di dalam manajemen kurikulum yang berlanjut.

Guru-guru sekolah dasar dengan tanggung jawab kurikulum diwajibkan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu untuk mengimplementasikan dan memonitor efektivitas pekerjaan-pekerjaan tertentu yang meliputi hal-hal berikut.

1. Mengumpulkan informasi yang relevan dari laporan kelompok yang bekerja.
2. Mempelajari bimbingan-bimbingan yang diberikan berkaitan dengan pembelajaran di sekolah dasar.
3. Membandingkan program belajar dalam skema pengajaran dan material yang lain di sekolah dasar.
4. Membuat rencana tindakan untuk menjamin seluruh program belajar yang diajarkan.
5. Mempersiapkan dan menyesuaikan materi sumber.
6. Memberikan dukungan dan bimbingan kepada kolega.
7. Merencanakan penilaian yang berkelanjutan dan pencatatan kemajuan siswa.

8. Memonitor implementasi rencana pengajaran dan penilaian pekerjaan yang dilakukan.
9. Memonitor, melaporkan ke kolega, serta melakukan setiap perubahan-perubahan yang dibuat sesuai dengan peraturan pemerintah yang ada.

Setiap guru akan mengetahui berapa banyak waktu yang digunakan di dalam proses pelaksanaan tugasnya. Kemampuan guru untuk mengatasi pelaksanaan tugas-tugasnya tidak hanya sekadar penyesuaian yang terjadi secara sederhana dari program-program pengajaran yang ada dan modifikasi sumber daya yang ada. Walaupun demikian, sekolah dasar pada saat ini diwajibkan untuk menggunakan sumber daya yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa-siswanya. Merupakan kurikulum yang seimbang yang akan mempromosikan pengembangan spiritual, moral, budaya, mental, dan fisik dan akan memberikan persiapan kesempatan, tanggung jawab, dan pengalaman dari kehidupan yang ada. Manajemen kurikulum terutama perencanaan untuk kelanjutan dan perbaikannya menjadi pusat perhatian bagi manajemen sekolah dasar.

Pada saat ini kurikulum nasional menjamin semua siswa memiliki dasar yang sama dalam hal kompetensi pada siswa sekolah dasar. Kurikulum nasional memberikan tujuan dan kerangka dasar yang jelas mengenai standar yang harus diketahui, dilakukan, dan dipahami siswa.

Turut campur orang tua murid merupakan topik utama yang akan berlanjut terus dengan cara meningkatkan pengaruh orang tua terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah. Sekolah dasar akan menjadi lebih dapat merespons keinginan orang tua murid jika makin sedikit campur tangan pemerintah terhadap pembuatan keputusan yang dilakukan oleh sekolah dasar. Agar sekolah dasar dapat membuat keputusan berdasarkan kebutuhan lokalnya masing-masing, sekolah membutuhkan otonomi yang lebih besar.

Keadaan ini dapat dicapai melalui pendelegasian manajemen sumber daya kepada sekolah dasar dan mengizinkan sekolah dasar untuk mengembangkan kekuatan sendiri dan spesialisasi di dalam kerangka kurikulum nasional. Otonomi yang dimiliki oleh sekolah dasar membuat sekolah dasar bertanggung jawab yang dijamin oleh makin meningkat dan intensifnya pengawasan di sekolah dasar yang dilakukan oleh orang tua dan masyarakat setempat. Selain itu, melalui otonomi, sekolah dasar akan lebih memfokuskan dalam merespons hal-hal berikut.

1. Target yang jelas dari kurikulum nasional yang memberikan sekolah dasar dan orang tua petunjuk dalam menilai kemajuan siswa sekolah dasar baik secara individu dan kolektif.
2. Pengaturan penilaian dan ujian yang dilakukan yang dapat mengukur kemajuan siswa sekolah dasar sehubungan dengan target-target yang telah ditetapkan.
3. Pengumuman hasil ujian yang didukung oleh pengawasan yang teratur yang memungkinkan orang tua dapat meminta sekolah untuk mempertanggungjawabkan performanya dan memberikan sekolah dasar jaminan mengenai standar pengajaran yang harus dilakukan.
4. Makin luasnya pilihan sekolah yang memungkinkan orang tua untuk memperoleh informasi mengenai performa sekolah secara relatif dan memilih sekolah yang tepat untuk anak-anak mereka.

D. Sekolah yang Efektif

Kualitas pendidikan di sekolah dasar makin meningkat jika terdapat prasyarat yang diperlukan seperti kepemimpinan yang kompeten, pegawai yang terlatih, bangunan, dan materi pengajaran yang cukup. Apakah yang dimaksud dengan sekolah yang efektif? Sekolah yang efektif dapat didefinisikan sebagai sekolah yang memenuhi kebutuhan berdasarkan identifikasi secara lokal dari sumber daya yang ada dan menjamin bahwa siswanya datang secara teratur dan memiliki hasil tes yang baik. Menurut definisi ini, sekolah yang efektif lebih memfokuskan pada kualitas hasil dan bukan pada kualitas proses yang dilaksanakan.

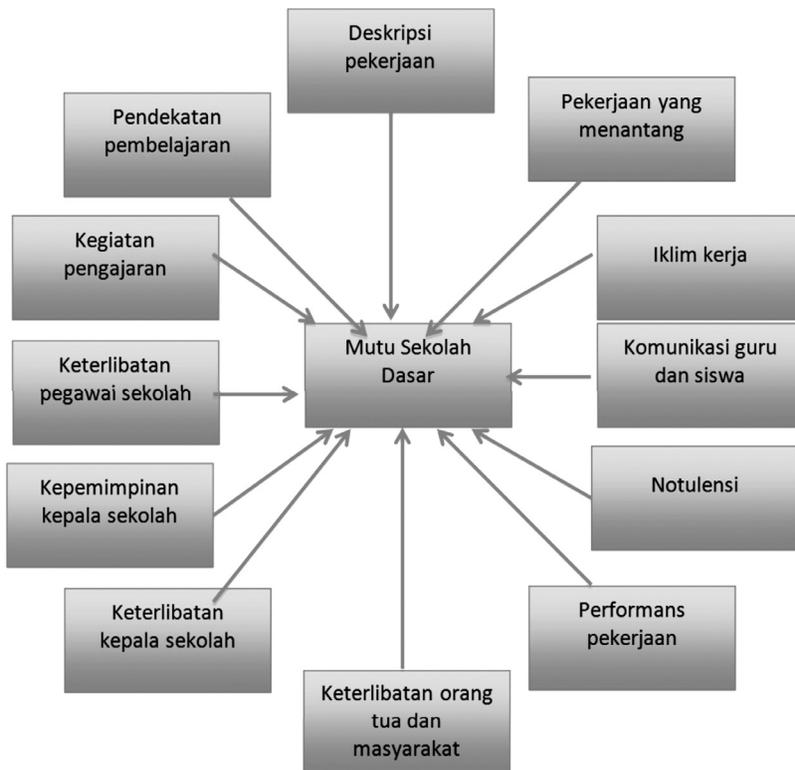
Hal ini berbeda dengan definisi yang dirumuskan oleh kurikulum nasional yang mengarahkan kita pada asumsi bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memaksimalkan pencapaian siswa dan perkembangan individu serta mempersiapkan siswa untuk kehidupan selanjutnya. Hal ini berarti agar menjadi efektif, sekolah tidak perlu meningkatkan level sumber dayanya. Sekolah akan menjadi efektif jika memiliki kepemimpinan yang kuat, keterlibatan orang tua di dalam proses yang dilakukan sekolah, bebas dari kontrol dan pengaturan eksternal yang berlebihan, serta memiliki guru-guru dengan kualitas yang sangat tinggi. Kepemimpinan yang kuat artinya sekolah memiliki misi akademis yang jelas, memiliki standar dan menciptakan etos yang baik.

Sekolah merupakan tempat yang dirancang untuk terjadinya pembelajaran. Faktor yang paling utama berperan di dalam keberhasilan

sekolah adalah kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Karakteristik sekolah dasar yang baik yang ditunjukkan pada Gambar 4.3.

Sekolah yang efektif memiliki pemimpin yang efektif. Peran kepala sekolah sangat penting, demikian juga dengan peran guru. Kepala sekolah dan guru-guru merupakan orang yang terdekat dengan kegiatan belajar dan mengajar. Sekolah yang efektif memiliki guru yang efektif yang dapat mengikuti pemimpin dalam usaha menuju keberhasilan akademik. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang profesional.

Lingkungan sekolah yang aman dan teratur juga merupakan faktor yang penting untuk membentuk sekolah yang efektif sebab keadaan seperti itu merupakan kebutuhan siswa dan orang tua. Lingkungan sekolah yang aman dan teratur memberikan kebebasan dan kesenangan yang diperlukan guru dan siswa dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara optimal.



Gambar 4.3. Model sekolah dasar yang efektif.

Keterlibatan orang tua dan dukungan masyarakat juga merupakan aspek sekolah yang efektif. Karakteristik aspek keefektifan sekolah berkaitan

dengan keterlibatan orang tua dan dukungan masyarakat yaitu keberadaan mekanisme spesifik untuk komunikasi, partisipasi, dan konsultasi. Komunikasi yang baik dari sekolah ke wali (orang tua) murid atau dari wali murid ke sekolah merupakan tanda efektivitas sebuah sekolah, meskipun kadang terdapat komunikasi lain yang bersifat rutin dan formal. Ketika itu, biasanya pihak sekolah hanya memberikan sedikit peluang untuk menerima tanggapan yang diberikan wali murid.

Sekolah memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk memulai komunikasi dan mengundang partisipasi. Sekolah dapat mengundang orang tua dan anggota masyarakat atau juga mengundang ahli-ahli di bidang pendidikan. Pemberian kesempatan bagi orang tua untuk konsultasi akan berhubungan secara langsung dengan pencapaian anak-anaknya dan meningkatkan kualitas sekolah. Melalui keterlibatan orang tua, mereka dapat memperoleh lebih banyak informasi dan lebih akan menerima keputusan yang dibuat oleh sekolah. Hal ini untuk mengantisipasi kritikan serius dari orang tua dan adanya konflik yang terjadi antara orang tua dan pihak sekolah karena hal tersebut bisa menyebabkan efek negatif.

Orang tua sering kali diharapkan menjadi mitra kerja guru dan kepala sekolah agar dapat memenuhi tujuan pembelajaran dari anak-anaknya. Keterlibatan orang tua di dalam pendidikan ini dapat berbentuk sebagai berikut.

1. Orang tua mendiskusikan masalah pendidikan dengan anak-anak mereka.
2. Orang tua melakukan supervisi terhadap kemajuan anak-anaknya melalui pendidikan.
3. Orang tua berkomunikasi dengan sekolah.
4. Orang tua secara aktif berpartisipasi di dalam kegiatan sekolah.

Dua bentuk keterlibatan orang tua yang disebutkan pertama meliputi interaksi antara orang tua dan anak-anak mereka. Sedangkan dua bentuk keterlibatan orang tua yang disebutkan terakhir meliputi interaksi antara orang tua dan sekolah.

Contoh keterlibatan orang tua di dalam kegiatan sekolah adalah sukarelawan di dalam kegiatan fisik, di dalam kegiatan ekstrakurikuler, di dalam perpustakaan sekolah, membantu guru-guru di sekolah, menjadi pembicara tamu, dan membantu di dalam meningkatkan dana sekolah. Keterlibatan orang tua di dalam kegiatan sekolah sangat berhubungan

dengan kegiatan sekolah yang lain. Hal ini berarti, pada saat orang tua sangat terlibat di salah satu kegiatan sekolah, mereka juga akan cenderung sangat terlibat di dalam kegiatan sekolah yang lain. Walaupun demikian, tingkat keterlibatan orang tua di dalam kegiatan sekolah tidak berhubungan dengan keterlibatan orang tua di dalam mendiskusikan kemajuan perilaku anak-anak dengan gurunya.

Pendapat lain menyatakan bahwa sekolah dasar yang efektif harus dapat memberikan kegiatan belajar dan mengajar yang berkualitas tinggi. Hal ini dapat dicapai jika guru-guru sekolah tersebut melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Menetapkan dan memelihara etos ruang kelas yang baik sehingga siswa-siswanya termotivasi untuk belajar.
2. Merencanakan, mempersiapkan, dan mengorganisasikan pelajaran dengan baik dan menjamin siswa-siswa memahami mengenai apa yang akan dipelajari.
3. Mengenal kebutuhan organisasi ruang kelas yang baik meliputi organisasi sumber daya.
4. Membuat contoh yang baik bagi siswa-siswanya dan [menjalin] hubungan yang baik dengan siswa-siswanya.
5. Memiliki pengharapan yang tinggi, tetapi dengan pertimbangan dapat dicapai dari siswa-siswa baik dari segi performa akademik dan perilaku yang baik.
6. Memberikan tugas yang sangat sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan pengetahuan sebelumnya yang dimiliki siswa-siswa secara individu.
7. Memahami peran bahasa di dalam pembelajaran.
8. Menjamin bahwa siswa-siswa di dalam memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan didorong menjadi independen dan bertanggung jawab serta dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.
9. Memeriksa bahwa pembelajaran terjadi dengan menjamin penilaian merupakan bagian integral dari ruang kelas.
10. Bekerja untuk memberikan informasi diagnostik mengenai kemajuan siswa dan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pengajarannya dan menginformasikannya kepada orang tua siswa.
11. Mendukung pembelajaran di ruang kelas dengan pekerjaan yang dikerjakan di rumah yang tepat dan sesuai dengan kebijakan sekolah dasar.

Ditunjukkan terdapat penekanan pada peningkatan kegiatan belajar dan mengajar dan pengembangan berkelanjutan dari sekolah dasar sebagai institusi yang sedang belajar. Selain itu, juga terdapat penekanan pada kolaborasi dan kesadaran mengenai manfaat proses dan hasil. Seluruh pegawai di sekolah memegang peranan di dalam manajemen institusi.

Sekolah yang baik berbeda dengan sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif berkembang secara efektif dengan cara memeriksa, baik dimensi normatif dan prosedural. Keadaan ini menunjukkan bahwa sekolah yang efektif berkembang dengan sukses dalam segala arah, sedangkan sekolah yang baik berkembang dengan sukses menurut agenda yang telah disetujui. Efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan yang tepat dan yang telah disetujui di mana tujuan-tujuan ini ditentukan secara internal atau eksternal.

E. Peran Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah adalah sebagai berikut.

1. Menerima tanggung jawab fundamental untuk kualitas pembelajaran.
2. Mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dengan siswa, pegawai, komunitas orang tua dan pihak-pihak lain di dalam konteks sekolah yang lebih luas.
3. Bertanggung jawab terhadap kualitas dan efektivitas program kegiatan belajar dan mengajar yang dilaksanakan di sekolah.
4. Menciptakan dan memelihara lingkungan belajar yang memberikan nilai pada kebutuhan akademik dan spiritual seluruh siswa, serta mengintegrasikan karakteristik-karakteristik ini dengan cara yang holistik.
5. Memelihara lingkungan belajar yang berorientasi positif dan aman secara fisik sehingga mendorong dan memberikan nilai kepada kontribusi seluruh orang yang bekerja, mengajar dan belajar di dalamnya.
6. Menjadi panutan untuk profesi kepemimpinan sekolah.
7. Menggunakan proses yang efektif untuk menetapkan arah strategis dan menyusun tujuan realistik untuk organisasinya.

Kepala sekolah dapat memegang peranan yang sangat penting di dalam meningkatkan kegiatan belajar dan mengajar. Pada saat ini, kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin di dalam kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus dapat menilai dan mengembangkan keterampilan guru-guru. Kepala sekolah harus menghasilkan dan menganalisis data untuk tujuan pembelajaran dan keputusan program. Selain itu, kepala sekolah harus

menetapkan dan memonitor target kinerja yang spesifik. Kepala sekolah harus mendorong seluruh komunitas sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yaitu pencapaian siswa yang tinggi, di mana semuanya ini harus dilakukan di dalam lingkungan pembuatan keputusan yang bersifat partisipatif.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kepala sekolah terdiri dari persiapan dan pelatihan kualitas, pengembangan profesional yang memenuhi seluruh tahapan karier kepala sekolah. Faktor-faktor penting lainnya meliputi level dukungan administratif dan tingkatan kewenangan. Sedangkan faktor-faktor yang dapat menghambat efektivitas kepala sekolah meliputi rekrutmen dan proses seleksi yang buruk, persiapan dan pelatihan yang tidak cukup, kurangnya waktu dan dukungan pemerintah, perubahan yang cepat, kurangnya kewenangan, dan tidak adanya evaluasi yang ketat dan sistem penghargaan.

Kepala sekolah yang sangat efektif adalah cerminan dari pemimpin sekolah yang kuat. Suatu hal yang tidak mungkin untuk memperoleh sekolah yang baik jika tidak memiliki kepala sekolah yang efektif. Hal ini disebabkan kepala sekolah yang efektif dapat memberikan kekuatan dan pengaruh kepada sekolahnya di dalam hal administrasi sehari-hari.

F. Ringkasan

Tujuan utama sekolah adalah untuk berkontribusi terhadap pendidikan siswa. Proses pembelajaran merupakan pusat dari kegiatan sekolah. Tujuan dari manajemen sekolah harus memajukan dan membantu proses pembelajaran. Seluruh pegawai di sekolah dasar memiliki peran langsung dan penting di dalam manajemen sekolah tempat mereka bekerja. Kepala sekolah yang bekerja dengan stafnya harus mengelola pelaksanaan kebijakan termasuk rincian pengorganisasian, penilaian, dan pelaksanaan *review* dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Jika pembagian tanggung jawab ini dapat berhasil dilakukan, setiap pihak harus memahami peranan yang dilakukan oleh orang lain dan memiliki keinginan untuk berkolaborasi dan bekerja sama. Agar semua hal ini dapat berjalan secara optimal, sekolah harus menetapkan kerangka manajemen. Kerangka manajemen adalah serangkaian hubungan dan tanggung jawab di dalam sebuah organisasi. Kerangka manajemen untuk sekolah dasar harus meliputi pernyataan eksplisit mengenai kewajiban dan tanggung jawab semua pegawai sehubungan dengan manajemen pembelajaran siswa dan kurikulum.

Sekolah dasar tidak lagi merupakan sejumlah individu yang otonomi yang bertindak tidak bergantung satu sama lain. Siswa diorganisasikan ke dalam kelas-kelas. Mereka diperlakukan sebagai sebuah kelompok dan diharapkan untuk bertindak sebagai kelompok. Guru-guru juga harus melakukan hal yang sama. Mereka harus bekerja secara kolektif, baik sebagai wujud tanggung jawab profesional individu dan kewajiban melakukan secara kolektif dalam hal kurikulum. Selain itu, guru-guru juga bertanggung jawab kepada kolega, orang tua murid, pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan segala aktivitas yang dilakukan di sekolah dasar tersebut. Manajemen setiap sekolah dasar melibatkan seluruh pegawai di sekolah dasar tersebut pada tingkatan yang signifikan. Tanggung jawab ini harus dilaksanakan dalam kerangka yang diciptakan di bidang kurikulum, penilaian, dana manajemen sekolah dan guru-guru di dalam sekolah-sekolah tersebut. Pencapaian target akan dicapai dengan program pengajaran persoalan, keahlian, dan proses yang dibutuhkan untuk diajarkan kepada siswa dengan kemampuan dan kematangan yang berbeda-beda. Kurikulum yang terdiri dari konten dan proses dalam menyampaikan konten kepada siswa pada saat ini merupakan fokus sentral dari kegiatan manajemen di sekolah dasar. Kurikulum ini juga meliputi pelaksanaan monitor, *reviuw*, dan evaluasi dari proses-proses tersebut dalam usaha untuk meningkatkan performa siswa sekolah dasar. Pengembalian kurikulum ke pusat kegiatan manajemen di sekolah dasar berarti terdapat pertimbangan yang jauh lebih rinci diberikan kepada manajemen kegiatan belajar dan mengajar. Kemampuan guru untuk mengatasi pelaksanaan tugas-tugasnya tidak hanya sekadar penyesuaian yang terjadi secara sederhana dari program-program pengajaran yang ada dan modifikasi sumber daya yang ada. Walaupun demikian, sekolah dasar pada saat ini diwajibkan untuk menggunakan sumber daya yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa-siswanya. Agar sekolah dasar dapat membuat keputusan berdasarkan kebutuhan lokalnya masing-masing, sekolah membutuhkan otonomi yang lebih besar. Keadaan ini dapat dicapai melalui pendelegasian manajemen sumber daya kepada sekolah dasar dan mengizinkan sekolah dasar untuk mengembangkan kekuatan sendiri dan spesialisasi di dalam kerangka kurikulum nasional. Otonomi yang dimiliki oleh sekolah dasar membuat sekolah dasar bertanggung jawab yang dijamin oleh makin meningkat dan intensifnya pengawasan di sekolah dasar yang dilakukan oleh orang tua dan masyarakat setempat. Kualitas

pendidikan di sekolah dasar makin meningkat jika terdapat prasyarat yang diperlukan seperti kepemimpinan yang kompeten, pegawai yang terlatih, bangunan, dan materi pengajaran yang cukup. Sekolah merupakan tempat yang dirancang untuk terjadinya pembelajaran. Faktor yang paling utama berperan di dalam keberhasilan sekolah adalah kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Lingkungan sekolah yang aman dan teratur juga merupakan faktor yang penting untuk membentuk sekolah yang efektif karena merupakan kebutuhan siswa dan orang tua. Lingkungan sekolah yang aman dan teratur memberikan kebebasan dan kesenangan yang diperlukan guru dan siswa dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara optimal. Sekolah yang baik berbeda dengan sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif berkembang secara efektif dengan cara memeriksa dimensi normatif dan prosedural. Keadaan ini menunjukkan bahwa sekolah yang efektif berkembang dengan sukses dalam segala arah, sedangkan sekolah yang baik berkembang dengan sukses menurut agenda yang telah disetujui. Efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan yang tepat dan yang telah disetujui di mana tujuan-tujuan ini ditentukan secara internal atau eksternal.

G. Latihan

Petunjuk: Pilihlah satu jawaban yang paling benar!

1. Tujuan utama sekolah adalah untuk berkontribusi terhadap...
 - a. pendidikan guru
 - b. pendidikan tenaga kependidikan
 - c. pendidikan siswa
 - d. pendidikan masyarakat
 - e. pendidikan komite sekolah

2. Peran manajemen yang dilakukan guru-guru di sekolah dasar meliputi...
 - a. melakukan pengelolaan kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum, organisasi, dan berpartisipasi pada bagian yang dibutuhkan di dalam rewiu dan pengembangan fungsi sekolah.
 - b. bekerja sama dengan komite sekolah di dalam persiapan dan pengembangan pengajaran, bahan ajar.
 - c. mengkoordinasikan atau mengelola pekerjaan tenaga kependidikan.
 - d. berpartisipasi di dalam pertemuan yang berhubungan dengan komite sekolah.
 - e. menghindari tugas-tugas administrasi dan organisasi termasuk pengelolaan dan supervisi orang-orang yang memberikan dukungan kepada guru-guru.

3. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap organisasi internal dan manajemen sekolah yang meliputi kewajiban-kewajiban berikut...
 - a. menentukan, mengorganisasikan, dan mengimplementasikan kurikulum yang tepat.
 - b. memformulasikan tujuan komite sekolah secara keseluruhan.
 - c. melakukan supervisi dan berpartisipasi di dalam penilaian terhadap tenaga kependidikan.
 - d. menjamin tenaga kependidikan memperoleh dukungan yang cukup.
 - e. mengalokasikan, mengontrol, dan membukukan sumber daya manusia di sekolah dibawah pengontrolan kepala sekolah.
4. Kerangka manajemen sekolah dasar secara umum terdiri atas...
 - a. jadwal dan prosedur untuk perencanaan anggaran sekolah setiap bulan.
 - b. wewenang yang didelegasikan kepala sekolah meliputi kemampuan untuk melakukan pengeluaran.
 - c. pengaturan manajemen pada saat ketidakhadiran tenaga kependidikan.
 - d. menyetujui prosedur untuk mengisi kekosongan tenaga pendidik.
 - e. pernyataan mengenai frekuensi dan tingkatan rincian laporan yang diinginkan pemerintah dari komite sekolah.
5. Manajemen kurikulum meliputi...
 - a. semua anggota komunitas sekolah yang bekerja sama sebagai sebuah tim.
 - b. semua anggota komite sekolah yang bekerja sama sebagai sebuah tim.
 - c. semua anggota tenaga kependidikan di sekolah yang bekerja sama sebagai sebuah tim.
 - d. semua anggota tenaga pendidik di sekolah yang bekerja sama sebagai sebuah tim.
 - e. semua anggota masyarakat yang termasuk dalam komite sekolah yang bekerja sama sebagai sebuah tim.
6. Guru-guru bertanggung jawab kepada...
 - a. orang tua murid dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan yang dilakukan sekolah dasar tersebut.
 - b. kolega dan orang tua murid.
 - c. pemerintah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan yang dilakukan sekolah dasar tersebut.

- d. kolega, orang tua murid, pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan yang dilakukan sekolah dasar tersebut.
 - e. kolega dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan yang dilakukan sekolah dasar tersebut.
7. Pusat dari kegiatan sekolah adalah...
- a. *field-trip*
 - b. proses pembelajaran
 - c. administrasi sekolah
 - d. rapat dewan guru
 - e. buku ajar
8. Tujuan dari manajemen sekolah adalah...
- a. memajukan kompetensi guru
 - b. memajukan kualitas tenaga kependidikan
 - c. memajukan dan membantu proses pembelajaran
 - d. memajukan infrastruktur fisik sekolah
 - e. memajukan lingkungan sekolah
9. Manajemen sekolah dasar merupakan bagian dari pembuatan keputusan yang dilakukan...
- a. kepala sekolah
 - b. guru-guru
 - c. tenaga kependidikan
 - d. siswa
 - e. bersama
10. Menetapkan kebijakan melalui cara apa kebijakan tersebut akan dicapai, memformulasikan tujuan sekolah, mengelola staf dan sumber daya, dan memonitor kemajuan yang telah dicapai merupakan peran manajemen dari...
- a. kepala sekolah
 - b. guru-guru
 - c. tenaga kependidikan
 - d. siswa
 - e. bersama
11. Kegiatan mengalokasikan, mengontrol, dan membukukan sumber daya finansial dan material di sekolah dibawah pengontrolan...
- a. kepala sekolah
 - b. guru-guru

- c. tenaga kependidikan
 - d. siswa
 - e. bersama
12. Kerangka manajemen untuk sekolah dasar harus meliputi pernyataan eksplisit mengenai hal berikut...
- a. kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah.
 - b. kewajiban dan tanggung jawab guru-guru.
 - c. kewajiban dan tanggung jawab orang tua murid.
 - d. kewajiban dan tanggung jawab tokoh masyarakat.
 - e. kewajiban dan tanggung jawab semua pegawai sehubungan dengan manajemen pembelajaran siswa dan kurikulum.
13. Manajemen sekolah dasar yang efektif sangat berdasar kepada...
- a. pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan secara tim di sekolah dasar tersebut.
 - b. pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan guru-guru masing-masing di sekolah dasar tersebut.
 - c. pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan kepala sekolah di sekolah dasar tersebut.
 - d. pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan tenaga kependidikan di sekolah dasar tersebut.
 - e. pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan siswa di sekolah dasar tersebut.
14. Pusat dari semua aktivitas seluruh sekolah dasar adalah...
- a. kepala sekolah
 - b. guru-guru
 - c. tenaga kependidikan
 - d. siswa
 - e. bersama
15. Kegiatan memberikan insentif yang jelas untuk sekolah yang lebih lemah untuk menyamai sekolah yang terbaik, di mana sekolah yang terbaik akan tertantang untuk melakukan dengan lebih baik lagi adalah melalui...
- a. kurikulum lokal
 - b. kurikulum nasional
 - c. intra kurikuler
 - d. ko-kurikuler
 - e. ekstra kurikuler

16. Hal-hal yang berkaitan dengan manajemen kurikulum di sekolah dasar adalah sebagai berikut...
 - a. hal-hal yang dapat menjamin seluruh guru merasa terlibat dan memiliki kepercayaan diri mengenai perencanaan dan implementasi dari kurikulum nasional.
 - b. tidak ada jaminan bahwa seluruh siswa di sekolah dasar mempelajari mata pelajaran yang dibutuhkan untuk periode waktu tertentu.
 - c. perubahan kurikulum nasional yang terjadi tidak berpengaruh terhadap rekrutmen guru dan pengembangan profesional.
 - d. tidak ada jaminan bahwa seluruh guru merasa terlibat dan memiliki kepercayaan diri mengenai perencanaan dan implementasi dari kurikulum nasional.
 - e. kurikulum nasional tidak perlu diubah dan dikembangkan.
17. Sekolah dasar harus memiliki struktur manajemen yang memungkinkan terjadinya hal-hal berikut...
 - a. siswa berperan aktif di dalam manajemen kurikulum yang berlanjut.
 - b. guru-guru berperan aktif di dalam manajemen kurikulum yang berlanjut.
 - c. komite sekolah berperan aktif di dalam manajemen kurikulum yang berlanjut.
 - d. tenaga kependidikan berperan aktif di dalam manajemen kurikulum yang berlanjut.
 - e. seluruh pegawai berperan aktif di dalam manajemen kurikulum yang berlanjut.
18. Guru-guru sekolah dasar dengan tanggung jawab kurikulum diwajibkan memonitor efektivitas pekerjaan-pekerjaan tertentu yang meliputi...
 - a. menimbulkan rasa persaingan di antara kolega.
 - b. merencanakan penilaian yang berkelanjutan dan pencatatan kemajuan siswa.
 - c. tidak ada jaminan seluruh program belajar yang diajarkan.
 - d. tidak berubahnya materi sumber.
 - e. tidak adanya bimbingan-bimbingan yang diberikan berkaitan dengan pembelajaran di sekolah dasar.
19. Adanya target yang jelas dari kurikulum nasional dapat memberikan sekolah dasar dan orang tua petunjuk dalam menilai...

- a. kemajuan siswa sekolah dasar baik secara individu dan kolektif.
 - b. kemajuan tenaga kependidikan dalam menginventarasi barang.
 - c. kemajuan guru-guru di dalam menerapkan kurikulum.
 - d. kemajuan kepala sekolah di dalam mengelola sekolah.
 - e. kemajuan komite sekolah di dalam menyusun program sekolah.
20. Sekolah yang efektif dapat didefinisikan sebagai berikut...
- a. sekolah yang lebih memfokuskan pada kualitas hasil.
 - b. sekolah yang lebih memfokuskan pada kualitas proses.
 - c. sekolah yang menjamin bahwa siswanya datang secara teratur.
 - d. sekolah yang menjamin bahwa siswanya memiliki hasil tes yang baik.
 - e. sekolah yang memaksimumkan pencapaian siswa dan perkembangan individu serta mempersiapkan siswa untuk kehidupan selanjutnya.
21. Sekolah akan menjadi efektif jika memiliki kepemimpinan yang kuat artinya...
- a. tidak ada keterlibatan orang tua di dalam proses yang dilakukan sekolah.
 - b. terdapat kontrol dan pengaturan eksternal yang berlebihan.
 - c. memiliki guru-guru dengan kualitas yang belum memadai.
 - d. tidak ada keterlibatan masyarakat di dalam proses yang dilakukan sekolah.
 - e. memiliki misi akademis yang jelas, memiliki standard dan menciptakan etos yang baik.
22. Faktor yang paling utama berperan di dalam keberhasilan sekolah adalah sebagai berikut...
- a. kepemimpinan guru-guru
 - b. kepemimpinan tenaga kependidikan
 - c. kepemimpinan komite sekolah
 - d. kepemimpinan kepala sekolah
 - e. kepemimpinan tokoh masyarakat
23. Karakteristik sekolah dasar yang baik ditunjukkan oleh...
- a. tidak adanya keterlibatan kepala sekolah.
 - b. konsistensi, keberlanjutan, dan kemajuan di dalam kegiatan pengajaran.
 - c. tugas yang tidak terdefinisi secara jelas.
 - d. pendekatan pembelajaran yang tidak terstruktur.
 - e. pengajaran yang kurang menantang secara intelektual.

24. Lingkungan sekolah yang aman dan teratur artinya...
 - a. memberikan kebebasan dan kesenangan yang diperlukan guru dan siswa dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara optimal.
 - b. memberikan kebebasan dan kesenangan yang diperlukan tenaga kependidikan di dalam melakukan pekerjaannya.
 - c. memberikan kebebasan dan kesenangan yang diperlukan masyarakat untuk terlibat di dalam kegiatan sekolah.
 - d. memberikan kebebasan dan kesenangan yang diperlukan komite sekolah di dalam menyusun program sekolah.
 - e. memberikan kebebasan dan kesenangan yang diperlukan kepala sekolah di dalam memberikan perintah kepada bawahannya.

25. Karakteristik aspek dari efektivitas sekolah berkaitan dengan keterlibatan orang tua dan dukungan masyarakat adalah...
 - a. keberadaan mekanisme spesifik untuk komunikasi, partisipasi, dan konsultasi.
 - b. keberadaan mekanisme spesifik untuk perintah, partisipasi, dan konsultasi.
 - c. keberadaan mekanisme spesifik untuk perintah, non-partisipasi, dan konsultasi.
 - d. keberadaan mekanisme spesifik untuk komunikasi, partisipasi, dan audit.
 - e. keberadaan mekanisme spesifik untuk perintah, non-partisipasi, dan audit.

BAB V

KEPEMIMPINAN SEKOLAH DASAR

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sering kali dianggap sebagai faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dari suatu institusi. Pemimpin sangat bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah. Banyak *stake holder* melihat bahwa peningkatan dan perubahan permintaan terhadap sekolah menyebabkan meningkatnya peranan kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas bersama. Kepemimpinan meliputi proses pengaruh sosial. Seorang individu memengaruhi orang lain untuk melakukan struktur kegiatan dan hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kepemimpinan merupakan proses sosial yang terjadi secara natural di dalam sebuah sistem sosial dan dibagikan di antara anggota organisasi.

Kepemimpinan merupakan sebuah proses atau kepemilikan organisasi dan bukan merupakan kepemilikan individu. Kepemimpinan merupakan kualitas dari organisasi sekolah melalui jaringan dan peran sosial. Kepemimpinan juga merupakan kepemilikan organisasi sekolah. Kepemimpinan didistribusikan di antara pemimpin-pemimpin, pengikut-pengikutnya, dan situasi mereka. Pendapat lain menyatakan bahwa terdapat tiga komponen utama kepemimpinan yaitu:

1. atribut posisi
2. karakteristik seseorang
3. kategori perilaku aktual.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dipandang sebagai kepemilikan individu atau sebagai peran dan proses sistem sosial.

Definisi tradisional dari kepemimpinan cenderung untuk menekankan pada proses rasional di mana pemimpin memengaruhi pengikutnya untuk

meyakini bahwa mereka akan bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Formulasi kepemimpinan karismatik dan transformasional menggunakan definisi yang mengakui pentingnya emosi sebagai dasar pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk mengorbankan keinginannya sendiri untuk sebab yang lebih besar.

Kepemimpinan dapat didefinisikan secara luas sebagai sebuah proses sosial di mana anggota kelompok atau organisasi memengaruhi interpretasi kejadian internal dan eksternal, pilihan tujuan atau hasil yang diinginkan, organisasi kegiatan kerja, motivasi dan kemampuan individu, hubungan kekuasaan, dan orientasi yang digunakan. Lebih jauh lagi, sebagai proses pengaruh sosial dan peran yang khusus, kepemimpinan terdiri dari elemen-elemen rasional dan emosional tanpa anggapan adanya tujuan atau hasil dari usaha memengaruhi.

B. Karakteristik, Keterampilan, dan Kepemimpinan

Konsep bahwa kunci utama di dalam menentukan kepemimpinan merupakan keturunan disebut pendekatan karakteristik kepemimpinan. Pada awal abad ke-20, pimpinan umumnya dianggap sebagai individu superior disebabkan keturunan yang menguntungkan atau kondisi sosial yang memiliki kualitas dan kemampuan yang berbeda dari orang-orang pada umumnya. Karakteristik pimpinan meliputi karakteristik fisik (tinggi, berat), sejumlah faktor-faktor kepribadian, kebutuhan, nilai-nilai, energi dan level aktivitas, tugas dan kompetensi interpersonal, kepandaian, dan karisma. Karakteristik pimpinan secara umum dapat dipengaruhi oleh keturunan, pembelajaran, dan faktor-faktor lingkungan.

Faktor-faktor pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam lima kategori umum berikut.

1. Kapasitas meliputi kepandaian, kewaspadaan, fasilitas verbal, keaslian, dan pertimbangan.
2. Pencapaian meliputi beasiswa, pengetahuan, dan prestasi.
3. Tanggung jawab meliputi keteguhan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, dan keinginan untuk unggul.
4. Partisipasi meliputi aktivitas, keramahan, kerja sama, adaptabilitas, dan humor.
5. Status meliputi posisi sosial ekonomi dan popularitas.

Pendapat lain menyatakan bahwa seorang pimpinan dapat dicirikan oleh karakteristik-karakteristik berikut.

1. Dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab dan penyelesaian tugas.
2. Semangat dan ketekunan di dalam mengejar tujuan.
3. Keaslian di dalam memecahkan masalah.
4. Dorongan untuk melatih inisiatif di dalam situasi sosial.
5. Kepercayaan diri dan rasa identitas pribadi.
6. Kemauan untuk menerima konsekuensi dari keputusan dan tindakan.
7. Kesiapan untuk menyerap tekanan antarpribadi.
8. Kemauan untuk mentolerir frustrasi dan keterlambatan.
9. Kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain.
10. Kapasitas untuk menstruktur sistem interaksi terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Ciri-ciri kepribadian secara relatif merupakan watak yang stabil untuk berperilaku dengan cara tertentu. Daftar faktor-faktor kepribadian yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif sangat banyak, tetapi yang merupakan faktor-faktor yang penting adalah sebagai berikut.

1. Kepercayaan diri
Pemimpin yang percaya diri akan menyusun tujuan yang tinggi untuk mereka sendiri dan pengikutnya, berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, dan bertahan di dalam menghadapi masalah dan menyelesaikannya.
2. Toleran terhadap tekanan
Pemimpin yang toleran terhadap tekanan akan membuat keputusan yang baik, tetap tenang, dan memberikan arah keputusan yang cepat dan efektif kepada bawahannya.
3. Dewasa
Secara emosional, pemimpin yang dewasa memiliki kesadaran yang akurat tentang kekuatan dan kelemahan, serta diorientasikan menuju peningkatan diri. Konsekuensinya, secara emosional pemimpin yang dewasa dapat mempertahankan hubungan yang kooperatif dengan bawahannya.
4. Integritas
Integritas artinya perilaku pemimpin konsisten dengan nilai yang telah ditetapkan dan bersikap jujur, etis, tanggung jawab, serta dapat dipercaya. Integritas merupakan elemen yang esensial di dalam membangun dan mempertahankan kesetiaan dan memperoleh dukungan dari orang lain.

5. Ekstrovert

Seseorang yang ekstrovert atau mudah bersosialisasi dan menyenangkan di dalam kelompok dapat muncul sebagai pemimpin kelompok.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan diri, toleransi terhadap tekanan, kedewasaan emosi, integritas dan ekstrovert adalah ciri-ciri kepribadian yang berhubungan dengan efektivitas pemimpin.

Motivasi adalah serangkaian dorongan yang aktif, berasal dari dalam dan dari luar individu untuk memulai kerja yang berhubungan dengan perilaku tertentu, serta untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan lamanya perilaku tersebut. Faktor motivasi memegang peranan kunci di dalam menjelaskan pilihan tindakan dan tingkat keberhasilan. Pada umumnya, pemimpin yang termotivasi tinggi cenderung lebih efektif dibandingkan individu dengan pengharapan yang rendah, tujuan yang terbatas, dan efikasi diri yang terbatas. Ciri-ciri motivasi yang kritical bagi pemimpin adalah sebagai berikut.

1. Tugas dan kebutuhan interpersonal

Tugas dan kebutuhan interpersonal merupakan dua disposisi yang memotivasi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif dicirikan oleh dorongannya untuk melaksanakan tugas dan perhatiannya kepada orang-orang.

2. Kebutuhan kekuasaan

Kebutuhan kekuasaan menunjuk kepada motif individu untuk mencari posisi wewenang dan untuk memberikan pengaruh kepada orang lain.

3. Orientasi pencapaian

Orientasi pencapaian meliputi kebutuhan untuk mencapai, keinginan untuk menang, dorongan untuk berhasil, keinginan untuk bertanggung jawab, dan perhatian terhadap tujuan tugas.

4. Ekspektasi yang tinggi untuk keberhasilan

Ekspektasi yang tinggi untuk keberhasilan pemimpin menunjuk kepada keyakinan bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dan akan menerima hasil yang bernilai dari usaha-usaha yang dilakukannya.

5. Efikasi diri

Efikasi diri adalah keyakinan dari kemampuan seseorang untuk mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan berhubungan dengan performa pemimpin dan kepemimpinan transformasi. Selain itu, ciri-ciri fisik dari tingkat energi dan aktivitas membuat individu menunjukkan kompetensi melalui keterlibatan aktif dengan orang lain.

Komponen yang penting dari kepemimpinan yang mendidik adalah keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan. Keterampilan memecahkan masalah, keterampilan pertimbangan sosial, dan pengetahuan membuat kepemimpinan efektif. Kategori keterampilan penting yang berhubungan dengan efektivitas pemimpin adalah sebagai berikut (lihat Gambar 5.1).

1. Keterampilan teknis

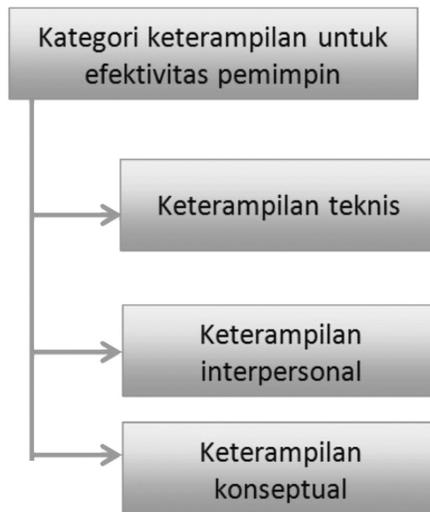
Keterampilan teknis artinya memiliki pengetahuan yang khusus dan ahli pada tipe pekerjaan, aktivitas, prosedur atau teknik tertentu untuk menyelesaikan tugas. Bagi pemimpin pendidikan, contoh-contoh keterampilan teknis berhubungan dengan fakta-fakta di sekolah contohnya: peraturan, pendaftaran, program, dan sebagainya.

2. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal meliputi pemahaman perasaan dan sikap orang lain, pengetahuan cara bekerja dengan orang-orang dalam hubungan kerja individu dan kooperatif. Agar efektif, pemimpin pendidikan menunjukkan keterampilan sosial secara natural dan konsisten. Contoh-contoh keterampilan interpersonal meliputi komunikasi secara jelas melalui media tulis dan lisan, menetapkan dan mempertahankan hubungan kooperatif dan kolaboratif, dapat mengadakan hubungan sosial, menunjukkan sensitivitas, empati, pertimbangan, dan kebijaksanaan.

3. Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual atau kognitif meliputi kemampuan untuk membentuk dan bekerja dengan konsep, berpikir secara logis, memberikan alasan secara analitis, deduktif, dan induktif. Dengan kata lain, keterampilan konseptual membantu pemimpin mengembangkan dan menggunakan ide-ide untuk menganalisis, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks, menghasilkan alternatif kreatif, mengenali kecenderungan-kecenderungan yang muncul, kesempatan, dan masalah-masalah. Keterampilan konseptual yang spesifik meliputi pemahaman struktur yang berinteraksi dan proses organisasi sekolah serta bagaimana mengubah riak-riak melalui bagian komponennya, monitoring lingkungan eksternal dan prediksi cara kecenderungan sosial akan memengaruhi sekolah, perencanaan program dan perubahan organisasi, serta formulasi dan komunikasi visi untuk organisasi pendidikan.



Gambar 5.1 Kategori keterampilan yang berhubungan dengan efektivitas pemimpin.

Prinsip-prinsip yang mendasari pendekatan keterampilan adalah kepemimpinan membutuhkan penguasaan pengetahuan dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas untuk memformulasikan dan mengimplementasikan solusi untuk masalah-masalah teknis dan sosial kompleks, serta untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif. Dengan kata lain, efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada apakah pemimpin memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyeleksi dan melaksanakan perilaku yang dibutuhkan dengan cara yang konsisten dengan situasi organisasi.

Seluruh keterampilan yang dibutuhkan pemimpin yang efektif yaitu ketika prioritas relatif dari setiap keterampilan bergantung pada level administrasi. Keterampilan teknis terutama penting untuk pengelola pada level hierarki rendah seperti wakil kepala sekolah untuk koordinator pengajaran atau kurikulum sebab mereka bekerja dengan guru yang sangat terampil. Jika pemimpin menempati posisi level tengah seperti kepala sekolah, mereka memerlukan tingkat keahlian yang tinggi untuk semua jenis keterampilan. Bagi pengelola tingkat atas seperti pengawas, keterampilan konseptual khususnya penting dalam kontribusinya terhadap efektivitas kepemimpinan. Jika dibandingkan dengan pemimpin tingkat bawah, pengelola tingkat atas menangani masalah-masalah yang lebih baru, menghadapi ruang lingkup kompleksitas yang lebih luas, aktivitas yang tidak jelas, dan berinteraksi dengan kelompok utama yang lebih luas

dan lebih berbeda-beda. Konsekuensinya, pada saat pemimpin meningkat kariernya, mereka harus mendapatkan sejumlah keterampilan yang lebih untuk memecahkan masalah baru yang dihadapi.

Karakteristik-karakteristik yang telah diidentifikasi berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan adalah kepribadian, motivasi, dan keterampilan. Walaupun sifat atau karakteristik relatif bersifat lebih stabil dibandingkan keterampilan, tetapi sifat dan keterampilan dapat dinilai, dipelajari, dan ditingkatkan melalui berbagai metode. Contohnya, pengelola umumnya menyatakan bahwa pengalaman adalah guru yang terbaik. Hal ini berarti mempelajari pekerjaan dan mengaplikasikan keterampilan di dalam situasi yang tidak pasti akan memberikan pengalaman dengan pengaruh yang besar.

Walaupun demikian, karakteristik dan keterampilan yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif banyak dan kompleks sehingga untuk mengembangkannya membutuhkan proses yang lama. Sebagai pengelola, merupakan hal yang penting secara mendasar untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, mempelajari keterampilan baru dan melanjutkan mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki, dan mengimbangi kelemahan yang ada.

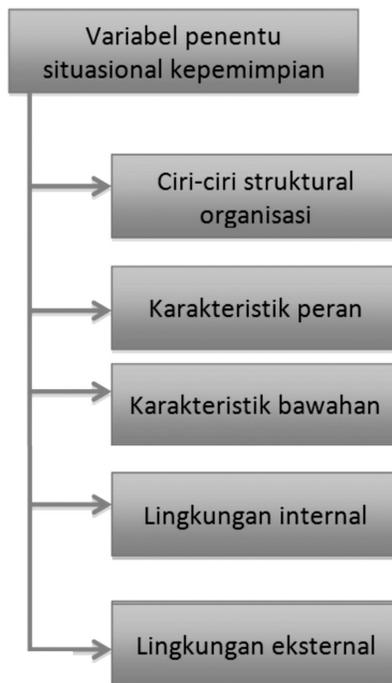
C. Situasi dan Kepemimpinan

Sejumlah variabel telah dipostulatkan untuk memengaruhi perilaku di sekolah dan dapat dianggap sebagai penentu situasional dari kepemimpinan. Beberapa contoh umum adalah sebagai berikut.

1. Ciri-ciri struktural dari organisasi yaitu ukuran, struktur hierarki, formalisasi, dan teknologi.
2. Karakteristik peran yaitu tipe dan kesulitan tugas, aturan prosedural, kandungan dan ekspektasi performa, dan kekuasaan.
3. Karakteristik bawahan yaitu pendidikan, umur, pengetahuan dan pengalaman, toleransi untuk ketidakjelasan, tanggung jawab, dan kekuasaan.
4. Lingkungan internal yaitu iklim, kebudayaan, keterbukaan, tingkat partisipasi, atmosfer kelompok, nilai, dan norma.
5. Lingkungan eksternal yaitu kompleksitas, stabilitas, ketidakpastian, dependensi sumber daya, dan institusionalisasi.

Faktor situasional merupakan hal yang penting selama periode suksesi pemimpin. Pemimpin yang berubah menyebabkan ketidakstabilan di dalam organisasi dan menawarkan kesempatan yang menantang bagi individu. Pergantian kepala sekolah bersifat mengganggu karena mengubah jalur komunikasi, meluruskan kembali hubungan kekuasaan, memengaruhi pembuatan keputusan, dan umumnya mengganggu keseimbangan dari aktivitas yang normal.

Suksesi administratif juga meningkatkan level kesadaran di antara partisipan organisasi mengenai pentingnya pemimpin sekolah. Orang-orang yang menunjuk pemimpin baru, individu yang bekerja dengan mereka, dan orang-orang yang dipengaruhi oleh tindakan mereka akan dapat mengidentifikasi tanda-tanda bahwa perubahan akan terjadi. Dengan kata lain, pemimpin yang baru menghadapi ekspektasi performa yang tinggi untuk mempertahankan atau meningkatkan level efektivitas organisasi yang sudah ada.



Gambar 5.2 Variabel penentu situasional dari kepemimpinan.

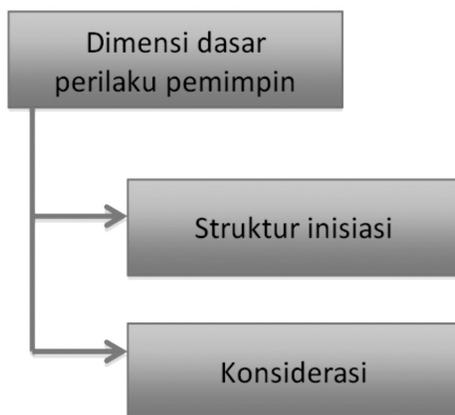
Kandidat untuk posisi pengelola yang mengetahui faktor-faktor situasional utama (contohnya cara proses seleksi dilaksanakan, alasan suksesi, mandat untuk tindakan, dan ketidakstabilan selama pelaksanaan)

dapat menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keberhasilan di dalam mendapatkan dan mempertahankan posisi kepemimpinan.

Orang dan faktor-faktor situasi memiliki hubungan timbal balik yang kuat. Pemimpin memberikan pengaruh melalui situasi, sedangkan situasi mendukung dan membatasi pengaruh pemimpin.

D. Perilaku dan Kepemimpinan

Dimensi dasar dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut.



Gambar 5.3 Dimensi dasar dari perilaku pemimpin.

Struktur inisiasi meliputi setiap perilaku pemimpin yang menggambarkan hubungan antara pemimpin dan bawahan, dan pada saat yang sama menetapkan pola organisasi yang jelas, saluran komunikasi, dan metode prosedur. Sedangkan konsiderasi meliputi perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan, kehangatan, minat, dan hormat di dalam hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok kerja.

Pemimpin yang efektif adalah ia yang memadukan struktur inisiasi tinggi dan konsiderasi tinggi. Pegawai di posisi tinggi dan pegawai di posisi rendah cenderung mengevaluasi kontribusi dimensi perilaku pemimpin secara berlawanan di dalam menilai efektivitas. Pegawai di posisi tinggi cenderung menekankan pada struktur inisiasi, sedangkan pegawai di posisi rendah lebih memperhatikan konsiderasi. Hanya terdapat sedikit hubungan antara bagaimana pemimpin menyatakan mereka sebaiknya berperilaku dan bagaimana bawahan mendeskripsikan bagaimana mereka berperilaku.

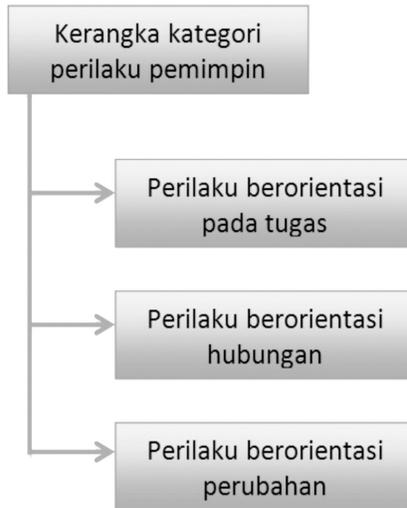
Konsiderasi secara khusus berhubungan dengan kepuasan bawahan terhadap pekerjaannya dan pemimpinnya. Struktur inisiasi telah

diidentifikasi sebagai sumber performa bawahan. Walaupun demikian, variabel situasional secara jelas memengaruhi hubungan antara konsiderasi dan struktur inisiasi, serta memengaruhi kriteria efektivitas organisasi. Konsiderasi memiliki pengaruh sangat positif terhadap kepuasan bawahan yang bekerja di dalam situasi yang terstruktur atau siapa saja yang bekerja pada tugas yang membuat tertekan, frustrasi, atau tidak memuaskan. Secara kontradiksi, struktur inisiasi memiliki pengaruh yang terbesar terhadap performa kelompok pada saat tugas bawahan tidak terdefinisi dengan baik. Perilaku pemimpin yang memadukan kekuatan struktur inisiasi dan konsiderasi dalam pola konsisten adalah yang diinginkan.

Gaya perilaku pemimpin yang sama tidak dapat dijamin bersifat optimal dalam segala situasi. Pemimpin yang paling efektif merupakan pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi terhadap produksi dan orang-orang. Faktor-faktor situasional memengaruhi efektivitas perilaku pemimpin walaupun pada saat individu memperhatikan dimensi tugas dan orang-orang.

Kategori perilaku pemimpin adalah sebagai berikut (lihat Gambar 5.4).

1. Perilaku berorientasi pada tugas meliputi penjelasan peran, pelaksanaan perencanaan dan pengorganisasian, serta monitoring fungsi organisasi. Tindakan-tindakan ini menekankan pada penyelesaian tugas, penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya secara efisien, mempertahankan proses stabil dan dapat dipercaya, serta membuat peningkatan perubahan.
2. Perilaku berorientasi hubungan meliputi dukungan, pengembangan, pengakuan, konsultasi, dan penanganan konflik. Aktivitas-aktivitas ini memfokuskan pada peningkatan hubungan dan bantuan kepada orang-orang, peningkatan kerja sama dan kerja tim, serta pembangunan komitmen organisasi.
3. Perilaku berorientasi perubahan terdiri dari analisis dan interpretasi kejadian eksternal, artikulasi visi yang menarik, pengajuan program inovatif, pendorong perubahan, serta penciptaan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan perubahan. Tindakan-tindakan ini mengonsentrasikan pada penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, pembuatan perubahan besar dalam tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta pemerolehan komitmen perubahan.



Gambar 5.4. Kerangka kategori perilaku pemimpin.

Pemimpin secara khusus terlibat ke dalam tiga tipe perilaku. Walaupun demikian, lingkungan eksternal memainkan peranan yang sangat penting di dalam menentukan kombinasi perilaku yang tepat untuk efektivitas pemimpin. Di dalam lingkungan yang stabil, perilaku yang berorientasi pada tugas sebaiknya digunakan lebih sering dibandingkan perilaku yang berorientasi pada perubahan. Contohnya, pada saat program-program sekolah tepat untuk masyarakat yang stabil, penekanan diperlukan pada perilaku yang berorientasi pada tugas untuk meningkatkan efisiensi dan mempertahankan pelaksanaan yang stabil. Beberapa perilaku yang berorientasi pada perubahan diperlukan untuk memonitor lingkungan dan menyebarkan pengetahuan yang baru. Perilaku yang berorientasi pada hubungan lebih layak pada lingkungan yang cukup stabil dibandingkan pada lingkungan yang kompleks dan tidak stabil. Di dalam lingkungan yang tidak pasti, perilaku yang berorientasi pada perubahan adalah yang paling efektif. Dapat disimpulkan bahwa penerapan secara tepat atau penyeimbangan berbagai tipe perilaku untuk berbagai situasi bersifat mendasar untuk meningkatkan performa pemimpin.

E. Efektivitas Kepemimpinan

Konsep akhir di dalam model kontingensi adalah kriteria yang digunakan untuk menilai efektivitas kepemimpinan. Tipe-tipe hasil dari efektivitas kepemimpinan adalah sebagai berikut.

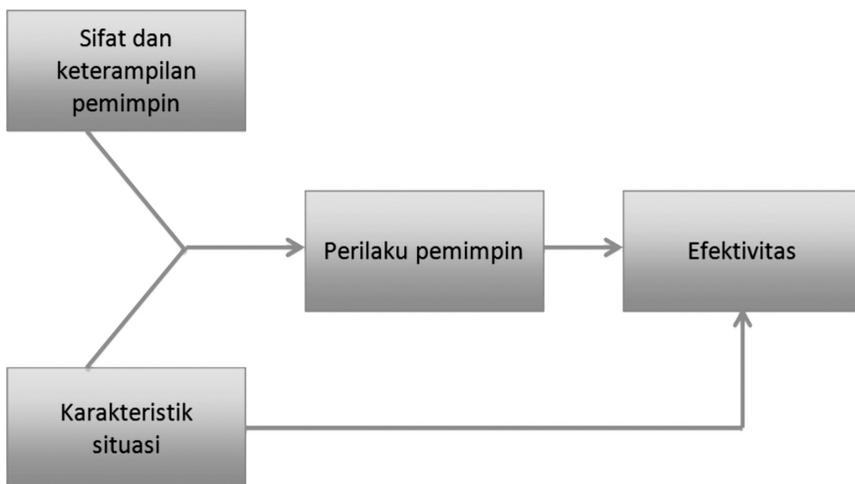
1. Persepsi seseorang mengenai reputasi dan penilaian diri.
2. Kepuasan anggota secara individu.
3. Pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas kepemimpinan dapat dinilai berdasarkan performa yang diinterpretasikan berdasarkan penilaian subjektif dari pemimpin, bawahan, teman sejawat, dan pegawai di posisi atas di dalam sekolah dan penilaian dari masyarakat umum di luar sekolah. Di sekolah, pendapat siswa, guru, pengelola, dan donatur merupakan hal yang sangat penting. Kelompok-kelompok ini dapat memandang tingkat performa secara berbeda.

Indikator kedua dari efektivitas kepemimpinan adalah kepuasan anggota organisasi. Akhirnya, tingkat pencapaian tujuan sekolah secara relatif juga mendefinisikan efektivitas pemimpin pendidikan. Efektivitas kepemimpinan dapat didefinisikan memiliki lebih banyak dimensi objektif yaitu pencapaian tujuan organisasi dan dimensi subjektif yaitu penilaian yang dipersepsikan oleh kelompok organisasi yang penting dan kepuasan kerja secara keseluruhan dari bawahan.

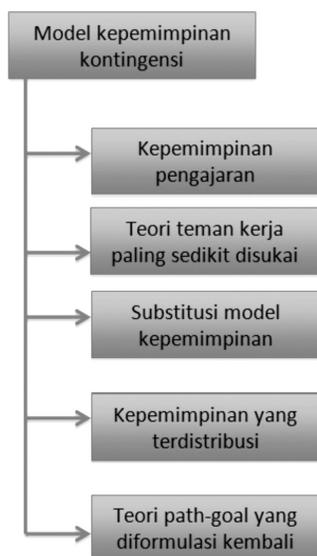
F. Model Kontingensi Kepemimpinan

Pendekatan kontingensi merupakan model kepemimpinan yang paling berpengaruh. Pendekatan kontingensi meliputi konsep-konsep sifat-sifat pemimpin, karakteristik situasi, perilaku kepemimpinan, dan efektivitas pemimpin.



Gambar 5.5. Skema kontingensi untuk pemahaman kepemimpinan.

Pada Gambar 5.5. ditunjukkan bahwa sifat dan keterampilan pemimpin serta karakteristik situasi berkombinasi untuk menghasilkan perilaku dan efektivitas pemimpin. Faktor-faktor situasi secara langsung memengaruhi efektivitas. Motivasi dan tingkat kemampuan guru-guru dan siswa-siswa berhubungan untuk pencapaian tujuan sekolah. Lebih jauh lagi, status sosial ekonomi individu yang ada di sekolah sangat berhubungan dengan pencapaian siswa pada tes yang terstandarisasi. Karakteristik situasi sekolah memiliki pengaruh yang lebih besar pada efektivitas pemimpin dibandingkan perilaku pemimpin itu sendiri. Pendekatan kontingensi juga menspesifikasikan kondisi atau variabel situasi yang memoderasi hubungan di antara sifat-sifat pemimpin, perilaku, dan kriteria performa. Bukti menunjukkan bahwa di dalam situasi tertentu, suatu tipe pemimpin bersifat efektif, tetapi di dalam situasi yang lain, tipe pemimpin yang berbeda. Model-model kepemimpinan kontingensi dapat dilihat pada Gambar 5.6.



Gambar 5.6. Model-model kepemimpinan kontingensi.

Proposisi-proposisi untuk teori kontingensi adalah sebagai berikut.

1. Di dalam situasi kontrol yang tinggi, pemimpin yang berorientasi tugas lebih efektif dibandingkan pemimpin yang berorientasi hubungan.
2. Di dalam situasi kontrol yang sedang, pemimpin yang berorientasi hubungan lebih efektif dibandingkan pemimpin yang berorientasi tugas.
3. Di dalam situasi kontrol yang rendah, pemimpin yang berorientasi tugas lebih efektif dibandingkan pemimpin yang berorientasi hubungan.

G. Kepemimpinan Pengajaran

Kepemimpinan pengajaran adalah bentuk khusus kepemimpinan yang menekankan pada peningkatan kegiatan belajar dan mengajar di dalam inti teknis sekolah. Pemimpin pengajaran berusaha untuk mengubah faktor-faktor sekolah seperti kandungan kurikulum, metode pengajaran, strategi penilaian, dan norma kebudayaan untuk pencapaian akademik. Kepemimpinan dapat berasal dari berbagai sumber meliputi kepala sekolah dan pengelola-pengelola yang lain, guru-guru, orang tua, dan siswa itu sendiri.

Pemimpin pengajaran pada umumnya terlihat kuat dan dapat mengarahkan, pembangun kebudayaan, berorientasi pada tujuan, baik pemimpin maupun manajer, dan orang-orang yang mengombinasikan keahlian dengan karisma. Pembuat kebijakan berpendapat bahwa cara yang dapat dilakukan untuk peningkatan sekolah adalah melalui kepemimpinan pengajaran kepala sekolah. Sekolah mempersiapkan kepala sekolah untuk menjadi pemimpin pengajaran.

Karakteristik lingkungan eksternal, distrik, dan personal memengaruhi perilaku manajemen kepala sekolah yang pada akhirnya memengaruhi iklim sekolah dan organisasi pengajaran. Iklim sekolah dan organisasi pengajaran akan membentuk perilaku guru dan pengalaman belajar siswa yang menghasilkan pembelajaran siswa. Kepala sekolah memengaruhi pencapaian siswa secara tidak langsung dengan cara menciptakan organisasi pengajaran di sekolahnya melalui tindakan partisipatif dan pembangunan iklim sekolah serta kebudayaan yang dicirikan oleh tujuan yang dikomunikasikan secara jelas dan ekspektasi yang tinggi untuk pencapaian akademik dan perilaku sosial. Model kepemimpinan pengajaran menggunakan dimensi-dimensi sebagai berikut.

1. Mendefinisikan misi sekolah

Mendefinisikan misi sekolah merupakan peran kepala sekolah ketika bekerja dengan orang lain untuk menjamin bahwa sekolah menggunakan tujuan berbasis waktu, dapat diukur, dan jelas untuk kemajuan akademik siswa. Kepala sekolah harus mengomunikasikan tujuan sehingga mereka lebih dikenal secara luas, didukung melalui komunitas sekolah, dan digabungkan melalui kegiatan sehari-hari.

2. Mengelola program pengajaran

Mengelola program pengajaran artinya mengkoordinasikan dan mengontrol kurikulum sekolah dan pengajaran dengan cara

menstimulasi, melakukan supervisi, dan memonitor kegiatan belajar dan mengajar.

3. Mempromosikan iklim pembelajaran sekolah yang positif

Mempromosikan iklim pembelajaran sekolah yang positif membangun ide bahwa sekolah yang efektif menciptakan tekanan akademik melalui standar yang tinggi dan ekspektasi untuk siswa dan guru.

Kepemimpinan adalah proses pengaruh timbal balik dengan banyak faktor situasional yang menekan kepala sekolah untuk memerankan kepemimpinan pengajarannya di dalam berbagai cara. Faktor-faktor khusus meliputi latar belakang siswa, tipe komunitas, iklim sekolah dan organisasi, serta pengalaman dan kompetensi guru. Kepala sekolah harus memiliki beberapa fleksibilitas di dalam kepribadiannya untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan konteks yang berubah, pencapaian dan motivasi kekuasaan untuk memulai perubahan, keterampilan komunikasi untuk menggambarkan dan membentuk misi sekolah, serta pengetahuan kurikulum dan pengajaran dalam rangka membantu menghasilkan arah alternatif dan menilai implementasi program.

Dapat disimpulkan bahwa fokus kepemimpinan pengajaran telah berkembang sedikit demi sedikit dari konsepsi sederhana kepada model kepemimpinan kontingensi yang bersifat kompleks. Pemimpin pengajaran menggunakan kepribadian mereka, motivasi keberhasilan, dan keterampilan administratif untuk menyelesaikan peningkatan dengan cara menginterpretasi kejadian internal dan eksternal, mengubah organisasi dan kandungan aktivitas kerja, dan meningkatkan motivasi dan kemampuan individu, hubungan kekuasaan, serta orientasi bersama.

H. Teori Teman Sekerja yang Paling Disuka

Model teori teman sekerja yang paling disuka menggunakan ciri-ciri gaya kepemimpinan, kontrol situasional, dan efektivitas (lihat Gambar 5.7). Gaya kepemimpinan ditentukan oleh sistem motivasi pemimpin di mana struktur kebutuhan yang mendasari memotivasi perilaku di dalam berbagai situasi interpersonal. Dalam hal ini, seorang responden memilih orang yang bekerja dengannya paling baik dan mendeskripsikan individu di dalam skala. Jika seseorang memberikan skor yang tinggi maka menggambarkan teman sekerja yang paling disuka secara positif yaitu menyenangkan, setia,

hangat, baik, efisien, dan sebagainya. Sebaliknya, jika individu memberikan skor rendah maka menggambarkan teman sekerja yang negatif, yaitu tidak menyenangkan, dingin, tidak baik, tidak efisien, dan sebagainya. Skor teman sekerja yang paling disukai menunjukkan sejauh mana individu memberikan prioritas yang lebih tinggi atau menilai penyelesaian tugas (termotivasi oleh tugas) atau mempertahankan hubungan interpersonal yang baik (termotivasi oleh hubungan).



Gambar 5.7. Ciri-ciri model teori teman sekerja yang paling disukai.

Kontrol situasional adalah tingkat kekuasaan dan pengaruh pemimpin dalam rangka mengimplementasikan rencana, keputusan, dan strategi tindakan. Kontrol situasional ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut.

1. Kekuatan posisi

Kekuatan posisi adalah kekuatan yang dianugerahkan organisasi kepada pemimpin dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaan. Contohnya meliputi sejauh mana seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan dan hukuman kepada anggota organisasi.

2. Struktur tugas

Struktur tugas adalah sejauh mana tugas telah secara jelas memiliki tujuan yang khusus, metode, dan standar performa. Tugas yang makin terstruktur membuat semakin besar kontrol yang dilakukan pemimpin di dalam mengarahkan kelompok.

3. Hubungan pemimpin-anggota

Hubungan pemimpin-anggota adalah sejauh mana pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok. Kualitas hubungan pemimpin-anggota adalah faktor yang paling penting di dalam menentukan pengaruh pemimpin terhadap anggota-anggota kelompoknya yang diikuti oleh struktur tugas dan kekuatan posisi. Pemimpin memiliki lebih banyak kontrol dan pengaruh pada saat kelompok mendukung, pemimpin mengetahui apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta organisasi memberikan pemimpin cara untuk memberikan penghargaan dan hukuman kepada anggota-anggota kelompok.

Efektivitas dari teori teman sekerja yang paling disukai adalah sejauh mana kelompok menyelesaikan tugas utamanya. Ukuran objektif dari efektivitas kelompok yang digunakan adalah keuntungan bersih, biaya setiap unit, persentase kemenangan, dan jumlah masalah yang diselesaikan. Jika ukuran objektif yang dapat dipercaya dari performa kelompok tidak tersedia, tingkat performa oleh supervisor dari pemimpin atau kelompok akan digunakan. Walaupun demikian, efektivitas pemimpin ditentukan oleh tingkatan sejauh mana tugas diselesaikan.

I. Substitusi untuk Model Kepemimpinan

Kontingensi dan model kepemimpinan yang lain mengasumsikan beberapa jenis kepemimpinan hierarki formal dibutuhkan dan penting di dalam organisasi seperti sekolah. Sejumlah faktor substitusi mengurangi pelaksanaan kepemimpinan yang efektif.

Substitusi adalah segala sesuatu yang membuat perilaku berorientasi orang dan perilaku berorientasi tugas yang tidak diperlukan dan berlebihan. Dengan kata lain, substitusi adalah aspek-aspek situasional yang menggantikan atau mengurangi kemampuan pemimpin untuk memengaruhi sikap, persepsi, atau perilaku pengikutnya. Faktor-faktor yang bersifat potensial untuk bertindak sebagai substitusi pemimpin adalah sebagai berikut.

1. Karakteristik bawahan

Karakteristik bawahan meliputi kemampuan, pelatihan, pengalaman dan pengetahuan, orientasi profesional, dan ketidakacuhan terhadap penghargaan (*reward*).

2. Karakteristik tugas

Karakteristik tugas meliputi pekerjaan rutin yang terstruktur, tugas yang memuaskan secara intrinsik, dan umpan balik yang diberikan oleh tugas.

3. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi meliputi formalisasi peran dan prosedur, fleksibilitas aturan dan kebijakan, kohesi dan otonomi kelompok kerja, serta jarak spasial antara administrator dan pengikut.

Netraliser yang merupakan konsep utama lain tidak menggantikan perilaku pemimpin tetapi merupakan faktor-faktor situasional yang mencegah pemimpin untuk melakukan tindakan yang dapat memberikan efek negatif. Contohnya: kurangnya kewenangan kepala sekolah untuk memberikan penghargaan kepada performa guru yang efektif adalah kendala situasional pada perilaku pemimpin, sedangkan kurangnya minat guru terhadap insentif yang ditawarkan kepala sekolah merupakan sebuah kondisi yang membuat perilaku pemimpin tidak berguna.

Sesuatu yang dapat mengintensifkan dan suplemen merupakan konsep tambahan lainnya. Sesuatu yang dapat mengintensifkan dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan hasil yang diperoleh serta meliputi norma kelompok kerja yang mendukung. Suplemen berkontribusi terhadap perfo

Secara mendasar, model ini menghipotesiskan bahwa hubungan antara perilaku pemimpin dan performa bergantung atau dimoderasi oleh bawahan, tugas, dan karakteristik organisasi. Contohnya: pada saat bawahan memiliki kemampuan yang tinggi, berpengalaman, dan berpengetahuan, atau tugas yang dikerjakan bersifat jelas dan rutin, kepemimpinan berorientasi pada tugas menjadi kurang penting atau mungkin tidak dibutuhkan sama sekali. Sama halnya jika tugas yang dikerjakan secara intrinsik memuaskan atau kelompok kerja sangat bersatu, kepemimpinan yang mendukung menjadi kurang berguna. Implikasi yang penting adalah bahwa pada banyak contoh lingkup pelaksanaan kepemimpinan yang efektif diminimalkan oleh kekuatan yang dapat mengurangi efek tersebut. Dengan kata lain, substitusi dapat menyebabkan beberapa perilaku pemimpin menjadi sebagian bersifat tidak efektif, tetapi substitusi tidak membuat perilaku yang spesifik tersebut menjadi seluruhnya tidak efektif.

Teori ini membantu menjelaskan alasan perilaku pemimpin memiliki pengaruh yang penting di dalam beberapa situasi dan tidak memiliki sama sekali pengaruh pada situasi yang lain.

J. Kepemimpinan Terdistribusi

Model kepemimpinan terdistribusi merupakan kepemimpinan oleh tim, kelompok, dan karakteristik organisasi. Di dalam praktiknya, pendekatan terdistribusi menantang asumsi umum bahwa satu orang harus bertanggung jawab untuk membuat perubahan terjadi. Sebagai pengganti, individu-individu yang banyak dan kelompok mensubstitusi atau membagi tanggung jawab kepemimpinan yang secara tradisional dimiliki oleh seorang individu saja.

Kepemimpinan terdistribusi diperlukan karena organisasi sekolah bersifat sangat kompleks dan ruang lingkup tugasnya sangat luas sehingga tidak ada orang sebagai individu tunggal memiliki energi dan keterampilan untuk menangani seluruh fungsi kepemimpinan. Konsekuensinya, tanggung jawab untuk memimpin tugas ini terdistribusi pada banyak individu dan banyak peran. Contohnya: pengelola kantor pusat, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, anggota-anggota staf yang lain, konsultan eksternal, orang tua, dan para siswa. Di dalam esensinya, kepemimpinan yang terdistribusi ekuivalen dengan kekuasaan yang terdistribusi.

Kepemimpinan terdistribusi bukan merupakan fenomena yang baru. Sekolah dan organisasi yang lain telah melakukan pembagian pekerjaan di dalam hal tanggung jawab kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kualitas organisasi. Semua anggota organisasi dapat memimpin dan kepemimpinan tersebut mendistribusikan fungsi-fungsi di antara individu-individu di dalam organisasi.

Kepemimpinan juga mengalir melalui jaringan peran yang terdiri dari organisasi-organisasi sekolah dan memengaruhi individu-individu, struktur, kebudayaan, dan cara kerja dihasilkan dan dikoordinasikan. Selain itu, jumlah kepemimpinan bervariasi sepanjang waktu dan di antara sekolah-sekolah. Beberapa kelompok yang berkontribusi terhadap kepemimpinan sekolah dan jumlah total kepemimpinan berhubungan secara positif dengan performa sekolah. Usaha-usaha yang dilakukan untuk mengimplementasikan pembuatan keputusan yang dibagi dan bentuk-bentuk lain kepemimpinan terdistribusi memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas sekolah.

Menurut model kepemimpinan terdistribusi, efisiensi di dalam organisasi terjadi pada saat kesulitan ditangani secara cepat dan rutin oleh orang-orang yang dekat dengan masalah yang dihadapi. Faktor-faktor

kepemimpinan kunci yang dapat meningkatkan efisiensi organisasi di sekolah adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi
Pendidik mengetahui apa yang mereka lakukan dan mereka memiliki keahlian tersebut.
2. Inisiatif
Individu-individu (contohnya: guru, konselor, pengelola) atau kelompok pendidik yang dekat dengan masalah akan bertindak secara lokal, cepat, sukarela, dan otonomi untuk menyelesaikan masalah tersebut.
3. Identifikasi
Pendidik-pendidik bangga terhadap pekerjaan dan sekolahnya, serta membagi budaya percaya dan identitas kolektif.
4. Koordinasi yang tidak menarik perhatian
Tindakan-tindakan individu dikoordinasikan secara efektif, cepat, dan tidak mahal melalui rutinitas terstandarisasi dan prosedur operasi, serta sistem komunikasi terbuka.

Tingkat efektivitas dan efisiensi sekolah tertinggi jika peran kepemimpinan dilakukan oleh orang-orang yang kompeten, memiliki komitmen terhadap organisasi, dan bebas melakukan pekerjaannya. Kompetensi, inisiatif, identifikasi, dan koordinasi yang tidak perhatian, dan keputusan mengenai mereka merupakan pusat kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan menunjuk kepada aktivitas-aktivitas yang terkait dengan pekerjaan inti dari sekolah dan dirancang oleh anggota-anggota organisasi untuk memengaruhi motivasi, pengetahuan, atau praktik-praktik yang dilakukan oleh pendidik-pendidik yang lain. Di dalam model ini, berbagai pemimpin seperti guru-guru, pengelola, dan orang tua mengidentifikasi, memperoleh, mengalokasikan, mengkoordinasikan, dan menggunakan sumber daya sosial, material, dan budaya untuk memajukan kegiatan belajar dan mengajar. Berdasarkan alasan bahwa kepala sekolah dan pengawas tidak dapat berhasil sendiri, berbagai pemimpin formal dan informal serta pengikutnya mengorganisasikan untuk membimbing dan mengerjakan tugas yang diperlukan untuk mentransformasikan atau membuat perubahan besar di sekolahnya.

Aktivitas kepemimpinan didistribusikan di dalam jaringan pemimpin, pengikut, dan situasi yang interaktif. Situasi adalah elemen yang digambarkan secara tepat karena pada saat tugas diselesaikan, praktik kepemimpinan

muncul. Selain itu, distribusi dan kuantitas kepemimpinan bervariasi pada sejumlah faktor situasi. Contohnya, untuk pembelajaran matematika distribusi dan kuantitas pemimpin lebih sedikit dibandingkan seni bahasa. Contoh lainnya untuk tipe sekolah negeri distribusi dan kuantitas pemimpin lebih sedikit dibandingkan sekolah swasta.

Praktik administrasi yang baik mensyaratkan satu atau beberapa individu bertanggung jawab untuk kepemimpinan keseluruhan dan performa organisasi. Walaupun demikian, kepemimpinan yang terdistribusi adalah fenomena penting di dalam administrasi sekolah. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan individu dan terdistribusi tentu saja tidak menghilangkan atau mengurangi kepentingan yang lain, tetapi menawarkan perspektif komplementer atau pelengkap pada kepemimpinan di sekolah.

K. Teori Path-Goal yang Diformulasikan Kembali

Di dalam teori Path-Goal yang diformulasikan kembali, terdapat sejumlah perilaku pemimpin dan variabel-variabel hasil, konsep-konsep situasional, dan hipotesis atau proposisi khusus sebanyak 26. Konsep utama yaitu perilaku pemimpin, faktor-faktor situasional, dan efektivitas yang merupakan komponen dari teori Path-Goal yang diformulasikan kembali (lihat Gambar 5.8). Berdasarkan teori motivasi ekspektasi, asumsi inti model ini adalah pengikut akan termotivasi jika mereka percaya bahwa mereka mampu melakukan pekerjaan, di mana usaha mereka akan menimbulkan hasil yang diinginkan, serta penghargaan dari pelaksanaan pekerjaan itu sangat penting.



Gambar 5.8. Teori Path-Goal yang diformulasikan kembali.

Proposisi keseluruhan adalah kepuasan bawahan serta efektivitas unit individu dan unit kerja dapat meningkatkan keterlibatan pemimpin dalam perilaku yang melengkapi lingkungan tugas dan kemampuan bawahan, serta mengompensasi defisiensi ini.

Dalam rangka mengilustrasikan proposisi yang khusus dari teori yang kompleks ini, terdapat lima perilaku pemimpin yang akan didefinisikan dan berhubungan dengan variabel situasional dan hasil melalui lima proposisi khusus berikut.

1. Perilaku yang menjelaskan Path-Goal pemimpin

Di bawah kondisi tertentu, perilaku yang menjelaskan Path-Goal pemimpin adalah mampu membuat kebutuhan dan keinginan bawahan terjadi hanya jika menghasilkan performa yang efektif. Hal ini meliputi penjelasan mengenai tujuan performa, artinya melaksanakan tugas, standar performa, ekspektasi yang lain, serta pemberian penghargaan dan hukuman bagi bawahan. Hal ini mengarahkan pada proposisi bahwa pada saat tuntutan tugas bawahan memuaskan tetapi tidak jelas, perilaku yang menjelaskan *path-goal* oleh atasan yang akan menjadi sumber klarifikasi dan kepuasan bawahan akan memotivasi.

2. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada pencapaian

Perilaku pemimpin yang berorientasi pada pencapaian adalah perilaku yang mendorong performa yang unggul, menyusun tujuan yang menantang, mencari kemajuan, menunjukkan kepercayaan diri bahwa bawahan akan mencapai standar performa yang tinggi. Lebih dari hanya menekankan pada performa atau tujuan, perilaku pemimpin ini bergantung pada orientasi motivasi bawahan. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada pencapaian akan bersifat efektif jika dilakukan oleh atasan yang mengatur bawahan yang memiliki tanggung jawab individu dan mengontrol pekerjaan mereka.

3. Perilaku pemimpin yang mendukung

Perilaku pemimpin yang mendukung menunjukkan perhatian pada kesejahteraan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan mendukung secara psikologi, dan memperhitungkan kebutuhan dan keinginan bawahan. Perilaku tersebut khususnya dibutuhkan pada saat situasi berbahaya, monoton, menegangkan, atau membuat frustrasi. Pada saat tugas bersifat memuaskan secara intrinsik atau situasi tidak menegangkan, perilaku pemimpin yang mendukung akan memiliki sedikit pengaruh terhadap kepuasan, motivasi, atau performa pengikutnya.

4. Perilaku pemimpin yang berbasis nilai
Perilaku pemimpin yang berbasis nilai menarik nilai yang berharga dari pengikutnya, meningkatkan efikasi diri, rasa konsistensi, dan membuat nilai diri ada hanya jika berkontribusi terhadap misi pemimpin. Perilaku meliputi artikulasi visi atau tujuan ideologi untuk masa depan yang lebih baik bagi pengikutnya, menunjukkan antusiasme terhadap visi, dan menggunakan perilaku simbolik untuk menekankan nilai yang terkandung di dalam visi bersama. Pada saat nilai yang melekat di dalam visi pemimpin berbasis nilai bertentangan dengan koalisi dominan atau kebudayaan yang berlaku dari organisasi, kepemimpinan berbasis nilai akan menyebabkan konflik antarkelompok yang substansial.
5. Kepemimpinan bersama
Kepemimpinan bersama terjadi pada saat pemimpin yang ditunjuk secara formal membagi perilaku pemimpin dengan anggota kelompok kerja lainnya. Kepemimpinan teman sebaya bersifat lebih kuat untuk berhubungan dengan efektivitas dibandingkan kepemimpinan yang dilakukan oleh pengelola formal. Pada saat pekerjaan bersifat interdependen di dalam unit kerja, dorongan pemimpin yang kolaboratif dan tanggung jawabnya dibagi untuk perilaku pemimpin tersebut akan meningkatkan keterpaduan dan performa unit kerja.

L. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Laissez-Faire

Tipe kepemimpinan Laissez-Faire adalah tidak adanya transaksi dengan pengikutnya. Pemimpin Laissez-Faire menghindari mengekspresikan pandangannya atau mengambil tindakan pada isu-isu penting, gagal untuk membuat atau setidaknya menunda keputusan, menghindari tanggung jawab, tidak memberikan umpan balik, dan memungkinkan kewenangan tetap terbungkalai. Pada dasarnya penghindaran atau tidak adanya kepemimpinan paling pasif dan setidaknya efektif. Contohnya: seorang kepala sekolah yang tinggal di kantor, melibatkan guru-guru dan siswa-siswa sedikit mungkin, menunjukkan perhatian yang minimal untuk pembelajaran dan pengembangan siswa atau kebutuhan guru, dan memungkinkan struktur dan proses sekolah berlanjut dengan cara yang sama.



Gambar 5.9. Tipe-tipe kepemimpinan.

2. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukarkan penghargaan dengan pelayanan yang diberikan. Contohnya: seorang kepala sekolah memberikan materi pengajaran yang baru atau meningkatkan waktu perencanaan bagi guru-guru sehingga mereka dapat membawa program kurikulum baru. Pada saat bawahan melakukan pekerjaannya di organisasi seperti di sekolah, pemimpin transaksional mengenali apa yang diinginkan pengikutnya dari pekerjaan dan mencoba untuk memberikan apa yang diinginkan mereka.

Mereka menukar penghargaan dan berjanji untuk memberikan penghargaan atas usaha yang dilakukan, serta memberikan respons terhadap minat diri langsung pengikutnya. Pemimpin transaksional mengejar penukaran manfaat-biaya dan ekonomis untuk memenuhi kebutuhan psikologi dan kebutuhan materi pengikutnya saat ini, sebagai gantinya mendapatkan pelayanan kontrak yang diberikan bawahannya.

Kepemimpinan transaksional memiliki komponen-komponen sebagai berikut.

a. Kepemimpinan *reward* bersyarat

Kepemimpinan *reward* bersyarat menunjuk kepada perilaku pemimpin yang memfokuskan pada penjelasan peran, persyaratan tugas, dan memberikan pengikutnya *reward* bersyarat pada performa pengikutnya. Dengan kata lain, subtype dari perilaku pemimpin memberikan sesuatu yang ingin ditukarkan pengikutnya dengan sesuatu yang diinginkan pemimpin.

b. Manajemen aktif dengan pengecualian

Manajemen aktif dengan pengecualian, berarti pemimpin mempertahankan tingkat kewaspadaan yang tinggi untuk menjamin bahwa standar dipenuhi. Hal ini berarti pemimpin secara aktif memonitor performa dan mengambil tindakan perbaikan pada saat masalah menjadi jelas.

c. Manajemen pasif dengan pengecualian

Manajemen pasif dengan pengecualian artinya bahwa pemimpin gagal untuk campur tangan hingga masalah menjadi serius. Pemimpin-pemimpin ini menunggu untuk mengambil tindakan hingga setelah kesalahan atau masalah performa lain telah terjadi dan membutuhkan perhatian.

Pada sebagian besar situasi, kepemimpinan transaksional dapat menjadi sangat efektif. Perilaku *reward* bersyarat secara khusus memberikan dasar yang solid untuk kepemimpinan yang efektif. Walaupun demikian, usaha yang meningkat, efektivitas, dan kepuasan kerja akan terjadi pada saat kepemimpinan transaksional diperbesar dengan kepemimpinan transformasional.

3. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional yang melebihi pertukaran dan persetujuan sederhana. Kepemimpinan transformasional bersifat proaktif, meningkatkan tingkat kesadaran pengikutnya tentang minat kolektif yang bersifat inspiratif, dan membantu pengikutnya untuk mencapai hasil performa yang luar biasa tinggi. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari hal-hal berikut.

a. Pengaruh yang idealis

Pengaruh yang idealis membantun kepercayaan dan penghargaan pada pengikutnya dan memberikan dasar untuk menerima perubahan radikal dan

fundamental dalam cara organisasi dan individu melakukan pekerjaannya. Pemimpin ini menunjukkan keyakinan yang kuat mengenai isu-isu penting, menunjukkan standar yang tinggi mengenai perilaku etis dan moral, membagi risiko dengan pengikutnya di dalam menyusun dan mencapai tujuan, mempertimbangkan kebutuhan orang lain, dan menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan individu atau kelompok menuju penyelesaian misi, visi, dan penyebab, tetapi tidak pernah untuk hasil pribadi. Sebagai akibatnya, pemimpin transformasi dikagumi, dihormati, dan dipercayai. Pengikutnya mengidentifikasi pemimpin mereka dan ingin menirunya. Tanpa adanya kepercayaan dan komitmen terhadap pemimpin, usaha untuk mengubah dan mengarahkan kembali misi organisasi kemungkinan akan dipenuhi oleh resistensi yang bersifat ekstrem. Pengaruh idealis merupakan hasil dari pemimpin transformasional yang berperilaku sebagai model peran untuk pengikutnya.

Di dalam formulasi saat ini, pengaruh idealis atau karisma telah dibagi ke dalam subtipe berikut.

- 1) Pengaruh idealis yang dimiliki
Pengaruh idealis yang dimiliki adalah sejauh mana pengikut menganggap pemimpin bersifat karismatik, percaya diri, berkuasa, dan memfokuskan pada standar dan etik dengan urutan yang lebih tinggi.
- 2) Pengaruh idealis sebagai perilaku
Pengaruh idealis sebagai perilaku adalah tindakan karismatik pemimpin yang memfokuskan pada nilai, keyakinan, dan misi.

b. Motivasi inspirasional

Motivasi inspirasional mengubah ekspektasi anggota-anggota kelompok untuk meyakini bahwa masalah organisasi dapat diselesaikan. Motivasi inspirasional juga memegang peranan sentral di dalam mengembangkan dan menarik visi yang mengarahkan perkembangan tujuan organisasi, serta di dalam mengoperasikan prosedur. Motivasi inspirasional berasal terutama dari perilaku pemimpin yang memberikan makna dan tantangan bagi pengikutnya. Pemimpin transformasional mendorong orang-orang dengan cara meramalkan masa depan yang menarik dan optimistik, menekankan pada tujuan ambisius, dan menciptakan visi yang ideal untuk organisasi. Selain itu, pemimpin transformasional juga secara jelas mengomunikasikan kepada bawahan bahwa visi tersebut dapat dicapai. Akhirnya, semangat

tim, antusiasme, optimisme, komitmen terhadap tujuan, visi bersama, dan kebersamaan di dalam kelompok kerja atau organisasi ditingkatkan.

c. Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual dapat mengatasi masalah kreativitas. Pemimpin transformasional menstimulasi pengikutnya agar menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi lama, tradisi, dan keyakinan, menempatkan masalah di dalam kerangka yang baru, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru. Pemimpin transformasional menantang pengikutnya untuk berpikir secara kreatif, merancang prosedur dan program yang baru, memecahkan masalah-masalah yang sulit, mempercepat penghapusan fiksasi cara lama melakukan sesuatu, dan menghindari kritisasi terhadap anggota individu secara umum terhadap kesalahan yang dilakukan. Pemimpin mendesak inspeksi detail secara terbuka terus-menerus dan menerima ide baru untuk berubah. Sebaliknya, pengikut menstimulasi pemimpin mereka untuk mempertimbangkan kembali perspektif dan asumsi sendiri. Dengan kata lain, tidak ada sesuatu pun yang terlalu baik, terlalu stabil, terlalu politis, atau terlalu birokratis sehingga tidak bisa dicapai, diubah, atau dihilangkan.

d. Pertimbangan individual

Pertimbangan individual artinya pemimpin transformasional memperhatikan setiap kebutuhan individu untuk pencapaian dan pertumbuhan. Tujuan pertimbangan individu adalah untuk menentukan kebutuhan dan kekuatan orang lain. Melalui pengetahuan dan tindakan sebagai mentor, pemimpin transformasional membantu pengikutnya dan koleganya berkembang ke tingkat potensi yang lebih tinggi secara berhasil serta bertanggung jawab terhadap pengembangannya. Usaha untuk menciptakan kesempatan belajar yang baru di dalam iklim yang mendukung, mengenali dan menerima perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan nilai, menggunakan komunikasi dua arah, dan berinteraksi dengan orang lain dengan gaya personal merupakan perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pertimbangan individual. Secara individual, pemimpin yang hati-hati mendengarkan secara aktif dan efektif.

Pemimpin menunjukkan semua aspek kontinum kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki performa tinggi menunjukkan perilaku *Laissez-*

Faire, tetapi menunjukkan secara berhasil tingkat manajemen aktif yang lebih tinggi dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian, dan pemberian *reward* bersyarat, dan paling sering menunjukkan perilaku transformasional. Secara berlawanan, pemimpin dengan performa rendah cenderung menunjukkan perilaku *Laissez-Faire* paling sering dan perilaku transformasional paling sedikit terjadi.

M. Ringkasan

Kepemimpinan sering kali dianggap sebagai faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dari suatu institusi. Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas bersama. Kepemimpinan merupakan sebuah proses atau kepemilikan organisasi dan bukan merupakan kepemilikan individu. Kepemimpinan dapat didefinisikan secara luas sebagai sebuah proses sosial di mana anggota kelompok atau organisasi memengaruhi interpretasi kejadian internal dan eksternal, pilihan tujuan atau hasil yang diinginkan, organisasi kegiatan kerja, motivasi dan kemampuan individu, hubungan kekuasaan, dan orientasi yang digunakan. Karakteristik pimpinan meliputi karakteristik fisik (tinggi, berat), sejumlah faktor-faktor kepribadian, kebutuhan, nilai-nilai, energi dan level aktivitas, tugas dan kompetensi interpersonal, kepandaian, dan karisma. Kepercayaan diri, toleransi terhadap tekanan, kedewasaan emosi, integritas dan ekstrovert adalah ciri-ciri kepribadian yang berhubungan dengan efektivitas pemimpin. Motivasi adalah serangkaian dorongan yang aktif yang berasal dari dalam dan dari luar individu untuk memulai kerja yang berhubungan dengan perilaku tertentu, serta untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan lamanya perilaku tersebut. Komponen yang penting dari kepemimpinan yang mendidik adalah keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan. Prinsip-prinsip yang mendasari pendekatan keterampilan adalah bahwa kepemimpinan membutuhkan penguasaan pengetahuan dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas untuk memformulasikan dan mengimplementasikan solusi untuk masalah-masalah teknis dan sosial kompleks, serta untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif. Karakteristik-karakteristik yang telah diidentifikasi berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan adalah kepribadian, motivasi, dan keterampilan. Pemimpin yang baru menghadapi ekspektasi performa yang tinggi untuk mempertahankan atau meningkatkan

level efektivitas organisasi yang sudah ada. Orang dan faktor-faktor situasi memiliki hubungan timbal balik yang kuat. Pemimpin memberikan pengaruh melalui situasi, sedangkan situasi mendukung dan membatasi pengaruh pemimpin. Gaya perilaku pemimpin yang sama tidak dapat dijamin bersifat optimal dalam segala situasi. Kepemimpinan pengajaran adalah bentuk khusus kepemimpinan yang menekankan pada peningkatan kegiatan belajar dan mengajar di dalam inti teknis sekolah. Pemimpin pengajaran berusaha untuk mengubah faktor-faktor sekolah seperti kandungan kurikulum, metode pengajaran, strategi penilaian, dan norma kebudayaan untuk pencapaian akademik. Kepemimpinan adalah proses pengaruh timbal balik dengan banyak faktor situasional yang menekan kepala sekolah untuk memerankan kepemimpinan pengajarannya di dalam berbagai cara. Faktor-faktor khusus meliputi latar belakang siswa, tipe komunitas, iklim sekolah dan organisasi, serta pengalaman dan kompetensi guru. Gaya kepemimpinan ditentukan oleh sistem motivasi pemimpin di mana struktur kebutuhan yang mendasari memotivasi perilaku di dalam berbagai situasi interpersonal. Model kepemimpinan terdistribusi merupakan kepemimpinan oleh tim, kelompok, dan karakteristik organisasi. Di dalam praktiknya, pendekatan terdistribusi menantang asumsi umum bahwa satu orang harus bertanggung jawab untuk membuat perubahan terjadi. Sebagai pengganti, individu-individu yang banyak dan kelompok mensubstitusi atau membagi tanggung jawab kepemimpinan yang secara tradisional dimiliki oleh seorang individu saja.

N. Latihan

Petunjuk: Pilihlah satu jawaban yang paling benar!

1. Faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dari suatu institusi adalah...
 - a. komunikasi
 - b. partisipasi
 - c. kepemimpinan
 - d. kinerja
 - e. komitmen

2. Kepemimpinan adalah...
 - a. proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas individu.
 - b. proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas bersama.

- c. proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas atasan.
 - d. proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas bawahan.
 - e. proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas masyarakat.
2. Komponen utama kepemimpinan sebagai kepemilikan individu yaitu sebagai berikut...
 - a. atribut posisi, karakteristik seseorang, kategori perilaku aktual.
 - b. proses sosial, emosi, kemampuan individu.
 - c. organisasi kegiatan kerja, motivasi, kemampuan individu.
 - d. kemampuan kelompok, hubungan kekuasaan, orientasi yang digunakan.
 - e. proses sosial, emosi, hubungan kekuasaan.
3. Pimpinan umumnya dianggap sebagai individu superior yang disebabkan keturunan yang menguntungkan atau kondisi sosial yang memiliki kualitas dan kemampuan yang berbeda dari orang-orang pada umumnya adalah pendekatan...
 - a. karakteristik kepemimpinan
 - b. keterampilan
 - c. situasional
 - d. perilaku
 - e. kontingensi
4. Faktor-faktor pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang diklasifikasikan ke dalam kategori kapasitas adalah...
 - a. beasiswa, pengetahuan, dan prestasi.
 - b. posisi sosial ekonomi dan popularitas.
 - c. keteguhan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, dan keinginan untuk unggul.
 - d. kepandaian, kewaspadaan, fasilitas verbal, keaslian, dan pertimbangan.
 - e. aktivitas, keramahan, kerja sama, adaptabilitas, dan humor.
5. Faktor-faktor pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang diklasifikasikan ke dalam kategori pencapaian adalah...
 - a. beasiswa, pengetahuan, dan prestasi.
 - b. posisi sosial ekonomi dan popularitas.
 - c. keteguhan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, dan keinginan untuk unggul.

- d. kepandaian, kewaspadaan, fasilitas verbal, keaslian, dan pertimbangan.
 - e. aktivitas, keramahan, kerja sama, adaptabilitas, dan humor.
6. Faktor-faktor pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang diklasifikasikan ke dalam kategori tanggung jawab adalah...
- a. beasiswa, pengetahuan, dan prestasi.
 - b. posisi sosial ekonomi dan popularitas.
 - c. keteguhan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, dan keinginan untuk unggul.
 - d. kepandaian, kewaspadaan, fasilitas verbal, keaslian, dan pertimbangan.
 - e. aktivitas, keramahan, kerja sama, adaptabilitas, dan humor.
7. Faktor-faktor pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang diklasifikasikan ke dalam kategori partisipasi adalah...
- a. beasiswa, pengetahuan, dan prestasi.
 - b. posisi sosial ekonomi dan popularitas.
 - c. keteguhan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, dan keinginan untuk unggul.
 - d. kepandaian, kewaspadaan, fasilitas verbal, keaslian, dan pertimbangan.
 - e. aktivitas, keramahan, kerja sama, adaptabilitas, dan humor.
8. Faktor-faktor pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang diklasifikasikan ke dalam kategori status adalah...
- a. beasiswa, pengetahuan, dan prestasi.
 - b. posisi sosial ekonomi dan popularitas.
 - c. keteguhan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, dan keinginan untuk unggul.
 - d. kepandaian, kewaspadaan, fasilitas verbal, keaslian, dan pertimbangan.
 - e. aktivitas, keramahan, kerjasama, adaptabilitas, dan humor.
9. Kategori keterampilan yang penting yang berhubungan dengan efektivitas pemimpin adalah...
- a. keterampilan teknis, intrapersonal, dan afektif.
 - b. keterampilan teknis, interpersonal, dan konseptual.
 - c. keterampilan profesional, intrapersonal, dan deduktif.
 - d. keterampilan profesional, intrapersonal, dan induktif.
 - e. keterampilan komunikasi, intrapersonal, dan analitis.

10. Keterampilan interpersonal meliputi...
 - a. menganalisis, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks.
 - b. menghasilkan alternatif kreatif, mengenali kecenderungan-kecenderungan yang muncul, kesempatan, dan masalah-masalah.
 - c. hubungan dengan fakta-fakta di sekolah seperti aturan, peraturan, pendaftaran, dan program.
 - d. komunikasi secara jelas melalui media tulis dan lisan, mempertahankan hubungan kooperatif dan kolaboratif, dapat mengadakan hubungan sosial.
 - e. monitoring lingkungan eksternal dan prediksi cara kecenderungan sosial.
11. Keterampilan konseptual meliputi...
 - a. pemahaman struktur yang berinteraksi dan proses organisasi sekolah dan bagaimana mengubah riak-riak melalui bagian komponennya.
 - b. menunjukkan sensitivitas, empati, pertimbangan, dan kebijaksanaan.
 - c. mempertahankan hubungan kooperatif dan kolaboratif, dan dapat mengadakan hubungan sosial.
 - d. pemahaman perasaan dan sikap orang lain.
 - e. pengetahuan cara bekerja dengan orang-orang dalam hubungan kerja individu dan kooperatif.
12. Keterampilan teknis meliputi...
 - a. komunikasi secara jelas melalui media tulis dan lisan.
 - b. dapat mengadakan hubungan sosial.
 - c. menunjukkan sensitivitas, empati, pertimbangan, dan kebijaksanaan.
 - d. ahli pada tipe pekerjaan, aktivitas, prosedur atau teknik tertentu untuk menyelesaikan tugas.
 - e. pemahaman perasaan dan sikap orang lain.
13. Prinsip-prinsip yang mendasari pendekatan keterampilan adalah...
 - a. kepemimpinan membutuhkan penguasaan kemampuan komunikasi yang berhubungan dengan tugas.
 - b. kepemimpinan membutuhkan penguasaan pengetahuan dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas.
 - c. kepemimpinan membutuhkan penguasaan kemampuan cara bekerja dengan orang-orang dalam hubungan kerja individu dan kooperatif yang berhubungan dengan tugas.

- d. kepemimpinan membutuhkan penguasaan kebijakan yang berhubungan dengan tugas.
 - e. kepemimpinan membutuhkan kemampuan berpikir secara logis yang berhubungan dengan tugas.
14. Faktor-faktor kepribadian yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif yang penting adalah sebagai berikut ...
- a. kompetensi, kreativitas, toleran terhadap tekanan, dan *human relationship*.
 - b. kepercayaan diri, toleran terhadap tekanan, dewasa, integritas, ekstrovert.
 - c. kemampuan menganalisis, kreativitas, motivasi, dan harga diri.
 - d. keterampilan memecahkan masalah, *public relation*, minat, kepercayaan diri.
 - e. keterampilan komunikasi, karisma, tingkat intelegensi, minat.
15. Perilaku pemimpin konsisten dengan nilai yang telah ditetapkan dan bersikap jujur, etis, tanggung jawab, dan dapat dipercaya termasuk di dalam faktor kepribadian berikut...
- a. kepercayaan diri
 - b. toleran terhadap tekanan
 - c. dewasa
 - d. integritas
 - e. ekstrovert
16. Seseorang yang mudah bersosialisasi dan menyenangkan di dalam kelompok dapat muncul sebagai pemimpin kelompok termasuk di dalam faktor kepribadian berikut...
- a. kepercayaan diri
 - b. toleran terhadap tekanan
 - c. dewasa
 - d. integritas
 - e. ekstrovert
17. Secara emosional, pemimpin yang memiliki kesadaran yang akurat tentang kekuatan dan kelemahan, serta diorientasikan menuju peningkatan diri termasuk di dalam faktor kepribadian berikut...
- a. kepercayaan diri
 - b. toleran terhadap tekanan
 - c. dewasa
 - d. integritas
 - e. ekstrovert

18. Pemimpin yang menghadapi keadaan yang sulit tetapi akan membuat keputusan yang baik, tetap tenang, dan memberikan arah keputusan yang cepat dan efektif kepada bawahannya termasuk di dalam faktor kepribadian berikut...
 - a. kepercayaan diri
 - b. toleran terhadap tekanan
 - c. dewasa
 - d. integritas
 - e. ekstrovert

19. Pemimpin yang menggunakan kekuatan sendiri akan menyusun tujuan yang tinggi untuk mereka sendiri dan pengikutnya, berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, dan bertahan di dalam menghadapi masalah dan menyelesaikannya termasuk di dalam faktor kepribadian berikut...
 - a. kepercayaan diri
 - b. toleran terhadap tekanan
 - c. dewasa
 - d. integritas
 - e. ekstrovert

20. Serangkaian dorongan yang aktif yang berasal dari dalam dan dari luar individu untuk memulai kerja yang berhubungan dengan perilaku tertentu, serta untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan lamanya perilaku tersebut disebut...
 - a. kepemimpinan
 - b. minat
 - c. kebutuhan
 - d. keinginan
 - e. motivasi

21. Keyakinan dari kemampuan seseorang untuk mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan berhubungan dengan performa pemimpin dan kepemimpinan transformasi disebut...
 - a. kebutuhan interpersonal
 - b. kebutuhan kekuasaan
 - c. efikasi diri
 - d. ekspektasi
 - e. orientasi pencapaian

22. Kebutuhan untuk mencapai, keinginan untuk menang, dorongan untuk berhasil, keinginan untuk bertanggung jawab, dan perhatian terhadap tujuan tugas disebut...
 - a. kebutuhan interpersonal
 - b. kebutuhan kekuasaan
 - c. efikasi diri
 - d. ekspektasi
 - e. orientasi pencapaian

23. Keterampilan pemimpin yang berhubungan dengan kepemilikan pengetahuan yang khusus dan ahli pada tipe pekerjaan, aktivitas, prosedur atau teknik tertentu untuk menyelesaikan tugas adalah...
 - a. keterampilan teknis
 - b. keterampilan interpersonal
 - c. keterampilan intrapersonal
 - d. keterampilan konseptual
 - e. keterampilan manajerial

24. Keterampilan pemimpin yang berhubungan dengan pemahaman terhadap perasaan dan sikap orang lain, pengetahuan cara bekerja dengan orang-orang dalam hubungan kerja individu dan kooperatif adalah...
 - a. keterampilan teknis
 - b. keterampilan interpersonal
 - c. keterampilan intrapersonal
 - d. keterampilan konseptual
 - e. keterampilan manajerial

25. Keterampilan pemimpin yang berhubungan dengan kemampuan untuk membentuk dan bekerja dengan konsep, berpikir secara logis, memberikan alasan secara analitis, deduktif, dan induktif adalah...
 - a. keterampilan teknis
 - b. keterampilan interpersonal
 - c. keterampilan intrapersonal
 - d. keterampilan konseptual
 - e. keterampilan manajerial

BAB VI

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

A. Desentralisasi dalam Pendidikan

Desentralisasi dalam pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan distribusi dan penggunaan sumber daya seperti finansial, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik yang dilakukan oleh pemerintah pusat kepada sekolah-sekolah. Salah satu hal yang penting di dalam desentralisasi adalah keharusan untuk memahami siapa yang melakukan kontrol pendidikan dalam hal administrasi, finansial, dan perencanaan kurikulum. Hal lain yang penting di dalam desentralisasi adalah berhubungan dengan fungsi-fungsi apa sajakah di dalam sistem untuk didesentralisasikan. Semua keputusan kebijakan sehubungan dengan finansial dan sumber daya manusia memiliki tingkatan yang bervariasi dari sentralisasi dan desentralisasi.

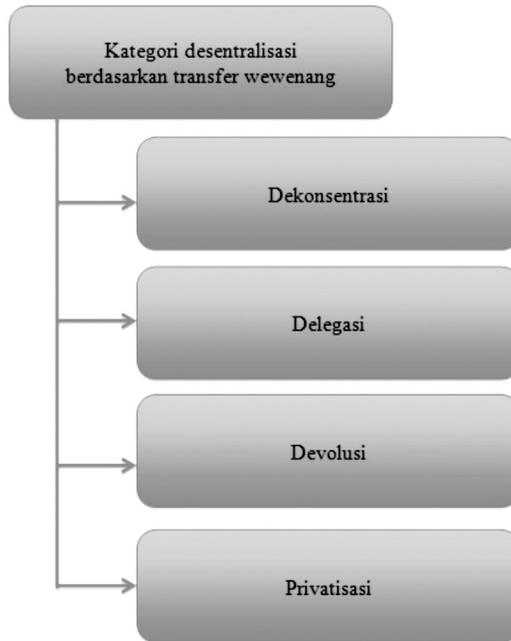
Kategori-kategori desentralisasi berbeda-beda meliputi tingkatan yang berbeda dalam hal transfer wewenang, yaitu sebagai berikut (lihat Gambar 6.1):

1. Dekonsentrasi

Dekonsentrasi adalah pergeseran wewenang untuk melaksanakan peraturan dan relokasi spasial dari pembuatan keputusan atau perpindahan tanggung jawab administratif atau wewenang kepada yang levelnya lebih rendah.

2. Delegasi

Delegasi adalah penugasan wewenang pembuatan keputusan yang khusus atau dengan kata lain perpindahan tanggung jawab manajerial untuk fungsi-fungsi yang bersifat khusus kepada pemerintah lokal.



Gambar 6.1. Kategori Desentralisasi berdasarkan Transfer Wewenang.

3. Devolusi

Devolusi adalah perpindahan tanggung jawab untuk mengatur pemerintahan kepada provinsi. Unit lokal yang baru tercipta berusaha untuk memperkuat secara finansial atau legal. Aktivitas yang dilakukan unit tersebut tidak dikontrol langsung oleh pemerintah pusat.

4. Privatisasi

Privatisasi adalah perpindahan wewenang untuk pemerintahan dari sektor publik kepada sektor swasta.

Pembagian desentralisasi yang lain meliputi model-model sebagai berikut.

1. Model redistributif

Model redistributif berkaitan dengan distribusi kekuasaan yang bersifat *top-down*.

2. Model efektivitas

Model efektivitas memfokuskan pada aspek finansial dan efektivitas biaya desentralisasi.

3. Model budaya belajar

Model budaya belajar menunjuk kepada perbedaan budaya dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kebutuhan lokal.

Pelaksanaan desentralisasi yang meningkat di beberapa negara menyebabkan terjadinya penurunan ketidakseimbangan regional. Demikian sebaliknya, pelaksanaan sentralisasi yang meningkat menyebabkan terjadinya peningkatan ketidakseimbangan regional. Pada saat terjadi peningkatan di dalam pelaksanaan otonomi daerah menyebabkan terjadinya penurunan ketidakseimbangan regional.

B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah di dalam sebuah sistem pendidikan adalah desentralisasi konsisten dan sistematis sampai kepada kewenangan dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan pada persoalan-persoalan yang signifikan berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan di sekolah di dalam kerangka tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas yang ditentukan secara terpusat.

Manajemen berbasis sekolah adalah reformasi pendidikan yang populer sebagai salah satu cara untuk meningkatkan performa sistem pendidikan. Manajemen berbasis sekolah memungkinkan orang-orang yang bekerja di sekolah untuk membuat keputusan mengenai cara uang dibelanjakan, siapa saja yang akan direkrut, dan cara pembelajaran disampaikan kepada siswa. Walaupun tujuan dan standar ditentukan oleh pusat, tetapi manajemen berbasis sekolah memungkinkan proses yang digunakan untuk mencapai *outcome* dibuat pada level sekolah.

Pendukung manajemen berbasis sekolah menyatakan bahwa sistem pendidikan harus melakukan desentralisasi wewenang pembuatan keputusan agar performa sekolah dapat meningkat. Pendapat ini didukung dengan alasan bahwa pendidik di sekolah adalah orang yang terdekat dengan siswa sehingga menempati posisi yang terbaik untuk menilai kebutuhan siswa dan mendesain program pendidikan agar dapat memenuhi kebutuhan siswa. Selain itu, guru-guru dan yang lainnya juga akan memperoleh rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap peningkatan performa sekolah jika mereka terlibat langsung di dalam pembuatan keputusan. Alasan lainnya adalah pembuatan keputusan dengan cara desentralisasi juga akan meningkatkan efektivitas

penggunaan sumber daya yang terbatas. Sekolah dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah dapat mendesain sumber dayanya seperti dana untuk pengembangan tenaga pendidikan dan kependidikan, serta fasilitas pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan setempat.

Manajemen berbasis sekolah yang merupakan desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat kepada level sekolah dapat dianggap secara konseptual sebagai perubahan formal dari struktur pemerintahan. Perubahan ini sebagai sebuah bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah secara individu merupakan unit utama pembangunan dan bergantung pada redistribusi wewenang pembuat keputusan sebagai cara utama di mana peningkatan dapat distimulasi dan dipertahankan.

Manajemen berbasis sekolah meliputi beberapa perpindahan tanggung jawab dan pembuatan keputusan untuk operasional sekolah kepada kombinasi dari kepala sekolah, guru-guru, orang tua, dan anggota komunitas sekolah yang lain. Manajemen berbasis sekolah dilaksanakan dalam usaha untuk memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan guru-guru. Kekuasaan yang diberikan dapat memperkuat motivasi profesionalnya sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan rasa kepemilikan kepala sekolah dan guru-guru terhadap sekolahnya. Selain itu, manajemen berbasis sekolah melibatkan komunitas setempat dengan cara yang bermakna untuk melakukan pembuatan keputusan mengenai sekolah setempat. Melalui cara ini, manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan kecepatan dan relevansi pembuatan keputusan pada level sekolah.

Di dalam manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah, guru-guru, dan sering kali orang tua dan siswa diberikan kewenangan untuk melakukan pembuatan keputusan yang memengaruhi cara sekolah tersebut dikelola dan pembelajaran yang disampaikan kepada siswa. Manajemen berbasis sekolah merupakan aplikasi teori manajemen bisnis modern terhadap sistem sekolah yang berusaha menempatkan tanggung jawab maksimum untuk perencanaan pendidikan, akuntabilitas, dan manajemen sumber daya manusia dan material pada pegawai yang berada di sekolah secara individu. Manajemen berbasis sekolah memungkinkan sekolah dapat mengalokasikan sumber dayanya yang terbatas dengan cara yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan sekolah, pegawai, dan komunitas sekolah. Manajemen berbasis sekolah meliputi keseimbangan akuntabilitas pembuatan keputusan

antara sekolah dan daerah. Hal ini berarti bahwa kebijakan, kandungan, dan apa saja yang termasuk di dalam pembelajaran ditetapkan oleh level daerah, sedangkan strategi, proses, dan bagaimana program pembelajaran akan disampaikan ditentukan pada level sekolah. Sekolah bertanggung jawab untuk membuat keputusan tentang dana dan alokasinya untuk tenaga pendidik dan kependidikan, perlengkapan, pengembangan tenaga pendidikan dan kependidikan, transportasi, dan buku teks. Daerah akan mengalokasikan sumber daya untuk setiap sekolah berdasarkan tipe atau level sekolah, pendaftaran siswa, dan tipe program pengajaran yang dibutuhkan di sekolah. Implementasi manajemen berbasis sekolah meliputi pertimbangan kebudayaan dan norma-norma yang terdapat di sekolah berhubungan dengan peran dan perilaku kepala sekolah dan guru-guru yang dapat diterima.

Tujuan manajemen berbasis sekolah adalah otonomi, fleksibilitas, efisiensi, produktivitas, dan akuntabilitas menuju kepada keuntungan, kualitas, dan efisiensi. Tujuan akhir dari model desentralisasi di dalam kebijakan pendidikan adalah untuk menciptakan organisasi belajar dengan lingkungan kegiatan belajar mengajar yang efektif untuk meningkatkan performa akademik dan meningkatkan mutu peserta didik. Keberhasilan model manajemen berbasis sekolah terletak pada pelaksanaan akses, keseimbangan, dan keadilan sosial yang memengaruhi pola keseluruhan dari keseimbangan kesempatan pendidikan di dalam kebudayaan global.

Agar pelaksanaan desentralisasi di dalam pendidikan dapat terlaksana dengan baik, peran pemerintah pusat dan regional sangat penting agar terjadi keseimbangan. Hasil akhir dari pelaksanaan desentralisasi bergantung dari banyak faktor yaitu kebijakan yang ada, tipe desentralisasi, dan mekanisme pasar yang ada seperti kebebasan memilih, kebijakan yang dilaksanakan, dan konteks kebudayaan lokal, ekonomi, dan politik. Program desentralisasi dilaksanakan secara berhasil di dalam melakukan perubahan administrasi yang ada dan struktur pembuatan keputusan, tetapi kurang berhasil dalam hal partisipasi lokal.

Di dalam teori dan dalam praktiknya, sentralisasi dan desentralisasi memiliki perbedaan. Dalam sentralisasi, nilai kontrol, keseragaman, dan efisiensi memiliki kekuatan, sedangkan di dalam desentralisasi menunjukkan bahwa kebebasan, perbedaan, dan kemampuan bereaksi lebih disukai.

Di Indonesia, pengelolaan sekolah dasar yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah menggunakan tata kelola sebagai berikut:

1. kepala sekolah melaksanakan manajemen berbasis untuk dan atas nama gubernur/bupati/wali kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
2. komite sekolah memberikan bantuan berupa pengarahan, pertimbangan, dan melakukan pengawasan akademik kepada dan terhadap kepala sekolah.

Di Indonesia, manajemen berbasis sekolah merupakan kewenangan kepala sekolah menentukan secara mandiri untuk sekolah dasar yang dikelolanya dalam bidang manajemen yang meliputi:

1. rencana strategis dan operasional,
2. struktur organisasi dan tata kerja,
3. sistem audit dan pengawasan internal,
4. sistem penjaminan mutu internal.

C. Kondisi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar

Masalah utama di dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar adalah peran dan tanggung jawab. Sejauh mana kepala sekolah melibatkan dan mendukung tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk membuat usulan merupakan hal yang sangat penting. Adanya komunikasi yang tidak cukup di antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan kepala sekolah merupakan masalah utama. Selain itu juga adanya keterlibatan yang kurang dari orang tua dan siswa.

Delegasi tanggung jawab kepada sekolah secara individu adalah adanya kontrol yang lebih besar terhadap anggaran sekolah tersebut. Di dalam sekolah tanggung jawab penganggaran biasanya didelegasikan kepada kepala sekolah yang merupakan input dari warga sekolah. Guru-guru sering kali mengeluh terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah tetapi menginginkan lebih dari itu. Mereka menyukai untuk dilibatkan di dalam pengambilan keputusan, tetapi sering kali tersiksa terhadap adanya tambahan jam yang dibutuhkan dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah.

Beberapa rekomendasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi usaha desentralisasi melalui manajemen berbasis sekolah

adalah sebagai berikut.

1. Penerapan pendekatan manajemen berbasis sekolah sebaiknya dilanjutkan karena adanya pencapaian yang cukup besar untuk menjamin usaha yang berlanjut.
2. Manajemen berbasis sekolah sebaiknya diterapkan di sekolah-sekolah dengan kemampuan dan kemauan kepala sekolah untuk mendelegasikan tanggung jawabnya. Beberapa kepala sekolah sebaiknya diberikan asistensi untuk melaksanakan kepemimpinan partisipatif dan bukannya kepemimpinan yang bersifat otoriter.
3. Delegasi sebaiknya tidak hanya di tingkat sekolah, tetapi juga diteruskan kepada guru-guru kaitannya dengan fleksibilitas pemerolehan fasilitas pembelajaran, partisipasi di dalam penjadwalan mengajar, materi yang diajarkan, dan metodologi pembelajaran yang diterapkan.
4. Dinas Pendidikan sebaiknya menyediakan forum untuk saling bertukar informasi di antara sekolah mengenai tindakan dan pendekatan pengajaran yang inovatif atau yang baru.
5. Dinas Pendidikan sebaiknya mendiseminasikan informasi mengenai teknologi-teknologi yang baru dan kesempatan-kesempatan pelatihan, menyediakan bantuan teknis, melaksanakan evaluasi terhadap inovasi yang dilaksanakan sekolah-sekolah, dan melakukan survei terhadap guru-guru secara periodik dalam rangka untuk mengetahui efektivitas inovasi yang diperkenalkan.
6. Dinas Pendidikan dan sekolah-sekolah yang mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sebaiknya secara jelas mengomunikasikan peran dan tanggung jawab dari masing-masing pihak yang terlibat.
7. Setiap sekolah sebaiknya menyediakan komunikasi dua arah di semua tingkat termasuk guru, staf administrasi, pustakawan, dan pegawai sekolah lainnya.
8. Sekolah sebaiknya secara kuat mendorong guru-guru untuk mencoba pendekatan pendidikan yang baru, tetapi secara tidak terpaksa. Hal ini disebabkan manajemen berbasis sekolah tidak memberikan hukuman secara individu.
9. Sekolah sebaiknya lebih menekankan pada perubahan dan pengaruhnya pada pencapaian siswa.

Di dalam mengimplementasi manajemen berbasis sekolah, wewenang dan tanggung jawab diberikan lebih besar kepada sekolah secara individu dan staf-staf sekolah lainnya. Implementasi ini juga meningkatkan

kewenangan tingkat sekolah dan pembuatan keputusan berbasis sekolah. Usaha-usaha yang dilakukan mengambil berbagai bentuk yang berbeda dengan variasi yang besar dalam hal tanggung jawab dan wewenang yang sebenarnya didelegasikan, kepada siapa didelegasikan, serta proses dan prosedur khusus apa yang digunakan.

Implementasi manajemen berbasis sekolah adalah pergerakan menuju manajemen partisipatif di mana seluruh pegawai sekolah diminta untuk memberikan input dan berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan. Asumsi dasar dari manajemen berbasis sekolah sama dengan desentralisasi, yaitu orang-orang yang berperan di dalam pemberian pelayanan dapat lebih baik mengidentifikasi masalah spesifik dan kebutuhan siswa dan sekolah. Mereka sebaiknya diberikan kewenangan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mengubah prosedur dan praktik untuk memenuhi kebutuhannya. Implementasi manajemen berbasis sekolah akan mendukung perkembangan dan implementasi cara-cara baru untuk mendidik siswa.

Pada sisi negatifnya, proses di dalam implementasi manajemen berbasis sekolah memiliki kelemahan-kelemahan. Manajemen berbasis sekolah dapat membutuhkan waktu yang lama dan usaha yang besar dari staf sekolah. Prosedur pembuatan keputusan yang bersifat kooperatif dapat menunda proses pembuatan keputusan, dan banyak staf sekolah tidak menyukai kebutuhan waktu tambahan, tambahan tanggung jawab, atau aspek-aspek lain dari proses pembuatan keputusan yang direvisi.

D. Keluasan Pembuatan Keputusan yang Dibagi di dalam Sekolah

Salah satu elemen yang harus diperhatikan di dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah sejauh mana berbagai tipe keputusan telah didesentralisasikan di dalam sekolah. Dalam beberapa situasi, wewenang pembuatan keputusan telah didelegasikan terutama kepada kepala sekolah. Pada beberapa sekolah, beberapa bentuk dewan sekolah merupakan kekuatan dominan dan selain dewan sekolah tidak terlibat secara substansial. Oleh karena manajemen berbasis sekolah dipromosikan di bawah teori bahwa orang-orang yang memberikan pelayanan harus diberikan sebanyak mungkin prakarsa, anggota staf sekolah termasuk guru sebaiknya memegang peranan utama. Peran orang tua sering kali ditekankan sangat penting di dalam manajemen berbasis

sekolah. Demikian pula, input siswa sering kali disebut sebagai elemen manajemen berbasis sekolah.

E. Keluasan Desentralisasi Penganggaran dan Keputusan Pengeluaran

Elemen utama desentralisasi sistem sekolah adalah mengizinkan sekolah-sekolah secara individu untuk menganggarkan dan membelanjakannya. Keputusan pendanaan mendukung banyak keputusan yang lain. Asumsinya adalah orang-orang pada tingkat sekolah dapat menentukan yang terbaik mengenai kebutuhan fasilitas, staf, dan siswa sehingga dapat dengan bebas menggunakan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan individu mereka.

Isu pengeluaran tidak hanya meliputi pengembangan anggaran sekolah, tetapi juga untuk pengalokasian anggaran sekolah (seperti perpindahan antara kategori-kategori anggaran), dan cara pembuatan keputusan pengadaan. Sekolah-sekolah umumnya menerima dana dari berbagai sumber dengan kendala-kendala berbeda yang dibebankan menurut sumbernya.

Delegasi penganggaran dan kontrol pengeluaran memiliki masalah potensial. Kegiatan mengizinkan setiap sekolah dengan fleksibilitas yang tinggi mengenai cara membayar stafnya akan meningkatkan pertanyaan keseimbangan dan keadilan di antara sekolah dan dapat mengakibatkan konflik dengan persetujuan asosiasi guru. Kegiatan mengizinkan setiap sekolah menyeleksi penjual untuk perlengkapan dapat merugikan kemampuan pemerintah untuk memperoleh potongan harga untuk jumlah yang besar. Selain itu, staf sekolah yang kurang berpengalaman dan tidak terlatih dapat membuat kesalahan pengadaan yang tidak akan dilakukan oleh staf pengadaan yang tersentralisasi.

Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dalam rangka mempercepat pencapaian standar pelayanan minimal di sekolah untuk memberikan penyediaan pendanaan pada biaya operasi non-personalia bagi sekolah dasar sebagai pelaksanaan program wajib belajar, diterima oleh sekolah dasar secara utuh serta dikelola secara mandiri oleh sekolah melalui pelibatan dewan guru dan komite sekolah dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut.

1. Sekolah dasar melakukan pengelolaan dana secara profesional, transparan, dan bersifat akuntabel.

2. Sekolah dasar harus mempunyai rencana jangka menengah yang disusun untuk jangka waktu 4 tahunan.
3. Sekolah dasar harus melakukan penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) di dalam bentuk Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), di mana dana BOS termasuk bagian integral dari RKAS.
4. Rencana jangka waktu menengah dan RKAS harus dilakukan berdasarkan hasil evaluasi diri sekolah dasar.
5. Rencana jangka waktu menengah dan RKAS harus mendapat persetujuan di dalam rapat dewan pendidikan setelah memperhatikan faktor-faktor pertimbangan komite sekolah dan disahkan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pendidikan kabupaten/kota (pada sekolah negeri) atau yayasan (pada sekolah swasta).

Penggunaan dana BOS yang dilaksanakan di sekolah dasar harus berdasarkan kesepakatan dan keputusan yang dilakukan bersama antara tim manajemen BOS sekolah dasar, dewan guru, dan komite sekolah. Hasil kesepakatan ini harus dituangkan dalam bentuk berita acara rapat secara tertulis yang ditandatangani oleh peserta rapat. Penggunaan dana BOS yang disepakati harus berdasarkan skala prioritas dari kebutuhan sekolah, yang secara khusus untuk membantu dalam mempercepat pemenuhan standar pelayanan minimal dan/atau standar nasional pendidikan. Penerimaan dana BOS oleh sekolah dasar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan-kegiatan sebagai berikut.

1. Pengembangan perpustakaan

Pengembangan perpustakaan digunakan untuk membiayai pembelian buku, langganan publikasi berkala, akses informasi online, pemeliharaan buku/koleksi perpustakaan, peningkatan kompetensi tenaga pustakawan, pengembangan database perpustakaan, pemeliharaan perabot perpustakaan, serta pemeliharaan dan pembelian *Air Conditioner* (AC) perpustakaan.

2. Penerimaan peserta didik baru

Kegiatan dalam rangka penerimaan peserta didik yang baru meliputi pembiayaan administrasi pendaftaran, penggandaan formulir data pokok pendidikan, pendaftaran ulang, biaya pemasukan data pokok pendidikan, pembuatan spanduk sekolah bebas pungutan, penyusunan RKS/RKAS berdasarkan hasil evaluasi diri sekolah, termasuk untuk pembiayaan ATK,

konsumsi panitia, uang lembur, dan kegiatan-kegiatan lain yang terkait dengan penerimaan peserta didik baru.

3. Pembelajaran dan ekstrakurikuler peserta didik

Kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler peserta didik meliputi pembiayaan untuk kegiatan PAKEM, pengembangan pendidikan karakter, pembelajaran remedial, pembelajaran pengayaan, pemantapan persiapan ujian, olahraga, kesenian, Karya Ilmiah Remaja, PRAMUKA, Palang Merah Remaja, Usaha Kesehatan Sekolah, Pendidikan Lingkungan Hidup, pembiayaan lomba-lomba yang tidak dibiayai dari dana pemerintah/pemerintah daerah, termasuk untuk pembiayaan honor jam mengajar tambahan di luar jam pelajaran dan biaya transportasi, biaya transportasi dan akomodasi peserta didik/ guru dalam rangka mengikuti lomba, fotokopi, membeli alat olahraga, alat kesenian, serta biaya pendaftaran mengikuti lomba.

4. Kegiatan ulangan dan ujian

Kegiatan ulangan dan ujian meliputi pembiayaan ulangan harian, Ulangan Tengah Semester, Ulangan Akhir Semester/Ulangan Kenaikan Kelas, Ujian Sekolah termasuk untuk pembiayaan fotokopi/penggandaan soal, biaya koreksi ujian, pembuatan laporan pelaksanaan hasil ujian untuk disampaikan kepada orang tua, biaya mengawas ujian yang bukan bagian dari kewajiban tugas guru, dan biaya transport pengawas ujian di luar sekolah tempat mengajar yang tidak dibiayai oleh pemerintah/pemerintah daerah.

5. Pembelian bahan-bahan habis pakai

Kegiatan pembelian bahan-bahan habis pakai meliputi pembiayaan buku tulis, kapur tulis, pensil, spidol, kertas, bahan praktikum, buku induk peserta didik, buku inventaris, minuman dan makanan ringan untuk kebutuhan sehari-hari di sekolah, pengadaan suku cadang alat kantor, dan alat-alat kebersihan sekolah.

6. Langganan daya dan jasa

Kegiatan langganan daya dan jasa meliputi pembiayaan listrik, air, telepon, internet (*fixed/mobile modem*), baik dengan cara berlangganan maupun prabayar, pembiayaan penggunaan internet termasuk untuk pemasangan baru, pembelian jenset atau jenis lainnya yang lebih sesuai di daerah tertentu misalnya panel surya jika di sekolah tidak ada jaringan listrik,

di mana penggunaan internet dengan *mobile modem* dapat dilakukan untuk maksimal pembelian voucher sebesar Rp250.000/bulan.

7. Perawatan sekolah

Kegiatan perawatan sekolah meliputi pembiayaan pengecatan, perbaikan atap bocor, perbaikan pintu dan jendela, perbaikan mebel, perbaikan sanitasi sekolah (kamar mandi dan WC), perbaikan lantai ubin/keramik dan perawatan fasilitas sekolah lainnya; kamar mandi dan WC peserta didik harus dijamin berfungsi dengan baik.

8. Pembayaran honorarium bulanan guru honorer dan tenaga kependidikan honorer

Kegiatan pembayaran honorarium bulanan meliputi pembiayaan guru honorer, pegawai administrasi termasuk administrasi BOS untuk sekolah dasar, pegawai perpustakaan, penjaga sekolah, satpam, pegawai kebersihan, di mana dalam pengangkatan guru/tenaga kependidikan honorer sekolah harus mempertimbangkan batas maksimal penggunaan dana BOS untuk belanja pegawai, serta kualifikasi guru honorer harus sesuai bidang yang diperlukan.

9. Pengembangan profesi guru

Kegiatan pengembangan profesi guru meliputi pembiayaan KKG/MGMP, KKKS/MKKS, menghadiri seminar yang terkait langsung dengan peningkatan mutu pendidik dan ditugaskan oleh sekolah (termasuk pembiayaan fotokopi, biaya pendaftaran, dan akomodasi seminar), di mana khusus untuk sekolah yang mendapat hibah/*block grant* pengembangan KKG/MGMP atau sejenisnya pada tahun anggaran yang sama hanya diperbolehkan menggunakan dana BOS untuk biaya transport kegiatan apabila tidak disediakan oleh hibah/*block grant* tersebut.

10. Membantu peserta didik miskin

Kegiatan membantu peserta didik miskin meliputi pembiayaan pemberian tambahan bantuan biaya transportasi bagi peserta didik miskin yang menghadapi masalah biaya transport dari dan ke sekolah, membeli alat transportasi sederhana bagi peserta didik miskin yang akan menjadi barang inventaris sekolah (misalnya sepeda, perahu penyeberangan, dan lain-lain), membantu membeli seragam, sepatu, dan alat tulis bagi peserta

didik penerima Bantuan Siswa Miskin (BSM) atau peserta didik yang orang tuanya memiliki Kartu Perlindungan Sosial (KPS)

11. Pembiayaan pengelolaan BOS

Kegiatan pembiayaan pengelolaan BOS meliputi pembiayaan ATK termasuk tinta printer, CD, dan *flash disk*, penggandaan, surat-menyurat, insentif bagi bendahara dalam rangka penyusunan laporan BOS dan biaya transportasi dalam rangka mengambil dana BOS di Bank/PT POS.

12. Pembelian dan perawatan perangkat komputer

Kegiatan pembelian dan perawatan perangkat komputer meliputi pembiayaan pembelian desktop/*work station*, printer atau printer sekaligus pemindai, dengan perhitungan printer sebanyak 1 unit/tahun, desktop/*work station* maksimal 3 unit untuk sekolah dasar, di mana peralatan komputer tersebut harus dicatat sebagai inventaris sekolah.

13. Biaya lainnya

Kegiatan biaya lainnya dilakukan jika seluruh komponen 1 sampai dengan 12 telah terpenuhi pendanaannya dari BOS meliputi pembiayaan alat peraga/media pembelajaran, mesin ketik, peralatan UKS, pembelian meja dan kursi peserta didik jika meja dan kursi yang ada sudah dalam kategori rusak berat, di mana penggunaan dana untuk komponen ini harus dilakukan melalui rapat dengan dewan guru dan komite sekolah.

Batas maksimal yang dipersyaratkan untuk penggunaan dana BOS pada belanja pegawai (honor guru/tenaga kependidikan honorer dan honor-honor kegiatan) di sekolah negeri sebesar 20% dari total dana BOS yang diterima oleh sekolah dalam satu tahun.

Rekomendasi yang diberikan dalam pelaksanaan desentralisasi penganggaran dan keputusan pengeluaran pada tingkat pusat adalah sebagai berikut.

1. Mendesentralisasi keputusan penganggaran tidak hanya untuk tingkat sekolah, tetapi juga untuk tim pengajaran. Anggaran dasar juga disediakan untuk perlengkapan, pengembangan profesi, guru pengganti, dan pengalokasian dana dalam setiap kategori.
2. Mengizinkan dan mendorong sekolah secara individu untuk mempertimbangkan kompromi personal. Kepala sekolah didorong untuk melibatkan tim pengajaran untuk membuat keputusan.

3. Mengizinkan sekolah untuk mentransfer dana di antara rekening di sepanjang tahun akademik dan bukan hanya pada awal tahun sehingga terdapat fleksibilitas untuk memberikan respons terhadap kebutuhan dan kesempatan yang berubah.
4. Mengizinkan sekolah untuk memindahkan dana yang tidak dibelanjakan dari satu tahun akademik ke tahun berikutnya, tetapi membatasi jumlah yang dipindahkan.
5. Memodifikasi sistem informasi manajemen di tingkat pusat untuk menyediakan informasi anggaran pada tingkat sekolah dalam rangka membantu staf sekolah untuk mengetahui status anggaran.
6. Mengizinkan sekolah-sekolah melakukan pembelian lebih, tetapi dengan batasan tertentu seperti persetujuan dari pemerintah untuk membiayai jumlah tertentu.
7. Mendorong sekolah-sekolah untuk menghubungkan keputusan anggarannya dengan rencana peningkatan sekolah (atau rencana jangka panjang lainnya).
8. Memberikan pelatihan di dalam penganggaran dan pembelian dengan sesi yang berbeda untuk berbagai staf yang berbeda (seperti kepala sekolah, guru-guru, staf administrasi, pustakawan, dan sebagainya).

Rekomendasi yang diberikan dalam pelaksanaan desentralisasi penganggaran dan keputusan pengeluaran pada tingkat sekolah adalah sebagai berikut.

1. Kepala sekolah sebaiknya mendesentralisasikan keputusan penganggaran kepada tim pengajaran sejauh mungkin, menyediakan mereka anggaran dasar, dan mengizinkan mereka untuk menentukan cara mengalokasikan dana di dalam setiap kategori.
2. Staf sekolah sebaiknya memanfaatkan wewenang penganggaran yang didesentralisasikan kepada mereka. Kepala sekolah sebaiknya mendorong guru-guru untuk menggunakan kewenangan ini dan jika diperlukan memberikan pelatihan, asistensi, atau menunjuk staf yang akan mengikuti pelatihan yang diberikan tingkat pusat.
3. Sekolah sebaiknya menggunakan sebagian uang yang dianggarkan untuk kegiatan tutor dan tujuan inovatif lainnya.

F. Keluasan Desentralisasi Keputusan Personel

Keputusan untuk mempekerjakan pegawai didelegasikan kepada tingkat sekolah dalam tingkatan tertentu. Batasan yang dipersyaratkan

untuk rasio siswa dan guru dan persyaratan untuk tipe guru-guru yang spesifik (seperti guru-guru pendidikan khusus) akan membatasi fleksibilitas di dalam mempekerjakan atau menugaskan staf pengajar.

Pemerintah provinsi melakukan perencanaan kebutuhan, pengangkatan, penempatan, pemutasian, pemberian kesejahteraan, pemberian penghargaan, pemberian perlindungan, pelaksanaan pembinaan dan pengembangan, dan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan untuk pegawai negeri sipil pada sekolah dasar bertaraf internasional atau yang dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional yang dilakukan oleh pemerintah provinsi. Pelaksanaan mutasi dari tenaga pendidik dan kependidikan pegawai negeri sipil pada sekolah dasar bertaraf internasional atau yang sedang dilaksanakan pengembangan menjadi sekolah dasar bertaraf internasional menjadi kewenangan pemerintah provinsi.

Pelaksanaan pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pelaksanaan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah dasar yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah dilaksanakan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, yang dilakukan dalam rangka memperluas dan pemeratakan akses pendidikan serta melakukan peningkatan mutu, daya saing, dan mencapai relevansi pendidikan.

Pelaksanaan pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pelaksanaan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah dasar yang diselenggarakan oleh masyarakat dilaksanakan oleh penyelenggara pendidikan yang didirikan oleh masyarakat yang merujuk kepada perjanjian kerja dan berdasarkan ketentuan di dalam peraturan perundang-undangan.

Pemerintah melaksanakan pengembangan dan pembinaan karier pada tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan pola pembinaan karier berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Begitu pula dengan penyelenggara pendidikan yang didirikan oleh masyarakat, mereka wajib melaksanakan pembinaan terhadap karier tenaga pendidikan dan kependidikan di sekolah dasar yang diselenggarakannya berdasarkan pola pembinaan karier, yang dilaksanakan di dalam bentuk peningkatan kualifikasi akademik dan/atau peningkatan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang merujuk kepada Standar Nasional Pendidikan.

Pelaksanaan promosi dan penghargaan yang ditujukan untuk tenaga pendidik dan kependidikan dilaksanakan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman yang dimiliki, kemampuan, serta prestasi kerja yang telah dicapai di dalam bidang pendidikan. Promosi yang diberikan di dalam bentuk kenaikan pangkat/golongan, kenaikan jabatan, dan/atau dalam bentuk promosi yang lain akan dilaksanakan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Promosi yang diberikan untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bukan pegawai negeri sipil di sekolah dasar yang diselenggarakan oleh masyarakat akan dilakukan berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga penyelenggara pendidikan dan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Keputusan dalam penerimaan peserta didik di sekolah dasar dilakukan secara objektif, transparan, dan bersifat akuntabel. Di dalam melakukan penerimaan peserta didik di sekolah dasar tidak ada diskriminasi, kecuali pada sekolah dasar yang memang dirancang untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik yang berasal dari kelompok gender atau agama tertentu.

Di dalam pengambilan keputusan untuk menerima calon peserta didik menjadi peserta didik dilaksanakan secara mandiri oleh rapat dewan guru yang dipimpin oleh kepala sekolah. Sekolah dasar dapat melakukan penerimaan peserta didik berasal dari pindahan sekolah dasar yang lain. Sekolah dasar dapat menetapkan tata cara dan tambahan persyaratan di dalam penerimaan peserta didik pindahan yang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Rekomendasi di dalam desentralisasi keputusan personel pada tingkat pusat adalah sebagai berikut.

1. Mendorong kepala sekolah untuk melibatkan guru-guru di dalam proses rekrutmen pegawai seperti di dalam proses wawancara.
2. Mendorong kepala sekolah untuk menggunakan kewenangannya secara ekonomis untuk menolak rekomendasi rekrutmen pegawai. Demikian pula, pemerintah sebaiknya menggunakan kewenangannya untuk menolak rekomendasi rekrutmen pegawai. Kepala sekolah atau pemerintah yang menolak rekomendasi sebaiknya memberikan informasi kepada sekolah mengenai alasan penolakan.
3. Mengkomunikasikan secara jelas kepada personel sekolah mengenai batasan legal tentang keputusan mempekerjakan dan memberhentikan pegawai. Kepala sekolah yang mendelegasikan kewenangan untuk

mempekerjakan pegawai sebaiknya mengidentifikasi kendala kunci untuk mempekerjakan pegawai (contohnya sekolah tertentu harus mengisi sebuah posisi dengan tipe keterampilan atau latar belakang pendidikan tertentu).

4. Mensyaratkan sekolah untuk mengembangkan pedoman dalam menangani keputusan mempekerjakan pegawai termasuk siapa saja yang akan terlibat di dalam proses tersebut (contohnya pemerintah mensyaratkan setiap sekolah untuk mengembangkan rencana seleksi pegawai yang disetujui meliputi proses-proses yang terdiri dari memilih anggota panitia penerimaan pegawai, prosedur wawancara, dan memilih kandidat yang diusulkan). Cara lain adalah bahwa pemerintah dapat menyediakan pedoman rekrutmen pegawai walaupun tidak diwajibkan kepada sekolah.
5. Memungkinkan sekolah untuk mendefinisikan kembali lowongan pekerjaan yang akan diisi, selanjutnya meningkatkan kewenangan sekolah mengenai komposisi guru.
6. Memberikan kewenangan sekolah untuk mengganti posisi (contohnya mempekerjakan guru dengan kekhususan lebih tepat untuk kebutuhan sekolah).

G. Ringkasan

Masalah utama di dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar adalah mengenai peran dan tanggung jawab. Sejauh mana kepala sekolah melibatkan dan mendukung tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk membuat usulan merupakan hal yang sangat penting. Delegasi tanggung jawab kepada sekolah secara individu adalah adanya kontrol yang lebih besar terhadap anggaran sekolah tersebut. Di dalam sekolah tanggung jawab penganggaran biasanya didelegasikan kepada kepala sekolah yang merupakan input dari warga sekolah. Salah satu elemen yang harus diperhatikan di dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah sejauh mana berbagai tipe keputusan telah didesentralisasikan di dalam sekolah. Dalam beberapa situasi, wewenang pembuatan keputusan telah didelegasikan terutama kepada kepala sekolah. Pada beberapa sekolah, beberapa bentuk dewan sekolah merupakan kekuatan dominan dan selain dewan sekolah tidak terlibat secara substansial. Elemen utama desentralisasi sistem sekolah adalah mengizinkan sekolah-sekolah secara individu untuk menganggarkan dan membelanjakannya. Keputusan

pendanaan mendukung banyak keputusan-keputusan yang lain. Keputusan untuk mempekerjakan pegawai didelegasikan kepada tingkat sekolah dalam tingkatan tertentu. Batasan yang dipersyaratkan untuk rasio siswa dan guru dan persyaratan untuk tipe guru-guru yang spesifik (seperti guru-guru pendidikan khusus) akan membatasi fleksibilitas di dalam mempekerjakan atau menugaskan staf pengajar.

I. Latihan

Petunjuk: Pilihlah satu jawaban yang paling benar!

1. Rekomendasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi usaha desentralisasi melalui manajemen berbasis sekolah adalah...
 - a. adanya kemampuan dan kemauan kepala sekolah untuk mendelegasikan tanggung jawabnya.
 - b. delegasi dilakukan sampai pada tingkat sekolah.
 - c. peran dan tanggung jawab dari masing-masing pihak yang terlibat tidak dideskripsikan secara jelas.
 - d. tidak ada forum untuk saling bertukar informasi di antara sekolah mengenai tindakan dan pendekatan pengajaran yang inovatif atau yang baru.
 - e. tidak ada komunikasi dua arah di antara pihak-pihak di semua tingkat.
2. Implementasi manajemen berbasis sekolah adalah pergerakan menuju...
 - a. manajemen otoriter
 - b. manajemen partisipatif
 - c. manajemen sentralisasi
 - d. manajemen kaku
 - e. manajemen tidak kooperatif
3. Pada sisi negatifnya, proses di dalam implementasi manajemen berbasis sekolah memiliki kelemahan-kelemahan yaitu...
 - a. membutuhkan waktu yang singkat dari staf sekolah.
 - b. membutuhkan usaha yang sedikit dari staf sekolah.
 - c. prosedur pembuatan keputusan yang bersifat kooperatif sehingga dapat menunda proses pembuatan keputusan.
 - d. adanya pengurangan tanggung jawab dari staf sekolah.
 - e. tidak adanya kebutuhan waktu tambahan.

4. Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dalam rangka mempercepat pencapaian standar pelayanan minimal di sekolah merupakan penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu...
 - a. rencana jangka waktu menengah dan RKAS tidak perlu mendapat persetujuan di dalam rapat dewan pendidikan.
 - b. rencana jangka waktu menengah dan RKAS tidak dilakukan berdasarkan hasil evaluasi diri sekolah dasar.
 - c. rencana jangka waktu menengah dan RKAS tidak perlu memperhatikan faktor-faktor pertimbangan komite sekolah.
 - d. sekolah dasar melakukan pengelolaan dana secara profesional, transparan, dan bersifat akuntabel.
 - e. sekolah dasar melakukan pengelolaan dana secara tertutup dan tidak dilaporkan.
5. Penerimaan dana BOS oleh sekolah dasar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pengembangan perpustakaan di antaranya...
 - a. akses informasi online
 - b. penyusunan RKS/RKAS berdasarkan hasil evaluasi diri sekolah
 - c. pembiayaan untuk kegiatan PAKEM
 - d. membeli alat olah raga
 - e. Pendidikan Lingkungan Hidup
6. Penerimaan dana BOS oleh sekolah dasar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan penerimaan peserta didik baru di antaranya...
 - a. pengembangan database perpustakaan
 - b. pembiayaan administrasi pendaftaran
 - c. pembelajaran remedial
 - d. Ulangan Tengah Semester
 - e. bahan praktikum
7. Penerimaan dana BOS oleh sekolah dasar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pembelajaran dan ekstra kurikuler peserta didik di antaranya...
 - a. langganan publikasi berkala
 - b. biaya pemasukan data pokok pendidikan
 - c. biaya pendaftaran mengikuti lomba
 - d. Ulangan Akhir Semester/Ulangan Kenaikan Kelas
 - e. pengadaan suku cadang alat kantor
8. Penerimaan dana BOS oleh sekolah dasar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan langganan daya dan jasa di antaranya...

- a. minuman dan makanan ringan untuk kebutuhan sehari-hari di sekolah
 - b. pembiayaan penggunaan internet termasuk untuk pemasangan baru
 - c. perbaikan meubeler
 - d. pembiayaan guru honorer
 - e. pembiayaan KKG/MGMP
9. Penerimaan dana BOS oleh sekolah dasar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pengembangan profesi guru di antaranya...
- a. perbaikan atap bocor
 - b. pembiayaan buku tulis
 - c. biaya transportasi dan akomodasi peserta didik
 - d. Usaha Kesehatan Sekolah
 - e. pembiayaan KKG/MGMP
10. Penerimaan dana BOS oleh sekolah dasar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pembiayaan pengelolaan BOS di antaranya...
- a. insentif bagi bendahara
 - b. membeli alat transportasi sederhana
 - c. perbaikan sanitasi sekolah
 - d. pembiayaan listrik
 - e. Palang Merah Remaja
11. Pergeseran wewenang untuk melaksanakan peraturan dan relokasi spasial dari pembuatan keputusan atau perpindahan tanggung jawab administratif atau wewenang kepada yang levelnya lebih rendah adalah...
- a. dekonsentrasi
 - b. delegasi
 - c. devolusi
 - d. privatisasi
 - e. evolusi
12. Penugasan wewenang pembuatan keputusan yang khusus atau dengan kata lain perpindahan tanggung jawab manajerial untuk fungsi-fungsi yang bersifat khusus kepada pemerintah lokal adalah...
- a. dekonsentrasi
 - b. delegasi
 - c. devolusi

- d. privatisasi
 - e. evolusi
13. Perpindahan tanggung jawab untuk mengatur pemerintahan kepada provinsi adalah...
- a. dekonsentrasi
 - b. delegasi
 - c. devolusi
 - d. privatisasi
 - e. evolusi
14. Perpindahan wewenang untuk pemerintahan dari sektor publik kepada sektor swasta adalah...
- a. dekonsentrasi
 - b. delegasi
 - c. devolusi
 - d. privatisasi
 - e. evolusi
15. Model pembagian desentralisasi berkaitan dengan distribusi kekuasaan yang bersifat *top-down* adalah...
- a. model redistributif
 - b. model efektivitas
 - c. model budaya belajar
 - d. model distributif
 - e. model efisiensi
16. Model pembagian desentralisasi yang memfokuskan pada aspek finansial dan efektivitas biaya desentralisasi adalah...
- a. model redistributif
 - b. model efektivitas
 - c. model budaya belajar
 - d. model distributif
 - e. model efisiensi
17. Model pembagian desentralisasi yang menunjuk kepada perbedaan budaya dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kebutuhan lokal adalah...
- a. model redistributif
 - b. model efektivitas
 - c. model budaya belajar

- d. model distributif
 - e. model efisiensi
18. Tujuan manajemen berbasis sekolah adalah...
- a. otonomi, fleksibilitas, efisiensi, produktivitas, dan akuntabilitas.
 - b. otonomi, kekakuan, inefisiensi, produktivitas, dan akuntabilitas.
 - c. tergantung, fleksibilitas, efisiensi, produktivitas, dan sentralisasi.
 - d. tidak mandiri kekakuan, inefisiensi, produktivitas, dan akuntabilitas.
 - e. otonomi, fleksibilitas, inefisiensi, produktivitas, dan sentralisasi.
19. Manajemen berbasis sekolah merupakan kewenangan kepala sekolah menentukan secara mandiri untuk sekolah dasar yang dikelolanya dalam bidang manajemen yang meliputi...
- a. rencana strategis dan operasional, struktur organisasi dan tata kerja, sistem audit dan pengawasan eksternal, dan sistem penjaminan mutu internal.
 - b. rencana strategis dan operasional, struktur organisasi dan tata kerja, sistem audit dan pengawasan internal, dan sistem penjaminan mutu eksternal.
 - c. rencana strategis dan operasional, struktur organisasi dan tata kerja, sistem audit dan pengawasan internal, dan sistem penjaminan mutu internal.
 - d. rencana strategis dan operasional, struktur organisasi dan tata kerja, sistem audit dan pengawasan eksternal, dan sistem penjaminan mutu eksternal.
 - e. pelaksanaan kegiatan operasional, struktur organisasi dan tata kerja, sistem audit dan pengawasan internal, dan sistem penjaminan mutu internal.
20. Rekomendasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi usaha desentralisasi melalui manajemen berbasis sekolah adalah...
- a. manajemen berbasis sekolah sebaiknya diterapkan di sekolah-sekolah dengan kemampuan dan kemauan kepala sekolah untuk mendelegasikan tanggung jawabnya.
 - b. manajemen berbasis sekolah sebaiknya diterapkan di sekolah-sekolah dengan kemampuan dan kemauan kepala sekolah untuk melaksanakan kepemimpinan yang bersifat otoriter.
 - c. manajemen berbasis sekolah sebaiknya diterapkan di sekolah-sekolah dengan kemampuan dan kemauan kepala sekolah untuk melakukan kepemimpinan sentralisasi.

- d. manajemen berbasis sekolah sebaiknya diterapkan di sekolah-sekolah dengan delegasi hanya di tingkat sekolah.
 - e. manajemen berbasis sekolah sebaiknya diterapkan di sekolah-sekolah dengan kemampuan dan kemauan kepala sekolah yang menyediakan komunikasi satu arah di semua tingkat.
21. Implementasi manajemen berbasis sekolah adalah pergerakan menuju manajemen partisipatif yaitu...
- a. hanya kepala sekolah yang dapat memberikan input dan berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan.
 - b. seluruh pegawai sekolah diminta untuk memberikan input dan berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan.
 - c. hanya kepala sekolah dan dinas pendidikan diminta untuk memberikan input dan berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan.
 - d. hanya dinas pendidikan diminta untuk memberikan input dan berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan.
 - e. hanya pengawas diminta untuk memberikan input dan berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan.
22. Asumsi dasar dari manajemen berbasis sekolah sama dengan desentralisasi artinya...
- a. orang-orang yang berperan di dalam pemberian pelayanan dapat lebih baik mengidentifikasi masalah spesifik dan kebutuhan siswa dan sekolah.
 - b. pemerintah di tingkat pusat lebih baik mengidentifikasi masalah spesifik dan kebutuhan siswa dan sekolah.
 - c. pemerintah di tingkat provinsi lebih baik mengidentifikasi masalah spesifik dan kebutuhan siswa dan sekolah.
 - d. Dinas Pendidikan lebih baik mengidentifikasi masalah spesifik dan kebutuhan siswa dan sekolah.
 - e. pengawas lebih baik mengidentifikasi masalah spesifik dan kebutuhan siswa dan sekolah.
23. Delegasi penganggaran dan kontrol pengeluaran memiliki masalah potensial yaitu...
- a. staf sekolah yang berpengalaman dan terlatih melakukan pengadaan.
 - b. adanya staf pengadaan yang tersentralisasi.

- c. kegiatan mengizinkan setiap sekolah dengan fleksibilitas yang tinggi meningkatkan pertanyaan keseimbangan dan keadilan di antara sekolah.
 - d. kegiatan mengizinkan setiap sekolah dengan fleksibilitas yang tinggi dapat mengurangi konflik dengan persetujuan asosiasi guru.
 - e. kegiatan untuk tidak mengizinkan setiap sekolah menyeleksi penjual bagi perlengkapan.
24. Penggunaan dana BOS yang dilaksanakan di sekolah dasar harus berdasarkan kesepakatan dan keputusan yang dilakukan bersama dari...
- a. dewan guru, pegawai sekolah, dan komite sekolah.
 - b. pengawas, dewan guru, dan komite sekolah.
 - c. kepala sekolah, dewan guru, dan komite sekolah.
 - d. tim manajemen BOS sekolah dasar, dewan guru, dan komite sekolah.
 - e. tim manajemen BOS sekolah dasar, orang tua murid, dan komite sekolah.
25. Isu pengeluaran meliputi...
- a. pengembangan anggaran sekolah semaksimal mungkin.
 - b. pengembangan anggaran sekolah dan penggunaannya.
 - c. pengembangan anggaran sekolah, pengalokasian anggaran sekolah, dan cara pembuatan keputusan pengadaan.
 - d. pengembangan anggaran sekolah yang ditentukan oleh pusat
 - e. cara pembuatan keputusan pengadaan.

BAB VII

PEMBUATAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH

A. Model Klasikal melalui Strategi Optimisasi

Teori keputusan klasikal mengasumsikan bahwa keputusan sebaiknya bersifat rasional. Strategi optimisasi mencari alternatif yang paling mungkin untuk memaksimalkan pencapaian tujuan. Menurut model klasikal, proses pembuatan keputusan adalah serangkaian tahapan yang berurutan yaitu:

1. mengidentifikasi masalah,
2. menetapkan tujuan,
3. menghasilkan seluruh alternatif yang memungkinkan,
4. mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif,
5. mengevaluasi semua alternatif dalam hal tujuan,
6. menyeleksi alternatif terbaik yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan,
7. mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan.

Model klasikal adalah model yang bersifat normatif atau ideal. Sebagian pihak menganggap bahwa model klasikal bersifat ideal dan tidak realistis. Pembuat keputusan tidak pernah memiliki akses untuk semua informasi yang relevan. Selain itu, menghasilkan semua alternatif yang memungkinkan dan konsekuensinya adalah hal yang mustahil dilakukan. Model klasikal ini mengasumsikan kapasitas pengolahan informasi, rasionalitas, dan pengetahuan tidak dimiliki dengan mudah oleh pembuat keputusan sehingga model ini tidak begitu berguna di dalam praktiknya.

B. Model Administratif melalui Strategi Memuaskan

Model administratif dari pembuatan keputusan memberikan penjelasan yang lebih tepat dalam hal pengelola membuat keputusan organisasi. Pendekatan dasar adalah mencari solusi yang lebih memuaskan dibandingkan yang terbaik.

Beberapa asumsi yang mendasari model administratif adalah sebagai berikut (lihat Gambar 7.1):

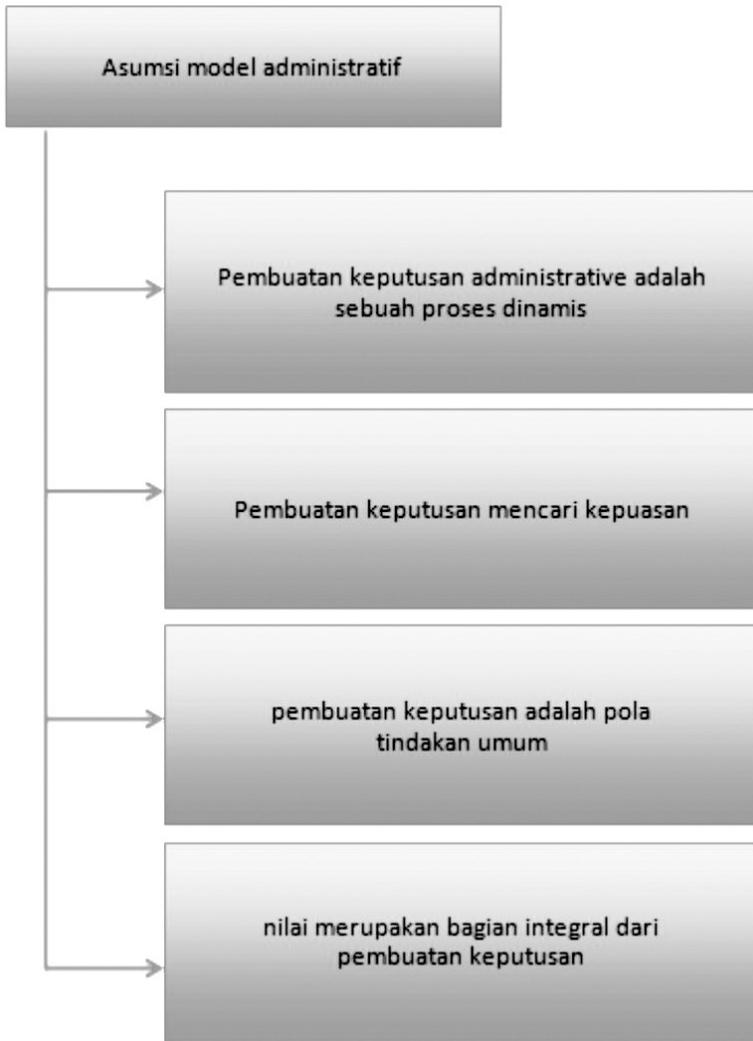
1. Asumsi 1: pembuatan keputusan administratif adalah sebuah proses dinamis yang menyelesaikan beberapa masalah organisasi dan menciptakan yang lain.

Keputusan spesifik yang mempercepat pencapaian tujuan organisasi sering kali mengganggu kondisi lain yang juga penting. Pada saat masalah muncul dan ketika proses penyelesaian masalah itu terjadi maka cenderung akan menimbulkan masalah yang baru. Pembelajaran terjadi yang memengaruhi bagaimana tantangan baru diatasi. Pembuatan keputusan dengan pertimbangan yang matang dan terampil akan mengarah pada keputusan yang lebih rasional, tetapi sifat kompleks dari kehidupan organisasi biasanya mencegah pada tercapainya keputusan akhir.

2. Asumsi 2: rasionalitas yang lengkap di dalam pembuatan keputusan adalah tidak mungkin sehingga pengelola mencari kepuasan karena mereka tidak memiliki kecakapan dan kapasitas kognitif untuk mengoptimisasi proses pembuatan keputusan.

Administrasi efektif membutuhkan pembuatan keputusan rasional. Keputusan bersifat rasional pada saat keputusan tersebut tepat untuk menyelesaikan tujuan yang spesifik. Orang-orang biasanya mencoba untuk membuat keputusan rasional. Keputusan administratif sering kali bersifat sangat kompleks dan rasionalitas dibatasi oleh alasan-alasan sebagai berikut.

- a) semua alternatif tidak dapat dipertimbangkan karena terlalu banyak pilihan yang tidak terpikirkan.
- b) semua konsekuensi yang mungkin untuk setiap alternatif tidak dapat diantisipasi karena kejadian di masa depan sangat sulit untuk diramalkan dan dievaluasi.
- c) Rasionalitas dibatasi tidak hanya oleh kapasitas pengelola di dalam pengolahan informasi, tetapi juga oleh keterampilan dan kebiasaan di bawah sadar serta nilai dan konsepsi tujuan yang mungkin menyimpang dari tujuan organisasi.



Gambar 7.1. Asumsi model administratif.

Oleh karena individu tidak mampu membuat keputusan yang sangat rasional terhadap persoalan yang kompleks, mereka akan menyeleksi dan mengimplementasikan alternatif yang memuaskan dibandingkan yang optimal. Pengelola mencari solusi yang cukup baik.

3. Asumsi 3: pembuatan keputusan adalah pola tindakan umum yang ditemukan di dalam administrasi rasional dari seluruh tugas utama dan daerah fungsional di dalam organisasi.

Di dalam memutuskan, pola tindakan umum yang dilalui melalui hal-hal sebagai berikut:

- a) mengenali dan mendefinisikan masalah,
- b) menganalisis kesulitan-kesulitan di dalam situasi,
- c) menetapkan kriteria untuk solusi yang memuaskan,
- d) mengembangkan strategi tindakan,
- e) memulai rencana tindakan,
- f) mengevaluasi hasil.

Walaupun proses dikonseptualisasi sebagai pola yang berurutan karena setiap langkah merupakan dasar logis untuk langkah berikutnya, proses juga merupakan suatu siklus. Pembuatan keputusan dapat masuk pada setiap tahap. Selain itu, langkah-langkah tersebut dapat dilakukan kembali di dalam proses mengelola organisasi. Evolusi siklus dari tindakan yang rasional, disengaja, dan bertujuan dimulai dengan pengembangan strategi keputusan dan melalui implementasi dan penilaian hasil. Keadaan ini terjadi pada semua tipe organisasi.

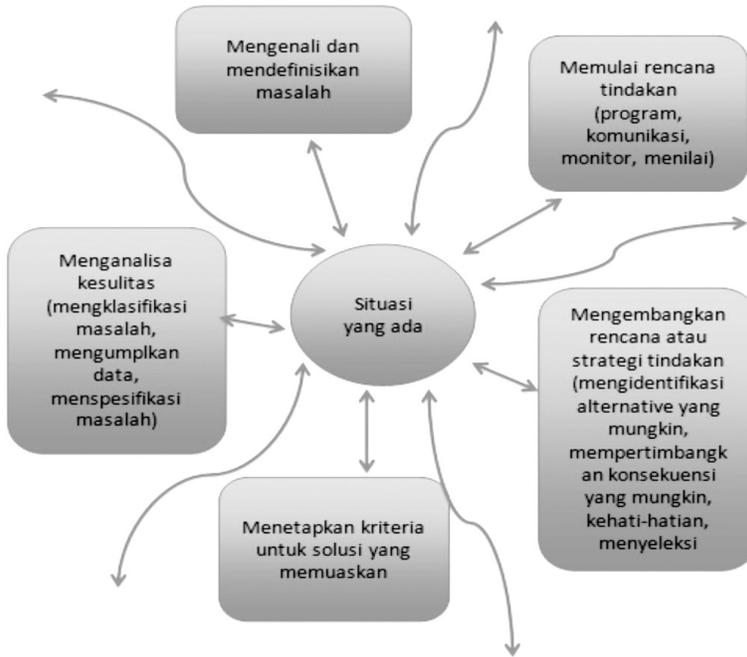
Struktur proses pembuatan keputusan adalah sama pada semua jenis organisasi dan tugasnya adalah memformulasikan kebijakan, mengalokasikan sumber daya, mengembangkan kurikulum, atau membuat keputusan finansial. Universalitas dari pembuatan keputusan rasional adalah sama dan tidak bergantung dari tugas spesifik yang dilakukan. Organisasi pendidikan berbeda dengan organisasi industri dalam banyak cara-cara yang penting, tetapi proses pembuatan keputusannya tetap sama.

4. Asumsi 4: nilai merupakan bagian integral dari pembuatan keputusan

Keputusan tidak bersifat bebas nilai. Nilai dan pilihan moral bersifat kritical di dalam pembuatan keputusan yang sistematis dan disengaja. Pada saat pengelola melakukan tindakan yang diyakini dapat mencapai hasil yang bernilai, mereka melakukan penilaian di antara peningkatan kebaikan dan pengurangan keburukan. Di dalam praktik pembuatan keputusan administratif adalah pelaksanaan secara berkelanjutan untuk rasionalitas dan penilaian dalam hal aktivitas rasional dan etika.

C. Proses Pembuatan Keputusan dengan Siklus Tindakan

Siklus tindakan dari proses pembuatan keputusan ditunjukkan pada Gambar 7.2. Banyak siklus tindakan pembuatan keputusan terjadi secara bersamaan.



Gambar 7.2. Siklus Tindakan Pembuatan Keputusan

Pada Gambar 7.2 ditunjukkan langkah-langkah di dalam siklus tindakan sebagai berikut.

1. Mengenali dan mendefinisikan masalah

Pengenalan kesulitan atau ketidakharmonisan di dalam sistem merupakan langkah pertama di dalam proses pembuatan keputusan. Pengenalan dan pendefinisian masalah merupakan hal yang sangat penting untuk memutuskan dan sering kali tidak menerima perhatian yang cukup. Cara sebuah masalah dikonseptualisasikan merupakan hal yang penting untuk analisis dan solusi berikutnya. Tidak hanya sensitivitas yang dibutuhkan oleh pengelola, tetapi juga latar belakang konseptual yang kaya dan pemahaman yang mendalam dari organisasi formal dan informal yang diinginkan di dalam mendefinisikan masalah.

Jika pengelola terlalu sering mendefinisikan masalah dengan cepat dan sempit, akan membatasi pilihan. Pengelola hanya akan mengenali gejala-gejala dari masalah tetapi bukan masalah itu sendiri.

Selama tahap pertama dari proses, merupakan hal yang penting untuk menempatkan masalah di dalam perspektif. Jika masalah bersifat kompleks,

definisi masalah tersebut juga akan bersifat kompleks, bahkan bersifat multidimensi. Masalah mungkin akan dipecah ke dalam submasalah, di mana setiap submasalah di dalam siklus proses pembuatan keputusan. Selain itu, masalah dapat membutuhkan beberapa solusi. Di dalam mendefinisikan masalah terdapat 2 pedoman yaitu sebagai berikut:

- a. mendefinisikan masalah jangka pendek,
- b. mendefinisikan masalah jangka panjang.

2. Menganalisis kesulitan di dalam situasi yang ada

Menganalisis kesulitan di dalam situasi yang ada merupakan tahap yang berhubungan langsung dengan tahap pertama di dalam proses pembuatan keputusan.

Keputusan dapat dibedakan menjadi 2 jenis dasar yaitu sebagai berikut:

- a. Keputusan generik,
- b. Keputusan unik.

Keputusan generik timbul dari prinsip yang sudah ditetapkan, kebijakan, atau aturan. Masalah yang terjadi berulang-ulang dipecahkan secara rutin oleh aturan dan regulasi yang berbentuk formula. Organisasi telah menetapkan mekanisme dan prosedur untuk mengatasi masalah tersebut. Hal ini bukan berarti masalah tersebut tidak penting, tetapi masalah itu sudah dikelompokkan ke dalam kelompok umum dari masalah organisasi yang sering terjadi sehingga organisasi ingin siap di dalam menanganinya.

Contoh keputusan generik adalah memonitor kehadiran guru-guru, memediasi konflik siswa-guru, dan menginterpretasi prosedur disiplin. Di dalam banyak kasus, kepala sekolah sebaiknya dapat menangani situasi dengan cara menggunakan aturan, prinsip, atau kebijakan yang tepat terhadap situasi yang nyata.

Keputusan unik merupakan keputusan kreatif yang membutuhkan lebih dari prosedur yang ditetapkan untuk mendapatkan solusi. Keputusan ini membutuhkan modifikasi struktur organisasi. Pembuat keputusan menangani masalah yang tidak biasanya yang tidak cukup dijawab oleh prinsip atau aturan bersifat umum. Keputusan kreatif sangat sering mengubah arah dasar organisasi. Di dalam mencari solusi kreatif, pembuat keputusan mengeksplorasi semua ide yang relevan dengan masalah.

Keputusan unik mungkin timbul pada saat kepala sekolah dan pegawai bekerja untuk menyelesaikan isu kurikulum di mana tidak ada pedoman yang telah ditetapkan. Pengelola secara spesifik menuntut solusi yang inovatif. Kejadian yang sangat unik jarang terjadi, walaupun demikian perbedaan di antara masalah yang bersifat rutin dan masalah yang bersifat unik merupakan hal yang penting dalam hal memutuskan. Pengelola perlu untuk mengawasi adanya dua kesalahan yang bersifat umum yaitu sebagai berikut:

- a. memperlakukan situasi yang rutin seolah-olah serangkaian kejadian yang unik,
- b. memperlakukan kejadian baru seolah-olah merupakan masalah lama sehingga prosedur lama yang digunakan.

Definisi asli dari suatu masalah biasanya bersifat global dan umum. Setelah mengklasifikasikan dan menentukan pentingnya suatu masalah, pembuat keputusan mulai untuk mendefinisikan secara lebih tepat masalah dan isu yang terlibat. Hal ini membutuhkan informasi. Jumlah informasi yang sebaiknya dikumpulkan bergantung pada sejumlah faktor-faktor meliputi:

- a. pentingnya masalah,
- b. kendala waktu,
- c. prosedur yang ada,
- d. struktur pengumpulan data.

Semakin penting suatu masalah, semakin banyak informasi yang dikumpulkan oleh pembuat keputusan. Waktu hampir selalu merupakan kendala. Prosedur yang ada untuk pengumpulan data dapat membantu atau menghalangi pencarian informasi yang relevan.

Secara singkat, pembuat keputusan membutuhkan fakta-fakta yang relevan. Informasi dapat dikumpulkan dengan cara formal dan kompleks, menggunakan penelitian operasional dan fasilitas computer, serta dengan cara informal melalui kontak pribadi dengan telepon atau percakapan.

3. Menetapkan kriteria untuk mendapatkan solusi yang memuaskan

Setelah masalah dianalisis, pembuat keputusan harus memutuskan apa yang berkontribusi untuk mendapatkan solusi yang dapat diterima. Pembuat keputusan dapat mengurutkan hasil yang mungkin dari yang paling sedikit memuaskan ke yang paling banyak memuaskan. Hasil yang sangat memuaskan biasanya tidak ada setelah dikompromikan. Merupakan

hal yang berguna untuk mempertimbangkan apa yang memuaskan di dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Kriteria kebutuhan yang cukup untuk dispesifikasikan lebih awal sehingga pembuat keputusan mengetahui bahwa keputusan yang tepat dibuat dan tidak hanya satu yang akan diterima. Secara umum, kriteria yang digunakan untuk menilai keputusan sebaiknya konsisten dengan misi organisasi. Kriteria kecukupan sering kali menunjuk kepada kondisi pembatas yaitu pembatas yang harus dipenuhi oleh pembuat keputusan jika keputusan akan dinilai memuaskan.

4. Mengembangkan rencana atau strategi tindakan

Mengembangkan rencana atau strategi tindakan merupakan tahapan sentral di dalam proses pembuatan keputusan. Setelah mengenali masalah, mengumpulkan data, dan menspesifikasikan masalah dan kondisi pembatasnya, pembuat keputusan mengembangkan rencana tindakan sistematis dan reflektif. Proses ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a. menspesifikasikan alternatif,
- b. memprediksi konsekuensi setiap alternatif,
- c. melaksanakan dengan hati-hati,
- d. menyeleksi rencana tindakan.

Pengelola mendasarkan rencana tindakan pada gambar realitas yang disederhanakan. Pengelola memilih faktor-faktor yang dianggap paling relevan dan sangat penting yang pada akhirnya sampai pada beberapa kesimpulan umum serta mengambil tindakan tanpa dihentikan oleh fakta-fakta yang secara tidak langsung berhubungan dengan masalah jangka pendek. Hal-hal yang harus diperhatikan di dalam mendeskripsikan seni pembuatan keputusan administratif adalah sebagai berikut:

- a. tidak memutuskan pertanyaan yang tidak benar-benar relevan,
- b. tidak memutuskan secara prematur (sebelum waktunya),
- c. tidak membuat keputusan yang tidak bersifat efektif,
- d. tidak membuat keputusan yang seharusnya dibuat oleh orang lain.

Pencarian alternatif untuk memecahkan masalah organisasi yang khusus disebut pencarian problemistik. Pencarian problemistik biasanya mencerminkan gagasan kausalitas yang disederhanakan dan berdasarkan pada dua aturan sederhana yaitu sebagai berikut:

- a. pencarian di area gejala permasalahan,
- b. pencarian di area alternatif saat ini.

5. Inisiasi rencana tindakan

Inisiasi rencana tindakan membutuhkan empat langkah sebagai berikut:

- a. pemrograman,
- b. pengomunikasian,
- c. pelaksanaan monitoring,
- d. penilaian.

Keputusan harus diterjemahkan ke dalam rencana tindakan yang bersifat rasional, spesifik, dan realistik. Individu-individu yang terlibat perlu menyadari peran dan tanggung jawabnya, serta rencana harus dikoordinasikan dan dimonitor pada saat dilakukan. Keberhasilan rencana yang diimplementasikan dinilai dalam hal kriteria solusi yang memuaskan yang disusun pada awal proses.

D. Model Inkremental melalui Strategi Perbandingan Terbatas Suksesif

Pendekatan inkremental memiliki sejumlah karakteristik yang penting, yaitu sebagai berikut.

1. Penyusunan tujuan dan hasil alternatif bukan merupakan kegiatan yang terpisah

Tujuan dan sasaran tidak ditetapkan sebelum analisis keputusan dilakukan. Serangkaian tindakan yang layak muncul pada saat alternatif dan konsekuensi tindakan dieksplorasi. Makin kompleks suatu masalah, makin besar kemungkinan sasaran akan berubah ketika keputusan berkembang. Perbedaan nilai marjinal di antara serangkaian tindakan merupakan dasar pembuatan keputusan.

2. Model inkremental sangat mengurangi sejumlah alternatif

Strategi hanya mempertimbangkan alternatif yang sangat serupa dengan situasi yang ada, menganalisis perbedaan antara keadaan saat ini dan hasil yang diinginkan, serta mengabaikan semua hasil yang berada di luar minat pembuat keputusan. Melalui pendekatan ini, kompleksitas pembuatan keputusan sangat berkurang dan dapat diatur.

3. Perbandingan suksesif sering kali merupakan alternatif dari suatu teori

Pada model klasikal dan administratif, teori dianggap sebagai cara yang berguna untuk membawa pengetahuan yang relevan untuk mengatasi masalah yang spesifik. Pada saat masalah bertambah kompleks,

ketidacukupan teori kita untuk mengarahkan keputusan menjadi lebih lazim. Menurut perbandingan terbatas suksesif, di dalam situasi yang kompleks maka pembuat keputusan membuat lebih banyak kemajuan jika mereka membandingkan secara suksesif alternatif praktis yang konkret dibandingkan menekankan pada analisis teoretis yang lebih abstrak.

Secara singkat, pendekatan inkremental memiliki karakteristik-karakteristik yang berbeda yaitu sebagai berikut.

1. Analisis cara-akhir tidak tepat karena menyusun tujuan dan menghasilkan alternatif terjadi secara bersamaan.
2. Solusi terbaik adalah yang disetujui pembuat keputusan apa pun tujuannya.
3. Alternatif dan hasil yang diperoleh secara drastis dikurangi dengan cara hanya mempertimbangkan pilihan yang sesuai dengan keadaan saat ini.
4. Analisis dibatasi perbedaan antara situasi yang ada dan alternatif yang diinginkan.
5. Metode inkremental menjauhkan teori yang mendukung perbandingan suksesif dari alternatif praktis dan konkret.

E. Model Scanning Campuran melalui Strategi Adaptif

Model adaptif atau model scanning campuran adalah sebuah sintesis model administratif dan inkremental. Model ini meliputi dua pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah misi dan kebijakan organisasi?
2. Apakah keputusan akan mengarahkan organisasi menuju misi dan kebijakannya?

Di dalam strategi scanning campuran terdapat tujuh aturan dasar yaitu sebagai berikut.

1. Menggunakan langkah coba-coba yang terfokus

Langkah pertama adalah mencari alternatif yang masuk akal. Langkah berikutnya adalah menyeleksi, mengimplementasikan, dan mengujinya. Langkah terakhir adalah menyesuaikan dan memodifikasi pada saat hasil menjadi jelas. Aturan dasar ini mengasumsikan bahwa walaupun informasi penting hilang, pengelola harus bertindak. Dengan demikian, keputusan dibuat dengan informasi parsial dan kemudian secara hati-hati dimonitor dan dimodifikasi dengan data baru.

2. Bersifat tentatif dan diproses dengan hati-hati

Aturan ini mengharuskan kesiapan untuk memodifikasi serangkaian tindakan jika diperlukan. Hal yang penting bahwa pengelola memandang setiap keputusan sebagai percobaan di mana ada harapan untuk memperbaikinya.

3. Jika tidak yakin, tindakan harus ditunda

Menurut aturan ini, menunggu tidak selalu buruk. Pada saat situasi tidak jelas, dapat dilakukan penundaan selama mungkin sehingga lebih banyak informasi dapat dikumpulkan dan dianalisis sebelum mengambil tindakan. Kompleksitas dan ketidakpastian sering kali mengakibatkan penundaan.

4. Rencanakan keputusanmu

Menurut aturan ini, sebuah keputusan diselesaikan di dalam tahapan dan dievaluasi hasil dari setiap fase sebelum dilanjutkan kepada fase berikutnya.

5. Jika tidak yakin, keputusan dibagi menjadi beberapa kelompok

Keputusan yang direncanakan dapat diuji dalam beberapa bagian. Menurut aturan ini, tidak semua sumber daya diinvestasikan untuk mengimplementasikan sebuah keputusan, tetapi menggunakan sebagian sumber daya hingga konsekuensinya memuaskan.

6. Lindungi dugaan yang dibuat

Beberapa alternatif yang dikompetisikan, diimplementasikan jika setiap alternatif tersebut memiliki hasil yang memuaskan. Kemudian dilakukan penyesuaian berdasarkan hasil yang diperoleh.

7. Bersiap untuk membalikkan keputusan

Menurut aturan ini, dicoba untuk mempertahankan keputusan bersifat tentatif dan percobaan. Keputusan yang dibuat dapat dibalikkan menghindari komitmen yang berlebihan untuk serangkaian tindakan pada saat hanya sebagian informasi yang tersedia.

Model scanning campuran memiliki karakteristik-karakteristik yang berbeda sebagai berikut.

- a. Secara luas, kebijakan organisasi memberikan arahan terhadap keputusan inkremental tentatif.
- b. Keputusan yang baik memiliki hasil memuaskan yang bersifat konsisten dengan kebijakan dan misi organisasi.
- c. Pencairan alternatif terbatas pada alternatif yang dekat dengan masalah.

- d. Analisis berdasarkan asumsi bahwa informasi yang penting hilang jika tindakan bersifat krusial.
- e. Teori, pengalaman, dan perbandingan suksesif digunakan bersama.

F. Model Kontingensi melalui Penyesuaian Strategi dan Situasi

Pada sebagian besar tugas yang kompleks, pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang menyesuaikan secara terbaik dengan kondisi yang ada. Strategi keputusan dapat diurutkan menurut kapasitasnya untuk mengatasi kompleksitas yang ada dan kondisi ketidakpastian dan konflik yang meningkat. Pada saat keputusan bersifat sederhana, informasi lengkap dan pasti, serta terdapat preferensi kolektif. Kemudian strategi yang mengoptimisasi sebagian besar bersifat tepat. Walaupun demikian, masalah organisasi hampir tidak pernah bersifat sederhana, pasti, dan tanpa konflik dalam hal preferensi, optimisasi bukanlah sebuah pilihan.

Pada saat terjadi ketidakpastian dan konflik dalam pembuatan keputusan administratif maka strategi yang memuaskan menjadi tepat. Model administratif bersifat fleksibel. Keputusan yang didasarkan pada perbandingan di antara konsekuensi alternatif dan level aspirasi pembuat keputusan. Hanya eksplorasi sebagian dari alternatif ditunjukkan hingga serangkaian tindakan ditemukan. Jika solusi yang memuaskan tidak ditemukan maka level aspirasi diturunkan.

Pada saat alternatif sulit untuk dikenali atau konsekuensi demikian kompleks untuk diprediksi, pada situasi ini strategi inkremental merupakan yang tepat karena pendekatan tersebut menangani ketidakpastian dan adanya konflik kepentingan dengan cara mengasumsikan bahwa perubahan yang kecil tidak akan menghasilkan konsekuensi negatif yang besar untuk organisasi. Pada saat organisasi berada dalam keadaan ketidakpastian yang tinggi maka strategi jangka pendek merupakan strategi yang paling tepat.

Model kontingensi yang disederhanakan untuk menyeleksi model keputusan yang tetap berdasarkan tiga pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

1. Informasi
Apakah ada informasi yang cukup untuk mendefinisikan hasil yang memuaskan?

2. Waktu

Apakah ada waktu untuk menangani pencarian yang komprehensif?

3. Kepentingan

Seberapa penting keputusan yang dibuat?

Jika informasi cukup untuk mendefinisikan hasil yang memuaskan, strategi memuaskan merupakan model pilihan. Walaupun demikian, bergantung pada waktu dan kepentingan keputusan yang dibuat, strategi memuaskan dapat disesuaikan. Jika terdapat waktu yang cukup untuk melakukan pencarian yang komprehensif, tetapi keputusan tidak demikian penting, strategi memuaskan adalah yang tepat.

Jika informasi tidak cukup, pemuasan adaptif adalah strategi yang lebih cocok. Bergantung pada waktu dan kepentingan keputusan yang dibuat, pemuasan adaptif dapat dimoderasi dengan pendekatan inkremental. Jika terdapat waktu dan informasi yang tidak cukup dan keputusan tidak bersifat penting, pendekatan inkremental merupakan strategi keputusan yang tepat.

G. Model Kaleng Sampah melalui Pembuatan Keputusan Non-Rasional

Model kaleng sampah digunakan pada saat orang-orang perlu bertindak sebelum berpikir. Hal ini sebagian besar terjadi di dalam organisasi yang mengalami ketidakpastian sangat tinggi. Organisasi ini dicirikan oleh preferensi yang problematik, teknologi yang tidak jelas, dan partisipasi yang lancar. Ketidakjelasan menemani setiap langkah proses keputusan. Hubungan sebab akibat di dalam organisasi sangat tidak mungkin ditentukan. Dalam hal ini, terdapat perputaran partisipasi yang tinggi dan waktu terbatas untuk setiap masalah atau keputusan. Model ini sering kali berguna untuk memahami pola keputusan untuk situasi yang diorganisasi secara anarki.

Sifat dasar dari model kaleng sampah adalah proses keputusan tidak dimulai dengan masalah dan berakhir dengan solusi. Keputusan merupakan produk dari aliran kejadian yang independen di dalam organisasi. Aliran-aliran berikut bersifat relevan untuk pembuatan keputusan organisasi yang diorganisasi secara anarki.

1. Masalah adalah titik-titik ketidakpuasan yang perlu perhatian.

Masalah berbeda dengan solusi dan pilihan. Sebuah masalah mungkin atau tidak mungkin mengarah kepada solusi. Selain itu, masalah mungkin atau tidak mungkin dipecahkan pada saat solusi diadopsi.

2. Solusi adalah ide-ide yang diusulkan untuk diadopsi tetapi dapat berada secara independen dari masalah.
Daya tarik sebuah ide dapat menghasilkan pencapaian masalah untuk menyesuaikan ide.
3. Partisipan adalah anggota-anggota organisasi yang datang dan pergi
Oleh karena orang-orang dapat berganti-ganti dengan cepat, masalah dan solusi dapat berubah dengan cepat pula.
4. Kesempatan pilihan bersifat jarang pada saat organisasi diharapkan untuk membuat keputusan.
Sebagai contoh, kontrak harus ditandatangani, orang-orang direkrut dan diberhentikan, uang dibelanjakan, dan sumber daya dialokasikan.
Model kaleng sampah memiliki karakteristik-karakteristik yang berbeda yaitu sebagai berikut.

1. Tujuan organisasi muncul secara spontan dan tidak disusun sebelumnya.
2. Cara dan akhir bersifat independen, di mana kesempatan atau kebetulan yang menghubungkan keduanya.
3. Keputusan yang bagus terjadi pada saat terdapat kesesuaian antara masalah dan solusi.
4. Keputusan lebih berdasarkan pada kesempatan dan bukan pada rasionalitas.
5. Pengelola melakukan scanning solusi, masalah, partisipan, dan kesempatan yang ada dalam rangka mencari kesesuaian.

H. Teori Konflik Janis-Mann dengan Stres dan Irasionalitas dalam Pembuatan Keputusan

Irving Janis dan Leon Mann telah mengembangkan model konflik yang menjawab dua pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

1. Di bawah kondisi apakah stres memiliki efek yang tidak disukai terhadap kualitas pembuatan keputusan?
2. Di bawah kondisi apakah individu-individu akan menggunakan prosedur pembuatan keputusan lisan untuk menghindari pilihan yang akan cepat disesalkan.

Orang-orang menangani stres psikologi dengan cara-cara yang berbeda pada saat mereka membuat keputusan yang penting. Sumber utama dari stres tersebut adalah ketakutan kegagalan, khawatir mengenai konsekuensi yang tidak dikenal, memperhatikan tentang pembuatan kebodohan seseorang di depan publik, kehilangan harga diri jika keputusan tidak

berhasil. Keputusan kritikal juga biasanya meliputi nilai-nilai yang bersifat konflik. Orang-orang menghadapi dilema yang mengganggu. Setiap pilihan yang dibuat akan membutuhkan pengorbanan tujuan yang bernilai lainnya. Dengan demikian, kekhawatiran, perasaan malu dan bersalah dari pembuat keputusan yang meningkat akan meningkatkan level stres.

Pada saat berhadapan dengan sebuah keputusan, pembuat keputusan secara sadar atau tidak sadar akan mempertimbangkan empat isu-isu sebagai berikut.

Pertanyaan 1: Apakah risiko bersifat serius jika saya tidak melakukan perubahan?

Jika jawabannya tidak, perubahan tidak perlu dilakukan. Tetapi jika jawabannya ya, pertanyaan kedua akan ditanyakan.

Pertanyaan 2: Apakah risiko bersifat serius jika saya melakukan perubahan?

Jika kerugian perubahan yang diantisipasi minimum, risiko tidak bersifat serius dan pembuat keputusan diprediksi untuk menerima secara tidak kritikal alternatif yang disukai pertama. Jika jawaban dari pertanyaan kedua adalah ya, stres meningkat karena terdapat risiko serius baik dengan melakukan perubahan atau tidak melakukan perubahan. Kekhawatiran secara khusus menghasilkan pertanyaan yang lain.

Pertanyaan 3: Apakah bersifat realistik jika berharap untuk mendapatkan solusi yang lebih baik?

Jika pembuat keputusan meyakini bahwa tidak ada harapan realistik untuk mendapatkan solusi yang lebih baik, kemudian hasilnya adalah keadaan menghindari yang defensif. Agar menghindari dari konflik dan mengurangi stres, individu menghindari untuk membuat keputusan dengan cara melakukan rasionalisasi situasi saat ini. Walaupun demikian, jika ada harapan untuk solusi yang lebih baik, pertanyaan lainnya akan muncul.

Pertanyaan 4: Apakah terdapat cukup waktu untuk mencari dan disengaja?

Jika tidak ada, keadaan hipervigilans akan terjadi. Jika terdapat waktu yang cukup, pembuat keputusan akan lebih mungkin untuk mengolah informasi dengan hati-hati, yaitu sebuah proses yang meningkatkan efektivitas pembuatan keputusan melalui pencarian, penilaian, dan perencanaan kontingensi yang hati-hati.

I. Ringkasan

Teori keputusan klasikal mengasumsikan bahwa keputusan sebaiknya bersifat rasional. Strategi optimisasi mencari alternatif yang paling mungkin untuk memaksimalkan pencapaian tujuan. Model klasikal adalah model yang bersifat normatif atau ideal. Sebagian pihak menganggap bahwa model klasikal bersifat ideal dan tidak realistik. Model klasikal ini mengasumsikan kapasitas pengolahan informasi, rasionalitas, dan pengetahuan tidak dimiliki dengan mudah oleh pembuat keputusan sehingga model ini tidak begitu berguna di dalam praktiknya. Model administratif dari pembuatan keputusan memberikan penjelasan yang lebih tepat dalam hal pengelola membuat keputusan organisasi. Pendekatan dasar adalah mencari solusi yang lebih memuaskan dibandingkan yang terbaik. Keputusan generik timbul dari prinsip yang sudah ditetapkan, kebijakan, atau aturan. Masalah yang terjadi berulang-ulang dipecahkan secara rutin oleh aturan dan regulasi yang berbentuk formula. Keputusan unik merupakan keputusan kreatif yang membutuhkan lebih dari prosedur yang ditetapkan untuk mendapatkan solusi. Keputusan ini membutuhkan modifikasi struktur organisasi. Keputusan harus diterjemahkan ke dalam rencana tindakan yang bersifat rasional, spesifik, dan realistik. Individu-individu yang terlibat perlu menyadari peran dan tanggung jawabnya, serta rencana harus dikoordinasikan dan dimonitor pada saat dilakukan. Keberhasilan rencana yang diimplementasikan dinilai dalam hal kriteria solusi yang memuaskan yang disusun pada awal proses. Pada model klasikal dan administratif, teori dianggap sebagai cara yang berguna untuk membawa pengetahuan yang relevan untuk mengatasi masalah yang spesifik. Model adaptif atau model scanning campuran adalah sebuah sintesis model administratif dan inkremental. Pada saat terjadi ketidakpastian dan konflik dalam pembuatan keputusan administratif maka strategi yang memuaskan menjadi tepat. Model administratif bersifat fleksibel. Keputusan yang didasarkan pada perbandingan di antara konsekuensi alternatif dan level aspirasi pembuat keputusan. Hanya eksplorasi sebagian dari alternatif ditunjukkan hingga serangkaian tindakan ditemukan. Jika solusi yang memuaskan tidak ditemukan, level aspirasi diturunkan. Pada saat alternatif sulit untuk dikenali atau konsekuensi demikian kompleks untuk diprediksi maka pada situasi ini strategi inkremental merupakan yang tepat karena pendekatan tersebut menangani ketidakpastian dan adanya konflik

kepentingan dengan cara mengasumsikan bahwa perubahan yang kecil tidak akan menghasilkan konsekuensi negatif yang besar untuk organisasi. Pada saat organisasi berada dalam keadaan ketidakpastian yang tinggi, strategi jangka pendek merupakan strategi yang paling tepat. Model kaleng sampah digunakan pada saat orang-orang perlu bertindak sebelum berpikir. Hal ini sebagian besar terjadi di dalam organisasi yang mengalami ketidakpastian yang sangat tinggi. Sifat dasar dari model kaleng sampah adalah bahwa proses keputusan tidak dimulai dengan masalah dan berakhir dengan solusi. Keputusan merupakan produk dari aliran kejadian yang independen di dalam organisasi. Orang-orang menangani stres psikologi dengan cara yang berbeda pada saat mereka membuat keputusan yang penting. Sumber utama dari stres tersebut adalah ketakutan kegagalan, khawatir mengenai konsekuensi yang tidak dikenal, memperhatikan tentang pembuatan kebodohan seseorang di depan publik, atau kehilangan harga diri jika keputusan tidak berhasil

J. Latihan Soal

Petunjuk: Pilihlah satu jawaban yang paling benar!

1. Teori keputusan klasikal mengasumsikan bahwa keputusan sebaiknya bersifat...
 - a. rasional
 - b. irasional
 - c. intuisi
 - d. pengalaman
 - e. *trial and error*
2. Menurut model klasikal, proses pembuatan keputusan adalah serangkaian tahapan yang berurutan yaitu...
 - a. Mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif, mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan, menghasilkan seluruh alternatif yang memungkinkan, mengevaluasi semua alternatif dalam hal tujuan, menyeleksi alternatif terbaik yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan.
 - b. Mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan, menghasilkan seluruh alternatif yang memungkinkan, mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif, mengevaluasi semua alternatif dalam hal tujuan, menyeleksi alternatif terbaik yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan.

- c. Menyeleksi alternatif terbaik yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan, mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif, mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan, menghasilkan seluruh alternatif yang memungkinkan, mengevaluasi semua alternatif dalam hal tujuan.
 - d. Menyeleksi alternatif terbaik yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan, mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif, mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan, menghasilkan seluruh alternatif yang memungkinkan, mengevaluasi semua alternatif dalam hal tujuan, menyeleksi alternatif terbaik yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan.
 - e. Menetapkan tujuan, mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif, mengidentifikasi masalah, menghasilkan seluruh alternatif yang memungkinkan, mengevaluasi semua alternatif dalam hal tujuan, menyeleksi alternatif terbaik yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan.
3. Model klasikal adalah model yang bersifat...
- a. realistik
 - b. nyata
 - c. semu
 - d. normatif
 - e. rasional
4. Pendekatan dasar model administratif dari pembuatan keputusan adalah...
- a. mencari solusi yang lebih memuaskan dibandingkan yang rasional
 - b. mencari solusi yang terbaik dibandingkan yang lebih memuaskan
 - c. mencari solusi yang lebih memuaskan dibandingkan yang terbaik
 - d. mencari solusi yang lebih intuitif dibandingkan yang terbaik
 - e. mencari solusi yang lebih memuaskan dibandingkan yang irasional
5. Pembuatan keputusan administratif adalah sebuah proses yang bersifat...
- a. statis
 - b. dinamis
 - c. kompleks
 - d. klasik
 - e. unik

6. Keputusan administratif sering kali bersifat sangat kompleks dan rasionalitas dibatasi oleh alasan-alasan sebagai berikut...
 - a. Semua alternatif dapat dipertimbangkan karena terlalu banyak pilihan yang tidak terpikirkan.
 - b. Semua konsekuensi yang mungkin untuk setiap alternative dapat diantisipasi karena kejadian di masa depan sangat sulit untuk diramalkan dan dievaluasi.
 - c. Rasionalitas dibatasi hanya oleh kapasitas pengelola di dalam pengolahan informasi.
 - d. Rasionalitas dibatasi tidak hanya oleh kapasitas pengelola di dalam pengolahan informasi, tetapi juga oleh keterampilan dan kebiasaan di bawah sadar serta nilai dan konsepsi tujuan yang mungkin menyimpang dari tujuan organisasi.
 - e. Rasionalitas tidak dibatasi oleh kapasitas pengelola di dalam pengolahan informasi.
7. Oleh karena individu tidak mampu membuat keputusan yang sangat rasional terhadap persoalan yang kompleks, maka...
 - a. Mereka akan menyeleksi dan mengimplementasikan alternative yang optimal dibandingkan yang memuaskan
 - b. Mereka akan menyeleksi dan mengimplementasikan alternative yang memuaskan dibandingkan yang optimal
 - c. Mereka akan menyeleksi dan mengimplementasikan alternatif yang terbaik dibandingkan yang optimal.
 - d. Mereka akan menyeleksi dan mengimplementasikan alternatif yang rasional dibandingkan yang optimal.
 - e. Mereka akan menyeleksi dan mengimplementasikan alternatif yang memuaskan dibandingkan yang irasional.
8. Di dalam memutuskan, pola tindakan umum yang dilalui melalui hal-hal sebagai berikut...
 - a. Menganalisis kesulitan-kesulitan di dalam situasi, menetapkan kriteria untuk solusi yang memuaskan, mengembangkan strategi tindakan, memulai rencana tindakan, mengevaluasi hasil, mengenali dan mendefinisikan masalah.
 - b. Mengevaluasi hasil, menganalisis kesulitan-kesulitan di dalam situasi, menetapkan kriteria untuk solusi yang memuaskan, mengembangkan strategi tindakan, memulai rencana tindakan, mengenali dan mendefinisikan masalah.

- c. Mengembangkan strategi tindakan, memulai rencana tindakan, menganalisis kesulitan-kesulitan di dalam situasi, menetapkan kriteria untuk solusi yang memuaskan, mengevaluasi hasil, mengenali dan mendefinisikan masalah.
 - d. Mengenali dan mendefinisikan masalah, menganalisis kesulitan-kesulitan di dalam situasi, menetapkan kriteria untuk solusi yang memuaskan, mengembangkan strategi tindakan, memulai rencana tindakan, mengevaluasi hasil.
 - e. Menetapkan kriteria untuk solusi yang memuaskan, menganalisis kesulitan-kesulitan di dalam situasi, mengembangkan strategi tindakan, memulai rencana tindakan, mengevaluasi hasil, mengenali dan mendefinisikan masalah.
9. Universalitas dari pembuatan keputusan rasional adalah...
- a. sama dan tidak bergantung dari tugas spesifik yang dilakukan
 - b. tidak sama dan tidak bergantung dari tugas spesifik yang dilakukan
 - c. tidak sama dan bergantung dari tugas spesifik yang dilakukan
 - d. sama dan bergantung dari tugas spesifik yang dilakukan
 - e. unik dan tidak bergantung dari tugas spesifik yang dilakukan
10. Keputusan bersifat...
- a. bebas nilai
 - b. tidak bebas nilai
 - c. bebas lepas
 - d. bebas yang sistematis
 - e. bebas tidak tentu arah
11. Karakteristik dari pendekatan inkremental adalah sebagai berikut...
- a. Penyusunan tujuan dan hasil alternatif bukan merupakan kegiatan yang terpisah.
 - b. Model inkremental meningkatkan sejumlah alternatif.
 - c. Perbandingan suksesif sering kali merupakan alternatif dari suatu praktik.
 - d. Pengalaman dianggap sebagai cara yang berguna untuk membawa pengetahuan yang relevan untuk mengatasi masalah yang spesifik.
 - e. Tujuan dan sasaran ditetapkan sebelum analisis keputusan dilakukan.
12. Model adaptif atau model scanning campuran adalah...
- a. sebuah sintesis model administratif dan inkremental
 - b. sebuah sintesis model administratif dan klasikal

- c. sebuah sintesis model klasikal dan inkremental
 - d. sebuah sintesis model jangka pendek dan inkremental
 - e. sebuah sintesis model normatif dan inkremental
13. Pertanyaan di dalam model adaptif atau model scanning campuran adalah...
- a. Apakah struktur organisasi bersifat hierarki?
 - b. Apakah misi dan kebijakan organisasi?
 - c. Apakah keputusan akan mengarahkan organisasi menuju politik di luar organisasi?
 - d. Apakah keputusan akan membingungkan organisasi di dalam lingkungan ketidakpastian?
 - e. Apakah keputusan tidak akan mengarahkan organisasi menuju misi dan kebijakannya?
14. Di dalam strategi scanning campuran terdapat aturan dasar yaitu sebagai berikut...
- a. Menggunakan langkah coba-coba yang tidak tentu arah.
 - b. Bersifat permanen dan diproses dengan hati-hati.
 - c. Jika tidak yakin, maka tindakan harus tetap dilaksanakan.
 - d. Rencanakan keputusanmu.
 - e. Jika yakin, keputusan dibagi menjadi beberapa kelompok.
15. Model scanning campuran memiliki karakteristik-karakteristik yang berbeda sebagai berikut...
- a. Secara luas, keputusan organisasi memberikan arahan terhadap keputusan inkremental tentatif.
 - b. Keputusan yang baik memiliki hasil memuaskan yang bersifat tidak konsisten dengan kebijakan dan misi organisasi.
 - c. Pencairan alternatif terbatas pada alternatif yang dekat dengan masalah.
 - d. Analisis berdasarkan asumsi bahwa informasi yang tidak penting hilang jika tindakan bersifat krusial.
 - e. Teori, pengalaman, dan perbandingan suksesif digunakan terpisah.
16. Pada model kontingensi berlaku...
- a. Pendekatan yang menyesuaikan secara memuaskan dengan kondisi yang ada.
 - b. Pendekatan yang menyesuaikan secara terbaik dengan misi organisasi.

- c. Pendekatan yang menyesuaikan secara terbaik dengan kondisi yang ada.
 - d. Pendekatan yang menyesuaikan secara minimal dengan kondisi yang ada.
 - e. Pendekatan yang menyesuaikan secara realistik dengan kondisi yang ada.
17. Model kontingensi yang disederhanakan untuk menyeleksi model keputusan yang tetap berdasarkan tiga pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut...
- a. Apakah ada informasi yang cukup untuk mendefinisikan hasil yang terbaik?
 - b. Apakah ada waktu untuk menangani pencarian yang sederhana?
 - c. Seberapa lama keputusan yang dibuat?
 - d. Apakah ada waktu untuk menangani pencarian yang memuaskan?
 - e. Apakah ada informasi yang cukup untuk mendefinisikan hasil yang memuaskan?
18. Jika informasi tidak cukup, maka strategi yang lebih cocok adalah...
- a. pemuasan adaptif
 - b. pendekatan inkremental
 - c. pendekatan non rasional
 - d. pendekatan normatif
 - e. pendekatan ideal
19. Model kaleng sampah digunakan...
- a. Di dalam organisasi yang mengalami ketidakpastian yang sangat rendah.
 - b. Di dalam organisasi yang mengalami ketidakpastian yang sangat tinggi.
 - c. Di dalam organisasi yang mengalami kepastian yang sangat tinggi.
 - d. Pada saat orang-orang perlu berpikir sebelum bertindak.
 - e. Teknologi yang jelas, dan partisipasi yang macet.
20. Sifat dasar dari model kaleng sampah adalah...
- a. Proses keputusan dimulai dengan masalah dan tidak berakhir dengan solusi.
 - b. Proses keputusan dimulai dengan keputusan dan berakhir dengan masalah.

- c. Proses keputusan tidak dimulai dengan masalah dan berakhir dengan solusi.
 - d. Proses keputusan dimulai dengan masalah dan berakhir dengan keputusan.
 - e. Proses keputusan tidak dimulai dengan masalah dan berakhir dengan anarki.
21. Aliran-aliran berikut bersifat relevan untuk pembuatan keputusan organisasi yang diorganisasi secara anarki yaitu...
- a. Masalah adalah titik-titik kepuasan yang perlu perhatian.
 - b. Solusi adalah ide-ide yang diusulkan untuk diadopsi tetapi bersifat dependen dari masalah.
 - c. Partisipan adalah anggota-anggota organisasi yang menetap di organisasinya.
 - d. Kesempatan pilihan bersifat sering pada saat organisasi diharapkan untuk membuat keputusan.
 - e. Kesempatan pilihan bersifat jarang pada saat organisasi diharapkan untuk membuat keputusan.
22. Model kaleng sampah memiliki karakteristik-karakteristik yang berbeda yaitu sebagai berikut...
- a. Tujuan organisasi direncanakan dengan matang dan disusun sebelumnya.
 - b. Keputusan yang bagus terjadi pada saat terdapat ketidaksesuaian antara masalah dan solusi.
 - c. Keputusan lebih berdasarkan pada kesempatan dan bukan pada rasionalitas.
 - d. Keputusan lebih berdasarkan pada rasionalitas dan bukan pada kesempatan.
 - e. Keputusan lebih berdasarkan pada kesempatan dan bukan pada spontanitas.
23. Irving Janis dan Leon Mann telah mengembangkan model konflik yang menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut...
- a. Di bawah kondisi apakah stres memiliki efek yang disukai terhadap kualitas pembuatan keputusan?
 - b. Di bawah kondisi apakah stres memiliki efek yang tidak disukai terhadap kualitas pembuatan keputusan?
 - c. Di bawah kondisi apakah individu-individu akan menggunakan prosedur pembuatan keputusan tulisan untuk menghindari pilihan yang akan cepat disesalkan?

- d. Di bawah kondisi apakah individu-individu akan menggunakan prosedur pembuatan keputusan lisan untuk menghindari pilihan yang akan cepat disesalkan?
 - e. Di bawah kondisi apakah individu-individu akan menggunakan prosedur pembuatan keputusan lisan dan tulisan untuk menghindari pilihan yang akan cepat disesalkan?
24. Sumber utama dari stres adalah...
- a. Ketakutan kegagalan, khawatir mengenai konsekuensi yang tidak dikenal, memperhatikan tentang pembuatan kebodohan seseorang di depan publik, kehilangan harga diri jika keputusan tidak berhasil.
 - b. Ketakutan kegagalan, khawatir mengenai konsekuensi yang tidak dikenal, memperhatikan tentang pembuatan kebodohan seseorang di depan publik, kehilangan harga diri jika keputusan berhasil.
 - c. Optimisme, peningkatan harga diri, mengenal konsekuensi.
 - d. Ketidakkhawatiran mengenai konsekuensi yang tidak dikenal, peningkatan harga diri jika keputusan tidak berhasil.
 - e. Kekhawatiran akan keberhasilan, penurunan harga diri jika keputusan dilaksanakan.
25. Pada saat berhadapan dengan sebuah keputusan, pembuat keputusan secara sadar atau tidak sadar akan mempertimbangkan isu-isu sebagai berikut...
- a. Apakah risiko tidak ada jika saya tidak melakukan perubahan?
 - b. Apakah risiko tidak ada jika saya melakukan perubahan?
 - c. Apakah bersifat normatif jika berharap untuk mendapatkan solusi yang lebih baik?
 - d. Apakah terdapat kurang waktu untuk mencari dan disengaja?
 - e. Apakah terdapat cukup waktu untuk mencari dan disengaja?

BAB VIII

KEKUASAAN DAN POLITIK DI SEKOLAH

A. Sumber Kewenangan sebagai Kekuasaan Legitimasi

Hubungan kewenangan adalah bagian integral dari kehidupan di sekolah. Dasar banyak hubungan guru dan siswa, guru dan pengelola, atau atasan dan bawahan adalah kewenangan. Pelaksanaan kewenangan di sekolah tidak melibatkan adanya unsur pemaksaan. Kriteria-kriteria kewenangan di sekolah yang bersifat penting di dalam hubungan atasan dan bawahan adalah kepatuhan sukarela untuk melegitimasi perintah dan penangguhan kriteria seseorang untuk pembuatan keputusan/penerimaan perintah organisasi.

Selain kriteria tersebut, ada kriteria lain untuk membedakan kewenangan dari bentuk-bentuk lain dari kontrol sosial, yaitu orientasi nilai. Kewenangan dilegitimasi oleh nilai yang dipegang secara umum oleh kelompok. Karakteristik dasar dari hubungan kewenangan adalah keinginan bawahan untuk menanggukhkan kriterianya untuk pembuatan keputusan dan untuk mengikuti arahan dari atasan. Keinginan ini terutama berasal dari kendala sosial dari norma kolektivitas sosial (guru-guru dan siswa-siswa) dan bukan terutama berasal dari kekuasaan atasannya. Kendala-kendala sosial tersebut bukanlah kekuasaan memaksa dan tipe-tipe pengaruh sosial lainnya. Hubungan kewenangan di sekolah memiliki karakteristik-karakteristik utama sebagai berikut:

1. keinginan bawahan untuk mematuhi,
2. penangguhan kriteria bawahan untuk membuat keputusan sebelum diarahkan,
3. hubungan kekuasaan yang dilegitimasi oleh norma kelompok.

Kewenangan ada pada saat serangkaian keyakinan atau norma yang umum di sekolah melegitimasi penggunaan kekuasaan sebagai yang benar

dan tepat. Menurut jenis legitimasi yang biasanya dituntut oleh setiap kewenangan, terdapat tipe-tipe kewenangan.

1. Kewenangan karismatik

Kewenangan karismatik terletak pada pengabdian kepada individu yang luar biasa yang menjadi pemimpin karena keutamaan dari kepercayaan pribadi atau kualitas keteladanan. Kewenangan karismatik cenderung bersifat tidak rasional, sikap, atau emosi, dan yang lainnya sangat terletak pada kualitas pribadi dan karakteristik pemimpin. Kewenangan pemimpin karismatis berakibat terutama dari daya tarik yang luar biasa dari pemimpin dan biasanya orientasi nilai yang umum muncul di dalam kelompok untuk menghasilkan komitmen normatif yang intensif dan identifikasi seseorang. Siswa-siswa mematuhi aturan kelas karena karisma pribadi gurunya.

2. Kewenangan tradisional

Kewenangan tradisional berdasarkan keyakinan yang ditetapkan di dalam kesucian status dari yang melakukan kewenangan di masa lalu. Kepatuhan bergantung pada posisi yang diberikan sanksi tradisional dari kewenangan, dan orang yang menempati posisi mewarisi kewenangan yang ditetapkan oleh kebudayaan. Di sekolah, siswa dapat menerima kewenangan posisi dan mematuhi guru karena orang tua dan kakek-nenek mereka juga melakukan hal yang sama sebelum mereka.

3. Kewenangan legal

Kewenangan legal didasarkan pada hukum yang diterapkan yang dapat diubah oleh prosedur yang tepat secara formal. Kepatuhan tidak dikerahkan kepada orang atau posisi semata, tetapi pada hukum yang menspesifikasikan kepada siapa dan seberapa luas orang mengerahkan kepatuhan.

Konsep dasar kewenangan yang lain diperluas dengan membedakan kewenangan menjadi tipe-tipe kewenangan berdasarkan sumber legitimasi untuk kekuasaan sebagai berikut.

1. Kewenangan formal

Dasar dari kewenangan formal adalah legitimasi dan posisi. Kewenangan formal berasal dari dalam organisasi dan secara legal ditetapkan di dalam posisi, aturan, dan peraturan. Agar dapat bergabung ke dalam organisasi, pegawai menerima hubungan kewenangan karena mereka menyetujui dalam batasan tertentu untuk menerima perintah atasannya. Organisasi memiliki hak untuk memerintah dan pegawai

memiliki kewajiban untuk mematuhi. Dasar kewenangan formal terletak pada persetujuan yang ditetapkan secara legal antara organisasi dan pegawai.

2. Kewenangan fungsional

Kewenangan fungsional memiliki berbagai variasi sumber meliputi kewenangan kompetensi dan kewenangan seseorang. Walaupun kewenangan kompetensi merupakan bagian dari pola birokrasi yang legal dan rasional, kompetensi tidak selalu terbatas pada posisi. Kompetensi teknis dapat memberikan sumber untuk kontrol legitimasi dan perintah di dalam organisasi formal pada setiap posisi spesifik yang dipegang. Fakta ini merupakan sebuah dilema dan konflik untuk para profesional.

3. Kewenangan informal

Kewenangan informal merupakan sumber kontrol legitimasi lainnya yang berasal dari perilaku seseorang dan karakteristik individu. Pada setiap posisi formal, beberapa anggota organisasi mengembangkan norma-norma kesetiaan dan dukungan dari koleganya. Norma-norma informal ini memperkuat dan melegitimasi kekuatannya dan memberikan kewenangan informal.

B. Kewenangan dan Perilaku Administratif di Sekolah

Kewenangan adalah sifat dasar kehidupan di sekolah karena memberikan dasar untuk kontrol legitimasi dari pengelola, guru-guru, dan siswa-siswa. Sumber utama dari kontrol adalah kewenangan formal yang berasal dari dalam kantor atau dari posisinya. Pada saat pengelola, guru-guru, dan siswa-siswa bergabung di dalam organisasi sekolah, mereka akan menerima hubungan kewenangan formal. Mereka menyetujui di dalam batasan tertentu untuk mengikuti aturan yang ditetapkan.

Kewenangan formal yang diperkuat dengan sanksi formal memiliki ruang lingkup yang terbatas. Kewenangan formal mendukung kepatuhan minimum dengan arahan dan disiplin, tetapi tidak mendorong pegawai untuk mengeluarkan usaha, menerima tanggung jawab, atau untuk melaksanakan inisiatif. Dengan demikian, tantangan dasar yang dihadapi semua pengelola seperti kepala sekolah adalah menemukan metode untuk meningkatkan pengaruh mereka terhadap staf profesionalnya di atas batasan sempit dari kewenangan posisi formal.

Pada saat kewenangan kepemimpinan dikombinasikan dengan kewenangan posisi akan menjadi efektif untuk mendorong bawahan agar mematuhi dengan perintah di luar zona indeferens birokratis. Kepemilikan kewenangan formal dan informal membedakan pemimpin formal dari pemimpin informal dan petugas yang memiliki posisi kewenangan.

Organisasi informal adalah sumber kewenangan yang penting yang sering kali tetap tidak digunakan. Pada saat posisi dan kontrak legal melegitimasi kewenangan formal, nilai-nilai yang umum muncul di dalam kelompok kerja melegitimasi kewenangan informal. Secara khusus, kewenangan informal muncul dari kesetiaan yang diperintahkan atasan dari anggota kelompok. Signifikansi kesetiaan bawahan terhadap atasan bersifat jelas. Pengelola yang memerintahkan bawahan untuk setia memiliki keuntungan yang jelas di dalam meningkatkan dasar kewenangannya.

		Kewenangan formal	
		Ya	Tidak
Pemimpin informal	Ya	Pemimpin formal	Pemimpin informal
	Tidak	Petugas	Pengikut

Gambar 8.1 Tipe-tipe posisi kewenangan.

Walaupun perilaku kepala sekolah yang diktator dan kesetiaan guru terhadap kepala sekolah bersifat tidak cocok, strategi yang digunakan beberapa pengelola untuk meningkatkan ruang lingkup kewenangan formal terhadap bawahannya adalah dominasi. Pengelola yang diktator berusaha untuk meningkatkan kontrol dengan cara menggunakan sanksi formal atau menggunakan ancaman dengan sanksi-sanksi tersebut.

Sifat pengawasan di sekolah sebaiknya memfokuskan pada kegiatan membantu dan bukan memerintah. Guru-guru meningkatkan kemampuan mengajar mereka karena berbagai alasan. Guru-guru bekerja di dalam ruangan tertutup dan tidak mudah diobservasi. Selain itu, guru-guru sering kali membuat tuntutan yang kuat untuk otonomi profesional. Pengawasan yang ketat tampaknya merupakan hal yang tidak sesuai dengan otonomi

tersebut. Guru-guru menilai kewenangan berdasarkan kompetensi profesional. Di sekolah, kepala sekolah yang bersifat diktator tidak berhasil untuk meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan guru. Kepala sekolah yang mendukung sangat berhasil untuk meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan guru. Kontrol yang bersifat diktator terhadap guru-guru tidak menghasilkan kewenangan informal. Pengawasan yang bersifat mendukung dan membantu terhadap guru-guru dapat menghasilkan kewenangan informal.

Jika pengelola menginginkan kesetiaan, memperluas pengaruhnya, dan berhasil, mereka harus melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Bersikap bijaksana dan mendukung guru-guru
Pengelola sebaiknya membantu guru-guru agar dapat berhasil.
2. Bersikap autentik
Pengelola sebaiknya bersikap tegas, menginformasikan kesalahan yang dibuat, serta menghindari memanipulasi orang lain.
3. Bersikap tidak dibatasi oleh birokrasi
Pengelola sebaiknya mensubstitusi pemberian keputusan yang tepat dan bukannya menganut peraturan yang kaku.
4. Bersikap otonomi
Pengelola sebaiknya menjadi diri sendiri.
5. Bersikap membangun
Pengelola sebaiknya bersikap mendukung guru-guru.
6. Bersikap tenang terutama di dalam situasi yang sulit.
Pengelola sebaiknya tidak mengumbar kemarahan secara emosional.
7. Menghindari penggunaan perilaku yang bersifat diktator.
Pengelola sebaiknya tidak menggunakan perilaku yang bersifat diktator karena akan berakibat kegagalan.

C. Sumber Kekuasaan

Pemimpin memiliki kekuasaan di mana mereka membuat orang lain mematuhi perintah-perintahnya. Sebagian besar pengelola memiliki kekuasaan karena sebagai representatif organisasi, mereka memiliki kekuasaan di organisasi. Jenis-jenis kekuasaan berdasarkan kekuasaan antar pribadi adalah sebagai berikut.

1. Kekuasaan *reward*

Kekuasaan *reward* adalah kemampuan administrator untuk memengaruhi bawahan dengan cara memberikan *reward* untuk perilaku

yang diinginkan. Kekuatan dari jenis kekuasaan ini bergantung pada daya tarik *reward* dan keluasan kepastian seseorang dapat mengontrol *reward*. Kepala sekolah yang mengontrol alokasi penugasan guru atau dana pembangunan untuk inovasi mengajar memiliki kekuasaan *reward* terhadap guru-guru di sekolah. Guru-guru akan mematuhi permintaan kepala sekolah karena mereka berharap dapat diberikan *reward* atas kepatuhan mereka.

2. Kekuasaan koersif

Kekuasaan koersif adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi bawahan dengan menghukumnya atas perilaku yang tidak diinginkan. Kekuatan kekuasaan koersif ini bergantung pada intensitas hukuman dan kemungkinan hukuman dapat dihindari. Hukuman dapat menggunakan banyak bentuk seperti tugas kerja yang tidak diinginkan, pengawasan ketat, penguatan aturan dan peraturan yang lebih ketat, penundaan kenaikan gaji, atau pemberhentian.

3. Kekuasaan legitimasi

Kekuasaan legitimasi adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku bawahan secara sederhana karena posisi formal. Bawahan menerima bahwa pengelola memiliki hak untuk memberikan perintah dan mereka memiliki kewajiban untuk mematuhi. Setiap pengelola diberikan kekuasaan oleh organisasi untuk membuat keputusan di dalam daerah tanggung jawab yang spesifik. Daerah tanggung jawab ini mendefinisikan aktivitas di mana pengelola memiliki kekuasaan legitimasi. Makin jauh perintah dari daerah tanggung jawab pengelola, makin lemah kekuasaannya.

4. Kekuasaan referen

Kekuasaan referen adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku berdasarkan kesukaan dan indentifikasi bawahan dengan pengelola. Individu dengan kekuasaan referen dikagumi dan dihormati, serta sebagai model untuk ditiru. Sumber kekuasaan referen terletak pada kepribadian yang luar biasa dan hubungan antarpribadi yang terampil dari individu. Guru-guru muda dapat mengidentifikasi kepala sekolah dan ingin meniru sikap pribadi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang lebih berpengalaman dan lebih baik.

5. Kekuasaan ekspert

Kekuasaan ekspert adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku bawahan berdasarkan spesialisasi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Bawahan dipengaruhi karena mereka mempercayai informasi dan keahlian yang dimiliki pengelola bersifat relevan, membantu, dan yang tidak dimiliki oleh bawahan. Seperti kekuasaan referen, kekuasaan ekspert adalah karakteristik pribadi dan tidak bergantung pada penempatan posisi kekuasaan yang bersifat formal. Ruang lingkup kekuasaan ekspert jauh bersifat lebih sempit dibandingkan kekuasaan referen.

D. Kekuasaan dan Politik Organisasi

Politik organisasi adalah perilaku individu atau kelompok yang bersifat informal, memiliki ruang lingkup terbatas, tidak bersifat legitimasi; yang diberikan sanksi bukan oleh kewenangan formal, ideologi yang diterima, atau keahlian yang bersertifikasi. Politik tersebut tidak bersifat legitimasi karena agenda pribadi digantikan oleh agenda organisasi. Walaupun terdapat individu yang berkuasa, karena politik organisasi terdiri dari koalisi individu-individu yaitu kelompok yang melakukan tawar-menawar di antara mereka untuk menentukan distribusi kekuasaan. Walaupun seluruh usaha untuk mengintegrasikan kebutuhan individu di dalam pelayanan tujuan organisasi, individu-individu memiliki kebutuhan mereka sendiri untuk dipenuhi. Individu-individu tersebut berusaha untuk memuaskan kebutuhan mereka masing-masing dan di dalam prosesnya. Mereka membentuk koalisi dengan individu lainnya yang memiliki aspirasi serupa. Kelompok minat utama bervariasi dan berbeda-beda yang merepresentasikan kelompok departemen, profesional, jenis kelamin, dan kelompok etnis serta minat eksternal dan internal. Selain itu, terdapat perbedaan nilai, keyakinan, pengetahuan, dan persepsi di antara koalisi. Perbedaan ini bersifat stabil, berubah dengan lambat, dan merupakan sumber banyak ketegangan dan konflik. Sebagian besar keputusan organisasi yang penting berkaitan dengan pengalokasian sumber daya yang langka.

E. Koalisi Eksternal

Pihak eksternal yang memengaruhi sekolah meliputi asosiasi guru, persatuan, asosiasi orang tua-guru, kelompok pembayar pajak, kementerian, persatuan perguruan tinggi, organisasi profesional, media, dan kelompok minat khusus yang terorganisasi lainnya. Sebagian besar kelompok yang

memengaruhi dari luar mencoba untuk membawa minat masing-masing dan kekuatan eksternal ke aktivitas di sekolah. Dampak koalisi eksternal pada organisasi sangat bervariasi meliputi koalisi eksternal sebagai berikut.

1. Koalisi eksternal terdominasi

Koalisi eksternal yang terdominasi terdiri dari pihak yang memengaruhi yang paling berkuasa. Koalisi eksternal demikian berkuasa sehingga mendominasi koalisi internal dan pengawas.

2. Koalisi eksternal terbagi

Koalisi dominan tidak menjadi tanpa tantangan hingga kelompok dan individu lain akan bertindak. Tanpa koalisi, kekuatan eksternal dominan, sistem kekuasaan organisasi berubah dengan cara yang fundamental.

3. Koalisi eksternal pasif

Koalisi eksternal pasif dicapai pada saat jumlah kelompok luar dari pihak eksternal yang memengaruhi berlanjut untuk meningkatkan suatu titik di mana kekuatan dari setiap titik terdifusi dan terbatas. Koalisi eksternal menjadi pasif dan kekuatan terkonsentrasi di dalam organisasi. Lingkungan eksternal secara relatif bersifat stabil pada saat pihak yang memengaruhi tetap bersifat pasif.

F. Koalisi Internal

Selain dipengaruhi oleh koalisi eksternal, suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kelompok internal dari pihak yang memengaruhi yang disebut koalisi internal. Koalisi eksternal membentuk jenis-jenis koalisi internal. Koalisi eksternal terdominasi cenderung untuk melemahkan koalisi internal. Koalisi eksternal terbagi cenderung untuk mempolitisasi koalisi internal. Koalisi eksternal pasif memberikan koalisi internal kesempatan untuk berkembang. Tipe-tipe dominan koalisi internal adalah sebagai berikut.

1. **Koalisi internal personalisasi**

Koalisi internal personalisasi adalah koalisi internal ketika kekuasaan terkonsentrasi di dalam hierarki kewenangan pemimpin yang mengatur koalisi internal. Contohnya, pengawas mengontrol keputusan kritikal dan fungsi sekolah pada situasi tertentu.

2. **Koalisi internal birokratis**

Koalisi internal birokratis adalah koalisi internal ketika kekuasaan terkonsentrasi di dalam sistem formal kewenangan, tetapi fokusnya adalah

pada kontrol birokratis yaitu aturan, peraturan, dan prosedur. Walaupun kontrol birokratis cenderung untuk membatasi politik, permainan politik tetap meningkat. Contohnya, antara lini dan staf atau antara kepala sekolah pada saat mereka berusaha untuk memperbesar anggaran sekolahnya dengan cara mengurangi anggaran untuk sekolah lainnya.

3. Koalisi internal ideologi

Koalisi internal ideologi adalah koalisi internal yang mengontrol organisasi dengan sistem ideologi sangat memegang peranan. Contohnya, jika kebudayaan suatu sekolah sangat kuat, guru-guru tidak dengan mudahnya menerima tujuan sekolah, tetapi mereka saling membagi satu sama lain. Pengelola memiliki kekuasaan yang sangat besar karena mereka yang mewujudkan kebudayaan, tetapi pada kenyataannya adalah saling berbagi keyakinan membuat adanya saling berbagi kekuasaan. Adanya kolegialitas yang berlaku dan politik internal yang sangat terbatas terjadi karena adanya saling berbagi keyakinan yang sangat kuat.

4. Koalisi internal profesional

Koalisi internal profesional adalah koalisi internal ketika sistem keahlian mendominasi organisasi. Ahli yang sangat terampil atau profesional memberi kekuasaan yang sangat besar kepada organisasinya dan institusi yang melatih mereka. Pada keadaan ini, biasanya politik yang ada sangat besar karena adanya konflik antara sistem kewenangan dan keahlian.

5. Koalisi internal politisasi

Koalisi internal politisasi adalah koalisi internal ketika kekuasaan terletak pada politik. Permainan politik antagonis mendominasi organisasi dan dapat mensubstitusi atau menghalau kekuasaan legitimasi. Apakah organisasi tersebut terpolitisasi atau tidak, permainan politik tetap dimainkan di seluruh organisasi termasuk di sekolah-sekolah.

G. Ringkasan

Hubungan kewenangan adalah bagian integral dari kehidupan di sekolah. Kewenangan dilegitimasi oleh nilai yang dipegang secara umum oleh kelompok. Karakteristik dasar dari hubungan kewenangan adalah keinginan bawahan untuk menanggukhkan kriterianya untuk pembuatan keputusan dan untuk mengikuti arahan dari atasan. Kewenangan ada pada

saat serangkaian keyakinan atau norma yang umum di sekolah melegitimasi penggunaan kekuasaan sebagai yang benar dan tepat. Kewenangan karismatik terletak pada pengabdian kepada individu yang luar biasa yang menjadi pemimpin karena keutamaan dari kepercayaan pribadi atau kualitas keteladanan. Kewenangan tradisional berdasarkan keyakinan yang ditetapkan di dalam kesucian status dari yang melakukan kewenangan di masa lalu. Kewenangan legal didasarkan pada hukum yang diterapkan. Kewenangan ini dapat diubah oleh prosedur yang tepat secara formal. Dasar dari kewenangan formal adalah legitimasi dan posisi. Kewenangan fungsional memiliki berbagai variasi sumber meliputi kewenangan kompetensi dan kewenangan seseorang. Kewenangan informal merupakan sumber kontrol legitimasi lainnya yang berasal dari perilaku seseorang dan karakteristik individu. Kewenangan adalah sifat dasar kehidupan di sekolah karena memberikan dasar untuk kontrol legitimasi dari pengelola, guru-guru, dan siswa-siswa. Kewenangan formal yang diperkuat dengan sanksi formal memiliki ruang lingkup yang terbatas. Organisasi informal adalah sumber kewenangan yang penting yang sering kali tetap tidak digunakan. Pemimpin memiliki kekuasaan dengan tujuan membuat orang lain mematuhi perintah-perintahnya. Kekuasaan *reward* adalah kemampuan administratur untuk memengaruhi bawahan dengan cara memberikan *reward* untuk perilaku yang diinginkan. Kekuasaan koersif adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi bawahan dengan menghukumnya atas perilaku yang tidak diinginkan. Kekuasaan legitimasi adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku bawahan secara sederhana karena posisi formal. Kekuasaan referen adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku berdasarkan kesukaan dan indentifikasi bawahan dengan pengelola. Kekuasaan ekspert adalah kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku bawahan berdasarkan spesialisasi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Politik organisasi adalah perilaku individu atau kelompok yang bersifat informal, memiliki ruang lingkup terbatas, tidak bersifat legitimasi, yang diberikan sanksi bukan oleh kewenangan formal, ideologi yang diterima, atau keahlian yang bersertifikasi. Pihak eksternal yang memengaruhi sekolah meliputi asosiasi guru, persatuan, asosiasi orang tua-guru, kelompok pembayar pajak, kementerian, persatuan perguruan tinggi, organisasi profesional, media, dan kelompok minat khusus yang terorganisasi lainnya.

Selain dipengaruhi oleh koalisi eksternal, suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kelompok internal dari pihak yang memengaruhi yang disebut koalisi.

G. Latihan

Petunjuk: Pilihlah satu jawaban yang paling benar!

1. Kriteria kewenangan di sekolah di dalam hubungan atasan dan bawahan adalah sebagai berikut ...
 - a. Kepatuhan yang melibatkan adanya unsur pemaksaan untuk melegitimasi perintah.
 - b. Kepatuhan sukarela untuk melegitimasi perintah.
 - c. Penangguhan kriteria seseorang untuk menunda pembuatan keputusan.
 - d. Penangguhan kriteria seseorang untuk tidak melakukan perintah organisasi.
 - e. Penangguhan kriteria seseorang untuk penolakan perintah organisasi.
2. Hubungan kewenangan di sekolah memiliki karakteristik-karakteristik utama sebagai berikut...
 - a. Keinginan bawahan untuk tidak mematuhi.
 - b. Keinginan bawahan untuk menunda melaksanakan perintah.
 - c. Penangguhan kriteria bawahan untuk membuat keputusan sebelum diarahkan.
 - d. Hubungan kekuasaan yang dilegitimasi oleh norma kelompok.
 - e. Hubungan kekuasaan yang dilegitimasi oleh norma individu.
3. Kewenangan karismatik terletak pada pengabdian kepada individu yang luar biasa yang menjadi pemimpin karena ...
 - a. keutamaan dari ketidakpercayaan pribadi
 - b. keutamaan dari keterampilan yang dimiliki
 - c. keutamaan dari kualitas keteladanan
 - d. keutamaan dari keahlian
 - e. keutamaan dari keturunan
4. Kewenangan yang berdasarkan keyakinan yang ditetapkan di dalam kesucian status dari yang melakukan kewenangan di masa lalu merupakan tipe kewenangan...
 - a. tradisional
 - b. karismatik
 - c. legal
 - d. formal
 - e. informal

5. Kewenangan yang didasarkan pada hukum yang diterapkan yang dapat diubah oleh prosedur yang tepat secara formal merupakan tipe kewenangan...
 - a. tradisional
 - b. karismatik
 - c. legal
 - d. formal
 - e. informal
6. Di sekolah, siswa dapat menerima kewenangan posisi dan mematuhi guru karena orang tua dan kakek nenek mereka juga melakukan hal yang sama sebelum mereka. Keadaan ini termasuk tipe kewenangan...
 - a. tradisional
 - b. karismatik
 - c. legal
 - d. formal
 - e. informal
7. Siswa-siswa mematuhi aturan kelas karena karisma pribadi gurunya. Keadaan ini termasuk tipe kewenangan...
 - a. tradisional
 - b. karismatik
 - c. legal
 - d. formal
 - e. informal
8. Dasar dari kewenangan formal adalah...
 - a. karakteristik individu
 - b. keteladanan
 - c. keahlian
 - d. kompetensi
 - e. legitimasi dan posisi
9. Sumber kewenangan fungsional adalah...
 - a. karakteristik individu
 - b. keteladanan
 - c. keahlian
 - d. kompetensi
 - e. legitimasi dan posisi
10. Sumber kewenangan informal adalah...
 - a. karakteristik individu
 - b. keteladanan
 - c. keahlian
 - d. kompetensi
 - e. legitimasi dan posisi

11. Walaupun perilaku kepala sekolah yang diktator dan kesetiaan guru terhadap kepala sekolah bersifat tidak cocok, strategi yang digunakan beberapa pengelola untuk meningkatkan ruang lingkup kewenangan formal terhadap bawahannya adalah...
 - a. paksaan
 - b. ancaman
 - c. dominasi
 - d. sanksi informal
 - e. kontrol
12. Sifat pengawasan di sekolah sebaiknya memfokuskan pada kegiatan...
 - a. memerintah
 - b. mengancam
 - c. mendominasi
 - d. membantu
 - e. memaksa
13. Jika pengelola menginginkan kesetiaan, memperluas pengaruhnya, dan berhasil, mereka harus melakukan...
 - a. bersifat diktator
 - b. bersikap autentik
 - c. bersikap destruktif
 - d. bersikap dependen
 - e. bersifat cemas
14. Jenis-jenis kekuasaan berdasarkan kekuasaan antar pribadi adalah sebagai berikut, kecuali...
 - a. kekuasaan *reward*
 - b. kekuasaan koersif
 - c. kekuasaan legitimasi
 - d. kekuasaan referen
 - e. kekuasaan diktator
15. Guru-guru akan mematuhi permintaan kepala sekolah karena mereka berharap dapat diberikan reward atas kepatuhan mereka. Kasus ini menunjukkan adanya...
 - a. kekuasaan *reward*
 - b. kekuasaan koersif
 - c. kekuasaan legitimasi
 - d. kekuasaan referen
 - e. kekuasaan diktator

16. Adanya penguatan aturan dan peraturan yang lebih ketat menunjukkan...
 - a. kekuasaan *reward*
 - b. kekuasaan koersif
 - c. kekuasaan legitimasi
 - d. kekuasaan referen
 - e. kekuasaan diktator
17. Bawahan menerima bahwa pengelola memiliki hak untuk memberikan perintah dan mereka memiliki kewajiban untuk mematuhi. Keadaan ini menunjukkan adanya...
 - a. kekuasaan *reward*
 - b. kekuasaan koersif
 - c. kekuasaan legitimasi
 - d. kekuasaan referen
 - e. kekuasaan diktator
18. Guru-guru muda dapat mengidentifikasi kepala sekolah dan ingin meniru sikap pribadi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang lebih berpengalaman dan lebih baik. Keadaan ini menunjukkan adanya...
 - a. kekuasaan *reward*
 - b. kekuasaan koersif
 - c. kekuasaan legitimasi
 - d. kekuasaan referen
 - e. kekuasaan diktator
19. Bawahan dipengaruhi karena mereka mempercayai informasi dan keahlian yang dimiliki pengelola bersifat relevan, membantu, dan yang tidak dimiliki oleh bawahan. Keadaan ini menunjukkan adanya...
 - a. kekuasaan *reward*
 - b. kekuasaan koersif
 - c. kekuasaan legitimasi
 - d. kekuasaan referen
 - e. kekuasaan diktator
20. Perilaku individu atau kelompok yang bersifat informal, memiliki ruang lingkup terbatas, tidak bersifat legitimasi yang diberikan sanksi bukan oleh kewenangan formal, ideologi yang diterima, atau keahlian yang bersertifikasi adalah...
 - a. politik organisasi
 - b. kebudayaan organisasi
 - c. nilai organisasi

- d. norma organisasi
 - e. kekuatan organisasi
21. Pihak eksternal yang memengaruhi sekolah adalah sebagai berikut, kecuali...
- a. asosiasi guru
 - b. persatuan, asosiasi orang tua-guru
 - c. kelompok pembayar pajak
 - d. kementerian
 - e. siswa
22. Koalisi eksternal yang terdominasi terdiri dari...
- a. pihak yang memengaruhi yang paling terampil
 - b. pihak yang memengaruhi yang paling berkompeten
 - c. pihak yang memengaruhi yang paling berkuasa
 - d. pihak yang memengaruhi yang paling karismatik
 - e. pihak yang memengaruhi yang paling tauladan
23. Tipe-tipe dominan koalisi internal adalah sebagai berikut, kecuali...
- a. koalisi internal personalisasi
 - b. koalisi internal birokratis
 - c. koalisi internal formal
 - d. koalisi internal profesional
 - e. koalisi internal politisasi
24. Antara lini dan staf atau antara di antara kepala sekolah pada saat mereka berusaha untuk memperbesar anggaran sekolahnya dengan cara mengurangi anggaran untuk sekolah lainnya. Keadaan ini termasuk...
- a. koalisi internal personalisasi
 - b. koalisi internal birokratis
 - c. koalisi internal formal
 - d. koalisi internal profesional
 - e. koalisi internal politisasi
25. Pengawas mengontrol keputusan kritikal dan fungsi sekolah pada situasi tertentu. Keadaan ini termasuk...
- a. koalisi internal personalisasi
 - b. koalisi internal birokratis
 - c. koalisi internal formal
 - d. koalisi internal profesional
 - e. koalisi internal politisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Barrera, F, T. Fasih & H. A. Patrinos. 2009. *Decentralized decision-making in schools*. Washington DC: The World Bank.
- Bell, Less & Chris Rhodes. 2002. *The Skills of Primary School Management*. London: Routledge.
- Burke, Mary Ann, Lawrence O. Picus. 2001. *Developing Community-Empowered Schools*. California: Corwin Press, Inc.
- Bussey, Courtney. 2008. *Parental Involvement and School Success*. USA: UMI.
- Cheng, Yin Cheong. 2012. *School Effectiveness & School-Based Management*. USA: Routledge.
- Cheng, Yin Cheong. 2006. *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization and Individualization*. Netherlands: Springer.
- Craig; Wood, R., Thompson, D.C., & Crampton, Faith. 2013. *Money and Schools*. USA: Routledge.
- Dash, M. & Dash, Neena. 2008. *School Managements*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd.
- Day, Christopher; Sugrue, Ciaran. 2004. *Developing Teachers and Teaching Practice: International Research Perspectives*. USA: Routledge.
- Davies, Lynn & Harber, C. 2002. *School Management and Effectiveness in Developing Countries*. London: Continuum.
- Dimmock, Clive. 2013. *School-Based Management and School Effectiveness*. USA: Routledge.
- Everard, K.B.; Morris, G., & Wilson, I. 2004. *Effective School Management*. London: A Sage Publications Company.
- Frase, Larry & Hetzel, Robert. 2002. *School Management*. England: Scarecrow Press, Inc.
- Gropello, Emanuela Di. 2006. *A Comparative Analysis of School-Based Management in Central America*. Washington DC: The World Bank.

- Hatry, H. P., Morley, E., Ashford, B., & Wyatt, T. M. 1993. *Implementing School-Based Management*. Washington D.C: The Urban Institute Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 2008. *Educational Administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill Education.
- Levinson, D. L. 2002. *Education and Sociology*. London: RoutledgeFalmer.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. 2012. *Educational administration: Concepts and practices*. USA: Cengage Learning.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2013. Petunjuk Teknis tentang Penggunaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun 2014.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Reynolds, D; Bollen, R; Creemers, B; Hopkins, D; Stoll, L & Lagerweij, N. 1996. *Making good schools: Linking school effectiveness and school improvement*. New York: Rouldedge.
- Salinan Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2013 Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Smulyan, E. 2000. *Balancing acts: Women principals at work*. USA: State University of New York Press.
- Townsend, T. 2007. *International handbook of school effectiveness and improvement*. Netherlands: Springer.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Zajda, J & Gamage, D.T. 2009. *Decentralisation, School-Based Management, and Quality*. New York: Springer.

GLOSARIUM

- Dekonsentrasi : pergeseran wewenang untuk melaksanakan peraturan dan relokasi spasial dari pembuatan keputusan atau perpindahan tanggung jawab administratif atau wewenang kepada yang levelnya lebih rendah.
- Delegasi : penugasan wewenang pembuatan keputusan yang khusus atau dengan kata lain perpindahan tanggung jawab manajerial untuk fungsi-fungsi yang bersifat khusus kepada pemerintah lokal.
- Desentralisasi dalam pendidikan: proses mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan distribusi dan penggunaan sumber daya seperti finansial, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik yang dilakukan oleh pemerintah pusat kepada sekolah-sekolah.
- Devolusi : perpindahan tanggung jawab untuk mengatur pemerintahan kepada provinsi.
- Efektivitas sekolah: kapasitas sekolah untuk memaksimumkan fungsi sekolah dengan menggunakan input sekolah dalam jumlah yang tetap.
- Efektivitas teknis/ ekonomis : kapasitas sekolah untuk memaksimumkan fungsi teknis/ ekonomis.
- Efikasi diri : keyakinan dari kemampuan seseorang untuk mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan berhubungan dengan performa pemimpin dan kepemimpinan transformasi.
- Efisiensi sekolah : perbandingan antara fungsi output sekolah dan input keuangan.
- Hubungan pemimpin-anggota : sejauh mana pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok.

Integritas : perilaku yang konsisten dengan nilai yang telah ditetapkan dan bersikap jujur, etis, tanggung jawab, dan dapat dipercaya.

Kebudayaan : orientasi kerja yang dibagi di antara partisipan yang memberikan organisasi tersebut identitas khusus.

Kekuasaan ekspert: kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku bawahan berdasarkan spesialisasi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Kekuasaan koersif: kemampuan pengelola untuk memengaruhi bawahan dengan menghukumnya atas perilaku yang tidak diinginkan.

Kekuasaan

legitimasi : kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku bawahan secara sederhana karena posisi formal.

Kekuasaan referen: kemampuan pengelola untuk memengaruhi perilaku berdasarkan kesukaan dan indentifikasi bawahan dengan pengelola.

Kekuasaan *reward*: kemampuan administratur untuk memengaruhi bawahan dengan cara memberikan *reward* untuk perilaku yang diinginkan.

Kekuatan posisi : kekuatan yang dianugerahkan organisasi kepada pemimpin dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kepemimpinan : proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas bersama.

Kepemimpinan

pengajaran : bentuk khusus kepemimpinan yang menekankan pada peningkatan kegiatan belajar dan mengajar di dalam inti teknis sekolah.

Kepemimpinan

transformasional: kepemimpinan yang merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional yang melebihi pertukaran dan persetujuan sederhana.

Kepemimpinan

transaksional : kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya dengan cara menukarkan penghargaan dengan pelayanan yang diberikan.

- Keputusan generik: keputusan yang timbul dari prinsip yang sudah ditetapkan, kebijakan, atau aturan.
- Keputusan unik : keputusan kreatif yang membutuhkan lebih dari prosedur yang ditetapkan untuk mendapatkan solusi.
- Kerangka manajemen : serangkaian hubungan dan tanggung jawab di dalam sebuah organisasi.
- Keterampilan interpersonal : kemampuan untuk memahami perasaan dan sikap orang lain, pengetahuan cara bekerja dengan orang-orang dalam hubungan kerja individu dan kooperatif.
- Keterampilan konseptual atau kognitif : kemampuan untuk membentuk dan bekerja dengan konsep, berpikir secara logis, memberikan alasan secara analitis, deduktif, dan induktif.
- Keterampilan teknis : kepemilikan pengetahuan yang khusus dan ahli pada tipe pekerjaan, aktivitas, prosedur atau teknik tertentu untuk menyelesaikan tugas
- Kewenangan formal : kewenangan yang berasal dari dalam organisasi dan secara legal ditetapkan di dalam posisi, aturan, dan peraturan.
- Kewenangan informal : kewenangan yang merupakan sumber kontrol legitimasi lainnya yang berasal dari perilaku seseorang dan karakteristik individu.
- Kewenangan karismatik : kewenangan yang terletak pada pengabdian kepada individu yang luar biasa yang menjadi pemimpin karena keutamaan dari kepercayaan pribadi atau kualitas keteladanan.
- Kewenangan kompetensi : kewenangan yang merupakan bagian dari pola birokrasi yang legal dan rasional, kompetensi tidak selalu terbatas pada posisi.

Kewenangan legal: kewenangan yang didasarkan pada hukum yang diterapkan, dapat diubah oleh prosedur yang tepat secara formal.

Kompetensi

teknis : kewenangan yang dapat memberikan sumber untuk kontrol legitimasi dan perintah di dalam organisasi formal pada setiap posisi spesifik yang dipegang.

Kewenangan

tradisional : kewenangan yang berdasarkan keyakinan yang ditetapkan di dalam kesucian status dari yang melakukan kewenangan di masa lalu.

Koalisi eksternal : koalisi yang terdominasi terdiri dari pihak yang memengaruhi yang paling berkuasa.

Koalisi eksternal

pasif : koalisi yang dicapai pada saat jumlah kelompok luar dari pihak eksternal yang memengaruhi berlanjut untuk meningkatkan suatu titik di mana kekuatan dari setiap titik terdifusi dan terbatas.

Koalisi internal

birokratis : koalisi internal di mana kekuasaan terkonsentrasi di dalam sistem formal kewenangan, tetapi fokusnya adalah pada kontrol birokratis yaitu aturan, peraturan, dan prosedur.

Koalisi internal

ideologi : koalisi internal yang mengontrol organisasi di mana sistem ideologi sangat memegang peranan.

Koalisi internal

personalisasi : koalisi internal ketika kekuasaan terkonsentrasi di dalam hierarki kewenangan pemimpin yang mengatur koalisi internal.

Koalisi internal

politisasi : koalisi internal ketika kekuasaan terletak pada politik.

Koalisi internal

profesional : koalisi internal ketika sistem keahlian mendominasi organisasi.

Komite sekolah

: lembaga mandiri yang dibentuk dan berperan di dalam peningkatan mutu pelayanan dengan cara memberikan berbagai pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan di sekolah dasar.

- Konsiderasi : perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan, kehangatan, minat, dan hormat di dalam hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok kerja.
- Kontrol situasional: tingkat kekuasaan dan pengaruh pemimpin dalam rangka mengimplementasikan rencana, keputusan, dan strategi tindakan.
- Kriteria transformasi : kuantitas, kualitas, dan konsistensi proses dan struktur internal yang mentransformasikan input menjadi hasil.
- Lingkungan : segala sesuatu yang terdapat di luar organisasi.
- Model kaleng sampah : model yang digunakan pada saat orang-orang perlu bertindak sebelum berpikir.
- Model scanning campuran : sebuah sintesis model administratif dan inkremental.
- Motivasi : serangkaian dorongan yang aktif yang berasal dari dalam dan dari luar individu untuk memulai kerja yang berhubungan dengan perilaku tertentu, serta untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan lamanya perilaku tersebut.
- Organisasi belajar : organisasi ketika partisipan mengejar tujuan yang sama dengan komitmen bersama untuk mengevaluasi nilai tujuan tersebut, memodifikasinya jika tepat, dan secara terus-menerus mengembangkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan tersebut.
- Orientasi pencapaian : kebutuhan untuk mencapai, keinginan untuk menang, dorongan untuk berhasil, keinginan untuk bertanggung jawab, dan perhatian terhadap tujuan tugas.
- Pengharapan birokratis : tuntutan formal dan kewajiban yang direncanakan oleh organisasi.
- Peran birokratis : serangkaian pengharapan yang dikombinasikan ke dalam posisi dan kantor di dalam organisasi.
- Politik : sistem hubungan kekuasaan informal yang muncul untuk menahan sistem kontrol yang lain.

Politik organisasi : perilaku individu atau kelompok yang bersifat informal, memiliki ruang lingkup terbatas, tidak bersifat legitimasi yang diberikan sanksi bukan oleh kewenangan formal, ideologi yang diterima, atau keahlian yang bersertifikasi.

Postulat

kongruensi : mempertahankan yang lain bersifat tetap, makin besar derajat kongruensi di antara elemen-elemen sistem maka sistem tersebut makin efektif.

Privatisasi : perpindahan wewenang untuk pemerintahan dari sektor publik kepada sektor swasta.

Sekolah : sebuah sistem interaksi sosial yang terorganisasi terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi dan terikat secara bersama-sama di dalam hubungan organis.

Struktur : pengharapan birokrasi formal yang dirancang dan diorganisasikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu dipandang dari segi kebutuhan, tujuan, keyakinan dan pemahaman kognitif dari peran kerjanya.

Struktur inisiasi : perilaku pemimpin yang menggambarkan hubungan antara pemimpin dan bawahan, dan pada saat yang sama menetapkan pola organisasi yang jelas, saluran komunikasi, dan metode prosedur.

Struktur tugas : sejauh mana tugas telah secara jelas memiliki tujuan yang khusus, metode, dan standar performa.

Substitusi : aspek-aspek situasional yang menggantikan atau mengurangi kemampuan pemimpin untuk memengaruhi sikap, persepsi, atau perilaku pengikutnya.

INDEKS

D

Dekonsentrasi 100, 165
Delegasi 100, 105, 106, 108, 116, 122, 165
desentralisasi vii, 3, 4, 100, 101, 102, 103,
104, 105, 107, 108, 112, 113, 115,
116, 117, 120, 121, 122
devolusi 119, 120

E

efektivitas manusia/sosial 27
efektivitas pendidikan 27
efektivitas politik 27
efektivitas sekolah vii, 2, 3, 14, 27, 28, 29,
30, 31, 35, 36, 37, 40, 41, 42, 64, 83
Efektivitas sekolah 23, 27, 34, 37, 40, 165
efektivitas teknis/ekonomis 27

H

Hubungan pemimpin-anggota 81

I

Inisiasi rencana tindakan 132

K

Karakteristik bawahan 71, 81
Karakteristik organisasi 82
Karakteristik tugas 82
Kekuasaan ekspert 154, 157, 166
Kekuasaan koersif 153, 157, 166
Kekuasaan legitimasi 153, 157
Kekuasaan referen 153, 157, 166
Kekuasaan reward 152, 157, 166
Kekuatan posisi 80, 166
kepemimpinan vii, 3, 31, 32, 34, 47, 51, 52,
55, 58, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71,
72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83,
84, 85, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95,
96, 97, 98, 106, 121, 151, 153, 161,
165, 166
kepemimpinan kontingensi 77, 79
Kepemimpinan Laissez-Faire 87

Kepemimpinan reward 89
Kepemimpinan transaksional 88
Kepemimpinan transformasional 14, 16, 89
Keputusan generik 129, 139, 167
Keputusan unik 129, 130, 139, 167
kerangka manajemen sekolah dasar 45
Keterampilan interpersonal 69, 96
Keterampilan konseptual 69, 96
Keterampilan teknis 69, 70, 96
kewenangan viii, 4, 5, 10, 56, 82, 87, 102,
103, 105, 107, 113, 114, 115, 116,
121, 148, 149, 150, 151, 152, 154,
155, 156, 157, 158, 159, 160, 161,
167, 168, 170
kewenangan formal 10, 149, 150, 151, 154,
157, 159, 160, 161, 170
Kewenangan fungsional 150, 157
Kewenangan informal 150, 157
Koalisi Eksternal 154
Koalisi Internal 155
Konsiderasi 73, 74, 169
kontrol situasional 79
kriteria input vii, 2, 29
kriteria transformasi vii, 2, 31
Kurikulum nasional 48, 50

M

Manajemen aktif dengan pengecualian 89
Manajemen berbasis sekolah 102, 103,
106, 107, 121
Manajemen Berbasis Sekolah 102, 105
manajemen pasif dengan pengecualian 92
Manajemen pasif dengan pengecualian 89
Model administratif 124, 135, 139
Model budaya belajar 102
model inkremental viii, 4
model input-sumber daya vii, 2, 42
Model kaleng sampah 136, 137, 140, 145,
146
Model klasikal 124, 139, 141
model kontingensi vii, viii, 3, 4, 75, 144
Model kontingensi 135, 145
Model Kontingensi 76, 135
model redistributif 120

Model redistributif 101
model scanning campuran viii, 4, 133, 139,
143, 144
Model scanning campuran 134, 144
Model Scanning Campuran 133
Motivasi inspirasional 90

P

pendekatan inkremental 133, 136, 143, 145
penelitian input-output vii, 2
Penelitian Input-Output 30
penelitian input-proses-output vii, 2, 31
pertimbangan individual 91
Pertimbangan individual 91
Postulat kongruensi 11, 15, 21
prinsip pembelajaran 25, 38
privatisasi 119, 120
Privatisasi 101, 170

S

sistem sosial vii, 1, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 19, 21, 23, 29, 65
stimulasi intelektual 35
Stimulasi intelektual 91
strategi scanning campuran 133, 144
Struktur inisiasi 73, 170
Struktur tugas 80, 170
Substitusi 81, 170

T

teori konflik Janis-Mann viii, 4
teori kontingensi 77
Teori Path-Goal 85
teori teman sekerja yang paling disukai vii,
3, 79, 80, 81

TENTANG PENULIS



Penulis dilahirkan di Jakarta pada tahun 1968 dan menjadi staf pengajar di Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar di Universitas Negeri Jakarta sejak tahun 1992. Pada tahun 1991 penulis mendapatkan gelar sarjana pada bidang Sosial Ekonomi di Institut Pertanian Bogor, tahun 1997 mendapatkan gelar magister pada bidang Ilmu Manajemen di Universitas Indonesia, dan tahun 2010 mendapatkan gelar doktor pada bidang Ilmu Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta. Penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berkaitan dengan Manajemen Pendidikan. Pada tahun 2008–2009 penulis mengikuti *Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading Short Course* di *University of Sydney, Australia*. Tahun 2010 penulis sebagai pemakalah pada *The International Development Seminar Series* yang diselenggarakan oleh *The College of Education and Human Ecology, Ohio State University, USA*. Tahun 2010 juga penulis mengikuti *Doctoral Sandwich Program* di *The College of Education and Human Ecology, Ohio State University, USA*. Tahun 2011 penulis sebagai pemakalah di *International Conference, International Education: Focus on The Learner* yang diselenggarakan oleh *Centre For Research in International Education, Auckland, New Zealand*. Tahun 2011 juga penulis sebagai pemakalah pada *The International Development Seminar Series* yang diselenggarakan oleh *University of Illinois at Urbana Champaign, Illinois, USA*. Tahun 2011–2012 penulis mengikuti *Program Academic Recharging (PAR) C* di *The College of Education and Human Ecology, Ohio State University, USA*. Tahun 2014 penulis sebagai pemakalah di *21st Annual International Conference on Advances in Management & 7th International Conference*

on Social Intelligence yang dilaksanakan oleh *Center for Advance Studies in Management di Los Angeles, USA*. Tahun 2015 penulis sebagai pemakalah di *International Conference on Creative Education* yang dilaksanakan oleh *Advances in Education Sciences, London, United Kingdom*. Pada tahun 2015 penulis juga sebagai pemakalah di *International Conference of Elementary School Teacher Education* yang dilaksanakan oleh Universitas Negeri Jakarta.