

MANAJEMEN PENDIDIKAN



Penerbit :
LPP Press
Universitas Negeri Jakarta

Dr. H. E. Surachman, MM & Ahmad Tarmiji Alkhudri, M.Si

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Editor :
Dr. Umasih, M.Hum

Penerbit :
**Lembaga Pengembangan Pendidikan
Universitas Negeri Jakarta**

Manajemen Pendidikan

Oleh : Dr. H. E. Surachman, MM & Ahmad Tarmiji Alkhudri, M.Si

Desain Cover & Lay out :

Wengki Fitrison

Editor :

Dr. Umasih., M.Hum

Diterbitkan Oleh :

Lembaga Pengembangan Pendidikan
Universitas Negeri Jakarta

Maret, 2015, Cetakan I

Dr. H. E. Surachman, MM & Ahmad Tarmiji Alkhudri, M.Si

Manajemen Pendidikan

Jakarta : Lembaga Pengembangan Pendidikan UNJ

vii, 202 hlm; 25 cm; Cambria; 11

ISBN : 978-602-0835-31-0

Hak Cipta dilindungi Undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit dan Penulis

Penerbit :

Lembaga Pengembangan Pendidikan

Universitas Negeri Jakarta

Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220.

Gedung Pusat Studi dan Sertifikasi Guru, Lantai 2, Tel/Fax: 021-47863828

Contact Person : Wengki Fitrison (081511024114)

Puji sy
penyusunan p
terselesaikan.
kuliah wajib d
pendidikan a
memahami t
pemahaman
mengaktualisa
melaksanakan

Mata k
manajemen p
pokok manaje
manajemen
kependidikan;
prasarana da
lembaga penc
bimbingan da
peningkatan m
kepuasan ker
nasional 2013

Kiranya
bahan ajar ini
manajemen p
khususnya ma
Pendidikan So

Terakh
harapkan dem

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan kuasanya penyusunan proposal buku bahan ajar manajemen pendidikan ini dapat terselesaikan. Mata Kuliah manajemen pendidikan merupakan mata kuliah wajib di Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial UNJ. Manajemen pendidikan adalah mata kuliah yang membantu mahasiswa untuk memahami fungsi-fungsi manajemen dalam pendidikan. Dengan pemahaman tersebut pada gilirannya mahasiswa diharapkan dapat mengaktualisasikan prinsip-prinsip manajemen dalam memahami melaksanakan program pembelajaran.

Mata kuliah ini menyajikan materi mengenai: (1) konsep dasar manajemen pendidikan; (2) manajemen berbasis sekolah; (3) pokok-pokok manajemen sekolah; (4) kepemimpinan organisasi sekolah; (5) manajemen supervisi pendidikan; (6) pendidik dan tenaga kependidikan; (7) manajemen peserta didik; (8) manajemen sarana dan prasarana dalam sistem persekolahan; (9) manajemen keuangan lembaga pendidikan; (10) pengelolaan pembelajaran dan kelas; (11) bimbingan dan konseling sebagai layanan khusus; (12) manajemen peningkatan mutu pendidikan; (13) membangun motivasi, disiplin, dan kejuasan kerja; dan (14) manajemen pendidikan dalam kurikulum nasional 2013.

Kiranya penulis berharap dengan disetujuinya penyusunan buku bahan ajar ini, pada akhirnya semoga dapat tersedia buku bahan ajar manajemen pendidikan yang dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya mahasiswa Jurusan Sosiologi yang dipersiapkan menjadi guru Pendidikan Sosiologi, Sosiolog, ataupun konsultan pembangunan sosial.

Terakhir, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat kami harapkan demi penyempurnaan proposal buku bahan ajar ini.

Jakarta, 27 November 2014

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penulisan	6
C. Ruang Lingkup Bahasan	6
D. Manfaat	6
E. Petunjuk Penggunaan Buku	7
BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN	8
A. Konsep Dasar Manajemen	8
B. Konsep Dasar Pendidikan	15
C. Urgensi Manajemen Dalam Sistem Pendidikan	19
D. Faktor Yang Menentukan Kualitas Proses Dan Hasil Pendidikan	20
E. Pendidikan Perlu dikelola Secara Profesional	26
BAB III MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	29
A. Dasar dan Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	29
B. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	30
BAB IV KOORDINASI, SINKRONISASI DAN KOMUNIKASI SEBAGAI WUJUD FUNGSI PENGORGANISASIAN	40
A. Koordinasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	40
B. Sinkronisasi Dalam Proses Manajemen Pendidikan	47
C. Komunikasi Dalam Proses Manajemen Sekolah	49
BAB V KEPEMIMPINAN ORGANISASI SEKOLAH	54
A. Konsep Kepemimpinan	54
B. Pendekatan Studi Kepemimpinan	56
C. Fungsi Kepemimpinan	59
D. Syarat-syarat Pemimpinan	60
E. Gaya Kepemimpinan	62

F. Gaya Pengambilan Keputusan.....	64
G. Kepemimpinan Sekolah.....	65
BAB VI MANAJEMEN SUPERVISI PENDIDIKAN	70
A. Latar Belakang Perlunya Supervisi Pendidikan	70
B. Konsep Dasar Supervisi Pendidikan	71
C. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas (Supervisor) Pendidikan	72
D. Prinsip-prinsip Supervisi Pendidikan	75
E. Fungsi Supervisi Pendidikan	76
F. Tujuan Supervisi Pendidikan	78
G. Teknik Supervisi Pendidikan	78
H. Prosedur Kegiatan Supervisi Pendidikan.....	80
I. Supervisi sebagai Bentuk Penjaminan Mutu Pendidikan	81
J. Beban Kerja Supervisor Pendidikan.....	82
K. Peran Supervisor dalam Pelaksanaan Tugas.....	83
BAB VII MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	84
A. Konsep Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	84
B. Tujuan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	86
C. Tahapan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	87
BAB VIII MANAJEMEN SARANA PRASARANA DALAM SISTEM PERSEKOLAHAN	105
A. Pengertian dan Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana	105
B. Standar Sarana Prasarana	106
C. Fungsi Manajemen Sarana Prasarana.....	109
D. Prinsip-prinsip Manajemen Sarana dan Prasarana	110
E. Ruang Lingkup dari Manajemen Sarana dan Prasarana.....	111
F. Proses Manajemen Sarana dan Prasarana	112
BAB IX MANAJEMEN KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN	121
A. Konsep Manajemen Keuangan	121
B. Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan	121
C. Prosedur Pengelolaan Keuangan Sekolah	122
D. Penganggaran (Budgeting)	123

E. Rencana Anggaran dan Sumber Dana Sekolah	127
F. Penyusunan Rencana Operasional (RENOP)	127
BAB X MANAJEMEN PESETA DIDIK	129
A. Pengertian Manajemen Peserta Didik	129
B. Tujuan, Fungsi dan Prinsip Manajemen Peserta Didik	131
C. Ruang Lingkup Manajemen Siswa/Peserta didik.....	132
BAB XI MANAJEMEN PEMBELAJARAN DAN KELAS	140
A. Manajemen Pembelajaran.....	140
B. Manajemen Kelas	145
C. Kegiatan Pembelajaran dan Manajemen Kelas	155
BAB XII BIMBINGAN DAN KONSELING SEBAGAI PELAYANAN KHUSUS	157
A. Konsep dan Pelayanan Khusus	157
B. Prinsip-Prinsip Layanan Khusus	158
C. Manajemen Layanan Bimbingan dan Konseling.....	159
D. Tujuan dan Fungsi Bimbingan dan Konseling.....	160
E. Fungsi Bimbingan dan Konseling	162
F. Perencanaan Program Bimbingan dan Konseling	162
G. Peran Kepala Sekolah dan Staf dalam Bimbingan dan Konseling.....	163
H. Pola Organisasi Bimbingan dan Konseling di Sekolah	163
I. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Layanan Bimbingan	163
J. Peranan dan Fungsi Guru Bidang Studi dalam Bimbingan Konseling	164
K. Tugas dan Fungsi Konselor Sekolah	165
L. Tugas dan Fungsi Psikolog Sekolah	165
M. Penerapan Program Bimbingan dan Konseling	166
N. Evaluasi Program Bimbingan dan Konseling	167
BAB XIII MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN	171
A. Latar Belakang Perlunya Peningkatan Mutu Pendidikan.....	171
B. Konsep Dasar Manajemen Mutu	174
C. Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan	183

BAB XIII POKOK POKOK MANAJEMEN SEKOLAH/MADRASAH	185
A. Perencanaan Program.....	185
B. Pelaksanaan Rencana Kerja	188
C. Pengawasan Dan Evaluasi.....	198
D. Kempimpinan Sekolah/Madrasah	200
E. Sistem Informasi Manajemen	202
DAFTAR PUSTAKA.....	203
GLOSSARIUM.....	205
INDEKS.....	208

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan fenomena sosial yang telah dilakukan manusia sejak manusia pertama yang hidup di muka bumi ini, memberikan arahan, bimbingan, pembinaan, dan pembelajaran kepada anak anaknya. Kegiatan seperti itu dilakukan agar generasi penerusnya tumbuh dan berkembang ke arah kedewasaan, sehingga mereka diharapkan mampu hidup mandiri, mampu memenuhi kebutuhan hidup, mampu mengatasi permasalahan hidup, tanpa ketergantungan pada pihak lain. Pendidikan juga merupakan upaya manusia untuk mampu mempertahankan eksistensi hidupnya, di tengah persaingan hidup dengan makhluk hidup lain di muka bumi ini, yang secara fisik bisa lebih besar dan lebih perkasa daripada manusia. Atas dasar itulah pendidikan menjadi kebutuhan hidup manusia untuk terus dipelajari dan dikembangkan, baik yang menyangkut substansi maupun teknis pelaksanaannya.

Pendidikan telah menjadi kebutuhan yang sangat urgen bagi kepentingan kelangsungan hidup manusia, agar manusia dapat mencapai semua dimensi kesejahteraan fisik maupun psikhis.. Atas dasar itu maka proses pendidikan harus dikelola secara sistematis dan komprehensif agar dapat memberikan hasil yang optimal. Untuk bisa mengelola kegiatan pendidikan secara optimal, maka proses pengkajian serta pengembangan ilmu manajemen pendidikan terus dilakukan oleh berbagai perguruan tinggi. Semua itu dilakukan dalam rangka membangun dunia pendidikan, agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dalam menguasai, memahami, serta mengimplementasikan konsep maupun teori manajemen dalam realita kegiatan operasional pendidikan,

Dalam konteks peningkatan kualitas proses maupun hasil pendidikan, maka pendidikan perlu dikelola secara proporsional serta profesional. Kata profesional itu sendiri berasal akar kata "profesi", yang dalam Undang Undang Guru dan Dosen diartikan sebagai "pekerjaan dan/atau jabatan yang memerlukan kemampuan intelektual khusus, yang diperoleh melalui kegiatan belajar dan pelatihan yang bertujuan untuk menguasai ketrampilan atau keahlian dalam melayani orang lain, dengan memperoleh upah atau gaji dalam jumlah tertentu". Sedangkan kata "profesional" diartikan sebagai "kemampuan melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan pengabdian kepada pihak lain". Orang yang memiliki kemampuan intelektual serta keahlian untuk mengelola kegiatan pendidikan adalah mereka yang memiliki kualifikasi akademik sebagai Sarjana

Pendidikan, serta memiliki kompetensi sebagai pendidik. Hanya mereka itulah yang diharapkan bisa mengelola kegiatan pendidikan secara proporsional dan profesional.

Pendidikan sebagai; “Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara” (UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional) merupakan tugas berat yang harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab serta kedisiplinan tinggi melalui kinerja yang sinergis antara pendidik, tenaga kependidikan, serta unsur lain yang terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa kegiatan pendidikan perlu dikelola secara proporsional dan profesional oleh orang yang memiliki kemampuan intelektual serta profesionalitas;

1. Ditinjau dari substansi kegiatan pendidikan;
 - a. Secara individual pendidikan merupakan proses pengembangan potensi peserta didik yang meliputi pengembangan aspek kognitif, pengembangan aspek afektif, dan pengembangan aspek psikomotorik.
 - b. Dari aspek sosial budaya pendidikan merupakan suatu proses transformasi budaya, proses pembentukan kepribadian, proses penyiapan warga negara, serta proses penyiapan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
 - c. Dari aspek religi pendidikan mengemban tugas untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang berakhlak mulia terhadap sesama, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Ditinjau dari proses pendidikan.
 - a. Kegiatan pendidikan dilaksanakan pada sebuah sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen, sehingga diperlukan keahlian untuk mensinergikan berbagai komponen itu, agar secara efektif dan efisien mampu mencapai tujuan pendidikan secara optimal.
 - b. Kegiatan pendidikan juga memerlukan berbagai sumber daya yang perlu diorganisir, agar terjadi sinkronisasi, serta hubungan yang sinergis, sehingga memberikan hasil yang optimal. Agar semua itu bisa terwujud, maka diperlukan orang-orang yang memiliki pengetahuan tentang manajemen serta secara operasional mampu mengimplementasikannya.

Hubungan manajemen dengan pendidikan bersifat *symbiotic mutually*. Hal itu terjadi karena di satu sisi, penguasaan ilmu manajemen serta cara implementasinya, dilakukan melalui proses pendidikan dan pembelajaran. Dalam arti bahwa agar dari aspek kognitif

dapat menguasai ilmu tentang manajemen, kemudian dari aspek afektif orang memahami bagaimana bersikap dan berperilaku dalam melakukan proses manajerial yang baik, serta penguasaan ketrampilan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen, maka siapa pun perlu mengikuti pendidikan dan pembelajaran secara optimal. Sementara pada sisi lain, kegiatan pendidikan dan pembelajaran akan memberikan hasil yang optimal jika dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip serta merealisasikan fungsi-fungsi manajemen secara proporsional dan profesional.

Kegiatan pendidikan dalam segala jenisnya dan jenjangnya, baik pendidikan formal, pendidikan nonformal, maupun pendidikan informal, jika menghendaki tercapainya hasil secara optimal, semuanya memerlukan proses manajemen yang baik dan profesional. Untuk optimalisasi proses dan hasil pada pendidikan formal, proses manajemen pendidikan harus mengacu kepada implementasi Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007, tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan Pendidikan Dasar dan Menengah yang meliputi;

1. Perencanaan Program, yang di dalamnya terdiri atas; a. Visi Sekolah/ Madrasah, b. Misi Sekolah/Madrasah, c. Tujuan Sekolah/Madrasah, d. Rencana Kerja Sekolah/Madrasah.
2. Pelaksanaan Rencana Kerja, terdiri atas; a. Pedoman Sekolah/Madrasah, b. Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah, c. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah, d. Bidang Kesiswaan, e. Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran, f. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan, g. Bidang Sarana dan Prasarana, h. Bidang Keuangan dan Pembiayaan, i. Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah, j. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah.
3. Pengawasan dan Evaluasi; a. Program Pengawasan, b. Evaluasi diri, c. Evaluasi dan Pengembangan Kurikulum, d. Evaluasi Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, e. Akreditasi Sekolah/Madrasah.
4. Kepemimpinan Sekolah/Madrasah.
5. Sistem Informasi Manajemen.
6. Penilaian Khusus.

Untuk bisa menyelenggarakan kegiatan pendidikan secara proporsional serta profesional, salah satu kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik/guru sebagai pelaksana kegiatan pendidikan ialah kompetensi pedagogik dan kompetensi manajerial, yaitu kemampuan memahami, menganalisis, serta mengimplementasikan konsep dasar serta teori-teori manajemen dalam kegiatan pendidikan. Berikut ini adalah Kompetensi Pedagogik yang secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan

pengelolaan kegiatan pendidikan, berdasarkan Permendiknas No.16 Tahun 2007 tentang Standar Akademik dan Kompetensi Guru;

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, cultural, emosional, dan intelektual.
 - a. Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya,
 - b. Mengidentifikasi potensi peserta didik,
 - c. Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu,
 - d. Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 - a. Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu,
 - b. Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.
3. Mengembangkan kurikulum terkait mata pelajaran yang diampu.
 - a. Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
 - b. Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.
 - c. Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu.
 - d. Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.
 - e. Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik.
 - f. Mengembangkan indikator dan instrument penilaian.
4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
 - a. Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.
 - b. Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.
 - c. Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.
 - d. Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan.
 - e. Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh.

- f. Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.
 6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
 - a. Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal.
 - b. Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk reaktivitasnya.
 7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik
 - a. Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain.
 - b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari
 - c. Penyajian kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh,
 - d. Ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian,
 8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
 - a. Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
 - b. Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi.
 - c. Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
 - d. Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
 - e. Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara
 - f. Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.
 - g. Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.
 9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - a. Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar
 - b. Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.
 - c. Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.

- d. Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran
10. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran
- a. Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.
 - b. Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
 - c. Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.

Salah satu mata kuliah yang ditawarkan pada program studi kependidikan sebagai kontribusi terhadap pembentukan kompetensi manajerial ialah mata kuliah Manajemen Pendidikan.

B. Tujuan Penulisan

Penyusunan buku ajar Manajemen Pendidikan ini memiliki tujuan sebagai berikut;

- a. Untuk menunjang intensitas, efektifitas, serta efisiensi perkuliaha mata kuliah Manajemen Pendidikan.
- b. Memberikan pembekalan tentang konsep dan teori teori manajemen pendidikan kepada mahasiswa Program Studi Kependidikan, untuk diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru/pendidik.
- c. Membangun kompetensi pedagogik pada mahasiswa Program Studi Kependidikan, sebagai salah satu syarat untuk menjadi pendidik professional.

C. Ruang Lingkup Bahasan.

Materi yang dikaji dalam buku ajar Manajemen Pendidikan ini meliputi; 1. konsep dasar manajemen pendidikan, 2. manajemen berbasis sekolah, 3. koordinasi, sinkronisasi dan komunikasi, 4. kepemimpinan sekolah, 5. manajemen supervisi pendidikan, 6. manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, 7. manajemen sarana prasarana, 8. manajemen keuangan, 9. manajemen peserta didik, 10. manajemen pembelajaran, 11. manajemen bimbingan dan konseling, 12. manajemen peningkatan mutu, 13. pokok pokok manajemen sekolah.

D. Manfaat

Aspek manfaat dari mempelajari buku ajar Manajemen Pendidikan bagi mahasiswa program studi kependidikan, antara lain adalah sebagai berikut;

1. Kegiatan perkuliahan menjadi lebih intensif, lebih efektif dan efisien, karena materi perkuliahan telah tersedia, sehingga tinggal melakukan elaborasi dan pengembangan.
2. Dengan materi yang telah tersedia dan terprogram, mahasiswa diharapkan lebih menguasai konsep dan teori-teori pendidikan, sebagai bekal mereka untuk terjun ke dunia pendidikan.
3. Terbentuknya kompetensi pedagogik dan kompetensi akademik pada mahasiswa Program Studi Kependidikan, sebagai salah satu syarat untuk menjadi guru/pendidik profesional.

E. Petunjuk Penggunaan Buku

Untuk meningkatkan proses dan hasil perkuliahan yang optimal pada mata kuliah Manajemen Pendidikan dengan mempelajari buku ajar Manajemen Pendidikan ini, maka lakukanlah langkah-langkah pembelajaran sebagai berikut;

1. Perhatikan *outline*/daftar isi buku Manajemen Pendidikan ini, untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai lingkup materi yang akan dikaji dalam perkuliahan.
 2. Perhatikan tujuan dan manfaat utama dari penulisan buku ajar Manajemen Pendidikan ini, agar diperoleh gambaran mengenai manfaat dari mempelajari buku ini.
 3. Pahami tujuan perkuliahan mata kuliah Manajemen Pendidikan agar memiliki arah yang jelas mengenai target yang harus dicapai setelah mengikuti perkuliahan.
 4. Baca dengan seksama materi tiap-tiap bab, baca rangkumannya, kemudian kerjakan tugas menjawab soal-soal latihannya.
-

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Konsep Dasar Manajemen.

Manajemen, dari kata "*to manage*" dimana biasanya kata ini dihubungkan dengan aktivitas untuk mengurus internal organisasi. Dalam bahasa Latin manajemen berasal dari kata "*manus*" yang berarti "tangan", berarti menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada. Secara teoritis, setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pemikiran-pemikiran ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses mendayagunakan orang sebagai sumber daya manusia dan sumber lainnya yang diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Secara konseptual efektivitas dan efisiensi suatu kegiatan ditentukan oleh sejauh mana kegiatan itu diprogramkan, diorganisir, dilaksanakan, serta dievaluasi secara profesional. Keberhasilan organisasi satuan pendidikan pada semua levelnya ditentukan oleh sejauh mana para pengelola pada organisasi satuan pendidikan itu mau dan mampu mengimplementasikan fungsi fungsi serta prinsip prinsip manajemen secara proporsional dan profesional.

Manajemen, termasuk juga pada manajemen pendidikan, dapat dimaknai melalui tiga perspektif utama yaitu; 1. manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian dalam mengelola organisasi sebagai suatu profesi, yang dalam hal ini manajemen menekankan perhatian pada ketrampilan teknik, pendekatan manusiawi, serta konseptual, 2. manajemen sebagai suatu proses yang menentukan langkah langkah yang sistematis dan terpadu dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, 3. manajemen sebagai suatu seni dalam memberdayakan, mengarahkan, serta mempengaruhi orang lain untuk secara sadar bersungguh sungguh berupaya mencapai tujuan organisasi.

Berikut ini merupakan defenisi manajemen dari beberapa ahli:

Pakar	Pengertian
Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1971:4)	Manajemen sebagai suatu proses dimana usaha individu dan kelompok dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama
Oei Liong Lee	Adalah ilmu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, serta mengevaluasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan bersama
Stoner dan Freeman (1992)	Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.
Robbins dan Coulter (1996:6)	Suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.
American Society of Mechanical Engineers	Merupakan ilmu dan seni mengorganisasi dan memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia.
Engkoswara dan Ann Komariah (2010:87)	Merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

1. Fungsi-Fungsi Manajemen

Sampai saat ini, masih belum ada konsensus di antara para praktisi maupun para teoritis manajemen, mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, atau yang sering pula disebut sebagai unsur-unsur manajemen. Namun secara umum, Luther Gulick, Harold Koontz dan Cyril O'Donnell. Mendeskripsikan fungsi manajemen yang diklasifikasikan menjadi 10 fungsi manajemen, yaitu:

a. Forecasting

Forecasting atau *prevoyance* (Prancis) adalah kegiatan memprediksi, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Misalnya, suatu lembaga pendidikan membuat prediksi jumlah calon peserta didik yang akan mendaftar untuk bisa belajar di lembaga pendidikan tersebut. Kegiatan memprediksi tersebut tentu saja didasarkan pada suatu analisis dengan menggunakan indikator-indikator tertentu, seperti kekuatan yang dimiliki serta kelemahan yang ada pada lembaga pendidikan, peluang-peluang yang ada di luar lembaga pendidikan, serta ancaman-ancaman yang mungkin muncul.

b. Planning termasuk Budgeting

Planning sendiri berarti kegiatan merencanakan atau menyusun perencanaan yang komprehensif, yang minimal terdiri dari 5 kegiatan, yaitu :

- 1). Menetapkan visi sebagai landasan, misi yang akan dilakukan, serta tujuan yang harus dicapai.
- 2). Menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana melakukannya.
- 3). Menentukan sumber sumber daya yang diperlukan yang antara lain meliputi; sumber daya manusia, modal/biaya, material/sarana prasarana, dan metode pelaksanaan, serta waktu yang diperlukan.
- 4). Mengumpulkan dan menganalisa informasi yang relevan dan diperlukan untuk kegiatan operasional.
- 5). Mengembangkan berbagai alternatif kegiatan yang bisa menunjang kelancaran kerja.
- 6). Mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan.

Planning bisa juga dirumuskan secara sederhana, yaitu sebagai penentuan serangkaian tindakan yang komprehensif dapat untuk mencapai sesuatu hasil atau tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan. Rumusan yang agak kompleks mengenai perencanaan adalah sebagai kegiatan penetapan visi, misi, serta tujuan yang harus dicapai, termasuk di dalamnya penetapan kebijakan sebagai landasan operasional kegiatan, prosedur yang harus ditempuh, serta anggaran yang diperlukan untuk dapat berlangsungnya kegiatan organisasi secara efektif dan efisien.

c. Organizing.

Organizing dimaksudkan sebagai pengorganisasian kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi. Dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing unit kerja, dengan tujuan agar tercipta aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengorganisasian antara lain terdiri dari :

- 1). Menyediakan berbagai sumber daya yang diperlukan (*man, money, material, methode, time*)
- 2). Sinkronisasi berbagai sumber daya dalam struktur organisasi agar terjadi mekanisme kerja yang sinergis.
- 3). Membentuk struktur wewenang dan mekanisme alur perintah dan koordinasi kerja.

- 4). Menjaring informasi internal maupun eksternal yang relevan dengan kebutuhan operasional kerja.

d. Staffing atau Assembling Resources

Istilah *staffing* diberikan Luther Gulick, Harold Koontz dan Cyril O'Donnell. Sedangkan istilah *assembling resources* dikemukakan William Herbert Newman. Kedua istilah itu cenderung mengandung arti yang sama yaitu; pen-staf-an dan staffing yang merupakan salah satu fungsi manajemen berupa kegiatan penerimaan serta penempatan personil pegawai pada suatu organisasi secara selektif, proporsional dan profesional serta pengembangannya sampai dengan usaha agar para pegawai memberi kontribusi maksimal kepada organisasi. Secara konkrit kegiatan *staffing* meliputi hal hal sebagai berikut;

- 1). Rekrutmen tenaga kerja melalui proses seleksi yang benar.
- 2). Peningkatan kompetensi tenaga kerja melalui *on the job training*.
- 3). Penempatan tenaga kerja secara proporsional dan profesional.
- 4). Mutasi dan promosi tenaga kerja sesuai kebutuhan.

e. Directing atau Commanding

Directing atau *Commanding*, merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi pengaruh dan arahan bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Directing* atau *commanding* merupakan fungsi manajemen yang dapat berfungsi bukan hanya agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan, tetapi dapat pula berfungsi mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang telah ditetapkan. Melalui fungsi *directing* atau *commanding* ini ditetapkan;

- 1). Alur garis komando atau perintah.

Dalam hal ini ditetapkan siapa yang berhak memberi perintah, serta siapa yang harus bersedia diperintah.

- 2). Alur garis koordinasi.

Garis koordinasi mengatur hubungan antar unit kerja sehingga hubungan kerja bisa sinergis untuk optimalisasi pencapaian.

- 3). Alur garis pelaporan.

Garis pelaporan bersifat *bottom up*, artinya pelaporan disampaikan oleh para pelaksana di lapangan atau mananjer lini bawah kepada atasan.

f. Leading

Istilah *leading* (memimpin) merupakan salah satu fungsi manajemen, dikemukakan oleh Louis A. Allen yang dirumuskan sebagai kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan anggota atau karyawan yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar orang-orang yang dipimpin mau dan mampu bertindak sesuai dengan kehendak pemimpin yang dilandasi oleh norma atau peraturan organisasi. Kegiatan *leading* dapat dikategorikan sebagai berikut;

- 1). Kegiatan ke dalam (internal);
 - a). Mempengaruhi dan mengarahkan anggota atau karyawan.
 - b). Menjaring informasi internal organisasi sebagai monitoring.
 - c). Menciptakan iklim organisasi yang menunjang kelancaran kerja.
 - d). Menetapkan kebijakan berdasarkan informasi yang akurat.
 - e). Melakukan evaluasi atas seluruh kegiatan organisasi.
- 2). Kegiatan ke luar (eksternal).
 - a). Menjalin hubungan dengan *external stakeholder*.
 - b). Membaca peluang untuk pengembangan organisasi.
 - c). Mencermati kemungkinan adanya ancaman.
 - d). Menjaring informasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Kegiatan *leading* juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan yang meliputi fungsi "tugas" dan fungsi "hubungan kemanusiaan", yaitu sebagai berikut;

- 1). Fungsi tugas.

Fungsi tugas antara lain berkaitan dengan;

 - a). Menyusun uraian tugas untuk tiap orang sesuai jabatannya.
 - b). Mengawasi pelaksanaan tugas/kerja karyawan.
 - c). Menentukan kriteria atau standar kerja.
 - d). Melakukan evaluasi kinerja.
 - e). Berupaya meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja.
- 2). Fungsi hubungan kemanusiaan (*human relation*) antara lain meliputi;
 - a). Memperhatikan dan merespon aspirasi karyawan.
 - b). Memperhatikan/memenuhi kebutuhan karyawan.
 - c). Berupaya meningkatkan kompetensi karyawan.
 - d). Memotivasi dan membangun sikap mental karyawan.
 - e). Berupaya menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

g. Coordinating

Coordinating merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupaya untuk menyelaraskan hubungan antara berbagai unit kerja dalam organisasi, dan mensinergiskan

serta menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Kegiatan yang dilakukan dalam konteks koordinasi tersebut antara lain:

- a). Menyusun deskripsi tugas untuk tiap unit kerja atau personil.
- b). Mendeskripsikan keterkaitan tugas antar unit kerja atau antar personil.
- c). Mengadakan rapat kerja untuk menjelaskan sinergi antar unit kerja.
- d). Menyusun program kerja bersama antar unit kerja terkait.
- d). Membangun komunikasi dan kerjasama antar person yang baik.
- e). Menciptakan suasana familier serta iklim organisasi yang harmonis.
- f). Menetapkan budaya organisasi sebagai pedoman perilaku organisasi.

h. Motivating

Motivating merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu berupa kegiatan memunculkan inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar mereka mau dan mampu melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut. Berdasarkan “teori harapan” yang dikemukakan oleh Nadler dan Lawler, dalam rangka memotivasi karyawan, manajer dapat melakukan hal hal sebagai berikut;

- 1). Menentukan imbalan yang bernilai bagi karyawan.
- 2). Menetapkan standar prestasi kerja yang diharapkan.
- 3). Menghubungkan prestasi kerja dengan imbalan.
- 4). Menganalisis faktor yang bisa berlawanan dengan efektifitas imbalan.
- 5). Memastikan bahwa imbalan, meningkatkan prestasi yang memadai.

i. Controlling

Controlling atau pengawasan, sering disebut pengendalian, adalah proses manajerial yang dilakukan untuk memastikan bahwa aktivitas kerja yang sedang berlangsung sudah sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Kegiatan controlling dilakukan melalui tahap tahap sebagai berikut;

- 1). Penetapan standar proses kerja.
- 2). Penentuan standar hasil kerja yang harus dicapai.
- 3). Melakukan monitoring dan evaluasi.
- 4). Membandingkan kualitas proses dan hasil kerja dengan standar kerja.
- 5). Melakukan tindakan korektif jika terdeteksi terjadi penyimpangan.

j. Reporting

Reporting atau pelaporan merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu berupa aktivitas penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan pelaksanaan tugas maupun hasil kerja, kepada atasan atau pemimpin. Laporan memiliki beberapa fungsi yaitu;

- 1). Sebagai bentuk pertanggung jawaban pelaksanaan kerja.
- 2). Sebagai alat untuk mendeteksi pelaksanaan kerja.
- 3). Sebagai alat untuk mengetahui kualitas hasil kerja.
- 4). Sebagai informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan.
- 5). Sebagai dasar untuk menetapkan tindak lanjut.

2. Prinsip-prinsip Manajemen.

Douglas (1963) merumuskan prinsip-prinsip manajemen dalam lima prinsip dasar, yang dapat dijelaskan sebagai berikut;

- a. Prioritas tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi atau kelompok.

Prinsip ini harus dipahami oleh seluruh komponen organisasi, sehingga seluruh anggota atau karyawan memiliki komitmen yang sama.

- b. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.

Wewenang dan tanggung jawab tidak mungkin seluruhnya berada pada unsur pimpinan, tetapi harus didistribusikan secara hierarkis ke bawah, namun tetap berada dalam koordinasi pengawasan pimpinan.

- c. Memberikan tugas sesuai dengan karakteristik dan kapasitas personal.

Untuk efektifitas kerja, maka pemberian tugas kepada anggota atau karyawan harus didasarkan pada karakteristik serta kapasitas kompetensi yang dimilikinya.

- d. Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia.

Manusia adalah makhluk individual yang unik baik dari aspek fisik maupun psikhis. Secara psikhis tempramen, emosi, bakat, minat, kemampuan pengendalian diri, serta motivasi kerja, tiap individu berbeda. Sejauh aspek-aspek psikologis itu diprediksi dapat berpengaruh terhadap kinerja, maka harus upaya antisipasi agar tidak menimbulkan dampak buruk pada organisasi.

- e. Mengakui prinsip relativitas nilai.

Relativitas sistem nilai sosial sebagai konsepsi abstrak terhadap apa yang dianggap baik atau buruk oleh masyarakat, terjadi karena nilai sosial senantiasa berubah dari waktu ke waktu, nilai sosial yang dianut antar kelompok sosial berbeda satu sama lain, dan sebagainya. Setiap organisasi, terutama organisasi multi kultur, harus pandai mencermati

serta mengantisipasi relativitas nilai ini agar tidak membawa dampak buruk bagi organisasi.

B. Konsep Dasar Pendidikan.

Sudarwan Danim mendefinisikan pendidikan sebagai proses pemertaban manusia menuju puncak optimalisasi potensi kognitif, afektif, dan psikomotorik yang dimiliki peserta didik. Pendidikan adalah proses membimbing, melatih, dan memandu manusia agar terhindar atau bisa keluar dari kebodohan atau pembodohan. Pendidikan adalah proses metamorfosis perilaku manusia menuju kedewasaan sejati. Pendidikan merupakan aktivitas atau proses sosial yang esensial yang memungkinkan generasi muda bisa bertahan hidup dalam kompleksitas sosial, modernisasi ekonomi, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Rechey (1968) mengemukakan bahwa istilah pendidikan (*education*) berkaitan dengan fungsi yang luas dari pemeliharaan dan perbaikan kehidupan suatu masyarakat, terutama membawa generasi muda ke arah peran baru bagi pemenuhan kewajiban dan tanggungjawabnya di masyarakat. Brubacher (1969) mendefinisikan pendidikan sebagai suatu proses pengembangan potensi dasar manusia yang berkaitan dengan moral, intelektual, keterampilan, serta jasmaninya untuk mencapai tujuan hidup dalam kerangka sistem sosial. Noor Syam (1981) mendefinisikan pendidikan sebagai aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina potensi-potensi pribadinya, yaitu rohani (pikir, cipta, rasa, karsa, dan hatinurani) serta jasmani (pancaindra dan berbagai keterampilan). Sementara menurut M.J. Langeveld, pendidikan adalah setiap pergaulan atau interaksi mendidik yang terjadi antara orang dewasa dengan anak-anak.

Ary H. Gunawan menyatakan bahwa pendidikan adalah interaksi antara guru/pendidik dengan anak/peserta didik yang dapat menunjang pengembangan manusia seutuhnya yang berorientasi kepada nilai-nilai dan pelestarian serta pengembangan kebudayaan yang berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan manusia tersebut. Sementara itu Zuhairiyah dan kawan-kawan mendefinisikan pendidikan sebagai; aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina potensi-potensi pribadinya baik yang menyangkut aspek rohani maupun aspek jasmani. Aspek rohani meliputi; pengembangan potensi pikir, potensi cipta, potensi rasa, dan potensi hati nurani, sementara aspek jasmani meliputi pengembangan fungsi pancaindra serta peningkatan keterampilan.

Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, mendefinisikan pendidikan sebagai; "Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan

potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara". Sedangkan menurut *Dictionary of Education*, pendidikan merupakan; (1) proses seseorang mengembangkan kemampuan intelektual, sikap mental, dan bentuk bentuk perilaku dalam kehidupan bermasyarakat, (2) proses sosial yang menghadapkan seseorang pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka memperoleh dan mengalami perkembangan kemampuan individual dan sosial yang optimum.

Ngalim Purwanto mendefinisikan pendidikan sebagai; "segala usaha orang dewasa dalam pergaulan dengan anak untuk memimpin (mempengaruhi dan mengarahkan) pertumbuhan jasmani serta perkembangan rohaninya ke arah kedewasaan." Menurutnya upaya mempengaruhi dan mengarahkan anak hanya dapat dikategorikan sebagai pendidikan jika; (1) terjadi dalam pergaulan antara orang dewasa dengan anak (pendidik harus orang dewasa, peserta didik/anak belum dewasa), (2) pengaruh dan arahan ditujukan untuk membawa anak kepada kedewasaan (kedewasaan meliputi; kedewasaan fisik, pskhis, dan sosial), (3) dilakukan secara sadar, dan terencana (dengan penuh kesadaran dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu).

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia – Bandung, mendeskripsikan hakikat pendidikan adalah sebagai berikut;

- 1). Pendidikan merupakan proses interaksi manusiawi yang ditandai oleh adanya keseimbangan antara kedaulatan subjek didik dengan kewibawaan pendidik.
- 2). Pendidikan merupakan usaha penyiapan subjek didik menghadapi lingkungan yang mengalami perubahan yang makin pesat.
- 3). Pendidikan merupakan proses meningkatkan kualitas kehidupan pribadi dan masyarakat.
- 4). Pendidikan merupakan kiat kiat/upaya dalam menerapkan prinsip prinsip ilmu pengetahuan dan teknologi bagi pembentukan manusia seutuhnya.
- 5). Pendidikan berlangsung seumur hidup (sepanjang perjalanan hidup manusia).

Lebih rinci Umar Tirtahardja dalam buku Pengantar Pendidikan menjelaskan makna dan fungsi pendidikan sebagai berikut;

- 1). Pendidikan sebagai Proses Transformasi Budaya

Sebagai proses transformasi budaya, pendidikan diartikan sebagai kegiatan pewarisan budaya dari satu generasi kepada generasi berikutnya. Wujud kebudayaan yang diwariskan meliputi wujud kebudayaan ideal (nilai, norma, dsb), wujud pola pola perilaku warga masyarakat, serta wujud kebudayaan material (peralatan hidup, teknologi, dsb). Lebih dari itu perkembangan unsur unsur kebudayaan universal mulai dari unsur bahasa,

ilmu pengetahuan, mata pencaharian atau perekonomian, peralatan hidup atau teknologi, sistem kemasyarakatan, kesenian, dan religi, ke arah yang lebih sempurna, semuanya terjadi melalui proses pendidikan.

2). Pendidikan sebagai Proses Pembentukan Pribadi

Dalam hal ini pendidikan diartikan sebagai suatu kegiatan yang sistematis dan sistemik terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik. Disebut sistematis karena proses pendidikan berlangsung secara teratur dan berkesinambungan, sementara disebut sistemik karena proses pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, serta situasi dan kondisi. Pendidikan sebagai proses pembentukan kepribadian selaras dengan UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan; “untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”

3). Pendidikan sebagai Proses Penyiapan Warga Negara

Sebagaimana disebutkan dalam Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa salah satu tujuan Pendidikan Nasional ialah; “mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa”, atau seperti yang disebutkan oleh Plato bahwa fungsi pendidikan ialah; mempersiapkan tipe manusia; pemikir sebagai pengatur dan penyelenggara negara, kesatria sebagai penjaga keutuhan negara, dan pengusaha sebagai penjamin kesejahteraan bangsa dan negara.

4). Pendidikan sebagai Penyiapan Tenaga Kerja

Pendidikan sebagai penyiapan tenaga kerja diartikan bahwa pendidikan merupakan kegiatan; (a) membekali peserta didik dengan kemampuan intelektual, sikap mental, serta keterampilan yang optimal untuk bisa bekerja atau menciptakan lapangan pekerjaan, (b) memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat dan negara terhadap tenaga kerja yang proporsional dan profesional, (c) penyeimbangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja serta (d) peningkatan kesadaran akan pentingnya pemahaman terhadap hak dan kewajiban tenaga kerja.

Makna pendidikan juga dapat dipahami pada “empat pilar pendidikan” menurut UNESCO (1998) yaitu; *“learning to know, learning to do, learning to be, learning to live together”*.

1). Pilar pertama *“learning to know”* memiliki makna bahwa proses pendidikan dan pembelajaran adalah usaha sadar dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan,

memperluas wawasan, serta meningkatkan kecerdasan dan kemampuan intelektual peserta didik.

- 2). Pilar kedua "*learning to do*" memiliki makna bahwa proses pendidikan dan pembelajaran bukan sekedar meningkatkan pengetahuan, memperluas wawasan, dan meningkatkan kemampuan intelektual, tetapi juga merupakan upaya untuk membentuk peserta didik menjadi sosok pribadi yang memiliki keterampilan, dan keahlian, sehingga mampu berbuat sesuatu atau mampu menciptakan karya karya yang bermanfaat bagi dirinya, masyarakat, dan bangsa.
- 3). Pilar ke tiga "*learning to be*" di sini pendidikan dan pembelajaran memiliki pengertian sebagai usaha sadar dan terencana untuk mengembangkan potensi peserta didik, agar menjadi sosok pribadi "manusia seutuhnya", menjadi manusia yang berakhlak mulia, beriman, dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 4). Pilar ke lima "*learning to live together*" pada konteks ini pendidikan dan pembelajaran diartikan sebagai upaya untuk membentuk pribadi pribadi yang; a. menyadari pentingnya hidup dalam kebersamaan sebagai wahana pemenuhan kebutuhan hidup, b. mampu hidup dalam kebersamaan di tengah keaneka ragaman sosial budaya serta berbagai dimensi kehidupan, c. memiliki kepedulian terhadap lingkungan sosial serta, d. memiliki toleransi yang tinggi terhadap berbagai perbedaan yang ada dalam masyarakat.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli pendidikan tentang definisi pendidikan yang telah diuraikan di muka, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan memiliki makna sebagai berikut;

- 1). Pendidikan sesungguhnya merupakan proses membimbing, memengaruhi, dan mengarahkan anak (peserta didik) ke arah kedewasaan, yang dilakukan oleh orang dewasa (pendidik).
- 2). Pendidikan merupakan proses kemanusiaan dan pemanusiaan peserta didik yang berlangsung secara simultan dan terjadi dalam interaksi antara pendidik dengan peserta didik.
- 3). Pendidikan merupakan proses pengembangan potensi peserta didik yang meliputi pengembangan aspek kognitif, pengembangan aspek afektif, dan pengembangan aspek psikomotorik.
- 4). Pendidikan merupakan proses pembentukan dan pengembangan kepribadian peserta didik sebagai makhluk individual, makhluk sosial, makhluk budaya, serta makhluk religi.
- 5). Pendidikan merupakan proses mempersiapkan peserta didik untuk menjadi warga negara yang baik, demokratis, dan bertanggung jawab.

C. Urgensi Manajemen Dalam Sistem Pendidikan.

Semua kegiatan manajemen pada semua level organisasi selalu berorientasi pada pencapaian tujuan. Demikian juga dengan manajemen pada system pendidikan yang harus berorientasi kepada pencapaian tujuan pendidikan. Komponen tujuan pendidikan merupakan komponen sentral, dimana seluruh komponen atau unsur lain diorientasikan kepada tujuan, untuk dapat dicapai secara efektif, efisien, serta optimal. Efektifitas, efisiensi, serta optimalisasi pencapaian tujuan pendidikan ditentukan oleh; a. kualifikasi serta kompetensi guru sebagai agen pendidikan dan pembelajaran, b. kelengkapan serta kualitas dari komponen instrumental input, c. kualitas dan intensitas dari lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya, d. kondisi fisik maupun kondisi psikhis dari peserta didik, serta e. kualitas serta intensitas dari materi pendidikan dan pebelajaran yang akan diolah dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Tujuan pendidikan sebagai target yang harus dicapai melalui kegiatan pendidikan, memiliki penjenjangan sebagai berikut;

Pertama, tujuan Pendidikan Nasional. Tujuan Pendidikan Nasional adalah tujuan yang ideal, bersifat umum dalam lingkup nasional, dan merupakan target akhir yang harus dicapai melalui kegiatan pendidikan yang diselenggarakan oleh setiap penyelenggara pendidikan, baik dalam pendidikan informal, pendidikan formal, maupun pendidikan nonformal. Dalam Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa; “pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Kedua, tujuan Institusional. Tujuan institusional merupakan tujuan pendidikan yang harus dicapai oleh setiap jenjang satuan (lembaga) pendidikan. Tujuan institusional ini dapat didefinisikan sebagai kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap peserta didik setelah mereka menempuh atau dapat menyelesaikan program pendidikan pada satuan (lembaga) pendidikan tertentu. Tujuan institusional merupakan tujuan antara untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, yang biasa dirumuskan sebagai kompetensi lulusan pada setiap jenjang satuan (lembaga) pendidikan. Oleh karena itu dikenal adanya Standar Kompetensi Lulusan (SKL) jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah umum, pendidikan menengah kejuruan, serta jenjang pendidikan tinggi.

Ketiga, tujuan Kurikuler. Tujuan kurikuler adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap bidang studi atau mata pelajaran. Karena itu tujuan kurikuler dapat didefinisikan sebagai kualifikasi yang harus dimiliki peserta didik setelah mereka menyelesaikan suatu

bidang studi atau mata pelajaran tertentu dalam suatu satuan (lembaga) pendidikan. Tujuan kurikuler pada dasarnya merupakan tujuan antara untuk dapat mencapai tujuan institusional. Karena itu setiap tujuan kurikuler harus dapat menunjang ketercapaian tujuan institusional.

Keempat, tujuan Instruksional. Tujuan instruksional atau tujuan pembelajaran merupakan tujuan yang paling spesifik, yang dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki peserta didik setelah mereka mempelajari suatu pokok bahasan dari materi bidang studi atau mata pelajaran tertentu. Tujuan instruksional atau tujuan pembelajaran meliputi tiga kompetensi yang harus dimiliki peserta didik setelah mereka mengikuti proses pembelajaran yaitu; kompetensi aspek kognitif, kompetensi aspek afektif, dan kompetensi aspek psikomotorik.

D. Faktor yang Menentukan Kualitas Proses dan Hasil Pendidikan.

Keberhasilan proses dan hasil proses pendidikan dan pembelajaran dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi proses pendidikan dan pembelajaran adalah berbagai sumber daya yang diperlukan untuk dapat terlaksanakannya proses pendidikan dan pembelajaran. Faktor eksternal adalah faktor yang terdapat di luar kegiatan pendidikan dan pembelajaran, tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran yang sedang dilaksanakan.

1. Faktor Internal.

Faktor internal yang menentukan keberhasilan proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran adalah sumber daya penunjang proses pembelajaran itu sendiri. Kegiatan apapun yang dilakukan seseorang, tidak terlepas dari berbagai sumber daya, yang diperlukan untuk dapat menunjang keberhasilan kegiatan serta hasil dari kegiatan yang dilakukan seseorang. Seperti juga pada kegiatan pada umumnya, proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan sumber daya (*man*) manusia, (*money*) uang/modal/biaya, (*material*) peralatan/sarana-prasarana, (*method*), informasi tentang peraturan, prosedur, dan sebagainya, serta alokasi waktu (*time*), yang diperlukan untuk operasional kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

a. Pendidik/tenaga Kependidikan sebagai sumber daya manusia.

(*man*)

Guru sebagai pendidik merupakan sumber daya utama untuk dapat terlaksanakannya kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Guru menduduki posisi sebagai sumber daya utama, karena gurulah yang mengatur, menggerakkan, atau

memberdayakan sumber daya sumber daya yang lain untuk saling bersinergis dalam menunjang kelancaran proses serta ketercapaian hasil pendidikan dan pembelajaran secara optimal. Sebagaimana diamatkan oleh Undang Undang Guru dan Dosen bahwa; “Profesi guru dan dosen berfungsi mengembangkan kemampuan, membentuk watak dan kecerdasan peserta didik serta mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.”

Karena fungsi dan perannya yang demikian besar dalam menentukan keberhasilan pendidikan dan pembelajaran maka profesi guru dan dosen dinyatakan sebagai profesi tertutup sesuai dengan prinsip profesionalitas (UU Guru dan Dosen; pasal 5.2) Artinya profesi guru dan dosen hanya boleh dimasuki oleh orang yang memenuhi standar kualifikasi akademik serta standar kompetensi tertentu.

Untuk memenuhi Standar Kualifikasi Akademik, seperti diamanatkan pada pasal 10 Undang Undang Guru dan Dosen, guru harus tamatan pendidikan tinggi Program Sarjana atau Program Diploma IV (empat) yang sesuai dengan bidang tugasnya. Sedangkan untuk memenuhi standar kompetensi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru, maka guru harus memiliki 4 standar kompetensi inti. *Pertama, kompetensi pedagogik* yang meliputi; a. menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, social, cultural, emosional, dan intelektual, b. menguasai teori belajar dan prinsip prinsip pembelajaran yang mendidik, c. mengembvangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu, d. menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik, e. memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan, f. memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, g. berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, h. memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, i. melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran. *Kedua, kompetensi kepribadian*, meliputi; a. bertindak sesuai dengan norma agama, hokum, social, dan kebudayaan nasional Indonesia, b. menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan keteladanan bagi peserta didik dan masyarakat, c. menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, d. menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri, e. menjunjung tinggi kode etik profesi guru. *Ketiga, kompetensi sosial*, yang terdiri

atas; a. bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status social ekonomi, b. berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat, c. berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain. *Keempat, kompetensi profesional*, meliputi; a. menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, b. menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu, c. mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif, d. mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, e. memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan profesionalitas diri sebagai pendidik.

b. Sumber Daya (*money*) uang/dana/biaya.

Tidak ada satu kegiatan pun yang dilakukan dengan sengaja untuk dapat meraih suatu keuntungan atau manfaat tertentu yang tidak memerlukan modal, dana, atau biaya. Sekolah sebagai organisasi yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran dipastikan memerlukan biaya untuk menunjang berbagai kegiatan. Sebut saja yang besar besar misalnya untuk bayar gaji guru, biaya operasional, pengadaan dan perbaikan sarana prasarana dan sebagainya.

Sumber dana bisa berasal dari Pemerintah Pusat (APBN), dari Pemerintah Daerah (APBD) kontribusi dari masyarakat (orang tua peserta didik) serta sumber sumber lain yang sah atau legal secara hukum. Pengelolaan keuangan sekolah bukan menjadi ranah tugas guru atau pendidik, tetapi menjadi tugas dan wewenang tenaga kependidikan atau sering disebut sebagai tenaga administrasi.

Pembiayaan yang berkaitan langsung dengan kegiatan pembelajaran antara lain kegiatan untuk; pengadaan buku pelajaran, pengadaan media pembelajaran, pengadaan bahan/materi tertentu untuk pelajaran yang melakukan praktikum, dan sebagainya. Ketiadaan dana atau biaya untuk pengadaan hal hal tersebut tentu berdampak buruk terhadap proses dan hasil pembelajaran.

c. Sumber daya (*material*) sarana-prasarana.

Sarana pendukung kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang harus dimiliki sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan terdiri atas tanah atau lahan tempat gedung sekolah berdiri, gedung sekolahnya itu sendiri, serta ruang belajar .

Sedangkan prasarana meliputi laboratorium, perpustakaan, buku-buku sebagai sumber belajar, media pembelajaran, meja-kursi, dan lain-lain.

Sarana prasarana pendidikan dan pembelajaran harus memenuhi kriteria standar sarana prasarana yang diatur dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 23 Tahun 2003, PP No. 19 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 24 Tahun 2007. Penentuan standar sarana prasarana dimaksudkan sebagai jaminan mutu untuk dapat terselenggaranya kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang efektif, optimal serta berkualitas. Karena bagaimanapun profesionalnya seorang guru, tidak mungkin bisa melaksanakan kegiatan pembelajaran secara maksimal, jika tidak ditunjang oleh kelengkapan sarana prasarana yang memenuhi standar.

Demikian juga dalam hal sarana prasarana, tugas guru sebagai agen pembelajaran adalah memanfaatkan dan memberdayakan sarana prasarana seoptimal mungkin, sehingga menunjang optimalisasi pencapaian tujuan pembelajaran. Sebaik dan selengkap apapun sarana prasarana yang dimiliki, tidak akan memberi arti apa-apa jika tidak dikelola secara profesional oleh guru yang kompeten sebagai pengelola kegiatan pembelajaran.

Kelengkapan serta kualitas sarana prasarana yang memenuhi standar yang dimiliki lembaga pendidikan akan memberikan optimisme serta keuntungan tersendiri bagi lembaga pendidikan, pendidik, serta peserta didik. *Pertama* akan mendukung keberhasilan, prestasi, serta citra lembaga pendidikan. *Kedua* dapat menumbuhkan motivasi kerja bagi guru/pendidik sebagai agen pembelajaran. *Ketiga* dapat menumbuhkan partisipasi aktif peserta didik terhadap proses pembelajaran. *Keempat* menciptakan kelancaran dan harmonisasi interaksi pendidik dengan peserta didik, serta antara sesama peserta didik. *Kelima* mendukung peningkatan kualitas proses dan kualitas hasil pembelajaran.

d. Sumber daya (*method*) informasi tentang peraturan, prosedur, dsb.

Pada konteks ini yang dimaksud dengan metode adalah semua informasi yang berkaitan dengan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya; Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah yang berkaitan dengan operasional pendidikan, Peraturan Menteri Pendidikan, Peraturan daerah mengenai pendidikan, segala prosedur serta petunjuk teknis tentang operasional kegiatan tertentu dalam pendidikan. Lembaga pendidikan, termasuk pendidik dan tenaga kependidikan harus paham betul mengenai hal-hal tersebut demi kelancaran kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang menjadi bidang tugasnya. Ketidak

pahaman terhadap hal hal tersebut dapat menjadi kendala tersendiri yang bisa mempersulit, bahkan bisa membuat kegagalan.

Sebagai contoh bagaimana guru harus menguasai serta memahami informasi tentang ketentuan standar kompetensi yang harus mereka miliki, sebagai syarat utama untuk mampu melaksanakan pendidikan dan pembelajaran. Bagaimana guru juga harus memahami komponen komponen standar proses pembelajaran serta mengimplementasikannya dalam tugas pokok mereka sebagai agen pembelajaran. Bagaimana seorang guru bisa melaksanakan proses pembelajaran secara optimal, jika dia tidak memahami kompetensi apa yang harus dia miliki. Demikian juga seorang guru tidak akan bisa melaksakan kegiatan pembelajaran secara sistematis, jika dia tidak paham dengan standar proses pembelajaran.

Pendidik dan tenaga kependidikan juga harus paham betul mengenai prosedur yang harus ditempuh untuk dapat terlaksananya kegiatan tertentu dalam konteks kegiatan pendidikan. Umpamanya bagaimana prosedur evaluasi pembelajaran dalam bentuk tes formatif, tes sumatif, Ulangan Tengah Smester, Ujian Akhir Smester, bahkan termasuk juga bagaimana prosesur Ujian Nasional supaya bisa berlangsung baik dan optimal.

e. Alokasi waktu.

Waktu merupakan satu jenis sumber daya yang terkadang dilupakan atau disepelekan orang, seolah olah waktu itu demikian banyak tersedia, sehingga dianggap tidak perlu dikelola secara profesional. Padahal kegiatan apapun tidak mungkin dapat terlaksana jika waktu tidak ada lagi. Atau suatu kegiatan tidak akan terlaksana dengan baik, teratur, dan dapat mencapai tujuan secara optimal jika penggunaan waktunya tidak dikelola dengan baik. Tanpa pengelolaan waktu, suatu rangkaian pekerjaan bisa jadi tumpang tindih, kekurangan waktu sehingga pekerjaan tidak selesai, atau kelebihan waktu, karena pekerjaan dilakukan tergesa gesa, sehingga kualitas hasil pekerjaan menjadi rendah.

Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran untuk tiap tiap mata pelajaran serta tiap tiap kompetensi dasar memerlukan kepastian dan kejelasan alokasi waktu secara terperinci. Untuk mengetahui kepastian alokasi waktu tiap mata pelajaran dan juga tiap kompetensi dasar, maka langkah langkah yang perlu dilakukan adalah; *pertama*, mengetahui kepastian alokasi waktu mata pelajaran per minggu, *kedua*, menghitung hari efektif belajar dalam satu smester melalui kalender pendidikan, *ketiga* menghitung jumlah dan bobot kompetensi dasar yang akan

diajarkan serta menentukan alokasi jatah waktunya, *keempat*, menghitung pembagian alokasi waktu untuk kegiatan tatap muka proses pembelajaran dan kegiatan evaluasi, *kelima*, mendistribusikan kegiatan tatap muka proses pembelajaran dan kegiatan evaluasi dalam matrik program semester.

Jika langkah langkah pengelolaan (manajemen) waktu telah dilakukan secara terperinci kemudian dideskripsikan dalam bentuk matrik program semester, maka kegiatan pembelajaran akan terhindar dari kemungkinan terjadinya tumpang tindih, kekurangan waktu, atau kelebihan waktu tetapi kualitas proses dan hasil kerja tidak optimal, sejauh pelaksana kegiatan pembelajaran yaitu guru dengan siswa sama sama konsekuen dan konsisten terhadap tugas mereka.

2. Faktor eksternal.

Faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran adalah lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial budaya. Seperti telah diuraikan di muka lingkungan fisik bisa berupa kondisi geografis (topografi wilayah, jarak tempuh, sarana transportasi), kondisi klimatologis (baik buruknya cuaca, temperatur ruang belajar dsb.) Lingkungan sosial budaya meliputi kepedulian keluarga terhadap pendidikan, tanggung jawab serta kepedulian masyarakat luas terhadap pendidikan, kondisi politik, kondisi perekonomian keluarga dan masyarakat, kondisi keamanan lingkungan, serta unsur unsur budaya yang dapat mempengaruhi mental dan moralitas anak.

Peran dan fungsi guru pada konteks lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran adalah; *pertama* jika pengaruh lingkungan itu buruk; a.mengantisipasi kemungkinan bisa terjadinya pengaruh buruk dari lingkungan terhadap proses serta hasil pendidikan dan pembelajaran yang bisa dilakukan melalui berbagai cara sesuai dengan permasalahannya, b. meminimalisir pengaruh buruk dari lingkungan jika pengaruh itu telah benar benar ada, c. memodifikasi strategi pembelajaran melalui pemanfaatan metode, dan media pembelajaran yang dapat menghindarkan kegiatan pendidikan dan pembelajaran dari pengaruh buruk lingkungan, *kedua* jika pengaruh dari lingkungan itu baik, dalam arti dapat mendukung keberhasilan pendidikan dan pembelajaran; a. memberdayakan komponen lingkungan tertentu untuk menunjang kegiatan pendidikan dan pembelajaran, b. menjadikan komponen lingkungan tertentu sebagai media dan sumber belajar.

E. Pendidikan perlu dikelola secara Profesional.

Kata profesional berasal akar kata “profesi”, yang dalam Undang Undang Guru dan Dosen diartikan sebagai” pekerjaan dan/atau jabatan yang memerlukan kemampuan intelektual khusus, yang diperoleh melalui kegiatan belajar dan pelatihan yang bertujuan untuk menguasai ketrampilan atau keahlian dalam melayani orang lain, dengan memperoleh upah atau gaji dalam jumlah tertentu”. Sedangkan kata “profesional” diartikan sebagai “kemampuan melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan pengabdian kepada pihak lain”. Orang yang memiliki kemampuan intelektual serta keahlian untuk mengelola kegiatan pendidikan adalah mereka yang memiliki kualifikasi akademik sebagai Sarjana Pendidikan, serta memiliki kompetensi sebagai pendidik. Hanya mereka itulah yang diharapkan bisa mengelola kegiatan pendidikan secara proporsional dan profesional.

Pendidikan sebagai; “Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara” (UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional) merupakan tugas berat yang harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab serta kedisiplinan tinggi melalui kinerja yang sinergis antara pendidik, tenaga kependidikan, serta unsur lain yang terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa kegiatan pendidikan perlu dikelola secara proporsional dan profesional oleh orang yang memiliki kemampuan intelektual serta profesionalitas;

1. Ditinjau dari substansi kegiatan pendidikan;
 - a. Secara individual pendidikan merupakan proses pengembangan potensi peserta didik yang meliputi pengembangan aspek kognitif, pengembangan aspek afektif, dan pengembangan aspek psikomotorik.
 - b. Dari aspek sosial budaya pendidikan merupakan suatu proses transformasi budaya, proses pembentukan kepribadian, proses penyiapan warga negara, serta proses penyiapan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
 - c. Dari aspek religi pendidikan mengemban tugas untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang berakhlak mulia terhadap sesama, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2. Ditinjau dari proses pendidikan.

- a. Kegiatan pendidikan dilaksanakan pada sebuah sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen, sehingga diperlukan keakhlian untuk mensinergikan berbagai komponen itu, agar secara efektif dan efisien mampu mencapai tujuan pendidikan secara optimal.
- b. Kegiatan pendidikan juga memerlukan berbagai sumber daya yang perlu diorganisir, agar terjadi sinkronisasi, serta hubungan yang sinergis, sehingga memberikan hasil yang optimal. Agar semua itu bisa terwujud, maka diperlukan orang-orang yang memiliki pengetahuan tentang manajemen serta secara operasional mampu mengimplementasikannya.

Hubungan manajemen dengan pendidikan bersifat *symbiotic mutually*. Hal itu terjadi karena di satu sisi, penguasaan ilmu manajemen serta cara implementasinya, dilakukan melalui proses pendidikan dan pembelajaran. Dalam arti bahwa agar dari aspek kognitif dapat menguasai ilmu tentang manajemen, kemudian dari aspek afektif orang memahami bagaimana bersikap dan berperilaku dalam melakukan proses manajerial yang baik, serta penguasaan ketrampilan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen, maka siapa pun perlu mengikuti pendidikan dan pembelajaran secara optimal. Sementara pada sisi lain, kegiatan pendidikan dan pembelajaran akan memberikan hasil yang optimal jika dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip serta merealisasikan fungsi-fungsi manajemen secara proporsional dan profesional.

Kegiatan pendidikan dalam segala jenisnya dan jenjangnya, baik pendidikan formal, pendidikan nonformal, maupun pendidikan informal, jika menghendaki tercapainya hasil secara optimal, semuanya memerlukan proses manajemen yang baik dan profesional. Untuk optimalisasi proses dan hasil pada pendidikan formal, proses manajemen pendidikan harus mengacu kepada implementasi Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007, tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan Pendidikan Dasar dan Menengah yang meliputi;

1. Perencanaan Program, yang di dalamnya terdiri atas; a. Visi Sekolah/ Madrasah, b. Misi Sekolah/Madrasah, c. Tujuan Sekolah/Madrasah, d. Rencana Kerja Sekolah/Madrasah.
2. Pelaksanaan Rencana Kerja, terdiri atas; a. Pedoman Sekolah/Madrasah, b. Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah, c. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah, d. Bidang Kesiswaan, e. Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran, f. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan, g. Bidang Sarana dan Prasarana, h. Bidang Keuangan dan Pembiayaan, i. Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah, j. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah.

3. Pengawasan dan Evaluasi; a. Program Pengawasan, b. Evaluasi diri, c. Evaluasi dan Pengembangan Kurikulum, d. Evaluasi Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, e. Akreditasi Sekolah/Madrasah.
 4. Kepemimpinan Sekolah/Madrasah.
 5. Sistem Informasi Manajemen.
 6. Penilaian Khusus
-

BAB III

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Dasar dan Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis sekolah merupakan proses pengelolaan kegiatan internal pendidikan di sekolah yang dilaksanakan dalam kerangka otonomi sekolah (school autonomy) atau site-based management (Beck & Murphy, 1996). Sejalan dengan realisasi Undang Undang Otonomi Daerah, dunia pendidikan diperkenalkan dengan konsep MBS atau school-based management (SBM) yang menuntut terjadinya peningkatan kualitas dalam manajemen sekolah. Dalam konsep MBS, pengelolaan kegiatan pendidikan di sekolah berada pada tanggung jawab sekolah itu sendiri, dalam arti bahwa sekolah memiliki kewenangan besar untuk mengelola dirinya sendiri melalui pemberdayaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan kegiatan pendidikan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan kebijakan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota.

Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan. MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan keunggulan pendidikan serta kualitas masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi.

MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan keterlibatan masyarakat secara administratif dalam pengelolaan pendidikan di sekolah merupakan respon terhadap aspirasi yang muncul di tengah masyarakat, yang bertujuan untuk berperan serta dalam meningkatkan efektifitas, efisiensi, kualitas, serta pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan. Peningkatan efektifitas, efisiensi, serta peningkatan kualitas, dapat dicapai melalui realisasi prinsip prinsip manajemen secara profesional.

Dalam MBS, tanggung jawab penentuan kebijakan tertentu seperti mengenai anggaran, personel, dan kurikulum lebih banyak berada pada tingkat satuan pendidikan (sekolah) daripada berada pada birokrasi pemerintahan yang terkait dengan pendidikan. Melalui pemberdayaan MBS dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, diharapkan dapat memberikan beberapa keuntungan bagi sekolah sebagai satuan pendidikan, yaitu antara lain;

1. Mendorong kreativitas kepala sekolah untuk mengelola sekolahnya menjadi lebih baik.
2. Dapat lebih mengaktifkan atau meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggung jawab terhadap kinerja dan keberhasilan sekolah atau madrasah.
3. Dapat mengembangkan tugas pengelolaan sekolah atau madrasah tersebut menjadi tanggung jawab sekolah dan masyarakat.

Sementara itu tujuan utama penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam pengelolaan pendidikan pada setiap satuan pendidikan atau sekolah yakni antara lain;

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah atau madrasah dalam mengelola dan membedayakan sumber daya yang tersedia;
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah atau madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah atau madrasah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah, tentang mutu sekolah atau madrasah;
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah dan sekolah lain untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

B. Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah

1. Strategi Implementasi MBS

Beberapa prinsip MBS yang dapat digunakan sebagai acuan bagi sekolah dalam menerapkan MBS, yaitu *otonomi sekolah, fleksibilitas, partisipasi dan akuntabilitas* untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut Wohlstetter dan Mohrman, dkk. (1997), terdapat empat kewenangan (*otonomi*) dan tiga prasyarat yang bersifat organisasional yang seharusnya dimiliki sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Hal itu berkaitan dengan: (1) kekuasaan (*power*) untuk menetapkan kebijakan, (2) pengetahuan dan keterampilan, termasuk untuk mengambil keputusan yang baik dan pengelolaan secara profesional, (3) informasi yang diperlukan oleh sekolah untuk mengambil keputusan, (4) penghargaan atas prestasi (*reward*), (5) panduan instruksional (pembelajaran), seperti rumusan visi dan misi sekolah yang menfokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran, (6) kepemimpinan yang mengupayakan kekompakan (*kohesif*) dan fokus pada upaya perbaikan atau perubahan, serta (7) sumber daya yang mendukung.

Di samping itu, penerapan MBS di sekolah juga hendaknya memperhatikan karakteristik dari MBS itu sendiri, baik dilihat dari aspek *input*, proses maupun *output*. Pemahaman terhadap prinsip MBS dan karakteristik MBS akan membawa sekolah kepada penerapan MBS yang lebih baik dan optimal, yang pada gilirannya peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan semua komponen masyarakat, dapat tercapai serta dapat

dipertanggungjawabkan, karena pelaksanaannya dilakukan secara partisipatif, transparan, dan akuntabel.

Slamet P.H (2001), menyatakan bahwa pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara kontinu dan konsisten dengan melibatkan semua unsur yang berkepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan MBS adalah sebagai dijelaskan berikut ini.

Pertama, mensosialisasikan konsep MBS. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orang tua murid, pengawas, dan sebagainya) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa dengan memperhatikan sistem, budaya, dan sumber daya sekolah.

Kedua, melakukan analisis situasi. Analisis situasi akan menghasilkan tantangan nyata, yang harus dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan yang ada.

Ketiga, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS, berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

Keempat, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud di antaranya meliputi pengembangan: kurikulum, tenaga kependidikan dan nonkependidikan, siswa, iklim akademik sekolah, hubungan sekolah-masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

Kelima, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan setiap fungsi harus memadai. Paling tidak memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal, serta *peluang*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang

kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai *kelemahan*, bagi faktor yang tergolong faktor internal, dan *ancaman*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

Keenam, memilih langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang. Hal itu dapat dilakukan dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor kekuatan dan/atau peluang.

Ketujuh, membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Perencanaan itu dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan pada pemecahan masalah. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Kedelapan, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah, dengan mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan, khususnya pada Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Kesembilan, melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MBS. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan. Sementara hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.

Nurkholis (2003:132) mengemukakan sembilan strategi untuk menunjang keberhasilan implementasi MBS, seperti dijelaskan berikut ini; *Pertama*, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, serta pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil. Mulyasa (2005: 41) menyatakan bahwa salah satu bentuk otonomi sekolah adalah kebijakan pengembangan kurikulum yang mengacu kepada standar kompetensi, kompetensi dasar, dan standar isi, serta pembelajaran beserta sistem evaluasinya, sepenuhnya menjadi wewenang sekolah, yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat yang dilakukan secara fleksibel.

Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan pembelajaran dan non- pembelajaran. Menurutnya, sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah

karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Wujud dari partisipasi masyarakat dan orang tua siswa bukan hanya sebatas dalam bantuan dana, tetapi lebih dari itu dalam memikirkan peningkatan kualitas sekolah. Misalnya, partisipasi masyarakat dalam merencanakan dan mengembangkan program-program pendidikan.

Ketiga, adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Dalam MBS kepala sekolah berperan sebagai *designer, motivator, fasilitator, dan liaison*. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan, dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan. Menurut Mulyasa (2005:98), Kepala Sekolah merupakan “sosok kunci” (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi MBS. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam implementasi MBS, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan serta penetapan kebijakan yang demokratis yang ditempuh melalui mekanisme kerja dewan sekolah secara efektif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orangtuanya, serta masyarakat dan para guru.

Kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya setiap komponen sekolah, maka masing-masing harus mengikuti program sosialisasi tentang konsep MBS.

Keenam, adanya panduan (*guidelines*) dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sehingga mampu mendorong proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah secara efisien dan efektif. Dengan dasar hukum pelaksanaan MBS yang tertuang dalam UU No. 25 Tahun 2000, tentang otonomi Daerah, dan UU No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diharapkan memberikan panduan sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya tidak mengekang dan membelenggu sekolah.

Ketujuh, sekolah harus transparan dan akuntabel yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban tahunan. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban

sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu, sekolah harus dikelola secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.

Kedelapan, penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian peningkatan kualitas kinerja sekolah, dalam rangka upaya pencapaian tujuan pendidikan, serta peningkatan kualitas dari output kegiatan pendidikan itu sendiri.

Kesembilan, implementasi MBS diawali dengan sosialisasi konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*), pengadaan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, monitoring dan evaluasi, serta melakukan perbaikan-perbaikan. Di samping itu, pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang memadai, yaitu iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoyable learning*). Iklim sekolah akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*. Untuk mendukung semua itu, sekolah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan, serta sumber-sumber belajar yang memadai.

2. Faktor Pendukung Implementasi MBS

Menurut Nurkholis (2003:264), ada enam faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS. Keenamnya mencakup: *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian.

Keberhasilan implementasi MBS di Indonesia tidak terlepas dari dasar hukum implementasi MBS yang tertuang dalam berbagai kebijakan pemerintah. Kebijakan pemerintah juga sebagai dasar bagi sekolah untuk lebih leluasa dalam mengembangkan pendidikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Salah satu contoh dukungan pemerintah dalam pelaksanaan MBS, adalah adanya panduan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Aspek finansial atau keuangan merupakan faktor penting bagi sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Kalau mencermati perjalanan implementasi MBS di Indonesia, perhatian pemerintah dari aspek finansial dalam mendukung implementasi MBS di Indonesia baru dirasakan secara langsung melalui pemberian dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah).

Mulai Tahun 1999 sampai dengan Tahun 2007, implementasi MBS mendapatkan dukungan dari lembaga-lembaga donor internasional dan negara-negara tetangga, di antaranya adalah Unesco, New Zealand Aid, Asian Development Bank, USAAid, dan

AusAid. Yang paling menyedihkan adalah banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia yang setiap tahunnya memberikan laporan keuntungan yang sangat besar, tetapi kontribusinya terhadap pendidikan masih sangat rendah. Di samping itu, walaupun UUD 1945 yang diamandemen mengamanatkan bahwa pemerintah pusat dan daerah mengalokasikan anggaran pendidikan cukup besar, namun dalam prakteknya masih banyak terjadi berbagai bentuk kebocoran. Jika dukungan pemerintah melalui alokasi anggaran pendidikan dapat direalisasikan secara utuh tanpa kebocoran, dana pendidikan tersebut dapat digunakan untuk mendukung kesukses implementasi MBS., sehingga kualitas proses maupun hasil pendidikan akan semakin baik.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS belum cukup. Karena MBS merupakan hal yang baru dan hanya sebagian orang yang mempunyai keahlian dan keterampilan dalam mendukung implementasi MBS. Oleh karena itu, dukungan untuk *on the job training*, atau *in service training* dalam kerangka peningkatan pengetahuan dan kemampuan tentang MBS perlu dilakukan.

Faktor budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi MBS. Perubahan dari budaya sekolah yang telah lama terbentuk dengan manajemen pendidikan yang sentralistik menuju manajemen pendidikan yang desentralistik masih sulit dilaksanakan. Budaya yang hanya melaksanakan apa yang ditetapkan pusat masih melekat pada sebagian besar sekolah. Masih banyak warga sekolah yang tidak peduli terhadap kemajuan sekolahnya. Oleh karena itu, perlu dibangun budaya sekolah yang mendukung implementasi MBS, seperti budaya untuk maju, bekerja keras, inovatif, dan sebagainya untuk mencapai peningkatan mutu sekolah.

Kepemimpinan dan organisasi yang efektif merupakan faktor penting lainnya untuk keberhasilan implementasi MBS. Kepemimpinan yang efektif tercapai apabila kepala sekolah memiliki kemampuan profesional di bidangnya, memiliki bakat atau sifat, serta memahami kondisi lingkungan sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*. Di samping itu, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan. Perubahan dan pengembangan organisasi sekolah harus diawali dari perubahan individu dan lingkungan kerja secara bertahap, sehingga perubahan sekolah akan berjalan baik apabila perubahan organisasi itu berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan stafnya.

2. Indikator Keberhasilan Implementasi MBS

Salah satu indikator penting yang dapat dilihat dan dirasakan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah prestasi belajar siswa. Ukuran keberhasilan implementasi MBS tidak terlepas dari tiga pilar kebijakan pendidikan nasional, khususnya pilar ke dua dan ketiga, yaitu pemerataan dan peningkatan akses serta peningkatan mutu dan tata layanan.

Pada aspek pemerataan dan peningkatan akses, keberhasilan MBS dapat dilihat dari kemampuan sekolah dan daerah dalam menangani masalah pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan. MBS dikatakan berhasil apabila jumlah anak usia sekolah yang bersekolah meningkat, khususnya dari kelompok masyarakat berasal dari daerah pedesaan dan terpencil, keluarga yang kurang beruntung secara ekonomi, sosial dan budaya, gender, serta penyandang cacat.

Dari segi indikator aspek peningkatan mutu, keberhasilan implementasi MBS dapat dilihat dari meningkatnya prestasi akademik maupun nonakademik. Sedangkan indikator tata layanan pendidikan ditunjukkan oleh sejauh mana peningkatan layanan pendidikan di sekolah itu terjadi. Layanan yang lebih baik kepada siswa melalui pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan kondisi sekolah, akan menyebabkan proses pembelajaran akan menjadi lebih efektif, serta siswa pun menjadi lebih aktif dan kreatif karena mereka berada dalam lingkungan belajar yang menyenangkan. Tata layanan pendidikan yang berkualitas mengakibatkan prestasi siswa juga meningkat, baik dari aspek akademik maupun nonakademik. Dampak positif lainnya dari tata layanan pendidikan yang berkualitas ialah menurunnya jumlah siswa mengulang kelas atau yang *drop-out*. Uraian di atas menunjukkan bahwa sekolah yang telah berhasil menerapkan MBS akan tercermin dari adanya kinerja sekolah yang kian membaik atau meningkat. Dampak dari meningkatnya kinerja sekolah adalah pengelolaan sekolah menjadi lebih efektif dan efisien.

Di samping kinerja sekolah tersebut, indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi MBS adalah meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah yang menjadikan sekolah lebih demokratis, transparan dan akuntabel.

Nurkholis (2003:271-282) menyatakan bahwa ukuran keberhasilan implementasi MBS di Indonesia dapat dinilai setidaknya dari sembilan kriteria.

Pertama, jumlah peserta didik yang mendapat kesempatan dan layanan pendidikan semakin meningkat, terutama setelah adanya kebijakan wajib belajar 9 tahun, dan wajib belajar 12 tahun di DKI Jakarta, yang berdampak pada kebijakan pendidikan gratis.

Kedua, kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik, yang berdampak pada peningkatan prestasi akademik dan nonakademik siswa, yaitu antara lain pembebasan dari kewajiban membayar uang sekolah.

Ketiga, tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik. Maksudnya, rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Siswa yang tinggal kelas menurun karena (a) siswa semakin semangat datang ke sekolah dan belajar di rumah dengan dukungan orang tua dan lingkungannya, (b) pembelajaran di sekolah semakin baik karena kemampuan mengajar guru menjadi lebih menarik dan menyenangkan. Aspek produktivitas sekolah meningkat disebabkan karena (a) peningkatan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya di sekolah, dengan memberdayakan peran serta masyarakat, institusi, dan tenaga kependidikan secara demokratis dan efisien, serta (b) peningkatan efektivitas dengan tercapainya berbagai tujuan pendidikan yang diterapkan.

Keempat, relevansi pendidikan semakin baik, karena program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat, baik dari aspek pengembangan kurikulum maupun sarana dan prasarana sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan masyarakat. *Kelima*, terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukol rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga. Biaya pendidikan pada tingkat dan jenis pendidikan serupa antara daerah yang satu dengan daerah lainnya akan berlainan menurut kekuatan ekonomi warganya.

Keenam, meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan serta penetapan kebijakan di sekolah, terutama dalam hal kebijakan kebijakan yang bersifat administratif. Sementara kebijakan yang bersifat edukatif dan instruksional harus sepenuhnya berada pada pihak sekolah sendiri. Keterlibatan masyarakat pada kegiatan sekolah ini diwujudkan antara lain dalam bentuk keberadaan komite sekolah.

Ketujuh, iklim dan budaya kerja sekolah semakin baik, yang kemudian berdampak positif terhadap peningkatan kualitas proses maupun kualitas hasil kegiatan pendidikan.

Kedelapan, kesejahteraan guru dan staf sekolah membaik, terutama setelah adanya pembayaran tunjangan profesi bagi guru guru yang telah memiliki sertifikat sebagai pendidik profesional.

Kesembilan, terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan, yaitu demokratisasi terhadap masyarakat, terhadap peserta didik, terhadap para pendidik, dan terhadap tenaga kependidikan.

3. Hambatan Penerepan MBS

“Tidak ada gading yang tak retak” kata pepatah, yang berarti tidak ada sesuatu pun yang benar benar sempurna, dan terbebas dari kekurangan. Karena kesempurnaan hanya miliki Tuhan Yang Maha Kuasa. Demikian juga dengan MBS, dimana di dalamnya terdapat beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut :

a. Tidak Berminat Untuk Terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

b. Tidak Efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

c. Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok.” Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

d. Memerlukan Pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

e. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan

menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

f. Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.

BAB IV

KOORDINASI, SINKRONISASI DAN KOMUNIKASI SEBAGAI WUJUD FUNGSI PENGORGANSASIAN

A. Koordinasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Koordinasi atau dalam bahasa Inggris *coordination*, berasal dari bahasa latin, yakni *cum* yang berarti berbeda-beda, dan *ordinare* yang berarti penyusunan atau penempatan sesuatu secara proporsional, yaitu penempatan pada posisi yang seharusnya (Westra, 1983). Dalam kamus besar Indonesia, koordinasi diartikan sebagai perihal mengatur suatu organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yg akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur.

Koordinasi sebagai wujud fungsi *organizing*, berkaitan dengan penempatan berbagai kegiatan dan sumber daya organisasi yang beragam pada posisi tertentu, sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan secara optimal, melalui proses yang sistematis dan prosedural. Koordinasi juga dapat diartikan sebagai suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, atau unit kerja dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, sehingga terjadi hubungan yang sinergis, dimana antar komponen organisasi saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi.

Penggunaan istilah koordinasi sering tertukar dengan istilah kerja sama (*cooperation*). Padahal, koordinasi lebih daripada sekedar kerja sama karena dalam koordinasi juga terkandung sinkronisasi. Sementara kerja sama merupakan suatu kegiatan kolektif yang melibatkan dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama. Dengan demikian kerjasama dapat terjadi tanpa koordinasi, sedangkan dalam koordinasi pasti ada upaya untuk menciptakan kerjasama.

Koordinasi merupakan suatu hal yang essential dalam kegiatan manajemen sebuah lembaga atau organisasi. Hal ini sangat rasional oleh karena; 1. organisasi memang terwujud atas kesatuan sejumlah orang untuk menjangkau tujuan bersama, sehingga tanpa adanya koordinasi sangat sulit tujuan itu bisa tercapai, 2. organisasi merupakan sebuah sistem yang di dalamnya terdiri atas sejumlah komponen atau unsur yang perlu dikoordinasikan agar terjadi hubungan yang sinergis, 3. operasional organisasi juga perlu didukung oleh sejumlah sumberdaya yang terdiri atas; manusia, uang, sarana prasarana, informasi, serta waktu, yang diperlukan untuk optimalisasi proses maupun hasil, semua sumber daya tersebut perlu dikoordinasikan secara proporsional. Dengan demikian optimalisasi proses maupun hasil manajemen dalam sebuah organisasi, memerlukan

landasan atau dasar pijakan yang kokoh yaitu koordinasi antar seluruh komponen organisasi.

1. Karakteristik Koordinasi

Handyaningrat (1992) mengemukakan beberapa karakteristik dari koordinasi yang harus mampu dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer, yaitu sebagai berikut:

- a. Koordinasi merupakan salah satu bentuk kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan atau manajer. Oleh karena itu, koordinasi menjadi wewenang dan tanggung jawab pimpinan, sehingga dapat dikatakan bahwa salah satu wujud keberhasilan seorang pemimpin ialah jika ia mampu melakukan koordinasi dengan semua pihak terkait (*stakeholders*).
- b. Dalam koordinasi terdapat kerja sama. Hal ini disebabkan karena kerja sama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi. Sehingga tidak mungkin terjadi koordinasi tanpa ada kemauan dan kemampuan untuk melakukan kerjasama.
- c. Koordinasi merupakan proses yang terus menerus (*continue process*), atau berkesinambungan sebagai upaya berkelanjutan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi.
- d. Koordinasi merupakan pengaturan usaha kelompok secara sistematis. Hal ini disebabkan koordinasi adalah konsep yang diterapkan di dalam kelompok, bukan usaha individu melainkan sejumlah individu yang berkerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- e. Kesatuan tindakan merupakan inti dari koordinasi, yang dikendalikan oleh pemimpin dalam koridor nilai dan norma sebagai budaya organisasi. Pimpinan merupakan pengatur usaha-usaha dan tindakan-tindakan setiap individu sehingga diperoleh keserasian dalam mencapai hasil bersama.
- f. Tujuan koordinasi merupakan tujuan bersama (*common purpose*) dari semua komponen organisasi. Koordinasi merupakan kesatuan usaha yang meminta kesadaran semua pihak untuk berpartisipasi secara aktif melaksanakan tujuan bersama sebagai kelompok tempat mereka bekerja.

2. Prinsip-Prinsip Koordinasi

Prinsip-prinsip tertentu sangat diperlukan dalam pelaksanaan koordinasi, agar koordinasi itu sendiri berjalan lancar serta memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Prinsip-prinsip itu antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Koordinasi harus dimulai sejak tahap perencanaan awal, agar semua pihak memiliki rasa tanggung jawab terhadap kebijakan yang ditetapkan dalam perencanaan.

- b. Hal pertama yang harus diperhatikan dalam realisasi prinsip koordinasi adalah menciptakan komunikasi antara persona serta iklim organisasi kondusif bagi kepentingan organisasi sekolah.
- c. Koordinasi harus dilaksanakan secara berkesinambungan, konsekuen dan konsisten terhadap budaya organisasi sekolah.
- d. Koordinasi diwujudkan melalui kerjasama intensif antar komponen organisasi sekolah sebagai upaya untuk mencapai tujuan.
- e. Perbedaan pendapat harus diakui sebagai pengayaan dan harus dikemukakan secara terbuka serta dianalisis dalam kaitannya dengan kepentingan organisasi sekolah secara keseluruhan.

3. Manfaat Koordinasi

Koordinasi sangat diperlukan dalam manajemen, terutama untuk menyatukan kesamaan pandangan antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan dan tujuan organisasi. Koordinasi juga diperlukan untuk menghubungkan komponen yang satu dengan komponen yang lain dalam sistem organisasi sekolah sehingga tercipta kegiatan yang terpadu serta sinergis mengarah pada pencapaian tujuan umum organisasi secara optimal. Tanpa koordinasi, spesialisasi dan pembagian kerja yang dilakukan pada setiap usaha kerja sama akan sia-sia karena setiap bagian cenderung hanya memikirkan pekerjaan atau tugas masing-masing tanpa menghiraukan tujuan organisasi atau lembaga secara keseluruhan.

Melalui koordinasi setiap bagian, komponen, atau unit kerja yang menjalankan peran dan fungsi dengan spesialisasi tertentu dapat disatupadukan dan dihubungkan satu sama lain sehingga dapat menjalankan peranannya selaras dalam upaya mewujudkan tujuan bersama. Koordinasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan lembaga. Dengan demikian, manfaat koordinasi sebagai wujud kongkrit dari fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Menghilangkan atau menghindarkan batas pemisah satu sama lain antar komponen organisasi secara horizontal, maupun antara atasan dan bawahan secara vertikal.
- b. Menghindarkan perasaan superior dan inferior atau anggapan bahwa dirinya atau jabatannya merupakan yang paling penting dalam struktur organisasi.
- c. Mengurangi atau menghindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan antar unsur pimpinan dengan para pelaksana.
- d. Menghindarkan timbulnya konflik internal baik horizontal maupun vertikal sebagai akibat dari terjadinya rebutan fasilitas.

- e. Menghindarkan terbuangnya waktu sebagai akibat dari terjadinya saling menunggu dalam menghadapi kegiatan tertentu.
- f. Menghindarkan kemungkinan terjadinya tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan tertentu.
- g. Menghindarkan kemungkinan terjadinya kekosongan pekerjaan sesuatu program atau kekosongan pengerjaan tugas baik pada level manajer (kepala sekolah) maupun pada petugas lapangan (guru dan karyawan).
- h. Menumbuhkan kesadaran tugas oleh para manajer untuk saling memberikan bantuan satu sama lain terutama bagi mereka yang berada dalam wilayah yang sama.
- i. Menumbuhkan kesadaran para manajer untuk saling bertukar informasi atas permasalahan yang dihadapi bersama dan bekerjasama dalam memecahkannya.
- j. Memberikan jaminan tentang kesatuan sikap, ungkapan dan tindakan di antara semua komponen organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal.
- k. Menjamin terwujudnya kesatuan sikap, ungkapan dan tindakan dalam mengimplementasikan kebijaksanaan organisasi.

Dapat dikemukakan bahwa manfaat utama koordinasi dalam manajemen adalah untuk menumbuhkan sikap egaliter, serta meningkatkan rasa kesatuan dan persatuan di antara atasan dan bawahan dengan tetap menghargai kewajian dan wewenang masing-masing. Dengan demikian, manajer atau pimpinan dan bawahan atau karyawan, tidak terjebak pada kepentingan masing-masing bagian atau unit kerja yang sempit, sehingga dapat menjalankan perannya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi sekolah secara *kaffah* (menyeluruh).

4. Jenis Jenis Koordinasi

Dalam rangka upaya meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktifitas kerja, koordinasi harus dilakukan di semua tingkatan unit kerja dalam organisasi, bahkan dalam kesatuan-kesatuan administratif, seperti bidang, seksi, bagian, sampai dengan kesatuan-kesatuan yang paling kecil. Demikian halnya dalam implementasi manajemen pendidikan, koordinasi dapat dilaksanakan pada setiap jenjang manajemen pendidikan, mulai dari pusat, tingkat nasional (makro) sampai tingkat lembaga atau satuan pendidikan (mikro).

Secara teoritis dapat dikemukakan beberapa macam koordinasi sesuai dengan ruang lingkup dan arah kegiatannya. Berdasarkan ruang lingkungannya, koordinasi dapat diidentifikasi ke dalam koordinasi internal dan eksternal. Koordinasi internal adalah koordinasi antar pimpinan atau antar unit kerja di dalam suatu lembaga, sedangkan koordinasi eksternal adalah koordinasi antar pimpinan suatu lembaga dengan lembaga lain.

Sejalan dengan uraian di atas, Handaningrat (1982) mengemukakan koordinasi berdasarkan hubungan antara pemimpin yang mengkoordinasikan dan pemimpin yang dikoordinasikan sebagai berikut:

a. Koordinasi Internal

Koordinasi internal merupakan proses pengorganisasian berbagai komponen organisasi, baik yang bersifat material, maupun personal yang secara spesifik dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu sebagai berikut :

- 1). Koordinasi vertikal adalah koordinasi yang terjadi antara pihak yang mengkoordinasikan dengan pihak yang dikoordinasikan yang secara struktural terdapat hubungan hierarkis atau berjenjang yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap kegiatan unit-unit kerja, yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat juga dikatakan koordinasi yang bersifat garis komando (*line of command*). Dalam manajemen sekolah, koordinasi vertikal terjadi dalam hubungan kerja antara kepala sekolah dengan para wakilnya, dengan guru guru, serta dengan petugas bidang administrasi.
- 2). Koordinasi horizontal, yaitu koordinasi fungsional, dimana posisi atau kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan yang dikoordinasikan berada pada posisi yang selevel atau sederajat. Sementara menurut tugas pokok dan fungsinya kedua posisi itu mempunyai keterkaitan satu sama lain sehingga perlu dilakukan koordinasi. Implementasi koordinasi horizontal pada manajemen sekolah diwujudkan dalam bentuk koordinasi antara para wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya masing masing, atau koordinasi antara bidang-bidang fungsional tertentu.

Selanjutnya koordinasi yang sifatnya horisontal dapat dibedakan atas klasifikasi sebagai berikut;

a). Koordinasi *interdisciplinary*.

Koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan, mewujudkan, menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara internal maupun eksternal pada unit-unit yang sama tugasnya. Dalam manajemen sekolah koordinasi jenis ini dapat diilustrasikan dengan koordinasi antara para wali kelas dalam satu sekolah.

b). Koordinasi *inter-related*.

Yaitu koordinasi antar badan, unit kerja atau instansi yang ada dalam satu lembaga atau organisasi. Koordinasi antar unit-unit kerja yang tugas pokok dan fungsinya berbeda, tetapi tetapi secara struktural saling berkaitan secara internal dan berada

pada level yang sederajat. Koordinasi jenis ini diimplementasikan dalam manajemen sekolah, misalnya koordinasi antara unit perpustakaan, dengan unit laboratorium.

3). Koordinasi diagonal.

Yaitu koordinasi fungsional, dimana posisi orang yang mengkoordinasikan mempunyai kedudukan yang lebih tinggi kedudukannya dibandingkan dengan yang dikoordinasikan, tetapi satu dengan yang lainnya tidak berada pada satu garis komando (*line of command*). Dalam manajemen sekolah, jenis koordinasi ini dapat diwujudkan dalam bentuk koordinasi antara wakil kepala sekolah urusan kurikulum dengan tata usaha.

b. Koordinasi Eksternal

Koordinasi eksternal, merupakan koordinasi antara suatu lembaga, organisasi, atau satuan kerja dengan lembaga, organisasi, atau satuan kerja lain, yang sejenis sehingga mereka menganggap perlu untuk melakukan koordinasi sebagai bentuk upaya saling mendukung, dan saling bertukar informasi dalam rangka peningkatan kualitas kinerja serta kualitas hasil kerja mereka. Dengan demikian, dalam realisasi koordinasi eksternal yang bersifat fungsional, koordinasi itu sifatnya horizontal, karena setiap lembaga yang turut berkoordinasi berada pada level yang sama. Dalam konteks manajemen sekolah koordinasi eksternal ini dapat diilustrasikan dengan koordinasi antara kepala sekolah yang diwadahi dalam Musyawarah Kepala Sekolah (MKS). Koordinasi eksternal dilakukan sebagai upaya untuk;

- 1). Membangun kerjasama untuk mengerjakan suatu proyek.
- 2). Saling bertukar informasi yang dibutuhkan satu sama lain.
- 3). Bekerjasama menghadapi suatu tantangan tertentu.
- 4). Bekerjasama mengatasi suatu permasalahan tertentu.
- 5). Saling menunjang dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil kerja masing masing.

5. Teknis Pelaksanaan Koordinasi

Koordinasi dapat dilakukan dalam bentuk formal dan informal disesuaikan dengan peluang yang dimiliki oleh pihak-pihak yang akan berkoordinasi.

a. Koordinasi formal.

Koordinasi formal dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan sebagai berikut;

- 1). konferensi yang melibatkan semua komponen.
- 2). pertemuan yang dilakukan secara berkala.
- 3). pembentukan panitia/sekretariat gabungan.
- 4). pembentukan badan koordinasi, dan sebagainya.

b. Koordinasi informal.

Koordinasi informal direalisasikan melalui bentuk-bentuk kegiatan sebagai berikut;

- 1). mengadakan kegiatan rekreasi/olah raga bersama.
- 2). membuat atribut-atribut sebagai simbol kebersamaan.
- 3). kegiatan-kegiatan yang bersifat kekeluargaan.
- 4). membentuk forum-forum tertentu non-kedinasan, dan sebagainya.

Melalui koordinasi, setiap unit kerja, lembaga, atau organisasi, menjalin hubungan untuk saling tukar pikiran mengenai kegiatan dan hasil yang telah dicapai pada saat tertentu, serta saling mengungkapkan masalah-masalah yang dihadapi dan mencari jalan pemecahannya, sekaligus saling membantu memecahkan masalah. Dengan koordinasi diharapkan beban kerja dapat dilaksanakan dengan baik, lancar, optimal, dan terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

6. Syarat-Syarat Koordinasi

Ada persyaratan-persyaratan tertentu yang diperlukan untuk dapat terwujudnya sebuah koordinasi, baik dalam kategori koordinasi formal maupun dalam kategori koordinasi informal, yaitu sebagai berikut ;

- a. Adanya *Sense of Cooperation*, perasaan untuk saling bekerja yang dimiliki semua pihak yang terlibat koordinasi.
- b. *Rivalry* atau semangat kompetisi yang sehat antar unit-unit kerja yang ada agar tercipta semangat berlomba untuk meningkatkan prestasi kerja.
- c. *Team Spirit*, atau semangat kebersamaan yang perlu dibangun dan diperkuat semata-mata demi keutuhan dan keberhasilan kelompok atau organisasi.
- d. *Esprit de Corps*, yaitu semangat yang dilandasi perasaan satu korps, yang diwujudkan dengan semangat saling menjaga, saling membantu dan saling melindungi dari mereka-mereka yang terlibat dalam koordinasi. Karena itu dalam implementasi *Esprit de Corps* berlaku motto; "satu untuk semua, dan semua untuk satu" (*one for all, and all for one*).

7. Sifat-Sifat Koordinasi

Koordinasi memiliki sifat-sifat tertentu yang dapat terlihat dari bagaimana aktivitas koordinasi itu berlangsung dalam konteks pelaksanaan manajemen, yaitu sebagai berikut;

- a. Koordinasi bersifat dinamis yang diwujudkan dalam berbagai aktivitas baik formal maupun informal, secara berkelanjutan, yang ditandai dengan adanya dinamika pasang-surut semangat maupun aktivitas.

- b. Koordinasi menekankan pada pandangan menyeluruh dan komprehensif yang terarah kepada pencapaian tujuan bersama antar peserta koordinasi.
- c. Koordinasi memandang suatu pekerjaan secara keseluruhan, atau totalitas, demi tercapainya tujuan bersama.

B. Sinkronisasi Dalam Proses Manajemen Pendidikan.

Kalau koordinasi secara operasional diberlakukan untuk membangun kerjasama antar individu atau kelompok manusia, maka sinkronisasi lingkupnya lebih luas, karena dalam sinkronisasi terjadi proses penyesuaian secara fungsional antara berbagai sumber daya yang diperlukan dalam membangun kegiatan suatu organisasi. Sinkronisasi merupakan proses penyesuaian sumber daya organisasi yang meliputi sumber daya; manusia, uang/modal, material/sarana-orasarana, metode/informasi, serta waktu yang diperlukan. Karena itu sinkronisasi merupakan salah satu dimensi penting dari fungsi pengorganisasian. Secara rinci proses sinkronisasi antara berbagai sumber daya yang diperlukan sekolah sebagai satuan pendidikan untuk menunjang kelancaran serta keberhasilan kegiatan pendidikan dan pembelajaran, dapat dijelaskan sebagai proses penyesuaian atau penyesuaian antara komponen-komponen sumber daya sebagai berikut;

- 1). Penyesuaian antara sumber daya manusia (pegawai), yang dalam konteks manajemen sekolah adalah pendidik dengan tenaga kependidikan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas, dengan kapasitas keuangan, sarana-prasarana yang tersedia, jenis informasi yang dimiliki, serta alokasi waktu yang tersedia.
- 2). Penyesuaian antara kapasitas modal/finansial yang dimiliki organisasi sekolah dengan keperluan tenaga kerja, pengadaan serta pemeliharaan sarana-prasarana, informasi kebijakan bidang moneter, serta alokasi waktu yang diperlukan.
- 3). Penyesuaian antara sarana-prasarana yang dimiliki organisasi sekolah atau satuan pendidikan dengan keahlian atau keterampilan pegawai, modal/finansial yang dimiliki, informasi yang berkaitan dengan pengadaan dan penggunaan sarana-prasarana, serta alokasi waktu yang diperlukan berkaitan dengan pengadaan dan penggunaan sarana-prasarana.
- 4). Penyesuaian antara informasi tentang mekanisme atau prosedur yang berkaitan dengan kinerja pegawai, kebijakan moneter, sarana-prasarana, serta mekanisme penggunaan alokasi waktu yang diperlukan.
- 5). Penyesuaian antara alokasi waktu yang tersedia dengan tenaga kerja (pendidik dan tenaga kependidikan) yang diperlukan, modal/uang yang harus disediakan, sarana-prasarana yang diperlukan, serta informasi yang dibutuhkan.

Sinkronisasi ini menjadi sangat penting dalam menunjang efektifitas pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen. Dengan sinkronisasi hubungan antar komponen sumber daya organisasi diharapkan akan menjadi sinergis antara komponen satu dengan komponen lain. Hal itu sangat logis oleh karena tidak mungkin terjadi proses pengorganisasian (*organizing*) tanpa adanya keselarasan antara komponen komponen sumber daya yang dibutuhkan untuk operasionalnya sebuah kegiatan organisasi. Sebagai ilustrasi, keberadaan guru sebagai pendidik dan agen pembelajaran dengan segala kapasitas yang dimilikinya harus selaras dengan gaji atau honorarium yang diberikan agar ia bisa hidup layak, harus selaras dengan sarana prasarana pendukung pembelajaran seperti sumber dan media pembelajaran agar ia dapat melaksanakan tugasnya secara optimal, harus selaras dengan ketersediaan akses informasi tentang berbagai kebijakan, ilmu pengetahuan, dan teknologi untuk menunjang kelancaran kerja, demikian juga harus ada keselarasan dengan waktu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal.

Sinkronisasi dalam konteks manajemen pendidikan, selain dilakukan antar sumber daya yang dibutuhkan untuk operasional kegiatan organisasi sekolah yang dalam hal ini kegiatan pendidikan dan pembelajaran, juga harus dilakukan antar komponen sistem pendidikan dan pembelajaran yaitu;

- 1). Sinkronisasi kapasitas kompetensi pedagogik guru sebagai pendidik dengan komponen *instrumental input* yang meliputi kurikulum, sumber belajar, media pembelajaran, strategi dan metode pembelajaran yang digunakan.
- 2). Sinkronisasi kapasitas kompetensi kepribadian dan sosial guru sebagai pendidik dan agen pembelajaran dengan *raw input* yang meliputi; peserta didik dengan segala karakteristik yang dimilikinya, serta materi pendidikan dan pembelajaran yang akan disampaikan yang meliputi sistem nilai sosial budaya, serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 3). Sinkronisasi dalam manajemen pendidikan juga harus dilakukan antara proses pendidikan dan pembelajaran dengan *environmental input* yang antara lain terdiri atas lingkungan fisik serta lingkungan sosial budaya.
- 4). Sinkronisasi dalam manajemen pendidikan juga harus terjadi antar seluruh komponen sistem pendidikan dan pembelajaran yang ada, agar terjadi hubungan yang sinergis, dan terarah kepada upaya pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran secara optimal.

C. Komunikasi Dalam Proses Manajemen Sekolah.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari seseorang yang berperan sebagai pengirim (komunikator) kepada pihak lain yang berperan sebagai penerima (komunikan) atau bisa juga komunikasi terjadi dari satu kelompok kepada kelompok lain. Komunikasi dapat juga diartikan sebagai proses interaksi antara orang-orang atau kelompok-kelompok yang ditujukan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi. (Oteng Sutisna, 1989).

Komunikasi memegang peranan penting bahkan menentukan, dalam menunjang kelancaran proses manajemen. Tanpa komunikasi, tidak akan ada kerjasama, tidak akan terwujud koordinasi, maka tujuan bersama tidak akan dapat dipahami dan tidak bisa diterima oleh semua pihak yang terkait dengan organisasi. Selain itu tanpa komunikasi maka tidak terjadi koordinasi yang menyebabkan tercapainya tujuan organisasi. Komunikasi merupakan hal yang sangat pokok bagi eksistensi suatu organisasi. Komunikasi sangat penting dalam menangani semua masalah yang muncul dalam setiap organisasi. Komunikasi juga sangat penting fungsinya dalam pengambilan putusan, agar bisa putusan yang diambil bersifat rasional, serta dapat dipahami oleh semua pihak terkait dalam kegiatan organisasi. Demikian juga kekuatan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, serta mengendalikan dan melakukan evaluasi, selalu bergantung kepada kualitas komunikasi yang terjadi. (Oteng Sutisna, 1989).

1. Klasifikasi Proses Komunikasi.

Dilihat dari sisi prosesnya komunikasi dapat diklasifikasikan berdasarkan konteks serta lingkup kegiatannya, yaitu sebagai berikut;

a. Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah komunikasi yang dilakukan antar personal yang ada dalam satu organisasi, baik yang bersifat vertikal maupun yang bersifat horizontal. Dalam lingkup manajemen sekolah, komunikasi internal yang bersifat vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara pendidik dengan peserta didik, serta antara guru/pendidik dengan kepala sekolah. Sementara komunikasi horizontal dalam konteks manajemen sekolah dapat dicontohkan dengan komunikasi yang terjadi antara para pendidik.

Hal yang menjadi latar belakang perlunya komunikasi yang baik antara berbagai personil baik vertikal maupun horizontal dalam lingkup manajemen pendidikan yang diterapkan di sekolah adalah optimalisasi proses dan hasil kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Kurangnya komunikasi antar personil dalam internal organisasi, bisa mengakibatkan terjadinya kesalah pahaman, kesalahan prosedur, ketidak lancaran kerja,

tidak tercapainya efektifitas dan efisiensi kerja, yang semuanya bermuara pada kegagalan pencapaian tujuan.

Tujuan komunikasi adalah; 1). terciptanya hubungan antara personal yang baik dan harmonis sehingga tidak ada faktor psikologis yang dapat menghambat terwujudnya kerjasama di antara mereka, 2). terciptanya iklim organisasi yang kondusif sehingga dapat menunjang kelancaran kerja, serta dapat menunjang pengembangan kreatifitas dan prestasi kerja personil yang ada dalam organisasi (di sekolah adalah pendidik dan tenaga kependidikan), 3). terwujudnya proses kerja, yang dalam konteks manajemen sekolah adalah proses pendidikan dan pembelajaran, 4). tercapainya tujuan utama organisasi, yang dalam konteks manajemen pendidikan adalah tercapainya tujuan pendidikan dan pembelajaran.

Manfaat lain dari proses komunikasi, seperti telah dibicarakan di muka anatara lain adalah; kemudahan dalam memecahkan atau menyelesaikan permasalahan yang terjadi, karena adanya partisipasi dari pihak lain yang terwujud melalui dialog dalam rangka pemberian saran, tukar pendapat, gagasan, serta bantuan moril lainnya. Hal tersebut sangat diperlukan dalam menghadapi penyelesaian suatu masalah, karena pada saat seseorang dihadapkan pada suatu permasalahan terkadang proses berpikir menjadi terhambat, menjadi galau, dan serta merta mendadak kehilangan ide atau gagasan untuk bisa keluar dari permasalahan. Dalam kondisi seperti ini, maka komunikasi dengan pihak lain yang memiliki kapasitas kompetensi untuk bisa membantu mengatasi permasalahan, menjadi suatu hal yang sangat tepat.

Prinsip komunikasi internal, adalah bahwa karakteristik efektifitas komunikasi yang professional antara lain dipengaruhi oleh etika pergaulan yang menuntut adanya; 1). keterbukaan kesempatan untuk mengemukakan pendapat, 2). pengambilan keputusan secara demokratis dengan mengakomodir semua aspirasi, 3). pengembangan toleransi atas perbedaan sosio kultural, serta 4). menghilangkan unsur diskriminasi dalam hubungan pelaksanaan tugas.

Implementasi prinsip komunikasi dalam manajemen pendidikan di sekolah dapat diwujudkan melalui hal hal sebagai berikut;

- 1). Semua pihak bersikap terbuka terhadap pendapat, gagasan, bahkan kritik yang membangun yang datang dari semua level komponen organisasi sekolah, kemudian tidak ada pemaksaan kehendak dari pihak manapun, dan semuanya memiliki komitmen terhadap demokrasi dan kebersamaan.
- 2). Mendorong semua pihak untuk mau dan mampu memecahkan masalah, dalam kebersamaan serta mendorong aktivitas dan kreativitas.

- 3). Mengembangkan kultur akademik melalui kegiatan diskusi secara terbuka, membiasakan para pendidik dan tenaga kependidikan untuk mau dan mampu berpikir kritis serta melihat suatu permasalahan secara komprehensif.
- 4). Mendorong semua pihak untuk mau dan mampu berpartisipasi dalam proses mengambil keputusan dan penetapan kebijakan, agar terbentuk rasa turut bertanggung jawab terhadap implementasi kebijakan yang diambil.
- 5). Kepala sekolah sebagai top manajer bertindak sebagai pengarah, mediator, serta fasilitator dalam mekanisme diskusi dalam rangka musyawarah untuk pengambilan keputusan serta penetapan kebijakan.

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal dalam kaitannya dengan dukungan terhadap implementasi manajemen pendidikan pada organisasi sekolah, bertolak dari lingkup penanggung jawab pendidikan yang meliputi; keluarga, masyarakat, dan pemerintah, dan selanjutnya dilakukan dalam bentuk kegiatan sebagai berikut;

1). Hubungan Sekolah dengan Orang Tua Peserta Didik.

Antara sekolah sebagai lembaga pendidikan formal dengan keluarga khususnya orang tua peserta didik sebagai pendidik informal harus terjalin hubungan yang baik untuk saling menunjang dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Tanpa ada hubungan baik antara pihak sekolah dengan orang tua peserta didik sulit dibayangkan bahwa pendidikan anak dapat berhasil secara maksimal. Karena sebagai mana telah dipahami masyarakat luas bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan sekolah sebagai kepanjangan tangan pemerintah.

Secara teknis, realisasi hubungan antara pihak sekolah dengan pihak orang tua peserta didik dapat dilakukan melalui momen momen sebagai berikut;

- a). Melalui pertemuan formal berupa forum rapat resmi antara pihak sekolah dengan orang tua peserta didik untuk membahas program tertentu yang merupakan bagian dari program kerja sekolah.
- b). Melalui pertemuan saat penyerahan buku laporan hasil belajar yang biasanya dilakukan pada akhir smester, dimana kesempatan seperti ini bisa digunakan sebagai kesempatan untuk berdialog tentang hal hal yang berkaitan dengan pendidikan.
- c). Melalui rapat yang diselenggarakan oleh komite sekolah, dimana pihak sekolah bisa menitipkan pesan pesan tertentu berkaitan dengan perkembangan pendidikan.
- d). Melalui forum peringatan hari hari besar keagamaan, atau peringatan hari hari besar nasional yang melibatkan atau mengundang orang tua peserta didik. Momen seperti

ini bisa digunakan pihak sekolah untuk berdialog atau menyampaikan informasi tertentu berkaitan dengan pendidikan.

b. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat yang dimaksud dalam konteks implementasi manajemen pendidikan di sekolah adalah hubungan dengan komponen masyarakat dalam arti yang luas. Komponen masyarakat dalam arti luas terdiri atas komponen masyarakat dari berbagai kalangan atau profesi dan bukan sekedar dengan masyarakat lingkungan terdekat dengan sekolah, yang di dalamnya meliputi;

1). Para tokoh spiritual atau para pemuka agama.

Urgensi jalinan hubungan pihak sekolah dengan para pemuka agama adalah sebagai upaya mencari masukan, saran, atau pendapat berkaitan dengan pembentukan keimanan dan ketakwaan peserta didik kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2). Tokoh atau para pemuka masyarakat.

Para pemuka masyarakat diharapkan dapat memberikan kontribusinya dalam rangka pembentukan karakter, nilai-nilai nasionalisme dan patriotisme.

3). Masyarakat dunia usaha.

Dari masyarakat dunia usaha atau para pelaku wirausaha diharapkan kontribusinya berupa informasi tentang kegiatan dunia usaha yang diperlukan untuk membekali peserta didik.

4). Masyarakat entertainment.

Jalinan hubungan dengan masyarakat entertainment diperlukan, di samping pembuka jalan bagi peserta didik yang memiliki minat untuk berkiprah di dunia seni, juga yang utama adalah adanya kontribusi terhadap dunia pendidikan dalam bentuk filterisasi atas hiburan-hiburan yang dapat merusak mental generasi muda khususnya anak usia sekolah.

Jalinan hubungan dengan komponen-komponen masyarakat tersebut dapat diwujudkan antara lain dalam bentuk;

1). Forum dialog pihak sekolah dengan komponen masyarakat tersebut, yang sengaja diselenggarakan dalam rangka mencari solusi atas permasalahan tertentu dalam dunia pendidikan yang dialami peserta didik.

2). Forum ilmiah, misalnya dalam bentuk seminar, atau diskusi panel, dan sebagainya yang melibatkan berbagai komponen masyarakat guna membahas fenomena sosial tertentu yang berkaitan dengan pembentukan karakter peserta didik.

- 3). Forum silaturahmi yang melibatkan berbagai komponen masyarakat, yang diselenggarakan dalam rangka peringatan hari hari besar nasional atau hari besar keagamaan.

c. Hubungan Sekolah dengan Instansi Pemerintahan.

Secara struktural sekolah sebagai satuan/organisasi pendidikan merupakan instansi pemerintah terdepan yang berkiprah khusus dalam mengelola pendidikan (khususnya sekolah negeri). Atau jika dikaitkan dengan stastus sebagai penanggung jawab pendidikan semua lembaga pendidikan, baik yang berstatus sekolah negeri maupun sekolah swasta merupakan kepanjangan tangan pemerintah dalam melaksanakan tugasnya yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam posisi seperti disebutkan di atas, maka semua lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta, perlu menata hubungan secara hierarkis dengan instansi pemerintah yang terkait dengan pendidikan, mulai dari level bawah sampai level nasional. Hubungan struktural sekolah dengan birokrasi bidang pendidikan di atasnya mengikuti alur garis komando dan garis pelaporan.

- 1). Hubungan pada alur garis komando berkaitan dengan hal hal berikut;
 - a). Sosialisasi dan implementasi kurikulum pendidikan.
 - b). Sosialisasi dan implementasi kebijakan bidang pendidikan.
 - c). Pemberian tugas tertentu bagi tenaga pendidik/kependidikan.
 - d). Mutasi dan promosi tenaga pendidik/kependidikan.
- 2). Hubungan pada alur garis pelaporan berkaitan dengan;
 - a). Laporan berkala mengenai jumlah peserta didik.
 - b). Laporan berkala mengenai kondisi sarana prasarana.
 - c). Laporan berkala mengenai pendidik dan tenaga kependidikan.
 - d). Laporan tentang pelaksanaan kegiatan tertentu di sekolah.

Hubungan lembaga pendidikan dengan instansi pemerintah bersifat vertikal, yang diwujudkan dalam hubungan yang “*top down*” dari instansi atas ke bawah berupa instruksi atau perintah, dan hubungan yang “*bottom up*” dari bawah ke atas berupa pelaporan atau pengajuan usulan tertentu.

BAB V

KEPEMIMPINAN ORGANISASI SEKOLAH

A. Konsep Kepemimpinan

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, atau mempengaruhi segala sumber daya yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. Kepemimpinan biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan.

Yuki mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dan lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
2. Kepemimpinan adalah sekumpulan atau serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat.
3. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.
4. Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak.

5. Kepemimpinan adalah proses pemimpin membangun visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasi visi.

Definisi-definisi kepemimpinan secara redaksional memang berbeda-beda, akan tetapi pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti:

- a. Dalam fenomena kelompok atau organisasi dipastikan akan terlibat interaksi antara dua orang atau lebih.
- b. Dalam kelompok terjadi proses mempengaruhi dan mengarahkan, dimana proses mempengaruhi yang disengaja (*intentional influence*) itu digunakan oleh pemimpin terhadap yang dipimpin.

Di samping kesamaan asumsi yang umum, dalam definisi tersebut juga terdapat beberapa perbedaan yang bersifat umum pula seperti:

- a. siapa yang mempergunakan pengaruh,
- b. tujuan daripada usaha mempengaruhi,
- c. cara pengaruh itu di gunakan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur pokok dari kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan yang dimiliki seseorang yang pada gilirannya, akibat kemampuan mempengaruhi itu, orang lain yang dipengaruhi mau berperilaku sesuai dengan kehendak si pemimpin.

Salah satu tipe kepemimpinan adalah tipe kepemimpinan transaksional (Komariah & Triatna, 2006), yaitu perilaku kepemimpinan yang menekankan pada tugas bawahan. Perilaku kepemimpinan tipe transaksional berpusat pada aspek-aspek procedural manajerial yang metodologis dan teknis. Dalam tipe kepemimpinan transaksional, pemimpin mendisain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan keahliannya.

Pola hubungan yang dikembangkan pada perilaku kepemimpinan ini didasarkan pada sistem timbal balik (transaksi) yang saling menguntungkan (*mutualisme*). Para pemimpin memahami kebutuhan dasar para anggota atau pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para anggota atau pengikutnya.

Dalam implementasi kepemimpinannya, para pemimpin transaksional memandang bahwa salah satu sifat manusia, (*teori X-Y McGregor*), adalah suka menghindar dari pekerjaan. Sehingga mereka (pemimpin) berasumsi bahwa bawahan, anggota, atau pegawai lebih cenderung atau senang diarahkan, ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya, daripada harus memikul sendiri tanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil.

Pada perilaku kepemimpinan ini pun dikembangkan sistem *reward* dan *punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja. Manakala para staf menunjukkan produktivitas kinerja, maka mereka memperoleh imbalan. Tetapi jika menunjukkan kegagalan atau kesalahan, maka akan dikenai hukuman sesuai kontrak. Kelemahan perilaku kepemimpinan transaksional, para bawahan tidak cocok untuk diserahi tanggung jawab merancang pekerjaan yang memerlukan inisiatif dan prakarsa. Kelemahan lain, para pemimpin enggan membagi pengetahuannya kepada staf karena menganggap pengetahuan itu sebagai dasar untuk melakukan koreksi dan kritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan mengabaikan aspek kemanusiaan.

Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, "mempengaruhi" adalah proses di mana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis. Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

B. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga persoalan pokok, yaitu: bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil.

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*).

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan. French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa, berdasarkan hasil penelitian, salah satu sumber kewibawaan adalah adanya kewenangan yang dimiliki seseorang. Selanjutnya terdapat pengelompokan sumber dari mana kewenangan tersebut berasal, yaitu:

- a. *Legitimate power*, yaitu kewenangan yang membuat anggota atau pegawai patuh pada pemimpin, karena pemimpin memiliki legitimasi kewenangan yang legal atau sah secara hukum, yang bersumber dari pengangkatan, penunjukan, atau hasil pemilihan anggota.
- b. *Coersive power*, yaitu kewenangan yang membuat bawahan atau pegawai terpaksa patuh pada pemimpin agar mereka dapat terhindar dari hukuman yang dapat dijatuhkan oleh pemimpin, karena pemimpin memiliki kewenangan untuk memaksa.
- c. *Reward power*, yaitu kewenangan yang membuat bawahan atau anggota, mau mematuhi pemimpin, karena pemimpin pandai memberikan penghargaan, atau menghargai bawahan, pegawai, atau anggota.
- d. *Referent power*, yaitu kewenangan yang membuat bawahan atau anggota mau mematuhi pemimpin karena bawahan atau anggota memandang pemimpin, sebagai idola, atau panutan yang pantas diteladani atau ditiru, atau mereka merasa butuh untuk menerima restu pemimpin, bahkan mereka mau bersikap dan berperilaku seperti pemimpin.
- e. *Expert power*, yaitu kewenangan yang membuat bawahan atau anggota mau patuh pada pemimpin karena bawahan atau anggota percaya bahwa pemimpin merupakan seorang ahli, atau memiliki keahlian tentang sesuatu yang mereka butuhkan.

2. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan, yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.

Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto: *"The hereditary approach states that leaders are born and not made- that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it"* yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat, yang berarti bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Stogdill dalam Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari pada pengikutnya. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (skill) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yuki yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

3. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*).

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal; bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah "pola aktivitas", "peranan manajerial" atau "kategori perilaku".

4. Pendekatan situasional (*situational approach*).

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang

berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Lebih lanjut Yuki menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Sementara Fattah berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

C. Fungsi Kepemimpin

Menurut Ardi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Masih menurut Ardi, fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu; membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama, dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Sementara itu Wahjosumidjo mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu; membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki. Stoner mengklasifikasi fungsi kepemimpinan ke dalam dua kategori, yang dapat dideskripsikan sebagai berikut;

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan, fungsi ini dapat diimplementasikan dalam kegiatan kegiatan yang meliputi;
 - a. Mengorganisir berbagai sumber daya organisasi agar bisa sinergis dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.
 - b. Penempatan tugas karyawan sesuai karakteristik dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.
 - c. Menyusun analisis tugas yang jelas, tegas, realistis, serta mudah dipahami oleh masing-masing jabatan karyawan.

- d. Melakukan pengawasan yang intensif, kontinu dan konsisten agar proses kerja berlangsung efektif dan efisien.
 - e. Menciptakan suasana kerja yang berorientasi pada pelayanan prima bagi *stakeholder* baik internal maupun eksternal.
 - f. Berupaya meningkatkan kualitas produk baik materi maupun non materi sehingga dapat menunjang kelangsungan hidup organisasi.
2. Fungsi yang berhubungan dengan *human relations*, implementasi dari fungsi ini antara lain dalam bentuk kegiatan sebagai berikut;
- a. Membina komunikasi antar personal yang baik agar tercipta iklim organisasi yang harmonis.
 - b. Membina moralitas anggota, atau pegawai agar memiliki tingkat disiplin kerja serta loyalitas yang tinggi terhadap organisasi
 - c. Memelihara komitmen anggota atau karyawan agar tetap konsisten dan konsekuen terhadap budaya organisasi.
 - d. Berupaya menciptakan atau memerikan kepuasan kerja bagi anggota atau karyawan, dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan hidupnya baik dari aspek materi maupun non materi
 - e. Mencegah terjadinya "*turn over*" anggota atau karyawan pindah kerja ke tempat atau organisasi lain akibat perasaan tidak nyaman yang dialami.
 - f. Merespon dan menindak lanjuti aspirasi anggota atau karyawan dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

D. Syarat-syarat Pemimpin

Kunci keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas kepemimpinan dari seorang pemimpin, yang dalam konteks sekolah sebagai lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas.

Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sejumlah kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill* dan *technical skills*.

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey:

1. *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik - teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

2. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
3. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi secara utuh sebagai satu sistem.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk kepala sekolah. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik. Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional.

Pengetahuan profesional yang harus dimiliki seorang pemimpin antara lain meliputi:

- a. Pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah dimana organisasi atau sekolah tersebut berada,
- b. Seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan,
- c. Seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi mengenai kebijakan, perundang-undangan dan prosedur yang berlaku.
- d. Seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan riil untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi,
- e. Seorang pemimpin harus memahami fisik bangunan, sarana prasarana, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan serta problema yang biasa terjadi.
- f. Seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan keterampilan profesional yang harus dimiliki seorang pemimpin, meliputi hal hal sebagai berikut;

- a. Mampu menampilkan diri sebagai sosok pribadi yang pantas diteladani oleh siapapun, terutama anggota atau pegawai.
- b. Mampu menampilkan diri sebagai seorang analis yang mampu menganalisis setiap permasalahan secara komprehensif.
- c. Mampu memahami seluruh aktivitas organisasi sebagai salah satu bentuk tanggung jawab profesionalnya.
- d. Mampu menjadi nahoda dari berbagai macam teknik mengajar,
- e. Mampu merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi setiap program kerja yang berada dalam tanggung jawabnya.

- f. Mampu melakukan supervisi dalam rangka pembinaan serta peningkatan kompetensi karyawan.
- g. Mampu menjalin hubungan baik dengan *eksternal stakeholder* sebagai upaya untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Sejalan dengan uraian di atas, Suradinata menyatakan bahwa seorang pemimpin organisasi yang menhendaki kesuksesan dalam mengelola organisasinya, maka ia harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut;

- a. Mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana,
- b. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi,
- c. Mempunyai keahlian dalam menghadapi sejumlah orang serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas,
- d. Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan
- e. Secara fisik maupun psikhis berada pada kondisi yang prima, sehat dan kuat.

E. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Pemimpin sebagai seseorang yang diberi tugas dan kewenangan untuk memimpin, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka pemimpin organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dalam konteks profesionalitas dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Purwanto, gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Setiap pemimpin, dalam jenis organisasi apapun mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya hidup seorang pemimpin, sedikit atau banyak pasti akan mewarnai sikap, perilaku, serta gaya kepemimpinannya. Wahjosumidjo mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat,
2. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, membina komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin,
3. Perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah,
4. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas- tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan atau anggota dalam suatu organisasi atau lembaga guna tercapainya tujuan organisasi.

Terdapat empat macam pendekatan studi kepemimpinan, yaitu: (1) pendekatan pengaruh kewibawaan, (2) pendekatan sifat, (3) pendekatan perilaku, dan (4) pendekatan situasional. Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan.

Sedangkan syarat seorang pemimpin yaitu harus memiliki kemampuan dasar berupa technical skills, human skill, dan conceptual skill, serta pengetahuan dan keterampilan

profesional. Dengan terpenuhinya syarat sebagai seorang pemimpin, maka seorang pemimpin dituntut untuk dapat memberi keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun program kerja, melaksanakan program kerja, menentukan anggaran belanja organisasi, serta melakukan pengendalian dan evaluasi. Sementara itu empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku instruktif, konsultatif, dan partisipatif, dan delegatif.

F. Gaya Pengambilan Keputusan

Menurut Hasibuan, gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat dikelompokkan sebagai berikut;

1. *Gaya Otoratif*, diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah. Jadi, manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut dan tanpa musyawarah. Gaya ini mengisyaratkan perilaku direktif dan pada situasi ketika hanya pemimpin yang memiliki informasi atau keahlian.
2. *Gaya Konsultatif*, adalah strategi yang tepat apabila manajer mengenali bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final. Dengan cara ini ada dua keuntungan atau hasil yang segera didapat, yaitu kerja sama berbagi pengetahuan sehingga meningkatkan keakuratan keputusan dan pemimpin memberi motivasi dan membantu pengikut mengidentifikasi tujuan kelompok secara lebih jelas.
3. *Gaya Fasilitatif*, merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerjasama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya.
4. *Gaya Delegatif*, digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan (kemauan dan kemampuan) pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak. Berdasarkan eksplorasi yang cukup komprehensif dari beberapa teori tersebut di atas, maka dapat disimpulkan pengertian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang disintesis sebagai berikut: kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan dari seorang kepala sekolah

dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah.

G. Kepemimpinan Sekolah

Sekolah merupakan organisasi atau satuan pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena organisasi sekolah sebagai sebuah sistem di dalamnya terdapat berbagai komponen atau unsur yang satu sama lain saling berkaitan, saling menunjang dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses pembelajaran, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. "Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kata "kepala sekolah" tersusun dari dua kata yaitu "kepala" yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan "sekolah" yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional dan profesional sebagai pendidik yang diberi tugas tambahan untuk memimpin organisasi sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadinya interaksi pembelajaran antara guru dengan peserta didik, dan antara peserta didik dengan peserta didik lainnya. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. "Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka".

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam membina, menggerakkan, dan membangun kehidupan sekolah yang diproyeksikan untuk dapat mencapai tujuan. Studi mengenai kinerja kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan kebijakan dan irama dinamika kehidupan suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam memimpin sekolah.

Variabel Kepemimpinan kepala sekolah memiliki tiga dimensi yang terdiri dari:

- a. Dimensi kewibawaan kepala sekolah, dengan indikator: pembinaan terhadap bawahan, memberdayakan SDM, rutinitas kerja kepala sekolah,
- b. Dimensi sifat dan keterampilan kepala sekolah, dengan indikator: keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program sekolah, menentukan anggaran belanja sekolah, pembagian pelaksanaan tugas, dan

- c. Dimensi perilaku kepala sekolah, dengan indikator: instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 17 tahun 2007 ada 5 (lima) kompetensi yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin satuan pendidikan yaitu dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

1. *Kompetensi Kepribadian mencakup* : a. Memiliki akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas di sekolah/madrasah. b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah. d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah. f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2. *Kompetensi Manajerial mencakup* : a. Menyusun perencanaan untuk berbagai tingkatan perencanaan. b. Mengembangkan organisasi sesuai kebutuhan. c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. e. Menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. f. Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. h. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah. i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik. j. Mengelola pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. m. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah. n. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program pengambilan keputusan. o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

3. *Kompetensi Kewirausahaan mencakup* : a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang terjadi pada sekolah/madrasah. e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi barang/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. *Kompetensi Supervisi mencakup* : a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalitas pendidik. b. melaksanakan supervisi akademik terhadap pendidik dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. c. menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap pendidik dalam rangka peningkatan profesionalitas pendidik.
5. *Kompetensi Sosial mencakup* : a. Bekerja sama dengan pihak lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki kepekaan sosial. b. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. c. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat. d. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya. e. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Untuk lebih singkatnya dari uraian beberapa landasan dan teori peraturan yang ada tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah* berarti kondisi atau arah kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dan ide-ide yang terus-menerus dikembangkan dan dengan cara mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama serta melakukan tindakan dan perbuatan agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, dilakukan oleh seorang guru yang diberi tugas tambahan memimpin sekolah/madrasah.

Selanjutnya apabila dihubungkan permasalahan terkait dengan *kompetensi* serta tugas di atas, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan sebagai berikut :

1. Membangun visi, misi, dan strategi lembaga sebagai landasan operasional kegiatan.
2. Sebagai leader, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai inovator, yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan satuan pendidikan.

3. Mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah.
4. Melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang kondusif dan positif di lingkungan satuan pendidikan.
5. Melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik.
6. Mengambil keputusan secara cepat dan tepat disesuaikan dengan dinamika dan perkembangan yang terjadi.
7. Melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan serta melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian.

Sedangkan untuk menjawab persoalan yang menyangkut permasalahan seperti adanya keengganan untuk ditempatkan di daerah terpencil, pemerintah dalam hal ini sangat diperlukan peran aktifnya dalam rangka mempersiapkan, melaksanakan seleksi calon kepala sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku, dalam hal ini melalui permendiknas no 28 tahun 2010, pada pasal 3 ayat : (1) Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. (2) Kepala dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang.

Penulis berpendapat, apabila prosedur serta langkah-langkah sebagaimana diatur dalam peraturan tersebut dapat di laksanakan dengan baik maka kedepan tidak ada lagi permasalahan dalam hal rekrutmen kepala sekolah, karena telah melalui seleksi dan penanaman komitmen pada setiap calon untuk bersedia melaksanakan tugas dan ditempatkan dimana saja.

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Kualitas seorang kepala sekolah akan sangat menentukan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim satuan pendidikan yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Untuk itu kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatnya prestasi belajar peserta didik. *Kepala sekolah yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan* tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya, yang diterapkan dunia pendidikan menuntut penguasaan kepala

sekolah secara profesional. Untuk itu kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan.

Peningkatan profesionalitas kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Sebab kepala sekolah merupakan pemimpin satuan pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kabutuhan dunia pendidikan, dengan begitu kepala sekolah akan melakukan penyesuaian-penyesuaian agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan.

Legitimate dan coersive power memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap pendidik serta tenaga kependidikan, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap pendidik akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan reward power memungkinkan kepala sekolah memberdayakan pendidik secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi pendidik untuk menampilkan performa terbaiknya. Selanjutnya dengan referent dan expert power, keahlian dan perilaku kepala sekolah yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para pendidik.

BAB VI

MANAJEMEN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Latar Belakang Perlunya Supervisi Pendidikan.

Telah banyak usaha yang dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan, baik pada tingkat regional maupun nasional, pada tataran suprastruktur maupun infrastruktur. Bentuk bentuk upaya itu mulai dari; peningkatan anggaran pendidikan pada APBN, pengadaan dan perbaikan sarana prasana pendidikan, penetapan Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional, penetapan Standar Nasional Pendidikan, akreditasi lembaga (satuan) pendidikan, penyempurnaan kurikulum pendidikan, sampai sertifikasi kompetensi guru.

Namun usaha apapun yang dilakukan pemerintah dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan, jika tidak ditindak lanjuti dengan upaya pembinaan dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia yang mengelola kegiatan pendidikan yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, tampaknya tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas proses maupun hasil pendidikan. Karena itu kegiatan pengawasan kinerja, pembinaan, serta peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan merupakan bagian yang tak mungkin dipisahkan dari upaya peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Kajian yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, bersama sama dengan Bank Dunia, menyimpulkan bahwa guru/pendidik merupakan kunci utama dalam menentukan keberhasilan upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan. Guru/ pendidik merupakan titik sentral dalam upaya mereformasi pendidikan, dan mereka menjadi penentu keberhasilan setiap usaha peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan. Artinya, semua upaya yang disebutkan di muka dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan hanya akan berdampak signifikan jika pendidik dilibatkan di dalamnya.

Pendidik memang merupakan kunci utama dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan, tetapi dalam pelaksanaan tugasnya, guru/pendidik adalah manusia biasa, yang memiliki banyak keterbatasan, kekurangan, kekeliruan, dan sebagainya. Berkaitan dengan hal seperti itu, pengawasan kinerja, pembinaan, serta peningkatan kompetensi dan profesionalitas pendidik dalam pelaksanaan tugasnya perlu dilakukan secara kontinu, konsisten, dan konsekuen, sehingga kegiatan pendidikan dan pembelajaran dapat berjalan lancar, serta memberikan hasil yang optimal.

B. Konsep Dasar Supervisi Pendidikan.

Secara etimologis, *supervisi* berasal dari kata “super” yang berarti lebih tinggi atau lebih berkualitas, dan “visi” yang mengandung arti melihat, memandang, meninjau, atau menilai. Dengan demikian *supervisi* dapat diartikan sebagai kegiatan mengawasi, memandang atau memperhatikan suatu objek atau suatu kondisi tertentu yang dilakukan oleh orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi daripada objek yang diawasi atau diperhatikan. Istilah lain yang sepadan atau sama pengertiannya dengan supervisi, yaitu pengawasan. Karena itu supervisi dapat juga diartikan sebagai proses pengawasan kerja karyawan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang memiliki kedudukan atau jabatan lebih tinggi dari orang yang diawasinya. Pengawasan merupakan salah satu tugas pokok seorang pemimpin, yang merupakan implementasi dari salah satu fungsi manajemen, yaitu fungsi pengendalian. Kegiatan supervisi dalam suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah, dilakukan terhadap pegawai atau karyawan dengan maksud agar pekerjaan dilakukan secara optimal sesuai dengan ketentuan. Supervisi dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan kerja yang dilakukan oleh segenap karyawan atau pegawai telah sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan atau belum, serta apakah pekerjaan yang dilakukan telah mengarah kepada upaya pencapaian tujuan atau tidak. Supervisi juga digunakan untuk mendeteksi kalau-kalau terjadi kekurangan, kesalahan, atau mungkin penyimpangan yang terjadi karena unsur kesengajaan ataupun kekhilafan, sehingga bisa segera diatasi. Dalam manajemen pendidikan, supervisi ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan serta kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas.

Secara umum supervisi pendidikan diarahkan pada pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Dalam konteks internal sekolah, kegiatan supervisi dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, bekerjasama dengan para wakilnya, karena mereka memiliki kewajiban untuk memberikan segala bantuan dalam bentuk bimbingan dan penyuluhan terhadap berbagai aspek dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran, sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal. Di samping pengawasan yang dilakukan secara internal oleh kepala sekolah, supervisi juga dilakukan oleh pejabat yang secara khusus ditugaskan dalam bidang pengawasan atau supervisi yaitu Pengawas yang berperan sebagai supervisor. Lebih lanjut, Good Carter dalam Sahertian (2000 : 17) menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu usaha dari pejabat-pejabat institusi pendidikan dalam membina para pendidik dan tenaga kependidikan sebagai upaya memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pendidikan serta pembelajaran, termasuk menstimulasi,

menyeleksi peneningkatan jabatan dan perkembangan pendidik, serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, materi pembelajaran, dan metode serta evaluasi pembelajaran.

Lebih luas lagi pandangan Kimball Wiles dalam Sahertian (2000 : 18) bahwa supervisi ialah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi dan kondisi kegiatan pembelajaran ke arah yang lebih baik. Mengacu pada pengertian tersebut, jelas bahwa supervisi bukan merupakan suatu aktivitas yang bernuansa mencari kesalahan atau kelemahan pendidik maupun tenaga administrasi sekolah lainnya, melainkan membimbing, mengarahkan dan memberi pertunjuk teknis dalam rangka meningkatkan profesionalitas dalam melaksanakan tugas utamanya, yang dilakukan dalam konteks supervisi klinis.

N.A. Ametembun (1981 : 5) menyebutkan bahwa supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksud berupa bimbingan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran pada khususnya. Badan Kajian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan (1982:1) mendefinisikan supervisi pendidikan sebagai; “ segala usaha memberikan kesempatan pada guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih kompeten dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki, meningkatkan, dan menyempurnakan proses pembelajaran”

Berdasarkan berbagai pendapat tentang supervisi yang dikemukakan tadi, dapat disimpulkan bahwa hakikat supervisi pendidikan adalah upaya bimbingan dan pembinaan profesional terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Bimbingan dan pembinaan profesional dimaksud adalah segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas pokoknya dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran secara optimal, efektif, dan efisien.

C. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas (Supervisor) Pendidikan.

1. Pendahuluan.

Melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, Kementerian Pendidikan membuat ketentuan bahwa;

- a. Untuk dapat diangkat sebagai pengawas sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar pengawas sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional.
- b. Standar pengawas sekolah/madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi.

2. Standar Kualifikasi Pengawas.

- a. Kualifikasi Pengawas Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah;
 1. Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi.
 1. a). Guru TK/RA bersertifikat pendidik sebagai guru TK/RA atau kepala Sekolah TK/RA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas TK/RA.
 - b). Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SD/MI.
 3. Memiliki pangkat minimum penata, golongan/ruang III/c.
 4. Berusia setinggi tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan.
 5. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 6. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.
- b. Kualifikasi Pengawas Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah, dan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan;
 1. Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan basis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi.
 2. a). Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP atau MTs dengan pengalaman kerja minimum 8 tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan rumpun mata pelajaran.
 - b). Guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum 8 tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA /MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya.
 - c). Guru SMK/MAK bersertifikat pendidik sebagai guru SMA/MAK dengan pengalaman kerja minimum 8 tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMK/MAK atau kepala sekolah SMK/MAK dengan pengalaman

kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMK/MAK sesuai dengan rumpun mata pelajarannya.

3. Memiliki pangkat minimum penata, golongan/ruang III/c.
4. Berusia setinggi tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan.
5. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan latihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah.
6. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

3. Standar Kompetensi Pengawas.

Standar kompetensi yang harus dimiliki pengawas satuan pendidikan adalah sebagai berikut;

a. Kompetensi Kepribadian.

Kompetensi Kepribadian.

Tanggungjawab, kreatif, rasa ingin tahu, memotivasi dirinya dan stakeholder.

b. Kompetensi manajerial.

Menguasai metode, teknik, dan prinsip supervisi, menyusun program kerja dan instrumen, menyusun laporan hasil pengawasan dan menindaklanjuti, membina kepala sekolah dalam pembinaan sekolah, membina guru dalam melaksanakan pembelajaran dan konseling, serta memantau pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan.

c. Kompetensi Akademik.

Memahami konsep dan prinsip pembelajaran tiap mata pelajaran dalam rumpun, membimbing guru dalam menyusun silabus dan RPP, membimbing guru dalam kegiatan pembelajaran di kelas/laboratorium, memotivasi guru untuk memanfaatkan tim dalam pembelajaran.

d. Kompetensi Evaluasi Pendidikan.

Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan, membimbing guru dalam menentukan aspek aspek penting yang dinilai dalam pembelajaran, menilai kinerja kepala sekolah, guru, dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya, memantau pelaksanaan pembelajaran, mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja guru, kepala sekolah, dan staf sekolah.

e. Kompetensi Penelitian/Pengembangan.

Menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian pendidikan, menentukan masalah kepengawasan yang penting untuk diteliti, menyusun proposal penelitian pendidikan, melaksanakan penelitian pendidikan, mengolah dan menganalisis data

hasil penelitian, menulis karya ilmiah, menyusun pedoman untuk tugas kepengawasan, dan memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas.

f. Kompetensi Sosial.

Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam meningkatkan kualitas diri, serta aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas.

D. Prinsip prinsip Supervisi Pendidikan.

Untuk dapat memperoleh hasil yang maksimal, supervisi pendidikan perlu didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu, yaitu sebagai berikut;

1. Prinsip ilmiah.

Prinsip ilmiah dalam supervisi mengandung makna sebagai berikut;

- a. Sistematis, artinya supervisi dilaksanakan secara teratur, berencana, dan berkelanjutan.
- b. Logis/rasional, yang berarti bahwa kegiatan supervisi dilakukan atas dasar kebutuhan perbaikan pendidikan yang logis dan realistis.
- c. Objektif, artinya data atau informasi yang didapat berdasarkan hasil observasi langsung terhadap kelebihan dan kekurangan pendidik, bukan didasarkan pada persepsi pribadi supervisor.
- d. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat menggali informasi sebagai dasar untuk memberikan penilaian terhadap kinerja pendidik dalam kegiatan pembelajaran.

2. Prinsip demokratis.

Artinya menjunjung tinggi azas musyawarah, mengedepankan semangat kekeluargaan, bersedia mengakomodir aspirasi pendidik/ tenaga kependidikan, serta toleran terhadap perbedaan.

3. Prinsip kooperatif.

Maksud dari prinsip kooperatif ialah bahwa dalam kegiatan supervisi yang berupa pengumpulan data, pengolahan data tentang kegiatan pembelajaran yang diobservasi, serta mengkonstruksi solusi atas permasalahan pembelajaran, senantiasa melibatkan kerjasama antara supervisor, kepala sekolah, pendidik, serta tenaga kependidikan, untuk dapat memperoleh hasil yang optimal.

4. Prinsip konstruktif dan kreatif.

Melalui prinsip ini, supervisi yang dilakukan harus mampu membangun inisiatif dan kreatifitas pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan potensi-potensi yang dimilikinya untuk mendukung peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Selain itu secara operasional, supervisor pendidikan (pengawas) juga harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut;

1. Kejelasan Komunikasi.

- a. Penggunaan bahasa sederhana yang mudah dimengerti.
- b. Pembicaraan langsung pada permasalahan.
- c. Pembicaraan singkat tapi jelas.

2. Bersikap optimis.

- a. Menghargai harkat dan martabat orang lain.
- b. Menyampaikan harapan positif dengan optimis.
- c. Oientasikan harapan pada kebutuhan masa depan.

3. Berpegang pada tujuan.

- a. Tumbuhkan perilaku yang mengarah pada tujuan.
- b. Batasi adanya interupsi.
- c. Mendapatkan Komitmen atau Persetujuan

Komitmen dan persetujuan dapat diperoleh melalui cara berikut ini;

- Ringkaskan dan ulangi materi pembicaraan.
- Mintakan partisipasi dalam pembicaraan.
- Dengarkan sungguh-sungguh pembicaraan orang lain.
- Pastikan bahwa orang lain memahami pembicaraan kita.
- Mintakan persetujuan secara langsung.
- Tindak lanjuti sesuatu yang telah disepakati.

E. Fungsi Supervisi Pendidikan.

Pengawas sekolah sebagai supervisor pendidikan perlu memahami secara komprehensif mengenai fungsi-fungsi supervisi yang merupakan tugas pokoknya. Fungsi-fungsi utama supervisi pendidikan yang harus dipahami supervisor seperti yang dipaparkan oleh tim dosen administrasi pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, adalah sebagai berikut;

1. Fungsi Inspeksi.

Kegiatan inspeksi merupakan langkah awal dari kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh supervisor. Inspeksi tersebut dimaksudkan sebagai upaya mengobservasi seluruh sistem pendidikan yang ada, guna mengetahui secara utuh kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Kegiatan inspeksi diarahkan kepada semua komponen sistem pendidikan dan pembelajaran, mulai dari peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, sarana prasarana, kurikulum, tujuan pendidikan dan pembelajaran, serta perangkat pembelajaran yang digunakan pendidik.

Sebagai fungsi supervisi, inspeksi harus berupaya mengelaborasi data dan informasi yang aktual, data primer, dan bukan data atau informasi yang sudah usang atau sudah kedaluwarsa.

2. Fungsi Analisis Data/Informasi.

Data atau informasi yang diperoleh melalui kegiatan inspeksi dan observasi, selanjutnya dianalisis untuk mengetahui kondisi yang sesungguhnya, menemukan dan merumuskan permasalahan, menemukan dan memahami akar permasalahan, sampai kemudian dapat menyusun konstruksi solusi atas permasalahan pendidikan dan pembelajaran pada satuan pendidikan yang disupervisi.

3. Fungsi Penyusunan Program Perbaikan.

Solusi atas permasalahan yang berhasil dikonstruksi melalui analisis data dan informasi, selanjutnya ditindak lanjuti dengan program perbaikan atau penyelesaian permasalahan yang terjadi.

4. Fungsi Pelatihan.

Program perbaikan atau pemecahan masalah, tidak boleh serta merta diterapkan tanpa diuji coba terlebih dahulu. Proses uji coba program baru atau cara baru untuk menyelesaikan permasalahan sekaligus juga merupakan pelatihan, agar dalam realisasinya berjalan lancar serta memberikan hasil yang optimal.

5. Fungsi Pembinaan.

Fungsi pembinaan dalam supervisi pendidikan lebih diarahkan kepada peningkatan kualitas sikap mental pendidik dan tenaga kependidikan, yang meliputi peningkatan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial dari para pendidik dan tenaga kependidikan.

Sementara itu Sahertian (2000 : 21) menganalisis secara lebih luas dengan mengemukakan 8 fungsi supervisi pendidikan sebagai berikut;

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah.
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru-guru.
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus.
- f. Menganalisis situasi belajar-mengajar.
- g. Meningkatkan keterampilan pada setiap anggota staf.
- h. Meningkatkan wawasan yang lebih luas dan terintegrasi pada para pendidik mengenai perkembangan pendidikan

F. Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan supervisi pendidikan ialah memberikan layanan dan bantuan kepada para pendidik untuk mengembangkan dan meningkatkan intensitas dan kualitas proses pembelajaran yang dilakukan para pendidik di dalam proses pembelajaran. Sejalan dengan tujuan umum supervisi tersebut, maka secara khusus tujuan kegiatan supervisi antara lain adalah sebagai berikut;

a. Menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum pendidikan di sekolah.

Sejalan dalam penerapan kurikulum, para pendidik dituntut untuk mampu memahami dan menghayati kurikulum pendidikan, khususnya kurikulum pendidikan pada satuan pendidikan dimana dia bertugas. Selanjutnya melaksanakan kurikulum pendidikan itu secara utuh yang disesuaikan dengan Standar Nasional Pendidikan.

b. Meningkatkan kualitas proses pembelajaran.

Untuk mencapai peningkatan kualitas proses pembelajaran, para pendidik dituntut untuk; 1). memahami bahwa pendidikan dan pembelajaran merupakan sebuah sistem. 2). memahami bahwa sebagai sebuah sistem, pendidikan dan pembelajaran terdiri atas berbagai komponen yang saling berhubungan, 3). mampu mensinergiskan hubungan antar komponen yang terarah kepada pencapaian tujuan pendidikan, 4). mengelola kegiatan pendidikan dan pembelajaran dengan mengacu kepada prinsip dan fungsi fungsi manajemen.

c. Meningkatkan profesionalitas pendidik.

Peningkatan profesionalitas pendidik harus terjadi melalui upaya peningkatan kompetensi pedagogik, kompetensi akademik, kompetensi kepribadian, serta kompetensi sosial, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh Undang Undang Guru dan Dosen. Proses peningkatan profesionalitas tersebut tidak terjadi tiba tiba tetapi melalui proses panjang, yaitu antara lain melalui supervisi klinis.

G. Teknik Supervisi Pendidikan.

Supervisi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu antara lain; kunjungan kelas, rapat bersama antara supervisor dengan para pendidik, pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru, kunjungan antar kelas atau antar sekolah, pertemuan pada kelompok kerja pengawas, kelompok kerja kepala sekolah, dan kelompok kerja guru.

1. Kunjungan kelas.

Pada teknik ini supervisor mengunjungi kelas pada saat kegiatan pembelajaran sedang berlangsung. Tujuan kunjungan kelas adalah untuk memperoleh

data/informasi dari pengalaman empiris tentang situasi dan kondisi kegiatan pembelajaran yang sesungguhnya.

2. Rapat bersama supervisor dengan para pendidik.

Kegiatan seperti ini dimaksudkan untuk membicarakan hal hal yang ber sifat umum dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran.

3. Pertemuan pribadi supervisor dengan pendidik secara individual.

Pertemuan pribadi supervisor dengan pendidik dilakukan, jika supervisor akan membicarakan masalah kompetensi seorang pendidik yang berkaitan dengan pembelajaran, dan sifatnya rahasia.

4. Kunjungan antar kelas atau antar sekolah.

Kegiatan ini dimaksudkan sebagai studi banding untuk memberikan kesempatan kepada pendidik untuk saling tukar pengalaman mengenai usaha perbaikan dan peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran.

5. Pertemuan kelompok kerja.

Kelompok kerja pengawas, kelompok kerja kepala sekolah, dan kelompok kerja guru, yang biasanya dilakukan secara berkala, dapat dimanfaatkan secara intensif untuk menganalisis permasalahan pendidikan dan pembelajaran, serta secara bersama sama menemukan solusinya, dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

6. Mengadakan kegiatan *lesson study*.

Kegiatan *lesson study* merupakan kegiatan mengkaji proses pembelajaran secara langsung, yang dilakukan oleh seorang guru (sebagai guru model) secara kolaboratif dengan guru lain yang bertindak sebagai observer (mengamati kegiatan pembelajaran yang sedang berlangsung), serta seorang pakar sebagai nara sumber. *Lesson study* dilakukan melalui tahapan *perencanaan, pelaksanaan, dan refleksi* (*plan, do, see*). 1. Perencanaan (*plan*) pembelajaran disusun dan disepakati bersama oleh guru yang akan melaksanakan kegiatan pembelajaran (guru model), guru lain yang bertindak sebagai *observer*, serta nara sumber (boleh supervisor, atau para ahli). 2. Pelaksanaan (*do*) pembelajaran dilakukan oleh seorang guru (guru model) dalam situasi dan kondisi pembelajaran yang sesungguhnya. Pada saat pembelajaran berlangsung, observer melakukan pengamatan, dan mencatat hal hal tertentu yang dianggap perlu. 3. Refleksi dilaksanakan setelah kegiatan pembelajaran selesai, pada forum diskusi antara guru (model), *observer*, dan pakar/nara sumber, untuk menganalisis kelebihan dan kekurangan dari proses pembelajaran, serta masukan dari pakar/nara sumber. *Lesson study* diharapkan mampu memperbaiki dan meningkatkan

kualitas proses dan hasil pembelajaran pada semua guru yang terlibat pada kolaborasi kegiatan *lesson study*.

H. Prosedur Kegiatan Supervisi Pendidikan.

Supervisi pendidikan merupakan rangkaian kegiatan usaha yang dilakukan supervisor untuk membina dan meningkatkan kompetensi pendidik dalam kaitannya dengan tugas melaksanakan kegiatan pembelajaran. Untuk memperoleh hasil yang optimal, usaha meningkatkan kompetensi pendidik harus dilakukan secara sistematis, terprogram, dan bertahap, serta memerlukan waktu yang relatif panjang. Hal ini terjadi karena kegiatan pembinaan para pendidik yang dilakukan supervisor, bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilakukan pendidik di sekolah sebagai tugas pokok mereka.

Secara garis besar langkah langkah prosedur kegiatan supervisi adalah sebagai berikut;

1. Kunjungan sekolah dan kunjungan kelas.

Kegiatan ini dilakukan pada saat kegiatan sekolah dan kegiatan pembelajaran sedang berlangsung. Hal itu dimaksudkan agar supervisor bisa; a. bertemu dengan pendidik/guru dalam konteks kegiatan pembelajaran di dalam kelas, b. bertemu dan berbicara dengan kepala sekolah tentang kegiatan sekolah secara umum, c. berbicara dengan tenaga kependidikan mengenai administrasi sekolah.

2. Pengumpulan data/informasi.

Pengumpulan data/informasi dilakukan supervisor melalui;

- a. Wawancara dengan kepala sekolah mengenai situasi dan kondisi sekolah serta kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- b. Wawancara dengan kepala bagian tata usaha untuk memperoleh data/informasi tentang semua aspek administrasi sekolah.
- c. Mengamati/mengobservasi kegiatan pembelajaran di dalam kelas, untuk memperoleh data/informasi tentang situasi dan kondisi nyata tentang semua hal yang terjadi dalam proses pembelajaran. Untuk pengumpulan data, biasanya supervisor menggunakan instrumen penilaian/pengumpulan data yang sudah disiapkannya.

3. Menganalisis data/informasi.

Data/informasi yang diperoleh dari kunjungan sekolah/kelas, selanjutnya dianalisis kelebihan dan kekurangan yang terjadi di sekolah pada umumnya, atau secara khusus pada kegiatan pembelajaran. Berdasarkan hasil analisis data/informasi, supervisor

merancang program langkah berikutnya untuk melakukan perbaikan atas semua kekurangan atau kelemahan yang ditemui pada saat kunjungan sekolah/kelas.

4. Diskusi klinis untuk perbaikan.

Setelah supervisor menemukan permasalahan, serta merancang solusi atas permasalahan, maka langkah selanjutnya adalah mendiskusikannya dengan pihak pihak yang disupervisi, baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, maupun tenaga kependidikan lainnya. Diskusi yang dilakukan harus menghasilkan kesepakatan mengenai upaya upaya perbaikan baik yang mengenai kondisi pembelajaran, maupun mengenai kondisi kegiatan pendidikan pada umumnya.

5. Monitoring dan evaluasi.

Kesepakatan mengenai langkah langkah perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran antara supervisor dengan semua pihak terkait di sekolah perlu diikuti oleh kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaannya secara berkala. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui dan memastikan efektifitas, serta kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan program perbaikan telah disepakati.

I. Supervisi sebagai bentuk penjaminan mutu pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan mewajibkan setiap lembaga atau satuan pendidikan untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 15 tahun 2005 yang dirubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013, tentang Standar Nasional Pendidikan;

1. Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan.
2. Penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.
3. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Selanjutnya karena pendidikan formal ditangani oleh dua kementerian yaitu kementerian pendidikan dan kebudayaan dengan kementerian agama, maka pengawasan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan formal berada di bawah naungan kementerian tersebut, sebagai mana diatur dalam Standar Nasional Pendidikan sebagai berikut;

1. Menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama mensupervisi dan membantu satuan pendidikan keagamaan melakukan penjaminan mutu.
2. Pemerintah provinsi mensupervisi dan membantu satuan pendidikan yang berada di bawah kewenangannya untuk menyelenggarakan atau mengatur penyelenggaraannya dalam melakukan penjaminan mutu.

3. Pemerintah kabupaten/kota mensupervisi dan membantu satuan pendidikan yang berada di bawah kewenangannya untuk menyelenggarakan atau mengatur penyelenggaraannya dalam melakukan penjaminan mutu.
4. BAN-S/M, BAN-PNF, dan BAN-PT memerikan rekomendasi penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi, serta kepada Pemerintah dan Pemerintah Daerah.
5. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) mensupervisi dan membantu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dalam melakukan upaya penjaminan mutu pendidikan.
6. Dalam melaksanakan tugasnya LPMP bekerjasama dengan Pemerintah Daerah dan Perguruan Tinggi.
7. Menteri menerbitkan pedoman program penjaminan mutu satuan pendidikan pada semua jenis, jenjang dan jalur pendidikan.

J. Beban kerja Supervisor Pendidikan.

Sebagai manajer lini bawah, supervisor pendidikan terlibat dalam setiap kegiatan manajemen pendidikan, sebagai berikut;

1. Perencanaan Satuan Pendidikan.

Supervisor pendidikan (pengawas sekolah) berperan serta dalam;

- a). Menetapkan tujuan jangka pendek satuan pendidikan.
- b). Menetapkan cara pencapaian tujuan.
- c). Menetapkan arah tindakan dalam pencapaian tujuan.
- d). Menetapkan kebijakan dan prosedur pencapaian tujuan.

2. Pengorganisasian Satuan Pendidikan.

Pengawas/supervisor menyetujui kebijakan kepala sekolah dalam hal;

- a). Menetapkan pembagian kerja pendidik dan tenaga kependidikan.
- b). Mengelompokan pekerjaan untuk koordinasi.
- c). Menetapkan wewenang dan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Pembinaan Satuan Pendidikan.

Dalam hal pembinaan satuan pendidikan, supervisor melakukan hal berikut;

- a). Memberikan ketauladanan kepada warga sekolah.
- b). Memotivasi dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan.
- c). Menciptakan iklim organisasi sekolah yang harmonis.
- d). Menjaring aspirasi warga sekolah.
- e). Menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif.

4. Pengendalian Satuan Pendidikan.

Kegiatan pengendalian satuan pendidikan dilakukan melalui;

- a). Menghimpun informasi tentang pencapaian hasil pendidikan pembe lajaran oleh satuan pendidikan.
- b). Membandingkan hasil yang diperoleh satuan pendidikan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c). Melakukan tindakan perbaikan, serta monitoring dan evaluasi.

K. Peran Supervisor dalam Pelaksanaan Tugas

1. Dalam Mempengaruhi Kualitas Kerja

- a) Menyusun rencana kerja dengan mempertimbangkan beban kerja dan sumber daya yang tersedia.
- b) Menyesuaikan alokasi waktu dan sumber daya secara realistis.
- c) Membagi pekerjaan secara proporsional.
- d) Memantau pelaksanaan pekerjaan secara teratur.
- e) Melakukan tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan.
- f) Mengantisipasi terjadinya perubahan.
- g) Mengadakan peninjauan beban kerja secara berkala.

2. Dalam Mempengaruhi Kualitas hasil kerja

- a) Bersama guru dan staf sekolah menyusun standar kerja.
- b) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dan staf.
- c) Memotivasi guru dan staf untuk menyampaikan aspirasi.
- d) Membina kedisiplinan kerja guru dan staf.
- e) Melakukan bimbingan dan penyuluhan.

3. Dalam Pengendalian Proses Kerja.

- a) Mengawasi penggunaan anggaran satuan pendidikan.
 - b) Menetapkan standar kerja yang optimal.
 - c) Meninjau kembali beban kerja guru dan staf secara berkala.
 - d) Menerapkan teknik-teknik analisis dan penyederhanaan kerja untuk meningkatkan produktivitas.
-

BAB VII

MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Konsep Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

1. Manajemen

Seperti telah disampaikan di muka, Harold K. dan C. O'Donel mendefinisikan manajemen sebagai usaha yang sistematis untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui pemberdayaan orang lain. Sementara itu Andrew F. Sikula berpendapat bahwa manajemen pada dasarnya adalah aktivitas yang meliputi; perencanaan, pengorganisasian, penempatan personil, pelaksanaan, pengendalian, pengarahan, serta pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sejalan dengan pendapat tersebut, Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai rangkaian upaya sistematis yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, serta peilaian, dengan memberdayakan semua komponen sumber daya yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan, khususnya pada manajemen pendidikan level mikro yaitu manajemen sekolah, dikenal adanya istilah "pendidik" dan "tenaga kependidikan". Keduanya merupakan sumber daya manusia yang memegang peranan strategis dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran, untuk dapat mewujudkan visi, misi, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pendidik.

Menurut UU No.20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Sedangkan menurut Ahmad Tafsir yang dikemukakan oleh Sulistiyorini, pendidik dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif,

potensi kognitif, maupun potensi psikomotorik. Pendidik adalah bapak rohani (*spiritual father*) bagi peserta didik yang membentuk karakter peserta didik agar berakhlak mulia, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Pendidik adalah sosok pribadi yang senantiasa mengajak berbuat baik dan mencegah perbuatan buruk (*amar ma'ruf, nahi munkar*). Oleh karena itu, pendidik mempunyai kedudukan yang tinggi sebagaimana yang difirmankan Allah; *"kalian adalah sebaik baik umatku di antara sekian banyak umat manusia, karena kalian telah mengajak berbuat baik dan mencegah perbuatan buruk, serta kalian beriman kepada Allah"*

3. Tenaga kependidikan

Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang bekerja atau mengabdikan diri pada dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan. Tugas tenaga kependidikan sebagaimana disebutkan dalam Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional adalah; "melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan".

Pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mewujudkan visi, misi, serta tujuan institusionalnya, perlu diberdayakan seoptimal mungkin dengan mengacu kepada persyaratan; kualifikasi akademik, profesionalitas, kompetensi, serta hak dan kewajibannya sesuai dengan ketentuan undang undang yang berlaku.

4. Konsep Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Dengan memperhatikan pengertian "manajemen" dan pengertian "pendidik dan tenaga kependidikan", maka manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dapat diartikan sebagai aktivitas memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan seoptimal mungkin melalui kegiatan perencanaan sumber daya manusia (yaitu pendidik dan tenaga kependidikan), perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian tugas, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan/pengembangan, sampai pemberhentian.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan juga merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar kerja, prosedur, pengangkatan, pembinaan, pengembangan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan.

B. Tujuan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terdapat Direktorat Tenaga Pendidik, yang berada di bawah Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) yang memiliki kewenangan untuk mengatur, dan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan. Ditjen PMPTK memiliki tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan mulai dari jenjang pendidikan dasar sampai jenjang pendidikan menengah.

Fungsi Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah sebagai berikut;

1. Menyiapkan rumusan kebijakan kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Melaksanakan kebijakan pada bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Menyusun standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur, pada bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.
4. Memberikan bimbingan teknis dan evaluasi pada bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Aas Syaefuddin, seperti dikutip Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI menyebutkan bahwa tujuan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah untuk meningkatkan motivasi, kompetensi, serta kreativitas untuk;

1. Mewujudkan sistem sekolah yang mampu mendeteksi serta mengatasi kelemahan-kelemahan yang dialaminya sendiri.
2. Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan peserta didik, dan tuntutan kebutuhan masyarakat, secara sehat dan dinamis.
3. Menyediakan kepemimpinan pendidikan yang mampu mewujudkan "*human organization*", dan bukan sekedar "*human relationship*" pada setiap jenjang manajemen pendidikan nasional.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, secara umum adalah sebagai berikut;

1. Memungkinkan lembaga pendidikan (sekolah) untuk merencanakan, merekrut, menempatkan, dan memberikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan secara proporsional dan profesional.
2. Membuka peluang bagi lembaga pendidikan (sekolah) untuk secara intensif membina, serta mengembangkan kompetensi dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Memungkinkan lembaga pendidikan (sekolah) untuk memiliki serta mempertahankan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional.
4. Memungkinkan lembaga pendidikan (sekolah) untuk mampu menciptakan iklim organisasi serta iklim kerja yang kondusif, yang dapat menunjang kelancaran dan keberhasilan mencapai tujuan pendidikan.

C. Tahapan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Seperti tahapan manajemen sumber daya manusia pada umumnya, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia pada lembaga pendidikan meliputi tahap tahap sebagai berikut;

1. Perencanaan.

Perencanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan strategi pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumberdaya manusia yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi atau lembaga pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui tahapan;

- a. Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan untuk waktu yang akan datang sesuai dengan jenis pekerjaan, dengan memperhatikan pendidik dan tenaga pendidikan yang ada serta kesesuaian keahlian yang dimilikinya dengan bidang pekerjaan.
- b. Menentukan persyaratan penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi persyaratan kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik.

1). Kualifikasi Akademik Guru sebagai Pendidik.

Pasal 42 UU Sisdiknas menyatakan bahwa; "Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional".

Pasal 8 UU Guru dan Dosen menyatakan; " Guru dan Dosen sebagai pendidik profesional di bidang pembelajaran, wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dan transfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

Kualifikasi akademik seperti dimaksudkan oleh Undang Undang Guru dan Dosen adalah; "ijazah jenjang pendidikan dan sertifikat kompetensi guru yang

harus dimiliki oleh seorang guru dan dosen dalam melaksanakan tugas profesioanlnya”. Pasal 10 UU Guru dan Dosen menyatakan; “ Kualifikasi akademik guru diperoleh melalui pendidikan tinggi Program Sarjana atau Program Diploma IV (empat) yang sesuai dengan bidang tugasnya.

2). Kompetensi Guru.

Dalam ketentuan umum Undang Undang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen sesuai dengan jenis dan jenjang pendidikan formal yang diampunya. Berikut ini adalah kompetensi yang harus dimiliki guru;

a). Kompetensi Pedagogik.

- 1).Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- 2).Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3).Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- 4).Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- 5).Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 6).Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 7).Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8).Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- 9).Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 10).Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

b). Kompetensi kepribadian.

- 1).Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2).Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3).Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

- 4).Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5).Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

c). Kompetensi Sosial

- 1).Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2).Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- 3).Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4).Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

d). Kompetensi Akademik

- 1).Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2).Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
- 3).Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4).Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5).Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Disamping standar kualifikasi dan standar kompetensi diatas, guru juga perlu memiliki standar mental, moral, sosial, spiritual, intelektual, fisik dan psikis seperti yang telah diungkapkan oleh Mulsaya (2008:28) sebagai berikut:

1. Standar Mental

Guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki didikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya.

2. Standar Moral

Guru harus memiliki budi pekerti yang luhur dan moral yang tinggi

3. Standar Sosial

Guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya

4. Standar Spiritual

Guru harus beriman dan bertaqa kepada Allah SWT, yang diwujudkan dengan ibadah dalam kehidupan sehari-hari

5. Standar Intelektual

Guru harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik dan profesional

6. Standar Fisik

Guru harus sehat jasmani, berbadan sehat, dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik, dan lingkungannya

7. Standar Psikis

Guru harus sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesionalnya.

Dalam menjalankan kewenangan profesinya , guru dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan (Competencies) yang bersifat psikologis, yang meliputi:

1.Kompetensi Kognitif Guru

Kompetensi kognitif(ranah cipta) merupakan kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh setiap calon guru dan guru professional . Ia mengandung bermacam macam pengetahuan baik yang bersifat deklaratif maupun bersifat procedural. Pengetahuan deklaratif (declarative knowledge) merupakan pengetahuan yang relative statis –normative dengan tatanan yang jelas dan dapat Diungkapkan dengan lisan. Sedangkan pengetahuan procedural (procedural Knowledge) yang juga bersemayam dalam otak pada dasarnya adalah pengetahuan praktis dan dinamis yang mendasari keterampilan melakukan. Pengetahuan dan keterampilan ranah cipta dapat dikelompokkan kedalam dua kategori ,yaitu:

a. Ilmu Pengetahuan Kependidikan

Menurut sifat dan kegunaannya, disiplin ilmu pendidikan ini terdiri dari atas dua macamnya itu pengetahuan pendidikan umum dan pengetahuan kependidikan khusus. Pengetahuan pendidikan umum meliputi : ilmu pendidikan, psikologi pendidikan, administrasi pendidikan dst. Sedangkan pengetahuan kependidikan khusus meliputi: metoda mengajar, metodik

khusus mengajar materi tertentu , teknik evaluasi, praktik keguruan dan sebagainya.

b. Ilmu Pengetahuan Materi Bidang Studi

Ilmu pengetahuan materi bidang studi meliputi semua bidang studi yang akan menjadi keahlian atau pelajaran yang akan diajarkan oleh guru. Dalam hal ini penguasaan atas pokok bahasan materi pelajaran yang terdapat dalam bidang studi yang menjadi bidang tugas guru adalah mutlak diperlukan. Penguasaan guru atas materi materi bidang studi itu seyogyanya dikaitkan langsung dengan pengetahuan kependidikan khusus terutama metodik khusus dan praktek keguruan.

Sebagai contoh, apabila anda hendak mengajar agama maka anda harus menguasai secara luas dan mendalam pengetahuan mengenai materi yang terdapat dalam bidang studi yang akan anda ajarkan . dalam hal ini adalah pelajaran agama. Penguasaan terhadap materi tersebut hendaknya dibarengi dengan penguasaan atas model –model, metode-metode, an strategi megajar yang sesuai dengan pokok bahasan yang akan diajarkan. Jadi kompetensi kognitif lain yang juga perlu dimiliki seorang guru adalah kemampuan mentransfer strategi kognitif kepada para siswa agar dapat belajar secara efisien dan efektif (Lawson, 1991).Guru diharapkan mampu mengubah pilihan kebiasaan belajar (Cognitive Preperence) siswa yang bermotif ekstrinsik menjadi prefensi kognitif yang bermotif intrinsic. Upaya ini perlu dilakukan , sebab siswa yang ber preferensi Kognitif ekstrinsik biasanya hanya memandang belajar adalah sebagai alat penangkal bahaya ketidak naikan atau hanya ingin mencapai cita cita sekedar lulus saja.

2. Kompetensi Afektif Guru

Kompetensi afektif ranah guru bersifat tertutup dan abstrak sehingga amat sukar untuk di identifikasi. Kompetensi ranah ini sebenarnya meliputi seluruh fenomena perasaan dan emosi seperti: cinta, benci , senang , sedih dan sikap-sikap tertentu terhadap diri sendiri dan orang lain. Namun demikian kompetensi afektif (ranah rasa) yang paling penting dan paling sering dijadikan objek penelitian dan pembahasan psikologi pendidikan adalah sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan profesi keguruan. Sikap Dan perasaan diri itu meliputi:

a. Self Concept dan Self Esteem(Konsep diri dan harga diri guru)

Self Concept atau konsep diri merupakan totalitas sikap dan persepsi seseorang guru terhadap dirinya sendiri. Keseluruhan sikap dan pandangan tersebut dianggap deskripsi kepribadian guru yang bersangkutan. Sementara itu Self Esteem (harga Diri) guru dapat diartikan sebagai tingkat pandangan dan penilaian seorang guru mengenai dirinya sendiri dan prestasinya. Titik tekan Self esteem terletak pada penilaian atau taksiran guru terhadap kualitas dirinya sendiri yang merupakan bagian dari self concept. Guru yang memiliki konsep diri tinggi umumnya memiliki harga diri yang tinggi pula. Ia mempunyai keberanian mengajak dan mendorong serta membantu dengan sekuat tenaga kepada para siswanya agar lebih maju. Fenomena keberanian mengajak dan mendorong para siswa supaya maju itu didasari oleh keyakinan guru tersebut terhadap kualitas prestasi akademik yang telah ia miliki. Oleh karena itu untuk memiliki konsep diri yang positif, para guru perlu berusaha mencapai prestasi akademik setinggi-tingginya dengan cara banyak belajar dan terus mengikuti perkembangan zaman.

b. Self Efficacy dan Contextual Efficacy (Efikasi Diri dan Efikasi Kontekstual Guru)

Self – Efficacy guru (Efikasi guru) lazim juga disebut personal Teacher Efficacy merupakan keyakinan guru terhadap keefektifan kemampuannya sendiri dalam membangkitkan gairah dan kegiatan para siswa. Kompetensi ranah rasa ini berhubungan dengan kompetensi ranah rasa lainnya yang disebut Teaching efficacy atau Contextual Efficacy yang berarti kemampuan guru dalam berurusan dengan keterbatasan faktor diluar dirinya ketika ia mengajar. Artinya keyakinan guru terhadap kemampuannya sebagai pengajar profesional bukan halnya dalam menyajikan materi pelajaran didepan kelas saja melainkan juga dalam memberdayakan keterbatasan ruang , waktu dan peralatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar.

c. Attitude of Self –Acceptance dan others acceptance (Sikap Penerima Diri Sendiri dan Orang Lain)

Sikap penerimaan terhadap diri sendiri (*Self Acceptance Attitude*) merupakan gejala ranah rasa seorang guru dalam berkecenderungan positif atau negative terhadap dirinya sendiri berdasarkan penilaian yang lugas atas bakat dan kemampuannya. Sikap penerimaan terhadap diri sendiri ini diiringi dengan rasa puas terhadap kelebihan dan kekurangan yang ada pada diri guru tersebut.

Sebagai pemberi layanan kepada siswa (sebagai pembantu dan pembimbing serta anutan kegiatan belajar siswa) guru seyogyanya memiliki sikap positif terhadap dirinya sendiri. Sebab kompetensi bersikap seperti ini akan cukup berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kualitas dan kuantitas layanan kepada siswa.

3. Kompetensi Psikomotor Guru

Kompetensi psikomotor guru meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pengajar. Guru yang professional memerlukan penguasaan yang prima atas sejumlah keterampilan ranah karsa yang langsung berkaitan dengan bidang studi garapannya. Secara garis besar, kompetensi ranah karsa guru terdiri atas dua kategori yaitu:

a. Kecakapan fisik umum

Kecakapan Fisik Umum di refleksikan dalam bentuk gerakan dan tindakan umum jasmani guru seperti duduk, berdiri ,berjalan, berjabat tangan dan sebagainya, yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas mengajar.

b. Kecakapan Fisik khusus

Kompetensi ranah karsa yang seperti ini selayaknya direfleksikan oleh guru sesuai dengan kebutuhan dan tata karma yang berlaku. Adapun kecakapan ranah karsa guru secara khusus meliputi keterampilan ekspresi Verbal (Ekspresi Lisan) dan non verbal (Pernyataan tindakan) tertentu yang direflesikan guru terutama ketika mengelola proses belajar mengajar.

2. Rekrutment.

Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pada suatu lembaga, baik dari aspek kuantitas maupun kualitasnya. Gorton sebagaimana dikutip oleh Ibrahim Bafadal dan dikutip kembali oleh Mujamil Qomar mengatakan bahwa : “Tujuan rekrutmen pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and outstanding individuals*) untuk sebuah posisi.

Undang Undang Guru dan Dosen mengatur Pengangkatan, Penempatan, Pemindehan, dan Pemberhentian Guru dan Dosen seperti disebutkan pada Pasal 26 UU Guru Dan Dosen adalah sebagai berikut;

- 1). Pengangkatan dan penempatan guru dan dosen dilakukan secara objektif, transparan sesuai ketentuan peraturan perundang undangan yang berlaku.

- 2). Pengangkatan dan penempatan guru dan dosen dilakukan oleh penyelenggaraan satuan pendidikan dengan mengacu pada perjanjian kerja berdasarkan peraturan perundang undangan yang berlaku.
- 3). Pengangkatan dan penempatan guru dan dosen pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah diatur dengan peraturan pemerintah.
- 4). Pengangkatan dan penempatan guru dan dosen pada satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat dilakukan oleh penyelenggaraan satuan pendidikan yang bersangkutan berdasarkan perjanjian kerja yang mengacu pada kesepakatan kerja bersama.

3. Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

a. Pendidik (tenaga educatif).

Guru sebagai pendidik menempati jabatan fungsional dan berperan sebagai tenaga educatif (tenaga pendidik). Yang menurut UU No.20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Namun demikian Pasal 27 UU Guru dan Dosen menyatakan bahwa; “ Guru dan Dosen pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah dapat ditempatkan pada jabatan struktural”. Jabatan struktural yang dimaksud antara lain adalah; kepala sekolah, kepala dinas pendidikan pada berbagai level, direktur jenderal pada kementerian pendidikan, dan sebagainya. Pengangkatan dan penempatan guru pada jabatan struktural didasarkan pada kriteria tertentu seperti;

- 1). Masa kerja
- 2). Pangkat/golongan.
- 3). Jabatan fungsional.
- 4). Profesionalitas kerja.
- 5). Prestasi dan prestise kerja

b. Tenaga Kependidikan.

Tenaga kependidikan berperan sebagai tenaga administratif, yang biasa disebut sebagai tata usaha. Bidang pekerjaan yang menjadi tugas tenaga administratif adalah membantu kelancaran kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakan lembaga pendidikan, yaitu menata dan mengelola;

- 1). Adminstrasi kepegawaian guru dan karyawan.
- 2). Adminstrasi keuangan sekolah.

- 3). Adminstrasi peserta didik.
- 4). Adminstrasi sarana prasarana sekolah.
- 5). Adminstrasi kegiatan pembelajaran.

4. Kinerja Pendidik.

Hal hal yang perlu mendapat perhatian berkaitan dengan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut;

1). Profesionalitas Guru.

Pasal 1 UU Guru dan Dosen menjelaskan bahwa

- a). Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, pada jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah.
- b). Profesi guru dan dosen adalah pekerjaan dan/atau jabatan yang memerlukan kemampuan intelektual khusus yang diperoleh melalui kegiatan belajar dan pelatihan yang bertujuan untuk menguasai keterampilan atau keahlian dalam melayani orang lain, dengan memperoleh upah atau gaji dalam jumlah tertentu.
- c). Profesional adalah kemampuan melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan pengabdian diri kepada pihak lain.
- d). Prinsip Profesionalitas Guru, menurut Pasal 5 UU Guru dan Dosen;
 - 1)). Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.
 - 2)). Memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya.
 - 3)). Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai bidang tugasnya.
 - 4)). Mematuhi kode etik profesi.
 - 5)). Memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas.
 - 6)). Memperoleh penghasilan sesuai dengan prestasi kerja.
 - 7)). Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesi.
 - 8)). Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
 - 9)). Memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum.

2). Tugas, hak, dan kewajiban guru.

a. Guru sebagai pendidik mempunyai tugas;

- (1). Mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan melatih, peserta didik.
- (2). Menilai proses dan hasil belajar peserta didik.
- (3). Membina akhlak mulia, budi pekerti, dan kepribadian peserta didik.
- (4). Merencanakan, mempersiapkan, melaksanakan dan mengembangkan proses pembelajaran secara efektif.

Roetiyah N.K. (1989) menginventarisir tugas pendidik secara rinci sebagai berikut;

1. Mewariskan kebudayaan dalam bentuk kecakapan, kepan daian dan pengalaman empirik kepada peserta didik.
2. Membentuk kepribadian peserta didik sesuai dengan nilai dan norma sosial yang berlaku.
3. Mengantarkan anak didik menjadi warga negara yang baik.
4. Memfungsikan diri sebagai media dan perantara pembelajaran bagi peserta didik.
5. Mengarahkan dan membimbing anak sehingga memoiliki kedewasaan dalam berbicara, bertindak, dan bersikap.
6. Memfungsikan diri sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat lingkungan bik sekolah negeri maupun swasta.
7. Mampu mengawal dan menegakkakn disiplin baik untuk diri sendiri, maupun peserta didik dan orang lain.
8. Memfungsikan diri sebagai administrator dan sekaligus manjer yang disenangi.
9. Melakukan tugas dengan sempurna sebagai amanat profesi.
10. Membimbing anak untuk belajar memahami dan menyele saikan masalah yang dihadapi peserta didik.
11. Guru diberi tanggung jawab paling besar dalam hal perenca naan dan pelaksanaan kurikulum serta evaluasi keberhasilan.
12. Guru harus dapat merangsang peserta didik untuk memiliki semangat yang tinggi dan gairah yang kuat dalam membentuk kelompok studi, mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka memperkaya pengalaman.

b. Dalam melaksanakan tugas profesionalnya, guru dan dosen berhak;

- 1). Memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
- 2). Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
- 3). Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual
- 4). Meningkatkan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar.
- 5). Memperoleh dan memanfaatkan sarana, prasarana, dan fasilitas pembelajaran untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
- 6). Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah kependidikan.
- 7). Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas.
- 8). Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam bidang profesi guru.
- 9). Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas serta kemampuan profesional guru.
- 10). Memperoleh cuti sabbatical (cuti panjang untuk beristirahat, mengadakan penelitian, mengikuti kursus, pelatihan, atau pendidikan).

c. Dalam melaksanakan tugas profesionalnya, guru dan dosen berkewajiban;

- 1). Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
- 2). Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, dan ketakwaan peserta didik.
- 3). Memeriti teladan serta menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan, sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- 4). Merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran serta melaksanakan penilaian dan evaluasi hasil pembelajaran sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.
- 5). Mengembangkan kemampuan profesional guru dan memperbaharui sertifikat kompetensi secara berkala untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 6). Bertindak objektif, adil dan tidak diskriminatif terhadap peserta didik dalam proses pembelajaran atas dasar pertimbangan jenis kelamin, inteligensi,

kondisi fisik tertentu, kepribadian, agama, suku atau latar belakang sosial budaya dan ekonomi.

- 7). Menjunjung tinggi peraturan perundang undangan, hukum, dan kode etik profesi guru, serta nilai nilai agama dan etika.
- 8). Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.
- 9). Memelihara dan membina hubungan kerjasama yang baik antar sesama guru, antar guru dengan peserta didik, antara guru dengan orang tua dan/atau wali murid serta masyarakat.
- 10). Melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan profesionalnya.

5. Pembinaan dan Pengembangan Karier.

Pembinaan dan Pengembangan karier merupakan upaya sistematis yang dilakukan sebuah organisasi (dalam hal ini lembaga pendidikan) untuk mengakomodir kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) pada setiap individu (personil) karyawan (pendidik dan tenaga kependidikan).

a. Tujuan pengembangan karier.

Pengembangan karier seseorang baik secara individual maupun dalam lingkup organisasi memiliki tujuan sebagai berikut;

- 1). Merealisasikan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).
- 2). Mengembangkan kompetensi dan kualifikasi pribadi.
- 3). Pengembangan profesionalitas kerja.
- 4). Perbaikan unit atau sistem dalam organisasi.
- 5). Efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.

b. Perencanaan pengembangan karier.

Ada lima hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan pengembangan karier, agar para pegawai dapat menentukan jalur dan mekanisme pengembangan karier yang dapat mereka tempuh.

- 1). Perlakuan yang adil dalam berkarier.

Perlakuan adil dari organisasi terhadap pengembangan karier pegawai bisa terwujud jika kriteria pengembangan karier didasarkan pada pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai.

- 2). Kepedulian para atasan langsung.

Salah satu bentuk kepedulian atasan langsung adalah pemberian peluang untuk bisa mengembangkan karier, serta umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas masing masing sehingga pegawai mengetahui potensi yang harus dikembangkan serta kelemahan yang harus mereka atasi.

3). Informasi tentang berbagai peluang promosi jabatan.

Informasi berkaitan dengan promosi jabatan antara lain mengenai; (a) jenis dan jumlah formasi jabatan yang ada, (b) persyaratan untuk dipromosikan pada jabatan tertentu, (c) seberapa besar peluang untuk bisa dipromosikan.

4). Minat untuk dipromosikan.

Beberapa hal perlu diketahui berkaitan dengan minat seseorang untuk dipromosikan menduduki jabatan tertentu, yaitu antara lain; (a) latar belakang dari peminatan, serta (b) relevansi minat dengan kompetensi yang dimiliki.

5). Tingkat kepuasan.

Tingkat kepuasan dalam mengembangkan karier, berbeda pada setiap orang. Ada orang yang cukup puas ketika kariernya sudah meningkat sampai level tertentu. Tapi ada juga yang tidak pernah puas, sehingga akan terus menerus berupaya mengembangkan karier.

c. Mekanisme pembinaan dan pengembangan karier pendidik menurut Undang Undang Guru dan Dosen;

Pasal 31 UU Guru dan Dosen;

“Pembinaan dan pengembangan karier guru dan dosen meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier”.

Pasal 32 UU Guru dan Dosen;

- 1). Pembinaan dan pengembangan profesi guru dan dosen meliputi pembinaan kepribadian, penguasaan substansi, penguasaan metodologi, kemampuan beradaptasi, kemampuan manajemen dan kepemimpinan.
- 2). Pembinaan dan pengembangan profesi guru dan dosen dilakukan melalui jabatan fungsional.
- 3). Jabatan fungsional guru dan dosen ditentukan melalui sistem angka kredit yang diperoleh dari kegiatan pendidikan, pembelajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Pasal 33 UU Guru dan Dosen;

- 1). Pembinaan dan pengembangan karier guru dan dosen meliputi kenaikan pangkat dan promosi.
- 2). Pembinaan dan pengembangan karier guru dan dosen dilakukan melalui jabatan struktural pada instansi pemerintah atau non pemerintah.

Pasal 34 UU Guru dan Dosen;

- 1). Pembinaan dan pengembangan profesi guru dan dosen diselenggarakan oleh suatu badan pembinaan dan pengembangan profesi yang dibentuk oleh pemerintah.
- 2). Badan pembinaan dan pengembangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada menteri.

Pasal 35 UU Guru dan Dosen;

- 1). Badan pembinaan dan pengembangan profesi berfungsi merumuskan kebijakan strategis dalam pengembangan profesi serta karier guru dan dosen.
- 2). Badan pembinaan dan pengembangan profesi bertugas;
 - a) Melakukan pendataan dan pemetaan kebutuhan guru dan dosen secara nasional di masing-masing daerah kabupaten/kota dan daerah provinsi di seluruh Indonesia.
 - b) Merencanakan kebutuhan guru dan dosen secara nasional di masing-masing daerah kabupaten/kota dan daerah provinsi di seluruh Indonesia.
 - c) Membina, meningkatkan, dan mengembangkan profesi dan karier guru dan dosen.
 - d) Menyusun kebijakan pembinaan dan pengembangan profesi dan karier guru dan dosen pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau masyarakat.

d. Perlindungan hukum terhadap guru dan dosen, menurut

Pasal 40 Undang Undang Guru dan Dosen.

- 1). Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan perlindungan hukum, perlindungan profesi, perlindungan keselamatan kerja, dan perlindungan dari perlakuan tidak adil kepada guru dan dosen yang diangkat oleh pemerintah dan oleh penyelenggara satuan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya.
- 2). Perlindungan hukum meliputi perlindungan terhadap tindak kekerasan, ancaman, bahaya, intimidasi, dan teror yang dilakukan pihak tertentu.
- 3). Perlindungan profesi adalah perlindungan yang berkaitan dengan risiko terhadap pelaksanaan tugas guru dan dosen sebagai tenaga profesional, meliputi pemutusan hubungan kerja yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, pemberian imbalan yang tidak wajar, pembatasan dari kebebasan akademik dan mimbar akademik, dan pembatasan/pelarangan lainnya yang dapat menghambat guru dan dosen dalam melaksanakan tugasnya.

- 4). Perlindungan keselamatan kerja meliputi perlindungan terhadap risiko gangguan keamanan kerja, kecelakaan kerja, kebakaran, bencana alam, dan/atau bentuk gangguan lainnya.
- 5). Perlindungan dari perlakuan tidak adil/diskriminatif dalam melaksanakan tugas meliputi perlindungan terhadap pemberian penghasilan dan kesejahteraan.
- 6). Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau penyelenggara satuan pendidikan wajib memberikan perlindungan terhadap guru dan dosen dalam melaksanakan tugasnya.

e. Organisasi Profesi, Kode Etik, dan Dewan Kehormatan.

Mengenai organisasi, kode etik, dan dewan kehormatan guru dan dosen diatur oleh Undang Undang Guru dan Dosen sebagai berikut;

Pasal 41 UU Guru dan Dosen;

- 1). Guru dan/atau dosen dapat membentuk organisasi profesi.
- 2). Organisasi profesi guru dan/atau dosen harus berbadan hukum.
- 3). Organisasi profesi guru dan/atau dosen harus bersifat independen.
- 4). Keanggotaan guru dan dosen dalam organisasi profesi bersifat sukarela.

Pasal 42 UU Guru dan Dosen; Organisasi profesi guru dan/atau dosen mempunyai tugas utama dan wewenang;

- 1). Menetapkan dan menegakkan kode etik guru dan dosen.
- 2). Memajukan profesionalitas guru dan dosen.
- 3). Membina semangat persatuan dan kesatuan serta peranan guru dan dosen di dalam pembangunan pendidikan nasional.
- 4). Menampung, mengolah, dan memperjuangkan aspirasi dan hak hak guru dan dosen yang menjadi anggotanya.
- 5). Memberikan bantuan hukum kepada guru dan dosen.
- 6). Memberikan perlindungan kepada profesi guru dan dosen yang menjadi anggotanya.
- 7). Berperan aktif dalam melakukan pembinaan dan pengembangan guru dan dosen yang menjadi anggotanya.
- 8). Berperan aktif dalam memajukan pendidikan nasional.
- 9). Memberikan rekomendasi dan pertimbangan dalam pembinaan dan pengembangan profesi guru dan dosen.

f. Penghargaan dan Sanksi terhadap guru dan dosen, menurut Undang Undang Guru dan Dosen.

1). Penghargaan (pasal 39 UU Guru dan Dosen).

- a). Guru dan dosen yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan/atau bertugas di daerah terpencil dan/atau daerah rawan bencana dan daerah rawan lainnya yang diangkat oleh pemerintah atau penyelenggara satuan pendidikan berhak memperoleh penghargaan.
- b). Penghargaan dapat diberikan oleh pemerintah, dan/atau pemerintah daerah, dan/atau penyelenggara satuan pendidikan, dan/atau organisasi guru dan dosen dan/atau masyarakat.
- c). Pemberian penghargaan dapat diberikan di tingkat sekolah tingkat desa/kelurahan, tingkat kecamatan, tingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi, tingkat nasional, dan tingkat internasional.
- d). Pemberian penghargaan kepada guru dan dosen dapat diberikan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, uang, piagam, dan/atau bentuk penghargaan lainnya.
- e). Guru dan dosen yang gugur dalam melaksanakan tugas memperoleh penghargaan dari pemerintah, dan/atau pemerintah daerah, dan/atau penyelenggara satuan pendidikan, dan/atau masyarakat.
- f). Pemberian penghargaan kepada guru dan dosen dilaksanakan dalam rangka memperingati hari ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia, hari ulang tahun provinsi, kabupaten/kota, satuan pendidikan, dan/atau memperingati hari pendidikan nasional, dan/atau memperingati hari guru dan dosen nasional, dan/atau hari besar lainnya.

2). Sanksi.

- a). Pasal 46 UU Guru dan Dosen.
 1. Guru dan dosen yang tidak menjalankan tugas dan kewajiban sebagaimana diatur dalam pasal 10 dan 12 dapat dikenakan sanksi administratif sesuai peraturan perundang undangan yang berlaku.
 2. Pemberian sanksi administratif dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan.
 3. Guru dan dosen yang melanggar kode etik profesi dikenakan sanksi yang ditetapkan oleh organisasi profesi.

4. Ketentuan mengenai sanksi administratif dan tata cara pemberian sanksi administratif ditentukan oleh pemerintah atau penyelenggara satuan pendidikan.
 5. Guru dan dosen yang mendapat sanksi mempunyai hak membela diri.
 6. Sanksi yang diberikan kepada guru dan dosen bersifat rahasia.
- b). Pasal 47 UU Guru dan Dosen.
- Penyelenggara satuan pendidikan yang tidak memberikan hak guru dan dosen, dan melakukan pelanggaran terhadap ketentuan sebagaimana diatur pada pasal 11 dikenakan sanksi administratif.
- c). Pasal 48 UU Guru dan Dosen.
- Guru dan dosen ikatan dinas yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan perjanjian dapat dikenai sanksi administratif, denda, dan/atau pidana.
- d). Pasal 49 UU Guru dan Dosen.
- (1). Sanksi administratif bagi penyelenggara satuan pendidikan dapat berupa salah satu;
 - (a). teguran.
 - (b). peringatan tertulis.
 - (c). pembatasan kegiatan penyelenggaraan satuan pendidikan.
 - (d). pembekuan kegiatan penyelenggaraan satuan pendidikan.
 - (2). Sanksi administratif bagi guru/dosen dapat berupa salah satu;
 - (a). teguran.
 - (b). peringatan tertulis.
 - (c). penundaan pemberian hak guru dan dosen.
 - (d). penurunan pangkat.
 - (e). pencabutan sementara sertifikat kompetensi.
 - (f). pemberhentian dengan hormat.
 - (g). pemberhentian tidak dengan hormat.

g. Pemindahan dan pemberhentian guru dan dosen, menurut Undang Undang Guru dan Dosen.

1. Pemindahan guru dan dosen (Pasal 29 UU Guru dan Dosen).

- a). Pemindahan guru dan dosen dapat dilaksanakan berdasarkan pertimbangan;
 - 1). Kebutuhan satuan pendidikan.

- 2). Promosi/pembinaan jenjang karier.
 - 3). Kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan.
 - 4). Mengikuti tugas suami atau istri.
 - 5). Atas permintaan sendiri.
- b). Pemindehan guru dan dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan yang berlaku atau perjanjian tertulis antara guru dan dosen dengan penyelenggara satuan pendidikan.

2. Pemberhentian guru/dosen (Pasal 30 UU Guru dan Dosen).

- a). Guru dan dosen diberhentikan dengan hormat dari jabatannya karena salah satu sebab berikut;
- 1). Meninggal dunia.
 - 2). Telah mencapai batas usia pensiun.
 - 3). Atas permintaan sendiri.
 - 4). Sakit jasmani dan/atau rohani secara terus menerus.
 - 5). Tidak cakap atau tidak kompeten dalam melaksanakan tugas.
 - 6). Sesuai dengan perjanjian kerja antara penyelenggara satuan pendidikan dengan guru dan dosen.
- b). Guru dan dosen diberhentikan tidak dengan hormat dari jabatannya karena salah satu sebab berikut;
- 1). Melanggar sumpah atau janji jabatan.
 - 2). Melanggar kode etik profesi.
 - 3). Melanggar kesepakatan perjanjian kerja.
 - 4). Terus menerus melalaikan kewajiban dalam menjalankan tugas pekerjaannya selama satu bulan atau lebih.
 - 5). Dijatuhi hukuman pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.
-

BAB VIII

MANAJEMEN SARANA PRASARANA DALAM SISTEM PERSEKOLAHAN

A. Pengertian dan Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sarana berarti alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya: ruang, buku, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya. Sedangkan menurut rumusan Tim Penyusun Pedoman Pembukuan Media Pendidikan Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, yang dimaksud dengan "Sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dan berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien".

Adapun secara etimologis prasarana berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan dalam pendidikan. Misalnya: lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, uang dan sebagainya. Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di sekolah. Dalam pendidikan misalnya lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya. Sedangkan sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah, seperti: ruang, buku, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya.

Menurut Soebagio, M. S., manajemen sarana dan prasarana merupakan proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pemeliharaan, penghapusan dan pengendalian logistik atau perlengkapan. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan dalam pendidikan itu sendiri.

Sedangkan standar sarana dan prasarana dalam setiap satuan pendidikan telah tercantum dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang disempurnakan dengan PP No. 32 Tahun 2013; adalah sebagai berikut;

1. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan
2. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin,

instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

B. Stadar Sarana Prasarana.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA disebutkan bahwa Standar Sarana dan Prasarana SD/MI meliputi;

1. Satuan Pendidikan.

- a. Satu SMA/MA memiliki minimum 3 rombongan belajar dan maksimum 27 rombongan belajar.
- b. Satu SMAS/MA dengan tiga rombongan belajar melayani maksimum 6000 jiwa (peserta didik).

2. Lahan.

- a. Lahan untuk SD/MI memenuhi ketentuan rasio minimum luas lahan terhadap peserta didik.
- b. Luas lahan yang dimaksud adalah luas lahan yang dapat digunakan secara efektif untuk membangun prasarana sekolah berupa bangunan gedung dan tempat bermain/berolahraga.
- c. Lahan terhindar potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, serta memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
- d. Lahan terhindar dari gangguan-gangguan pencemaran air, pencemaran udara, dan kebisingan.
- e. Lahan memiliki status hak atas tanah.

3. Bangunan Gedung

- a. Bangunan gedung memenuhi ketentuan rasio minimum luas lantai terhadap peserta didik.
- b. Bangunan gedung memenuhi ketentuan tata bangunan; a. koefisien dasar bangunan maksimum 30%, b. koefisien lantai bangunan dan ketinggian maksimum bangunan gedung yang ditetapkan dalam Peraturan Daerah, c. jarak bebas bangunan gedung yang ditetapkan dalam peraturan daerah.
- c. Bangunan gedung memenuhi persyaratan;
 - 1). keselamatan; a. memiliki struktur yang kukuh, dan dilengkapi sistem proteksi.
 - 2). kesehatan; a. mempunyai fasilitas ventilasi dan pencahayaan yang memadai, b. memiliki sanitasi yang baik, c. bahan bangunan yang aman.

- d. Bangunan gedung menyediakan fasilitas dan aksesibilitas yang mudah, aman, dan nyaman termasuk bagi penyandang cacat.
- e. Bangunan gedung dilengkapi instalasi listrik dengan daya minimum 1300 watt.
- f. Kualitas bangunan gedung minimum permanen kelas B, sesuai dengan PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 45, dan mengacu pada Standar PU.
- g. Bangunan gedung baru dapat bertahan minimum 20 tahun.
- h. Pemeliharaan bangunan gedung sekolah meliputi; pemeliharaan ringan dilakukan minimum sekali dalam 5 tahun, dan pemeliharaan berat dilakukan minimum sekali dalam 20 tahun.
- i. Bangunan gedung dilengkapi izin mendirikan bangunan dan izin penggunaan bangunan sesuai ketentuan peraturan perundang undangan yang berlaku.
- j. Memenuhi persyaratan kenyamanan; a. bangunan gedung mampu meredam getaran dan kebisingan yang mengganggu kegiatan pembelajaran, b. setiap ruangan memiliki temperatur dan kelembaban yang tidak melebihi kondisi di luar ruangan, c. setiap ruangan dilengkapi dengan lampu penerangan.
- k. Bangunan gedung bertingkat memenuhi persyaratan; a. maksimum terdiri atas tiga lantai, b. dilengkapi tangga.
- l. Dilengkapi sistem keamanan; a. peringatan bahaya bagi pengguna, pintu keluar darurat, dan jalur evakuasi jika terjadi bencana kebakaran dan/atau bencana lain, b. akses evakuasi yang dapat dicapai dengan mudah dan dilengkapi petunjuk arah yang jelas.

4. Kelengkapan Sarana dan Prasarana.

a. Ruang Kelas;

- 1). Berfungsi sebagai tempat kegiatan belajar.
- 2). Jumlah minimum ruang kelas sama dengan jumlah rombongan belajar.
- 3). Kapasitas maksimum ruang kelas 32 peserta didik.
- 4). Rasio minimum luas kelas 2 meter persegi/peserta didik.
- 5). Ruang kelas memiliki fasilitas pencahayaan yang memadai.
- 6). Ruang kelas memiliki pintu yang memadai.
- 7). Ruang kelas dilengkapi sarana sebagaimana yang dipersyaratkan.

b. Ruang Perpustakaan.

- 1). Ruang perpustakaan berfungsi sebagai tempat kegiatan peserta didik dan guru memperoleh informasi dari berbagai referensi.
- 2). Luas minimum ruang perpustakaan sama dengan luas satu ruang kelas/ruang belajar.
- 3). Ruang perpustakaan dilengkapi jendela untuk memberi pencahayaan yang memadai untuk membaca.
- 4). Ruang perpustakaan terletak di bagian bangunan sekolah yang mudah dicapai.
- 5). Ruang perpustakaan dilengkapi sarana yang dipersyaratkan.

c. Ruang Laboratorium Biologi/Fisika/Kimia.

- 1). Berfungsi sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran praktik yang memerlukan peralatan khusus.
- 2). Masing masing laboratorium dapat menampung minimum satu rombongan.
- 3). Rasio minimum masing masing ruang laboratorium 2,4 meter persegi/peserta didik.
- 4). Masing masing ruang laboratorium memiliki fasilitas pencahayaan yang memadai.
- 5). Masing masing ruang laboratorium dilengkapi sarana minimal yang dipersyaratkan.

d. Ruang Laboratorium Bahasa.

- 1). Berfungsi sebagai tempat mengembangkan keterampilan berbahasa, khusus untuk sekolah yang memiliki jurusan bahasa.
- 2). Dapat menampung minimum satu rombongan belajar.
- 3). Rasio minimum ruang laboratorium bahasa 2 meter persegi/ peserta didik.
- 4). Dilengkapi sarana sebagaimana yang distandarkan.

e. Laboratorium Komputer.

- 1). Berfungsi sebagai tempat mengembangkan keterampilan dalam bidang TIK.
- 2). Dapat menampung minimum satu rombongan belajar peserta didik yang bekerja dalam kelompok masing masing 2 orang.
- 3). Rasio minimum luas ruang laboratorium komputer 2 meter per segi/peserta didik. Dilengkapi sarana minimal sebagaimana yang distandarkan.

f. Ruang Pimpinan.

- 1). Berfungsi sebagai tempat melakukan kegiatan pengelolaan operasional sekolah, pertemuan dengan sejumlah kecil guru, orang tua peserta didik, unsur komite sekolah, petugas dinas pendidikan, atau tamu lainnya.
- 2). Luas minimum ruang pimpinan 12 meter persegi, dengan lebar minimum 3 meter.
- 3). Mudah diakses oleh guru dan tamu sekolah, serta dapat dikunci dengan baik.
- 4). Dilengkapi sarana sebagaimana yang distandarkan.

g. Ruang Guru.

- 1). Berfungsi sebagai tempat guru bekerja dan istirahat serta menerima tamu, baik peserta didik maupun tamu lainnya.
- 2). Rasio minimum luas ruangan guru 4 meter persegi/pendidik dan luas minimum keseluruhan 72 meter persegi.
- 3). Mudah dicapai dari halaman sekolah, ataupun dari luar lingkungan sekolah, serta dekat dengan ruang pimpinan.
- 4). Dilengkapi sarana sebagaimana yang distandarkan.

h. Ruang Tata Usaha.

- 1). Berfungsi sebagai tempat kerja petugas untuk mengerjakan administrasi sekolah.
- 2). Rasio minimum luas ruang tata usaha 4 meter persegi/petugas dan luas keseluruhan 16 meter persegi.
- 3). Mudah dicapai dari halaman sekolah ataupun dari luar lingkungan sekolah serta dekat dengan ruang pimpinan.
- 4). Dilengkapi sarana sebagaimana yang distandarkan.

C. Fungsi Manajemen Sarana Prasarana.

Selain memberi makna penting bagi terciptanya dan terpeliharanya kondisi sekolah yang optimal manajemen sarana dan prasarana sekolah berfungsi dalam:

1. Memelihara agar tugas-tugas murid yang diberikan oleh guru dapat terlaksana dengan lancar dan optimal
2. Memberi dan melengkapi fasilitas untuk segala kebutuhan yang diperlukan dalam proses belajar mengajar.

Adapun yang menjadi tujuan dari administrasi sarana dan prasarana adalah tidak lain agar semua kegiatan tersebut mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Perinciannya sebagai berikut:

1. Mewujudkan situasi dan kondisi sekolah yang baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar, yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin.
2. Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi dalam pembelajaran.
3. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional, dan intelektual siswa dalam proses pembelajaran.

4. Membina dan membimbing siswa sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat- sifat individunya.

D. Prinsip-Prinsip Manajemen Sarana dan Prasarana

Agar tujuan-tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan, sebagaimana diuraikan di atas bisa tercapai secara optimal, maka ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dan dipenuhi oleh para pelaksana organisasi, dalam proses pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan pada setiap satuan pendidikan (sekolah).

Prinsip-prinsip manajemen sarana prasarana yang dimaksud, meliputi hal hal seperti diuraikan berikut ini:

1. Prinsip pencapaian tujuan

Bahwa sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai bilamana akan didayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses belajar mengajar.

2. Prinsip Efisiensi

Dengan prinsip efisiensi semua kegiatan pengadaan sarana dan prasarana sekolah dilakukan dengan perencanaan yang seksama, sehingga bisa memperoleh fasilitas yang berkualitas baik dengan harga yang relatif murah. Dengan prinsip efisiensi berarti bahwa pemakaian semua fasilitas sekolah hendaknya dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat mengurangi pemborosan. Maka perlengkapan sekolah hendaknya di lengkapi dengan petunjuk teknis penggunaan dan pemeliharaannya. Petunjuk teknis tersebut dikomunikasikan/ disosialisasikan kepada semua personil sekolah yang di perkirakan akan menggunakannya.

3. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab.

Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus di delegasikan kepada semua personel sekolah yang mampu bertanggungjawab. Apabila melibatkan banyak personel sekolah dalam manajemennya maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk setiap personel sekolah.

4. Prinsip Kekohesifan

Prinsip kekohesifan berarti manajemen perlengkapan pendidikan di sekolah hendaknya terealisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak. Oleh karena itu, walaupun semua orang yang terlibat dalam pengelolaan perlengkapan itu telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun antara satu dengan yang lainnya harus selalu bekerja sama dengan baik.

E. Ruang Lingkup dari Manajemen Sarana dan Prasarana

Ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana pendidikan dilihat dari segi prasarana dibedakan menjadi dua, yakni bangunan dan prasarana umum. Sedangkan dari segi sarana pembelajaran dan sarana sumber belajar lebih jauh macam-macam sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari teknis pemakaian.

a. Sarana pendidikan yang habis dipakai.

Sarana habis pakai adalah semua alat atau bahan yang akan menyusut, dan kemudian habis ketika dipakai. Sarana yang termasuk katagori habis pakai ini antara lain; spidol, kapur tulis (jika masih ada yang pakai), dsb.

b. Sarana pendidikan yang tahan lama

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

2. Ditinjau dari status bergerak/tidak bergerak.

a. Sarana pendidikan yang bergerak

Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindahkan sesuai dengan kebutuhan pemakaiannya. Lemari arsip sekolah misalnya, merupakan sarana pendidikan yang bisa dipindahkan kemana-mana bila diinginkan. Demikian pula bangku sekolah termasuk sarana pendidikan yang bisa digunakan atau dipindahkan kemana saja.

b. Sarana pendidikan yang tidak bisa bergerak

Sarana pendidikan yang tidak bisa bergerak adalah semua sarana, alat atau bahan yang tidak bisa atau relatif sulit untuk dipindahkan. Contoh sarana prasarana yang tidak bisa atau relatif sulit dipindah antara lain; gedung sekolah.

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

1. Alat Pelajaran

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

2. Alat Peraga

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

3. Media Pengajaran

Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis media, yaitu media audio, media visual, dan media audio visual.

Sedangkan prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam:

1. Prasarana yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan dan ruang laboratorium.
2. Prasarana yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar. Contohnya adalah ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah dan tempat parkir kendaraan.

F. Proses Manajemen Sarana dan Prasarana

Jenis peralatan dan perlengkapan yang di sediakan di sekolah dan cara-cara pengadministrasiannya mempunyai pengaruh besar terhadap proses belajar mengajar. Persediaan yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar mengajar, demikian pula administrasinya yang jelek akan mengurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut, sekalipun peralatan dan perlengkapan pengajaran itu keadaannya istimewa. Namun yang lebih penting dari itu semua adalah penyediaan sarana di sekolah di sesuaikan dengan kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya di masa mendatang. Pada garis besarnya, manajemen sarana dan prasarana meliputi perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penggunaan, pemeliharaan/perawatan, penghapusan, dan pelaporan.

1. Perencanaan Sarana dan Prasarana Sekolah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005), kata perencanaan berasal dari kata rencana yang mempunyai arti rancangan atau rangka dari sesuatu yang akan dilakukan atau dikerjakan pada masa yang akan datang. Menurut Terry (2005), perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang digariskan. Hal senada juga dikemukakan oleh Nana Sudjana (2002) bahwa perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Selanjutnya, oleh Dwiantara dan Sumarto (2004) dikemukakan bahwa perencanaan adalah merupakan kegiatan pemikiran, penelitian, perhitungan, dan perumusan tindakan-tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang, baik berkaitan dengan kegiatan-kegiatan operasional dalam pengadaan, pengelolaan, penggunaan, pengorganisasian, maupun pengendalian sarana dan prasarana.

Berdasarkan pengertian di atas, pada dasarnya perencanaan merupakan suatu proses kegiatan untuk menggambarkan sebelumnya hal-hal yang akan dikerjakan kemudian dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini perencanaan yang dimaksud adalah merinci rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian perencanaan sarana dan prasarana persekolahan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan adalah: (1) Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan, (2) Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan, yaitu: (1) Dapat membantu dalam menentukan tujuan, (2) Meletakkan dasar-dasar dan menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan, (3) Menghilangkan ketidakpastian, dan (4) Dapat dijadikan sebagai suatu pedoman atau dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga penilaian agar nantinya kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Prosedur Perencanaan Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan :

1) Identifikasi dan Menganalisis Kebutuhan Sekolah

Identifikasi adalah pencatatan dan pendaftaran secara tertib dan teratur terhadap seluruh kebutuhan sarana dan prasarana sekolah yang dapat menunjang kelancaran proses belajar mengajar, baik untuk kebutuhan sekarang maupun yang akan datang.

2) Mengadakan Seleksi

Dalam tahapan mengadakan seleksi, perencanaan sarana dan prasarana meliputi (1) menyusun konsep program, dengan prinsipnya ada penanggung jawab yang memimpin pelaksanaan program, ada kegiatan kongkrit yang dilakukan, ada sasaran (target) terukur yang ingin dicapai, ada batas waktu, ada alokasi anggaran yang pasti untuk melaksanakan program; (2) pendataan, hal-hal yang diperhatikan adalah jenis barang, jumlah barang, dan kondisi (kualitas) barang.

3) Sumber Anggaran/Dana

Fungsi perencanaan penganggaran adalah untuk memutuskan rincian menurut standar yang berlaku terhadap jumlah dana yang telah ditetapkan sehingga dapat menghindari pemborosan.

2. Pengadaan Sarana dan Prasarana Persekolahan

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

Cara-cara Pengadaan Sarana dan Prasarana Sekolah :

1. Pengadaan, dan pendayagunaan tenaga kependidikan, buku pelajaran, peralatan pendidikan, yang diselenggarakan oleh masyarakat (swasta) maka bertanggung jawab adalah pihak yayasan atau badan yang menyelenggarakan satuan pendidikan yang bersangkutan.
2. Pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, kurikulum, buku pelajaran, dan peralatan pendidikan dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pihak sekolah sebagai sarana dan prasarana umum pada sebuah lembaga pendidikan. Dalam hal ini ada dalam sarana dan prasarana tersebut berupa, pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan gedung, serta penyediaan lahan bagi lembaga yang akan berdiri adalah diselenggarakan oleh pemerintah.

3. Dalam tingkat pendidikan Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, ditanggung oleh pemerintah daerah tempat penyelenggaraan pendidikan yang dilimpahkan kepada Menteri. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai dalam PBM. Manajemen ini dilaksanakan demi tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Beberapa alternatif cara pengadaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Pembelian

Pembelian adalah merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan dengan jalan sekolah membayar sejumlah uang tertentu kepada penjual atau *supplier* untuk mendapatkan sejumlah sarana dan prasarana sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Pengadaan sarana dan prasarana dengan cara pembelian ini merupakan salah satu cara yang dominan dilakukan sekolah dewasa ini

- 2) Pembuatan Sendiri

Pembuatan sendiri merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan dengan jalan membuat sendiri yang biasanya dilakukan oleh guru, siswa, atau pegawai. Pemilihan cara ini harus mempertimbangkan tingkat efektifitas dan efisiensinya apabila dibandingkan dengan cara pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang lain.

- 3) Penerimaan Hibah atau Bantuan

Penerimaan hibah atau bantuan yaitu merupakan cara pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan dengan jalan pemberian secara cuma-cuma dari pihak lain. Penerimaan hibah atau bantuan harus dilakukan dengan membuat berita acara.

- 4) Penyewaan

Penyewaan adalah cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan dengan jalan pemanfaatan sementara barang milik pihak lain untuk kepentingan sekolah dengan cara membayar berdasarkan perjanjian sewa-menyewa. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan sarana dan prasarana bersifat sementara dan temporer.

5) Pinjaman

Pinjaman yaitu penggunaan barang secara cuma-cuma untuk sementara waktu dari pihak lain untuk kepentingan sekolah berdasarkan perjanjian pinjam meminjam. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan sarana dan prasarana bersifat sementara dan temporer dan harus mempertimbangkan citra baik sekolah yang bersangkutan.

6) Pendaurlungan

Pendaurlungan yaitu pengadaan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara memanfaatkan barang yang sudah tidak terpakai menjadi barang yang berguna untuk kepentingan sekolah.

7) Penukaran

Penukaran merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan menukarkan sarana dan prasarana yang dimiliki dengan sarana dan prasarana yang dibutuhkan organisasi atau instansi lain.

8) Perbaikan atau Rekondisi

Perbaikan merupakan cara pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan memperbaiki sarana dan prasarana yang telah mengalami kerusakan, baik dengan perbaikan satu unit sarana dan prasarana maupun dengan jalan penukaran instrumen yang baik di antara instrumen sarana dan prasarana yang rusak sehingga instrumen-instrumen yang baik tersebut dapat disatukan dalam satu unit atau beberapa unit, dan pada akhirnya satu atau beberapa unit sarana dan prasarana tersebut dapat dioperasikan atau difungsikan.

3. Prosedur Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Prosedur pengadaan barang dan jasa harus mengacu kepada Kepres No. 80 tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Permen No. 24 tahun 2007. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah umumnya melalui prosedur sebagai berikut:

- 1) Menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana.
- 2) Mengklasifikasikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan
- 3) Membuat proposal pengadaan sarana dan prasarana yang ditujukan kepada pemerintah bagi sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta.
- 4) Bila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan dari pihak yang dituju.

Setelah dikunjungi dan disetujui maka sarana dan prasarana akan dikirim ke sekolah yang mengajukan permohonan pengadaan sarana dan prasarana tersebut.

4. Inventarisasi Sarana Dan Prasarana Pendidikan Persekolahan

Inventarisasi berasal dari kata “inventaris” (Latin = inventarium) yang berarti daftar barang-barang, bahan dan sebagainya. Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku.

Tujuan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan persekolahan secara umum, inventarisasi dilakukan dalam rangka usaha penyempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah. Secara khusus, inventarisasi dilakukan dengan tujuan-tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.
- b. Untuk menghemat keuangan sekolah baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana sekolah.
- c. Sebagai bahan atau pedoman untuk menghitung kekayaan suatu sekolah dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang.
- d. Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.

5. Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan

a. Hakikat Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan. Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.

b. Tujuan pemeliharaan

- a. Untuk mengoptimalkan usia pakai peralatan. Hal ini sangat penting terutama jika dilihat dari aspek biaya, karena untuk membeli suatu peralatan akan jauh lebih mahal jika dibandingkan dengan merawat bagian dari peralatan tersebut.
- b. Untuk menjamin kesiapan operasional peralatan untuk mendukung kelancaran pekerjaan sehingga diperoleh hasil yang optimal.
- c. Untuk menjamin ketersediaan peralatan yang diperlukan melalui pengecekan secara rutin dan teratur
- d. Untuk menjamin keselamatan orang atau siswa yang menggunakan alat tersebut.

c. Macam-macam Pekerjaan Pemeliharaan

- 1) Perawatan terus menerus (teratur, rutin)
- 2) Perawatan berkala
- 3) Perawatan darurat
- 4) Perawatan preventif

Cara perawatan sarana dan prasarana yang dilakukan sebelum sarana dan prasarana tersebut mengalami kerusakan Tujuannya adalah untuk mencegah atau mengurangi kemungkinan sarana dan prasarana tidak bekerja dengan normal dan membantu agar sarana dan prasarana dapat aktif sesuai dengan fungsinya.

d. Hal-hal yang Perlu diperhatikan sehubungan dengan pemeliharaan/ perawatan sarana prasarana Persekolahan

1. Tenaga kerja/tenaga sukarela
2. Alat dan bahan
3. Jenis atau spesifikasi barang, ada yang perlu perawatan secara rutin ada juga yang hanya dilakukan secara berkala.

e. Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan

1. Pengertian Penghapusan Sarana dan Prasarana

Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak

berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

Penghapusan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Oleh karena muara berbagai pertimbangan tersebut tidak lain adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan persekolahan.

2. Tujuan Penghapusan Sarana dan Prasarana

Penghapusan sarana dan prasarana pada dasarnya bertujuan untuk: Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian/pemborosan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang kondisinya semakin buruk, berlebihan atau rusak dan sudah tidak dapat digunakan lagi.

- a. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris.
- b. Membebaskan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi.
- c. Membebaskan barang dari tanggung jawab pengurusan kerja.

3. Syarat-syarat Sarana dan Prasarana yang Dapat Dihapuskan

- a. Dalam keadaan sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi.
- b. Perbaikan akan menelan biaya yang besar sehingga merupakan pemborosan.
- c. Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan.
- d. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini.
- e. Penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang (misalnya barang kimia)
- f. Barang yang berlebih jika disimpang lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi.
- g. Dicuri, terbakar, dan musnah sebagai akibat bencana alam.

Penggunaan sarana prasarana inventaris sekolah harus dipertanggungjawabkan dengan jalan membuat laporan penggunaan barang-barang tersebut yang ditujukan kepada instansi terkait. Laporan tersebut sering disebut dengan mutasi barang. Pelaporan dilakukan sekali dalam setiap triwulan, terkecuali bila di sekolah itu ada barang rutin dan barang proyek maka pelaporan pun seharusnya dibedakan.

4. Hubungan Sarana Prasarana dengan Program Pengajaran

Jenis peralatan dan perlengkapan yang di sediakan di sekolah dan cara-cara pengadministrasiannya mempunyai pengaruh besar terhadap program mengajar-belajar. Persediaan yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar-mengajar. Demikian pula administrasinya yang jelek akan menurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut, sekalipun peralatan dan perlengkapan pengajaran itu keadaannya istimewa.

Titik berat dalam hal ini adalah kepada belajar yang di kaitkan dengan masalah-masalah dan kebutuhan serta kegunaan hasil belajar nanti di dalam kehidupannya. Karena penyediaan saran pendidikan di suatu sekolah haruslah di sesuaikan dengan kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya di masa-masa mendatang.

BAB IX

MANAJEMEN KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Konsep Manajemen Keuangan.

Manajemen keuangan merupakan seluruh rangkaian kegiatan pembiayaan (penganggaran) organisasi mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, (sesuai dengan fungsi fungsi manajemen) yang dilaksanakan secara komprehensif dan profesional, dengan maksudkan untuk dapat menjcapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen keuangan sekolah atau lembaga pedidikan merupakan rangkaian kegiatan penganggaran lembaga pendidikan yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur fungsi fungsi manajemen, dan dimaksudkan untuk dapat mencapai tujuan institusional sekolah secara efektif dan efisien.

Secara umum kegiatan utama manajer/bagian keuangan meliputi 4 aspek. Pertama, dalam perencanaan dan pemikiran, manajer/bagian keuangan harus bekerjasama dengan manajer lainnya yang ikut bertanggung jawab atas perencanaan umum organisasi. Kedua, manajer/bagian keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan invests dan pebiayaannya, serta segala hal yangberkaitan dengannya. Ketiga, manajer/bagian keuangan harus bekerjasama dengan manajer lainnya yang ada di organisasi supaya dalam melaksanakan kegiatannya dapat seefisien mungkin. Keempat, mamfaatkan pasar uang dan pasar modal sebagai sumber dana bagi organisassi. Berdasarkan empat aspek yang telah disebutkan tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa seseorang manejer/bagian keuangan berhubungan langsung dengan keputusan organisasi yang akan mempengaruhi nilai organisasi. Terkait dengan itu, manajer/bagian keuangan mempunyai tugas untuk mengambil keputusan: (a) apakah suatu investasi yang telah direncanakan dapat dilakukan atau tidak? (b) bagaimana pembiayaannya, apakah sesuai dengan rencana dan memungkinkan untuk melaksanakan untuk dilakukan sesuai dengan cara yang tersedia.

B. Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

1. Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya **transparansi** para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah, (2) adanya **standar kinerja** di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

3. Efektivitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

a. Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.

b. Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya. Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

C. Prosedur Pengelolaan Keuangan Sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007, menetapkan prosedur pengelolaan keuangan sekolah/madrasah sebagai berikut;

- a. Sekolah/Madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
- b. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah mengatur:
 - 1) Sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola;
 - 2) Penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional;
 - 3) Kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah/madrasah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya;
 - 4) Pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah/madrasah, serta institusi di atasnya
- c. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya.

- d. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.

D. Penganggaran (Budgeting).

Manajemen keuangan, erat kaitannya dengan proses penyusunan anggaran (budget). Budget itu sendiri diartikan sebagai rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan biaya (uang) yang digunakan sebagai pedoman dalam pendanaan kegiatan suatu lembaga atau organisasi untuk suatu kurun waktu tertentu. Anggaran dapat juga diartikan sebagai pernyataan mengenai prediksi atau estimasi kinerja yang hendak dicapai selama kurun waktu tertentu dalam ukuran finansial.

Anggaran memiliki dua dimensi yaitu dimensi penerimaan/ pendapatan dan dimensi pengeluaran/belanja. Dimensi penerimaan/ pendapatan merupakan deskripsi mengenai besaran dana yang diterima oleh lembaga/organisasi dari berbagai sumber dana. Dimensi pengeluaran mendeskripsikan besaran dana/biayan pengeluaran/belanja untuk tiap tiap program kegiatan organisasi/lembaga.

1. Fungsi Anggaran.

Deddy Nordiawan (2006:48-49) mendeskripsikan fungsi anggaran sebagai berikut;

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan.
Melalui anggaran dapat diketahui apa yang akan dikerjakan, serta ke arah mana kebijakan dibuat.
- b. Anggaran sebagai alat pengendalian.
Dengan penetapan anggaran, organisasi dapat terhindar dari pemborosan, atau penyimpangan untuk hal hal lain yang tidak perlu.
- c. Anggaran sebagai alat kebijakan.
Adanya anggaran, organisasi dapat menentukan arah atas suatu kebijakan tertentu.
- d. Anggaran sebagai alat politik.
Melalui anggaran dapat dilihat komitmen pengelola organisasi dalam melaksanakan program program yang telah ditetapkan.
- e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi.
Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, dapat diketahui mekanisme hubungan kerja antar unit unit dalam organisasi.
- f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja.

Melalui dokumen penggunaan anggaran, dapat terlihat bagaimana efektivitas serta efisiensi kerja sebuah organisasi.

g. Anggaran sebagai alat motivasi.

Penggunaan anggaran secara efektif dapat mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik, melalui peningkatan kesejahteraan.

2. Prinsip prinsip anggaran.

Prinsip prinsip penyusunan anggaran jika dikaitkan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian, menurut Nanang Fattah (2000:49) adalah sebagai berikut;

- a. Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen organisasi.
- b. Adanya sistem akuntansi yang memadai dalam mengimplementasikan anggaran, baik pendapatan maupun pengeluaran.
- c. Adanya evaluasi kinerja serta analisis hasil evaluasi untuk menilai kinerja organisasi.
- d. Adanya dukungan dari pelaksana, mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah.

3. Prosedur Penyusunan Anggaran.

Penyusunan anggaran biasanya dilakukan melalui tahapan tahapan sebagai berikut;

- a. Mengidentifikasi kegiatan kegiatan yang akan dilakukan dalam satu periode anggaran.
- b. Mengidentifikasi sumber sumber dana potensial yang akan digunakan untuk mendanai kegiatan yang sudah diprogramkan.
- c. Semua pemasukan atau pengeluaran dana dinyatakan dalam bentuk nominal uang, karena anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial.
- d. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah baku dan biasa dipergunakan oleh berbagai instansi.
- e. Menyusun proposal anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak berwenang.
- f. Melakukan revisi anggaran, jika terjadi perubahan pada mata anggaran pemasukan maupun pengeluaran.
- g. Mengajukan permohonan persetujuan revisi anggaran.
- h. Pengesahan anggaran, yang meliputi anggaran pendapat dan anggaran pengeluaran.

4. Unit Kerja/Bagian Keuangan.

Bagian keuangan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh bandahara (treasurer) dan bagian akuntansi (controller). Dengan demikian, fungsi bagian keuangan dipisahkan menjadi dua jabatan, yaitu:

a. Bendahara (treasurer)

Bendaharawan bertanggung jawab atas perolehan (akuisisi) dana dan pengamanannya disamping itu juga bertanggung jawab dalam hal:

- 1). Pengendalian uang tunai.
 - a). Membuat laporan posisi kas dan modal kerja.
 - b). Menyusun anggaran kas.
 - c). Manajemen kredit, asuransi dan urusan pension.

b. Akutansi

Bagian akutansi mempunyai tugas mencatat (recording) dan membuat laporan (reporting) tentang informasi keuangan organisasi. Tanggung jawab Controller yang lain adalah:

- a). Menyusun anggaran dan laporan keuangan.
- b). Urusan penggajian.
- c). Menghitung pajak.
- d). Memeriksa Internal Inside Organization.

Pada organisasi kecil yang melaksanakan tugas bendaharawan dan akuntansi biasanya pemilik sendiri. Pemilik yang merencanakan, mencatat, melaporkan, dan mengadakan pemeriksaan. Demikian di sekolah yang tergolong kecil, tenaga kependidikan (TU atau guru) yang ditunjuk kepala sekolah untuk menjadi bagian keuangan biasanya merangkap sebagai bendaharawan sekaligus akuntan. Sedangkan pada sekolah yang tergolong besar dan maju, bagian keuangan sudah memiliki beberapa staf sebagai bendaharawan, TU maupun akuntan, dan biasanya orang yang di tunjuk sebagai manajer/kasubag keuangan merupakan tenaga yang profesional dalam bidangnya dan bukan lagi diambil dari tenaga pendidik. Di sinilah peran seorang manager sekolah atau Kepala Sekolah untuk mengelola keuangan dengan sebaik mungkin dengan memperdayakan sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolah.

Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan adalah:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam

pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

E. Rencana Anggaran dan Sumber Dana Sekolah

Anggaran belanja adalah suatu pernyataan yang terurai tentang sumber-sumber keuangan yang perlu untuk melaksanakan berbagai program sekolah selama periode satu tahun fiskal. Proses pembuatan anggaran pendidikan melibatkan penentuan pengeluaran maupun pendapatan yang bertalian dengan keseluruhan operasi sekolah.

1. Jenis Kegiatan

- a. Kegiatan operasi, yaitu kegiatan-kegiatan dengan menggunakan alat atau tanpa alat yang berkaitan dengan proses belajar mengajar baik dalam maupun di luar kelas.
- b. Kegiatan Perawatan, yaitu kegiatan perawatan yang dilakukan untuk memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana yang ada di sekolah agar sarana prasarana tersebut dapat berfungsi dalam menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

2. Sumber Dana

Sumber dana untuk penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu:

- a. Dari pemerintah berupa:
 - 1). Anggaran Rutin.
 - 2). Bantuan Operasional Sekolah.
 - 3). Dana Penunjang Pendidikan
- b. Dari orang tua siswa, adalah dana yang dikumpulkan dari pengurus BP3/ komite sekolah dari orang tua siswa.
- c. Dari masyarakat, misalnya: sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dsb.

F. Penyusunan Rencana Operasional (RENOP)

Dalam penyusunan RENOP sebaiknya menempuh kebijakan berimbang, dan pelaksanaan operasional di sekolah membentuk team work yang terdiri dari para wakil kepala sekolah dibantu para wakil kepala sekolah dibantu beberapa guru senior. Atas dasar hasil kerja team tersebut baru dibahas dalam forum rapat dewan guru dan nara sumber lain yang dianggap perlu, sehingga akan bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut.

Untuk memformat program kerja tersebut, langkah-langkah yang dilakukan :

- a. Menginventarisir kegiatan sekolah pada tahun ajaran mendatang
- b. Menyusun list kegiatan menurut sekolah prioritas

- c. Menentukan sasaran atau volume
- d. Menentukan unit cost dengan membandingkan unit cost atau penjajakan ke jalan.
- e. Menghimpun data pendukung :
 - Data sekolah (murid, guru, pegawai, pesuruh, jam mengajar, praktik laboratorium)
 - Data fisik (gedung, ruang kepek, ruang guru, ruang laboratorium, WC, dan lain-lain)
- f. Membuat kertas kerja dan laporan
- g. Menentukan sumber dana dan pembenaan anggaran
- h. Menuangkan dalam format baku untuk usulan RENOP
- i. Proses usulan atau pengiriman

Sementara itu, menurut *Consortium on Renewing Education*[7] Sekolah (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilannya yaitu:

1. Integrative capital (modal integrative)
2. Human capital (modal manusia)
3. Financial capital (modal keuangan)
4. Social capital (modal social)
5. Political capital (modal politik)

Modal integratif adalah modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/tujuan pendidikan. *Modal manusia* adalah sumberdaya manusia yang kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan/pembelajaran. *Modal keuangan* adalah dana yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan. *Modal sosial* adalah ikatan kepercayaan dan kebiasaan yang menggambarkan sekolah sebagai komunitas. *Modal politik* adalah dasar otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/pembelajaran.

BAB X

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

A. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan pada setiap level satuan pendidikan (sekolah) adalah kualitas pengelolaan (manajemen) komponen-komponen (unsur-unsur) sistem pendidikan dan pembelajaran itu sendiri. Komponen-komponen dimaksud meliputi; peserta didik, materi pembelajaran, kurikulum, sumber belajar, media pembelajaran, strategi pembelajaran, sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, serta lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial budaya. Dalam pendidikan sebagai sebuah sistem semua komponen tersebut harus ditata dan dikelola, sehingga satu sama lain bisa saling menunjang secara sinergis untuk dapat mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Istilah “manajemen peserta didik” merupakan penggabungan dua kata yaitu; “manajemen” dan “peserta didik”. Harold K. dan C. O’Donel mendefinisikan manajemen sebagai usaha yang sistematis untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui pemberdayaan orang lain. Sementara itu Andrew F. Sikula berpendapat bahwa manajemen pada dasarnya adalah aktivitas-aktivitas yang meliputi; perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pelaksanaan, pengendalian, pengarahan, serta pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai rangkaian upaya sistematis yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, serta penilaian, dengan memberdayakan semua komponen sumber daya yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan istilah “peserta didik” menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 pasal 1 ayat 4 tentang Sistem Pendidikan Nasional, peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Oemar Hamalik mendefinisikan peserta didik sebagai suatu komponen masukan (*raw input*) dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses melalui kegiatan pendidikan dan pembelajaran, sehingga menjadi manusia berkualitas, sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan pengertian tersebut, maka “peserta didik” dapat diartikan sebagai individu/pribadi yang diberikan pelayanan pendidikan secara optimal oleh pendidik pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.

Dengan demikian, manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengelolaan dan pengaturan peserta didik mulai dari peserta didik masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah, dengan maksud agar peserta didik memperoleh pelayanan pendidikan, dapat mengikuti kegiatan pendidikan dan pembelajaran, serta mencapai hasil pendidikan dan pembelajaran secara optimal. Knezevich (1961) mengartikan manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

Peserta didik juga mempunyai sebutan - sebutan lain seperti murid, subjek didik, anak didik, pembelajar, dan sebagainya. Syamsul Nizar mendeskripsikan enam kriteria peserta didik, yaitu :

- a. peserta didik bukanlah miniatur orang dewasa tetapi memiliki dunianya sendiri
- b. peserta didik memiliki periodasi perkembangan dan pertumbuhan
- c. peserta didik adalah makhluk Allah yang memiliki perbedaan individu baik disebabkan oleh faktor bawaan maupun lingkungan dimana ia berada.
- d. peserta didik merupakan dua unsur utama jasmani dan rohani, unsur jasmani memiliki daya fisik, dan unsur rohani memiliki daya akal hati nurani dan nafsu
- e. peserta didik adalah manusia yang memiliki potensi atau fitrah yang dapat dikembangkan dan berkembang secara dinamis.

Sedangkan manajemen peserta didik didefinisikan oleh Knezivich sebagai "suatu layanan yang memusatkan perhatian kepada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

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

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

responsinya kemudian diselipkan layanan-layanan yang berbeda pada sistem *schooling* tersebut.

Adanya dua tuntutan pelayanan terhadap siswa,— yakni aksentuasi pada layanan kesamaan dan perbedaan anak—, melahirkan pemikiran pentingnya manajemen peserta didik untuk mengatur bagaimana agar tuntutan dua macam layanan tersebut dapat dipenuhi di sekolah. Baik layanan yang teraksentuasi pada kesamaan maupun pada perbedaan peserta didik, sama-sama diarahkan agar peserta didik berkembang seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Tiap individu peserta didik sebagai *raw input* dalam sistem pendidikan dan pembelajaran memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Karakteristik individual yang melekat pada tiap diri individu peserta didik itu meliputi; bakat, minat, motivasi belajar, kondisi kesehatan baik fisik maupun psikhis. Pelayanan pendidikan dan pembelajaran sebagai bagian dari implementasi manajemen pendidikan yang diberikan sekolah terhadap peserta didik, sedapat mungkin harus memperhatikan dan mengakomodir karakteristik peserta didik tersebut, dengan berorientasi kepada pencapaian tujuan pendidikan.

B. Tujuan, Fungsi dan Prinsip Manajemen Peserta Didik

Sukarti Nasihin dalam buku Manajemen Pendidikan yang disusun oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, menyebutkan bahwa tujuan manajemen peserta didik adalah mengelola dan mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan tersebut menunjang proses pendidikan dan pembelajaran pada tiap satuan atau lembaga pendidikan (sekolah); lebih lanjut proses pembelajaran tersebut dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Sedangkan fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi potensi peserta didik lainnya.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada beberapa prinsip yang harus dipenuhi agar fungsi manajemen peserta didik dapat terealisasi dengandengan baik, yaitu:

1. Dalam mengembangkan program manajemen kepeserta didikan, penyelenggara harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan.
2. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian keseluruhan manajemen sekolah.
3. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.

4. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta yang mempunyai keragaman latar belakang dan punya banyak perbedaan.
5. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
6. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
7. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

C. Ruang Lingkup Manajemen Siswa/Peserta didik

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

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

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

kondusif untuk menyelesaikan tugasnya. Atau, jika dikemukakan dengan kalimat terbalik, penyediaan kesejahteraan, iklim yang kondusif, pemberian layanan-layanan yang handal adalah dalam rangka mendisiplinkan peserta didik, penyelesaian tugas-tugas peserta didik

Secara struktural pengelolaan peserta didik pada tiap satuan pendidikan (sekolah), terutama pada jenjang Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas, dikoordinasikan dan diarahkan oleh Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan. Dengan memperhatikan keberadaan peserta didik mulai dari pertama masuk sekolah sampai siswa/peserta didik meninggalkan sekolah karena lulus/tamat atau karena faktor lain, terdapat empat kategori kegiatan manajemen kesiswaan/peserta didik yang berada dalam koordinasi Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan, yaitu: penerimaan siswa/peserta didik, ketatausahaan siswa/peserta didik, kegiatan bimbingan dan penyuluhan, pengarturan kegiatan ekstrakurikuler.

Kegiatan manajemen pendidikan yang dilakukan oleh setiap satuan atau lembaga pendidikan bukan sekedar mengelola administrasi peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas, yang secara operasional dapat digunakan untuk membantu kelancaran upaya pengembangan potensi peserta didik. Oleh karena itu, secara garis besar kegiatan manajemen peserta didik yang dilakukan oleh tiap satuan pendidikan/sekolah dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kegiatan yang pengelolaan yang bersifat administratif dan kegiatan pengelolaan pengembangan potensi peserta didik itu sendiri.

1. Kegiatan pengelolaan yang bersifat administratif.

Kegiatan ini meliputi aktivitas sebagai berikut;

a. Penerimaan siswa/peserta didik baru.

Penerimaan siswa/peserta didik baru merupakan titik awal dari kegiatan sekolah yang menjadi salah satu penentu kelancaran tugas sekolah, serta sukses atau tidaknya usaha pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Penerimaan siswa baru biasanya dilakukan menjelang tahun ajaran baru dan melalui proses hitungan yang tepat, sehingga perlu ditentukan dahulu daya tampung sekolah yang bersangkutan.

Untuk kelancaran kegiatan penerimaan peserta didik baru, perlu diperhatikan hal hal sebagai berikut;

- 1). Penerimaan siswa/peserta didik baru biasanya dilakukan oleh tiap sekolah pada awal tahun pelajaran baru.
- 2). Untuk efektifitas kegiatan penerimaan siswa/peserta didik baru, tiap sekolah membentuk panitia khusus, yang anggotanya terdiri atas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

- 3). Pada sekolah negeri aturan main penerimaan siswa baru, dilaksanakan sesuai dengan ketentuan penerimaan siswa baru yang ditetapkan pemerintah melalui dinas pendidikan.
- 4). Pada sekolah swasta aturan main penerimaan siswa baru ditentukan oleh pihak pengelola sekolah, dengan tetap memperhatikan kebijakan pemerintah, terutama untuk hal-hal sebagai berikut;
- 5). Penerimaan peserta didik sekolah/madrasah dilakukan:
 - a). Secara objektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah/madrasah.
 - b). Tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI, SMP/MTs penerima subsidi dari pemerintah dan/atau pemerintah daerah.
 - c). Berdasarkan kriteria hasil ujian nasional bagi SMA/SMK, MA/MAK, dan kriteria tambahan bagi SMK/MAK.
 - d). Masa orientasi peserta didik baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan dari pendidik.

b. Pengelolaan dokumen peserta didik.

Data tentang identitas peserta didik serta data mengenai tahapannya harus dikelola serta tersimpan secara baik dan profesional. Dokumen peserta didik yang harus dimiliki sekolah antara lain;

- 1). Buku Induk, yaitu buku yang digunakan untuk mencatat data semua peserta didik yang pernah dan sedang mengikuti pelajaran di suatu sekolah. Komponen-komponen dalam buku induk meliputi keterangan tentang pribadi, tempat tinggal, kesehatan, latar belakang pendidikan, orang tua kandung, wali, kegemaran, kehadiran, perkembangan di sekolah, mutasi, akhir pendidikan, dan nilai rapor dan ijazah.
- 2). Buku Klapper, yaitu buku yang berfungsi sebagai pelengkap buku induk yang dituliskan menurut abjad dan berfungsi untuk membantu petugas dalam menemukan data dari buku induk.
- 3). Dokumen tata tertib sekolah, yang mengatur sikap dan perilaku peserta didik ketika mereka berada di sekolah.
- 4). Dokumen untuk masing-masing kelas seperti; buku jurnal kelas, buku presensi kelas, serta catatan prestasi belajar dan bimbingan dan penyuluhan.
- 5). Dokumen Bimbingan dan Penyuluhan yang meliputi;

- a). Buku daftar nilai, yaitu buku tempat mencatat nilai hasil belajar secara langsung dari kertas pekerjaan, ditangani oleh guru yang mengasuh mata pelajaran yang bersangkutan, dan memuat nilai semua siswa yang diajar guru tersebut.
 - b). Buku legger, berisi kumpulan semua nilai untuk semua bidang studi yang diajarkan di sekolah untuk satu periode. Buku legger terdiri dari dua, yaitu legger kelas dan legger sekolah.
 - c). Buku rapor, merupakan buku yang memuat laporan hasil belajar siswa selama mengikuti pelajaran di suatu sekolah. Berfungsi sebagai laporan hasil kerja sekolah kepada orang tua/wali siswa, selain itu juga dapat memberikan gambaran bagi siswa mengenai kemampuannya.
- 6). Dokumen mutasi peserta didik, baik mutasi masuk (penerimaan peserta didik pindahan dari sekolah lain), maupun mutasi ke luar (melepas peserta didik untuk pindah ke sekolah lain).

2. Penempatan dan pengelompokkan peserta didik.

Sejauh tidak menimbulkan perlakuan diskriminatif, tidak menimbulkan kecemburuan sosial, serta tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan, lembaga pendidikan (sekolah) atau pendidik memiliki kewenangan untuk mengatur penempatan dan pengelompokkan peserta didik, yang semata-mata dimaksudkan untuk optimalisasi kegiatan pendidikan dan pembelajaran, serta pengembangan potensi peserta didik.

a. Penempatan.

Menempatkan peserta didik pada ruang kelas, sedikitnya bisa dilakukan melalui dua cara, yaitu;

- 1). Penempatan kelas secara konvensional, dimana satu rombongan peserta didik dalam satu periode mengikuti kegiatan pembelajaran dengan menetap pada satu ruang kelas tertentu. Guru kelas atau guru mata pelajaran sesuai dengan jadualnya masuk kelas secara bergantian.
- 2). *Moving class*, dimana tiap mata pelajaran ditempatkan pada ruang-ruang kelas tertentu, dan peserta didik mendatangi ruang kelas pada saat berganti mata pelajaran, sesuai dengan jadual yang telah ditetapkan.

Cara manapun boleh dilakukan, sejauh akan memberikan peluang lebih besar bagi pengembangan peserta didik.

b. Pengelompokkan.

Menurut Hidayat Soetopo, dasar-dasar pengelompokkan peserta didik dalam kegiatan belajar terdiri atas 5 tipe, yaitu;

- 1). *Friendship Grouping*.

Pada tipe ini pengelompokan peserta didik didasarkan pada kesukaan memilih teman antar peserta didik itu sendiri. Jadi dalam hal ini peserta didik memiliki kebebasan di dalam memilih teman untuk dijadikan sebagai anggota kelompoknya. Pengelompokan atas dasar pertemanan ini akan menghasilkan kelompok yang kompak, solid, serta kerjasama yang tinggi.

2). *Achievement Grouping.*

Pengelompokan peserta didik pada tipe ini didasarkan pada kompetensi atau prestasi belajar yang dicapai peserta didik. Agar terjadi saling membantu di antara anggota kelompok, ada baiknya dilakukan pembauran antara peserta didik yang kompeten dengan yang kurang kompeten, untuk memperoleh hasil belajar yang maksimal.

3). *Aptitude Grouping.*

Pengelompokan peserta didik pada tipe ini didasarkan pada minat dan bakat yang dimiliki peserta didik. Realisasinya seperti yang dilakukan pada jenjang Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dimana peserta didik dikelompokkan atas dasar peminatan tertentu, yang mereka miliki.

4). *Attention or Interest Grouping.*

Pengelompokan peserta didik didasarkan pada perhatian atau ketertarikan, serta kesenangan peserta didik pada bidang-bidang tertentu. Misalnya, terbentuknya kelompok pencinta alam, dan sebagainya.

5). *Intelligence Grouping.*

Pengelompokan peserta didik didasarkan pada hasil tes inteligensi yang diberikan kepada peserta didik. Pengelompokan seperti ini biasanya dilakukan untuk kepentingan-kepentingan tertentu saja, misalnya untuk keperluan mengikuti kontes atau lomba-lomba tertentu.

3. Pengawasan, dan penegakkan disiplin.

Seperti telah disebutkan di muka, bahwa peserta didik bukan orang dewasa dalam ukuran kecil, atau bukan juga orang dewasa yang berusia muda. Mereka memiliki dunianya sendiri yang berbeda dengan orang dewasa, dalam hal bersikap, bertutur kata, maupun berperilaku. Karena itu mereka memerlukan pengawasan yang intensif dari pendidik, serta pembiasaan untuk hidup dalam kedisiplinan, serta kepatuhan kepada nilai dan norma kehidupan. Pengawasan dan penegakkan disiplin pada peserta didik dapat dilakukan melalui;

- a. Penetapan peraturan dan tata tertib sekolah.
- b. Pengawasan pelaksanaan peraturan dan tata tertib.

- c. Keteladanan oleh pendidik dan tenaga kependidikan.
- d. Pemberian sanksi (hukuman) bagi yang melanggar aturan.
- e. Konsistensi serta kontinuitas penegakan aturan oleh semua pihak.

4. Bimbingan dan Konseling.

Pengertian bimbingan menurut Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1990, adalah bantuan yang diberikan kepada peserta didik dalam rangka upaya menemukan jati diri, mengenal lingkungan, dan merencanakan masa depan. Menurut Hidayat Soetopo bimbingan adalah proses bantuan yang diberikan kepada peserta didik dengan memperhatikan kemungkinan dan kenyataan tentang adanya kesulitan yang dihadapi dalam rangka perkembangan yang optimal, sehingga mereka memahami dan mengarahkan diri serta bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga, dan masyarakat.

Fungsi bimbingan dan konseling yang dilaksanakan di sekolah adalah sebagai berikut;

a. Fungsi penyaluran.

Fungsi ini membantu peserta didik dalam memilih jenis sekolah lanjutan, memilih program, memilih karir yang akan dikembangkan, sesuai dengan bakat, minat, serta kompetensi yang dimiliki.

b. Fungsi adaptasi bagi pendidik.

Yaitu membantu pendidik untuk menyesuaikan program pembelajaran dengan bakat, minat, motivasi, kemampuan, serta cita-cita peserta didik.

c. Fungsi adaptasi bagi peserta didik.

Pada fungsi ini bimbingan dimaksudkan untuk membantu peserta didik dalam menyesuaikan kegiatan belajar serta pengembangan karir dirinya dengan bakat, minat, serta kemampuan yang dimilikinya, untuk bisa mencapai perkembangan yang optimal.

Sedangkan tujuan diberikannya bimbingan dan konseling oleh lembaga pendidikan, adalah sebagai berikut;

a. Mengembangkan pengertian dan pemahaman diri pada setiap individu peserta didik.

b. Mengembangkan wawasan tentang jenjang pendidikan yang dapat ditempuh, jenis karir yang bisa ditempuh serta persyaratannya.

c. Mengembangkan wawasan tentang berbagai sistem nilai dalam kehidupan keluarga dan masyarakat.

d. Meningkatkan wawasan dan kemampuan dalam upaya mengatasi permasalahan yang ditemui dalam berbagai bidang kehidupan.

- e. Meningkatkan wawasan serta kemampuan untuk merencanakan masa depan dengan berpijak pada bakat, minat, serta potensi diri.
- f. Mengatasi kesulitan dalam memahami diri, lingkungan, serta berbagai nilai sosial budaya.
- g. Mengatasi kesulitan dalam menyalurkan minat, dan bakatnya dalam merencanakan masa depan, baik yang menyangkut pendidikan maupun pekerjaan dan karir.
- h. Mengatasi kesulitan peserta didik dalam menghadapi kegiatan belajar dan hubungan sosial dengan lingkungan.

5. Kegiatan pengembangan potensi peserta didik.

Pengembangan potensi peserta didik dapat dilakukan melalui tiga kategori kegiatan, yaitu;

a. Kegiatan kurikuler.

Kegiatan kurikuler merupakan substansi utama dari implementasi kurikulum sekolah, yang wujud kongkritnya berupa kegiatan pembelajaran untuk semua mata pelajaran sesuai dengan standar isi kurikulum pada setiap lembaga pendidikan. Kegiatan kurikuler dimaksudkan untuk mengembangkan potensi akademik peserta didik agar bisa mencapai Standar Kompetensi Lulusan pada setiap lembaga pendidikan, dengan berorientasi kepada pencapaian tujuan pendidikan nasional.

b. Kegiatan kokurikuler.

Kegiatan kokurikuler adalah kegiatan akademik yang difungsikan sebagai penunjang kelancaran dan keberhasilan kegiatan kurikuler. Wujud nyata dari kegiatan kokurikuler antara lain adalah; kegiatan bimbingan belajar, kursus komputer, kursus bahasa asing, latihan kewirausahaan dan sebagainya. Kegiatan tersebut berada di luar struktur kurikulum, tetapi dapat menunjang ketuntasan kegiatan kurikuler.

c. Kegiatan ekstrakurikuler.

Kegiatan ekstrakurikuler lebih diorientasikan kepada penyaluran aspirasi, serta pengembangan kreativitas peserta didik. Hal ini menjadi penting agar aspirasi serta kreativitas mereka tersalurkan secara terarah dan terkontrol kepada hal hal yang positif. Walaupun sifatnya ekstrakurikuler, pengawasan dan pengendalian dari pendidik sangat diperlukan, baik terhadap kegiatan yang dilakukan di lingkungan sekolah ataupun yang dilakukan di luar lingkungan sekolah. Dengan kata lain pendidik serta lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab besar terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler ini.

Kegiatan ekstrakurikuler pada setiap lembaga pendidikan diwadahi secara organisatoris dalam Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS). Oleh karena itu OSIS sebagai lembaga formal dilengkapi dengan;

1. Pembina OSIS, yang terdiri atas unsur pendidik.
Pembina OSIS ini memiliki peran dan tanggung jawab besar terhadap pengawasan dan pengendalian kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini terjadi karena OSIS adalah organisasi siswa intra sekolah, sehingga seluruh aktivitasnya harus berada dalam pengawasan, pengendalian, dan tanggung jawab sekolah.
2. Struktur kepengurusan OSIS, yang dibentuk dari unsur siswa.
Pengurus OSIS merupakan regulasi pelaksana harian dari kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan oleh unit unit kegiatan OSIS.
3. Musyawarah Perwakilan Kelas (MPK).
Musyawarah Perwakilan Kelas berperan dalam menetapkan AD/ART OSIS, memberi masukan terhadap pengurus OSIS, serta turut mengawasi kegiatan ekstrakurikuler.
5. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga OSIS.
Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) OSIS disusun bersama antara; pembina OSIS, Pengurus OSIS, serta Musyawarah Perwakilan Kelas. AD/ART OSIS berfungsi sebagai pedoman kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan oleh unit unit kegiatan dan OSIS.
6. Unit unit kegiatan OSIS.
Unit unit kegiatan yang ada dalam OSIS merupakan kelompok pelaksana kegiatan tertentu yang bernaung di dalam OSIS. Unit kegiatan yang bernaung dalam OSIS pada tiap sekolah yang selama ini ada dan dilakukan antara lain;
 - a). Unit kegiatan kajian keagamaan (ROKHIS, ROKHKRIS, dsb).
 - b). Unit kegiatan pencinta alam.
 - c). Unit kegiatan olah raga beladiri.
 - d). Unit kegiatan kesenian.
 - e). Unit PASKIBRA, dsb.

Semua kegiatan ekstrakurikuler dimaksudkan untuk menyalurkan aspirasi peserta didik sebagai remaja/generasi muda, mengembangkan aktivitas serta kreativitas mereka, memupuk solidaritas di tengah keaneka ragaman sosial budaya, menumbuhkan rasa kebangsaan, serta semangat juang (nasionalisme dan patriotisme).

BAB XI

MANAJEMEN PEMBELAJARAN & KELAS

A. Manajemen Pembelajaran.

Manajemen pembelajaran merupakan kegiatan pengelolaan kegiatan pembelajaran yang komprehensif dengan mengaplikasikan prinsip dan fungsi manajemen dalam kegiatan pembelajaran, yang diarahkan kepada upaya pencapaian tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Dengan mengaplikasikan fungsi fungsi manajemen, maka kegiatan pokok yang harus dilakukan dalam proses pembelajaran meliputi beberapa kegiatan yaitu; perencanaan pembelajaran, pengorganisasian pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pengendalian pembelajaran, serta penilaian pembelajaran. Untuk memperoleh proses pembelajaran dan hasil pembelajaran yang optimal, maka tidak ada pilihan lain bagi pengajar kecuali melaksanakan semua fungsi fungsi manajemen pembelajaran tersebut secara komprehensif. Secara singkat berikut ini adalah penjelasan mengenai konsep dan implementasi dari fungsi manajemen pembelajaran.

1. Perencanaan Pembelajaran.

Perencanaan pembelajaran adalah suatu rumusan kebijakan sistematis mengenai proses pembelajaran yang memadukan tujuan yang ingin dicapai, strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan, sumber daya penunjang pencapaian tujuan, serta waktu yang diperlukan, agar proses kegiatan berjalan lancar, serta tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Perencanaan pembelajaran disusun dengan memperhatikan prinsip prinsip sebagai berikut; a. dilandasi oleh prinsip keilmuan, b. disusun dalam konteks pelaksanaan pembelajaran, c. bertolak dari tujuan pembelajaran, d. bersifat realistis, e. bersifat fleksibel, dan f. bersifat logis atau rasional.

Perencanaan pembelajaran disusun dengan tujuan untuk memperoleh optimalisasi dalam hal; a. memberikan arah yang jelas bagi kegiatan pembelajaran, b. efektifitas pencapaian tujuan pembelajaran, c. peningkatan efisiensi dalam proses pembelajaran, d. memberikan standar keberhasilan proses pembelajaran.

Manfaat yang bisa diperoleh dari penyusunan perencanaan pembelajaran adalah sebagai berikut; a. Perencanaan pembelajaran akan membuat kegiatan pembelajaran menjadi lebih jelas dan terarah, b. Perencanaan pembelajaran menjamin efektifitas pencapaian tujuan pembelajaran, c. Perencanaan pembelajaran menjamin efisiensi penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk kegiatan pembelajaran,

d.Perencanaan pembelajaran menjadi standar pencapaian tujuan, e.Perencanaan pembelajaran mempercepat proses pencapaian tujuan.

Proses pembelajaran yang dilaksanakan tanpa perencanaan yang matang akan berakibat pada; a.Proses pembelajaran menjadi tidak terarah, tidak sesuai dengan standar operasional dan prosedur pembelajaran, b.Kesulitan untuk menentukan pencapaian ketuntasan belajar, karena tidak ada standar yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan, c.Kesulitan untuk mengukur pencapaian target kurikulum, karena tidak memiliki rincian materi pelajaran yang harus diajarkan pada satuan waktu tertentu, d.Proses pembelajaran tidak bisa diharapkan dapat mencapai target secara optimal, karena tidak ada rumusan tujuan pembelajaran yang jelas, e.Proses pembelajaran menjadi tidak efisien, artinya bisa menggunakan sumber daya seperti; tenaga, biaya, peralatan dan waktu lebih banyak dari yang semestinya digunakan, f.Rendahnya kualitas hasil belajar peserta didik, sebagai akibat dari proses pembelajaran yang tidak dikelola secara profesional.

2. Pengorganisasian Pembelajaran.

Pengorganisasian pembelajaran merupakan proses pengadaan, serta sinkronisasi berbagai komponen yang diperlukan dalam proses pembelajaran agar terjadi kondisi yang sinergis antar berbagai komponen tersebut, yang terarah kepada pencapaian tujuan pembelajaran. Kondisi yang sinergis dalam proses pembelajaran, harus terjadi antara;

- a. Kurikulum yang berlaku dengan materi pelajaran, sumber belajar, media pembelajaran, serta pendekatan, strategi, serta metode pembelajaran yang digunakan.
- b. Kompetensi inti, kompetensi dasar, indikator kompetensi, serta tujuan pembelajaran yang harus dicapai.
- c. Materi pelajaran yang akan dipelajari dengan sumber belajar, media pembelajaran, strategi pembelajaran, sarana prasarana serta tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.
- d. Sumber belajar yang tersedia, materi pelajaran, media pembelajaran, strategi pembelajaran, sarana prasarana, serta tujuan pembelajaran.
- e. Media pembelajaran dengan materi pelajaran, strategi pembelajaran, sarana prasarana serta tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.
- f. Strategi pembelajaran yang digunakan dengan sumber belajar yang tersedia, materi pelajaran, media pembelajaran, sarana prasarana serta tujuan pembelajaran.
- g. Karakteristik peserta didik dengan materi pelajaran, sumber belajar, media pembelajaran, strategi pembelajaran, sarana prasarana serta tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.

3. Pelaksanaan Pembelajaran.

Dengan mengacu kepada pendekatan pembelajaran ilmiah (*scientific learning*), sesuai dengan tuntutan kurikulum 2013, kegiatan pembelajaran dilaksanakan melalui tahapan tahapan sebagai berikut; a. kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.

a. Kegiatan pendahuluan.

Aktivitas yang dilakukan pada kegiatan pendahuluan meliputi;

- 1). Mempersiapkan peserta didik untuk memulai pembelajaran.
- 2). Mengajak peserta didik berdoa, dan mensyukuri karunia Tuhan.
- 3). Melakukan appersepsi untuk membangkitkan memori.
- 4). Memotivasi peserta didik agar belajar lebih baik.
- 5). Menyampaikan urgensi materi pelajaran bagi peserta didik.

b. Kegiatan inti.

Tahapan pembelajaran pada kegiatan inti meliputi;

1). Tahap eksplorasi.

Pada tahap ini peserta didik melakukan eksplorasi (mencari, menggali, mengumpulkan) informasi berkenaan dengan materi pelajaran, melalui kegiatan;

- a). Melakukan pengamatan (melihat, mendengar, membaca, dsb) terhadap objek belajar.
- b). Bertanya (mempertanyakan) tentang sesuatu yang berkaitan dengan pengamatan objek belajar.

2). Tahap Elaborasi.

Kegiatan yang dilakukan peserta didik pada tahap ini adalah melakukan elaborasi (memperdalam dan memperluas) penguasaan materi pelajaran melalui kegiatan;

- a). Melakukan kegiatan dialog, atau diskusi kelompok.
- b). Melakukan uji coba/percobaan (eksperimen).
- c). Melakukan analisis atas materi pelajaran.
- d). Menyusun laporan hasil diskusi,

3). Tahap konformasi.

Tahap konfirmasi dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut;

- a). Mengkomunikasikan materi pelajaran melalui paparan/ presentasi hasil diskusi oleh tiap kelompok.
- b). Memberi kesempatan untuk bertanya, mengemukakan kritik, saran atau pendapat.
- c). Menerima kritik, saran atau pendapat dari pihak lain untuk perbaikan.

c. Kegiatan Penutup.

Aktivitas pada kegiatan penutup dilakukan dalam bentuk;

- 1). Menarik kesimpulan dengan melibatkan peserta didik.
- 2). Melakukan penilaian hasil belajar.
- 3). Memberikan arahan tentang tindak lanjut kegiatan pembelajaran
(misalnya; tugas untuk minggu depan, pekerjaan rumah, atau mungkin juga remedial)

4. Pengendalian Pembelajaran.

Pengendalian pembelajaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menjamin bahwa kegiatan pembelajaran dapat berjalan lancar dan optimal, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengendalian pembelajaran dapat dibedakan antara; *pertama* pengendalian yang bersifat preventif, yaitu pengendalian terhadap kinerja pendidik dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, *kedua* pengendalian yang bersifat kuratif, yaitu pengendalian terhadap proses pembelajaran itu sendiri, dan pengendalian terhadap hal hal yang bisa mengganggu kegiatan pembelajaran.

a. Pengendalian yang bersifat preventif.

Pengendalian pada ranah ini dilakukan oleh Pengawas atau Kepala Sekolah melalui tindakan sebagai berikut;

- 1). Memeriksa kelengkapan perangkat perencanaan pembelajaran yang disusun oleh para pendidik. Hal ini dimaksudkan agar didapat kepastian bahwa pelaksanaan kegiatan pembelajaran benar benar telah melalui perencanaan yang baik dan benar.
- 2). Melakukan kunjungan kelas, yang dalam hal ini dimaksudkan untuk memantau kompetensi pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran.
- 3). Kegiatan memeriksa kelengkapan perangkat perencanaan pembelajaran dan kunjungan kelas untuk memantau proses pembelajaran yang dilakukan pendidik adalah memberikan masukan kepada pendidik yang bersangkutan sebagai upaya perbaikan.
- 4). Menciptakan komunikasi antar personal, baik vertikal maupun horizontal, untuk terwujudnya iklim organisasi kelas yang kondusif untuk kegiatan pembelajaran.

Integrasi dari ketiga kegiatan tersebut selanjutnya disebut sebagai supervisi klinis.

b. Pengendalian yang bersifat kuratif.

Pengendalian jenis ini dalam manajemen pembelajaran, dilakukan oleh pendidik sendiri sebagai agen pembelajaran, yang dilakukan melalui tindakan sebagai berikut;

- 1). Menciptakan komunikasi dan interaksi yang efektif di dalam kelas pada saat pembelajaran berlangsung, antara pendidik dengan peserta didik, serta antar sesama peserta didik.
- 2). Memberikan teguran kepada peserta didik yang menunjukkan sikap dan perilaku yang tidak sungguh sungguh mengikuti kegiatan pembelajaran.
- 3). Memindahkan posisi duduk peserta didik yang ada indikasi tidak mengikuti pembelajaran dengan sungguh sungguh ke posisi yang cocok atau tepat.
- 4). Memberikan hukuman kepada peserta didik yang karena sikap atau perbuatannya dapat mengganggu kegiatan pembelajaran, atau dapat merugikan dirinya sendiri.
- 5). Mengantisipasi atau mengatasi terjadinya gangguan yang datang dari lingkungan, baik gangguan yang bersifat fisik maupun non fisik.

5. Penilaian Pembelajaran.

Kegiatan pokok terakhir dalam pengelolaan pembelajaran adalah penilaian. Pada kurikulum pendidikan tahun 2013, kegiatan penilaian mengacu kepada bentuk penilaian yang disebut dengan penilaian *autentik*. Penilaian autentik adalah suatu bentuk penilaian belajar yang merujuk pada situasi atau konteks “dunia nyata”, yang memerlukan berbagai macam pendekatan untuk memecahkan masalah yang memberikan kemungkinan bahwa satu masalah bisa mempunyai lebih dari satu pemecahan masalah.

Dalam suatu proses pembelajaran, penilaian autentik mengukur, memonitor, dan menilai semua aspek hasil belajar (yang tercakup dalam domain kognitif, afektif, dan psikomotorik), baik yang tampak sebagai hasil akhir dari suatu proses pembelajaran, maupun berupa perubahan dan perkembangan aktivitas, dan perolehan belajar selama proses pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.

Pelaksanaan penilaian autentik menggunakan format yang memungkinkan peserta didik untuk menyelesaikan suatu tugas atau mendemonstrasikan suatu performansi dalam memecahkan suatu masalah. Format penilaian itu dapat berupa;

- a. tes yang menghadirkan benda atau kejadian asli ke hadapan peserta didik (*hands on evaluation*).
- b. tugas (tugas keterampilan, tugas investigasi sederhana dan tugas investigasi terintegrasi).
- c. format rekaman kegiatan belajar peserta didik (misalnya; portofolio, interview, daftar cek, presentasi, dan sebagainya).

B. Manajemen Kelas.

Manajemen pembelajaran tidak bisa dipisahkan dengan manajemen kelas yang merupakan serangkaian kegiatan guru dalam upayanya menciptakan dan memelihara kondisi kelas yang memungkinkan peserta didik mencapai tujuan-tujuan belajarnya secara efektif dan efisiensi sehingga memungkinkan peserta didik mencapai hasil belajar secara optimal, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Manajemen kelas merupakan aspek pedagogis yang sering dijadikan perhatian oleh para pendidik dalam konteks pendidikan dan pembelajaran. Alasannya sederhana yaitu karena mereka berkeinginan agar para peserta didik dapat belajar dengan optimal. Di kelaslah segala aspek pembelajaran bertemu dan berproses. Pendidik dengan segala kemampuannya, siswa dengan segala latar belakang dan potensinya, kurikulum dengan segala komponennya, pendekatan dan strategi dengan segala metode, media dengan segala perangkatnya, materi dengan segala sumber belajarnya bertemu dan berinteraksi di dalam kelas. Oleh karena itu, selayaknya kelas dikelola secara baik, profesional, terus-menerus dan berkelanjutan.

Pemahaman akan prinsip-prinsip manajemen kelas ini penting dikuasai sebelum hal-hal khusus diketahui. Penguasaan tentang prinsip-prinsip manajemen kelas menjadi filter-filter penyaring guna menghilangkan kekeliruan umum dari manajemen kelas. Ketidaktahuan dalam membedakan masalah-masalah tersebut mengakibatkan pemecahan masalahnya pun menjadi kurang tepat. Ketidaktahuan memecahkan masalah seperti itu sudah tentu menjadi barang yang merugikan dan menghambat tercapainya tujuan pembelajaran. Sebaliknya dengan dipahaminya prinsip-prinsip manajemen kelas hambatan pencapaian tujuan pembelajaran dapat dihindari.

1. Pengertian Manajemen Kelas

Manajemen dari kata management yang diterjemahkan menjadi pengelolaan, berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran dan tujuan. Di pihak lain, pengelolaan berarti (1) proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, (2) proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi, (3) proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan (Depdikbud, 1989).

Dalam arti umum kelas menunjuk kepada pengertian sekelompok siswa yang ada pada waktu yang sama menerima pelajaran yang sama dari pendidik yang sama pula. Pengertian umum ini ditinjau secara didaktis. Dengan batasan pengertian umum tersebut, Suharsimi Arikunto (1986: 17-18) mengemukakan tiga persyaratan untuk terjadinya kelas.

Pertama; sekelompok peserta didik, walaupun dalam waktu yang sama bersama-sama menerima pelajaran, tetapi jika bukan pelajaran yang sama dari guru yang sama namanya tidak dikategorikan sebagai kelas. *Kedua*; sekelompok peserta didik yang dalam waktu yang sama menerima pelajaran yang sama tetapi dari pendidik yang berbeda, tidak juga dikategorikan sebagai kelas. *Ketiga*; sekelompok peserta didik yang sama menerima pelajaran yang sama dari pendidik yang sama tetapi jika pelajaran tersebut diberikan secara bergantian, kategorinya juga bukan kelas. Kelas merupakan satu 'kesatuan' sekolah terkecil. Penggunaan istilah kesatuan di dalam kaitan ini mengandung makna bahwa kelas mempunyai ciri atau karakteristik yang khusus. Kenyataan menunjukkan bahwa setiap kelas yang terdapat dalam satu sekolah memiliki suasana yang berbeda atau memiliki kondisi yang berbeda. Misalnya, dalam satu Sekolah Dasar yang memiliki kelas 1A, IB, dan IC tiap-tiap kelas memiliki kekhususan sendiri-sendiri. Kelas IA adalah kelas yang hidup penuh gairah, kompak dan siswa-siswanya berprestasi baik. Kelas IB adalah kelas yang tenang dan menyenangkan. Kelas IC adalah kelas yang ramai, tidak kompak, dan peserta didiknya memiliki prestasi rendah.

Berdasar uraian tersebut di atas maksud manajemen kelas adalah mengacu kepada penciptaan suasana atau kondisi yang memungkinkan siswa dalam kelas tersebut dapat belajar dengan baik, terus-menerus, optimal, efektif dan efisien. Terdapat sejumlah definisi tentang manajemen kelas berikut ini yang berpangkal pada sudut pandang yang berbeda:

a. Berdasarkan konsepsi lama dan modern.

Menurut konsepsi lama manajemen kelas adalah sebagai upaya mempertahankan ketertiban kelas. Sementara itu, menurut konsepsi modern manajemen kelas adalah proses seleksi yang menggunakan alat yang tepat terhadap problema dan situasi manajemen kelas.

b. Berdasarkan pandangan operasional yang dikemukakan oleh Cooper (1986) dikelompokkan menjadi lima definisi manajemen kelas seperti berikut ini:

- 1). Manajemen kelas sebagai proses untuk mengontrol tingkah laku siswa.
- 2). Manajemen menekankan tugas guru pada optimalisasi kebebasan siswa.
- 3). Manajemen didasarkan atas pandangan proses perubahan tingkah laku.
- 4). Manajemen sebagai proses penciptaan iklim sosial-emosional yang positif
- 5). Manajemen didasarkan pada pandangan bahwa kelas merupakan sistem sosial dengan proses kelompok sebagai kuncinya.

c. Manajemen kelas adalah segala sesuatu yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar-mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik. Dengan demikian, manajemen kelas merupakan usaha sadar, untuk mengatur kegiatan proses belajar mengajar secara sistematis.

2. Tujuan manajemen kelas.

Dalam kaitannya dengan kegiatan pembelajaran, manajemen kelas memiliki beberapa tujuan sebagai berikut;

- a. Mewujudkan situasi dan kondisi kelas, baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar, yang memungkinkan peserta didik untuk belajar dan berbuat lebih baik.
- b. Menghilangkan hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi pembelajaran.
- c. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perlengkapan belajar yang mendukung dan memungkinkan peserta didik belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional, dan intelektualnya dalam kelas.
- d. Membina dan membimbing peserta didik sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat-sifat individunya (Dirjen PUOD dan Dirjen Dikdasmen, 1996:2).

3. Masalah-Masalah dalam Pengelolaan Kelas

Dalam melaksanakan tugasnya, pendidik sering menghadapi berbagai permasalahan di dalam kelas tempat dimana ia melaksanakan kegiatan pembelajaran. Permasalahan itu meliputi dua jenis, yaitu yang menyangkut kegiatan pembelajaran dan yang menyangkut pengelolaan kelas. Pendidik harus mampu membedakan kedua permasalahan itu dan menemukan pemecahannya secara tepat. Sering kali terjadi para pendidik menangani masalah yang berkaitan dengan pembelajaran melalui pemecahan yang seharusnya digunakan untuk mengatasi permasalahan pengelolaan kelas atau sebaliknya. Misalnya, seorang pendidik berusaha membuat penyajian pelajaran lebih menarik agar peserta didik yang sering tidak masuk menjadi lebih tertarik untuk menghadiri pelajaran itu, padahal peserta didik tersebut tidak senang berada di kelas itu karena dia merasa tidak diterima oleh kawan-kawannya. Pemecahan seperti ini tentu saja tidak tepat. "Membuat kegiatan pembelajaran lebih menarik" adalah permasalahan pembelajaran, sedangkan "diterima atau tidak diterima oleh kawan" adalah permasalahan pengelolaan kelas. Masalah pembelajaran harus ditangani dengan pemecahan yang memang diperuntukan bagi pemecahan masalah pembelajaran dan masalah pengelolaan kelas juga harus ditangani dengan pemecahan yang memang tepatnya untuk mengatasi permasalahan pengelolaan kelas.

Untuk dapat menangani masalah-masalah pengelolaan kelas secara efektif para pendidik harus mampu:

- a. Mengenali secara tepat berbagai jenis masalah pengelolaan kelas baik yang bersifat perorangan maupun kelompok;

- b. Memahami pendekatan mana yang cocok dan tidak cocok untuk jenis masalah tertentu.
- c. Memilih dan menetapkan pendekatan yang paling tepat untuk memecahkan masalah yang dimaksud.

Dalam salah satu tulisannya Raka Joni mengupas tentang pengelolaan kelas. Menurutnya pengelolaan kelas merupakan salah satu keterampilan penting yang harus dikuasai pendidik. Pengelolaan kelas berbeda dengan pengelolaan pembelajaran. Pengelolaan pembelajaran lebih menekankan pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi dan tindak lanjut dari suatu kegiatan pembelajaran. Sedangkan pengelolaan kelas lebih berkaitan dengan upaya-upaya untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses pembelajaran (pembinaan rapport, penghentian perilaku peserta didik yang mengganggu perhatian kelas, pemberian ganjaran, penyelesaian tugas oleh peserta didik secara tepat waktu, penetapan norma kelompok yang produktif), didalamnya mencakup pengaturan orang (peserta didik) dan fasilitas.

Ada dua jenis masalah pengelolaan kelas, yaitu yang bersifat perorangan atau individual dan yang bersifat kelompok. Disadari bahwa masalah perorangan atau individual dan masalah kelompok seringkali menyatu dan amat sukar dipisahkan yang satu dari yang lain. Namun demikian, pembedaan antara kedua jenis masalah itu akan bermanfaat, terutama apabila guru ingin mengenali dan menangani permasalahan yang ada dalam kelas yang menjadi tanggungjawabnya. Di bawah ini dikemukakan tiga jenis teknik pembinaan disiplin kelas :

a. Teknik “*Inner Control*”

Teknik ini sangat disarankan untuk digunakan para pendidik dalam membina disiplin peserta didiknya. Teknik ini menumbuhkan kepekaan/penyadaran akan tata tertib dan pada akhirnya disiplin harus tumbuh dan berkembang dari dalam peserta didik itu sendiri (*self discipline*) Dengan kata lain peserta didik diharapkan dapat mengendalikan dirinya sendiri, tentu saja setelah mereka dibekali dengan pemahaman tentang nilai dan norma yang relevan dengan pembentukan kesadaran disiplin.

b. Teknik “*External control*”

Teknik external control yaitu proses pengendalian yang datang dari luar, berupa bimbingan dan penyuluhan. Teknik ini digunakan dalam menumbuhkan kesadaran disiplin yang cenderung dilakukan melalui “pengawasan” (yang kadang perlu diperketat dan kalau perlu menjatuhkan hukuman terhadap setiap pelanggaran).

c. Teknik “Cooperative control”

Dengan teknik ini, pembinaan disiplin kelas dilakukan melalui bekerja sama antara pendidik dengan peserta didik dalam mengendalikan situasi kelas ke arah terwujudnya tujuan kelas yang bersangkutan. Dalam hal ini pendidik dan peserta didik saling mengontrol satu sama lain terhadap pelanggaran tata tertib.

Masalah masalah yang sering ditemui dalam kegiatan pengelolaan kelas yang berkaitan dengan proses pembelajaran, yaitu :

1). Masalah Individual

Penggolongan masalah individual ini didasarkan atas anggapan dasar bahwa tingkah laku manusia itu mengarah pada pencapaian suatu tujuan tertentu yang bersifat pribadi. Setiap individu memiliki kebutuhan dasar untuk memiliki dan untuk merasa dirinya berguna. Jika seorang individu gagal mengembangkan rasa memiliki dan rasa dirinya berharga maka dia akan bertingkah laku menyimpang. Ada empat jenis penyimpangan tingkah laku, yaitu tingkah laku menarik perhatian orang lain, mencari kekuasaan, menuntut balas dan memperlihatkan ketidak mampuan. Keempat tingkah laku menyimpang ini bergeser secara berurutan ke arah yang makin lama makin berat. Misalnya, seorang anak yang gagal menarik perhatian orang lain boleh jadi menjadi anak yang mengejar kekuasaan. Berikut ini penjelasan atas bentuk bentuk perilaku dimaksud;

a). *Attention getting behaviors* (pola perilaku mencari perhatian).

Seorang peserta didik yang gagal menemukan kedudukan dirinya secara wajar dalam suasana hubungan sosial yang saling menerima biasanya (secara aktif ataupun pasif) bertingkah laku mencari perhatian orang lain. Tingkah laku destruktif pencari perhatian yang aktif dapat dijumpai pada anak-anak yang suka pamer, melawak (memperolok), membuat onar, memperlihatkan kenakalan, terus menerus bertanya; singkatnya, tukang rewel. Tingkah laku destruktif pencari perhatian yang pasif dapat dijumpai pada anak-anak yang malas atau anak-anak yang terus meminta bantuan orang lain.

b). *Power seeking behaviors* (pola perilaku menunjukkan kekuatan/ kekuasaan).

Tingkah laku mencari kekuasaan sama dengan perhatian yang destruktif, tetapi lebih mendalam. Pencari kekuasaan yang aktif suka mendekati, berbohong, menampilkan adanya pertentangan pendapat, tidak mau melakukan yang diperintahkan orang lain dan menunjukkan sikap tidak patuh secara terbuka. Pencari kekuasaan yang pasif tampak pada anak-anak yang amat menonjolkan kemalasannya

sehingga tidak melakukan apa-apa sama sekali. Anak-anak ini amat pelupa, keras kepala, dan secara pasif memperlihatkan ketidakpatuhan.

c). *Revenge seeking behaviors* (pola perilaku menunjukkan balas dendam).

Peserta didik yang menuntut balas mengalami frustrasi yang amat dalam dan tidak menyadari bahwa dia sebenarnya mencari sukses dengan jalan menyakiti orang lain. Keganasan, penyerangan secara fisik (mencakar, menggigit, menendang) terhadap sesama siswa, petugas atau pengusaha, ataupun terhadap binatang sering dilakukan anak-anak ini. Anak-anak seperti ini akan merasa sakit kalau dikalahkan, dan mereka bukan pemain-pemain yang baik (misalnya dalam pertandingan). Anak-anak yang suka menuntut balas ini biasanya lebih suka bertindak secara aktif daripada pasif. Anak-anak penuntut balas yang aktif sering dikenal sebagai anak-anak yang ganas dan kejam, sedang yang pasif dikenal sebagai anak-anak pencemberut dan tidak patuh (suka menentang).

d). *Helplessness* (peragaan ketidakmampuan).

Peserta didik yang memperlihatkan ketidakmampuan pada dasarnya merasa amat tidak mampu berusaha mencari sesuatu yang dikehendakinya (yaitu rasa memiliki) yang bersikap menyerah terhadap tantangan yang menghadangnya; bahkan siswa ini menganggap bahwa yang ada dihadapannya hanyalah kegagalan yang terus menerus. Perasaan tanpa harapan dan tidak tertolong lagi ini biasanya diikuti dengan tingkah laku mengundurkan atau memencilkan diri. Sikap yang memperlihatkan ketidakmampuan ini selalu berbentuk pasif.

Keempat masalah individual tersebut akan tampak dalam berbagai bentuk tindakan atau perilaku menyimpang, yang tidak hanya akan merugikan dirinya sendiri tetapi juga dapat merugikan orang lain atau kelompok. Ada empat teknik sederhana untuk mengenali adanya masalah-masalah individu seperti diuraikan diatas pada diri para siswa.

- Jika pendidik merasa terganggu (atau bosan) dengan tingkah laku seorang peserta didik, hal itu merupakan tanda bahwa peserta didik yang bersangkutan mungkin mengalami masalah mencari perhatian.
- Jika pendidik merasa terancam (atau merasa dikalahkan), hal itu merupakan tanda bahwa peserta didik yang bersangkutan mungkin mengalami masalah mencari kekuasaan.
- Jika pendidik merasa amat disakiti, hal itu merupakan tanda bahwa peserta didik yang bersangkutan mungkin mengalami masalah menuntut balas.
- Jika pendidik merasa tidak mampu menolong lagi, hal itu merupakan tanda bahwa peserta didik yang bersangkutan mungkin mengalami masalah ketidakmampuan.

Disarankan bahwa pendidik hendaknya benar-benar mampu mengenali dan memahami secara tepat arah tingkah laku peserta didik yang dimaksud (apakah tingkah laku peserta didik itu mengarah ke mencari perhatian, mencari kekuasaan, menuntut balas, atau memperlihatkan ketidakcampuran) agar pendidik itu mampu menangani masalah peserta didik secara tepat pula.

2). Masalah Kelompok.

Kegiatan pembelajaran secara umum berlangsung dalam kelompok belajar, yang dalam pendidikan formal dikenal dengan sebutan kelas. Dalam kegiatan pengelolaan kelas dikenal adanya tujuh masalah kelompok, yaitu;

a. Kurangnya kekompakan

Kurangnya kekompakan kelompok ditandai dengan adanya kekurang-cocokkan (konflik) diantara para anggota kelompok. Konflik antara peserta didik dari kelompok yang berjenis kelamin atau bersuku berbeda termasuk kedalam kategori kekurang-kompakan ini. Dapat dibayangkan bahwa kelas yang peserta didiknya tidak kompak akan beriklim tidak sehat yang diwarnai oleh adanya konflik, ketegangan dan kekerasan. Peserta didik di kelas seperti ini akan merasa tidak senang dengan kelompok kelasnya sehingga mereka tidak merasa tertarik dengan kelas yang mereka duduki itu. Dalam kondisi seperti itu bisa dipastikan bahwa para peserta didik tidak akan saling bantu membantu.

b. Kekurangmampuan mengikuti peraturan kelompok

Jika suasana kelas menunjukkan bahwa peserta didik tidak mematuhi aturan-aturan kelas yang telah ditetapkan, maka masalah yang kedua muncul, yaitu kekurang-mampuan mengikuti peraturan kelompok. Contoh-contoh masalah ini ialah suasana gaduh; bertingkah laku mengganggu padahal pada waktu itu semua peserta didik diminta tenang; berbicara keras-keras atau mengganggu kawan padahal waktu itu semua peserta didik diminta tenang bekerja di tempat duduknya masing-masing; dorong-mendorong atau menyela waktu antri di kafetaria dan lain-lain.

c. Reaksi negatif terhadap sesama anggota kelompok

Reaksi negatif terhadap anggota kelompok terjadi apabila ekspresi yang bersifat kasar yang dilontarkan terhadap anggota kelompok yang tidak diterima oleh kelompok itu, anggota kelompok yang menyimpang dari aturan kelompok atau anggota kelompok yang menghambat kegiatan kelompok. Anggota kelompok dianggap "menyimpang" ini kemudian "dipaksa" oleh kelompok itu untuk mengikuti kemauan kelompok.

d. Penerimaan kelas (kelompok) atas tingkah laku yang menyimpang.

Penerimaan kelompok (kelas) atas tingkah laku yang menyimpang terjadi apabila kelompok itu mendorong timbulnya dan mendukung anggota kelompok yang bertingkah laku menyimpang dari norma-norma sosial pada umumnya. Contoh yang amat umum ialah perbuatan memperolok-olokan, misalnya membuat gambar-gambar yang "lucu" tentang guru. Jika hal ini terjadi maka masalah kelompok dan masalah perorangan telah berkembang dan masalah kelompok kelihatannya lebih perlu mendapat perhatian.

e. Kegiatan anggota atau kelompok yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan, berhenti melakukan kegiatan atau hanya meniru-niru kegiatan orang (anggota) lainnya saja.

Masalah kelompok akan timbul dari kelompok itu, dan mudah mengganggu kelancaran kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini kelompok itu mereaksi secara berlebihan terhadap hal-hal yang sebenarnya tidak berarti atau bahkan memanfaatkan hal-hal kecil untuk mengganggu kelancaran kegiatan kelompok itu. Contoh yang sering terjadi ialah peserta didik menolak untuk melakukan sesuatu, karena mereka beranggapan pendidik tidak adil. Jika hal ini terjadi, maka suasana diwarnai oleh ketidakpastian dan kekhawatiran.

f. Ketiadaan semangat, tidak mau bekerja, dan tingkah laku agresif atau protes.

Masalah kelompok yang paling rumit ialah apabila kelompok itu melakukan protes dan tidak mau melakukan kegiatan, baik hal itu dinyatakan secara terbuka maupun terselubung. Permintaan penjelasan yang terus menerus tentang sesuatu tugas, kehilangan pensil, lupa mengerjakan tugas rumah atau tugas itu tertinggal di rumah, tidak dapat mengerjakan tugas karena gangguan keadaan tertentu, dan lain-lain merupakan contoh-contoh protes atau keengganan bekerja. Pada umumnya protes dan keengganan seperti itu disampaikan secara terselubung dan penyampaian secara terbuka biasanya jarang terjadi.

g. Ketidakmampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Ketidak-mampuan menyesuaikan diri terhadap lingkungan terjadi apabila kelompok (kelas) mereaksi secara tidak wajar terhadap peraturan baru atau perubahan peraturan, pengertian keanggotaan kelompok, perubahan peraturan, pengertian keanggotaan kelompok, perubahan jadwal kegiatan, pergantian guru dan lain-lain.

Apabila hal itu terjadi sebenarnya para siswa (anggota kelompok) sedang mereaksi terhadap suatu ketegangan tertentu; mereka menganggap perubahan yang terjadi itu sebagai ancaman terhadap keutuhan kelompok. Contoh yang paling sering terjadi ialah tingkah laku yang tidak sedap pada siswa terhadap guru pengganti, padahal biasanya kelas itu adalah kelas yang baik.

3. Pendekatan-Pendekatan dalam Pengelolaan Kelas

Untuk mengatasi masalah dalam pengelolaan kelas di atas, ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan.

a. *Behavior – Modification Approach (Behaviorism Approach)*

Asumsi yang mendasari penggunaan pendekatan ini adalah bahwa perilaku “baik” dan “buruk” individu merupakan hasil belajar. Upaya memodifikasi perilaku dalam mengelola kelas dilakukan melalui pemberian *positive reinforcement* (untuk membina perilaku positif) dan *negative reinforcement* (untuk mengurangi perilaku negatif). Kendati demikian, dalam penggunaan reinforcement negatif seyogyanya dilakukan secara hati-hati, karena jika tidak tepat malah hanya akan menimbulkan masalah baru.

b. *Socio-Emotional Climate Approach (Humanistic Approach)*

Asumsi yang mendasari penggunaan pendekatan ini adalah bahwa proses belajar mengajar yang baik didasari oleh adanya hubungan interpersonal yang baik antara peserta didik – guru dan atau peserta didik – peserta didik dan guru menduduki posisi penting bagi terbentuknya iklim sosio-emosional yang baik. Dalam hal ini, Carl A. Rogers mengemukakan pentingnya sikap tulus dari guru (*realness, genuiness, congruence*); menerima dan menghargai peserta didik sebagai manusia (*acceptance, prizing, caring, trust*) dan mengerti dari sudut pandangan peserta didik sendiri (*emphatic understanding*). Sedangkan Haim C. Ginnot mengemukakan bahwa dalam memecahkan masalah, pendidik berusaha untuk membicarakan situasi, bukan pribadi pelaku pelanggaran dan mendeskripsikan apa yang ia lihat dan rasakan; serta mendeskripsikan apa yang perlu dilakukan sebagai alternatif penyelesaian.

Selain itu juga dikemukakan William Glasser bahwa guru sebaiknya membantu mengarahkan peserta didik untuk mendeskripsikan masalah yang dihadapi; menganalisis dan menilai masalah; menyusun rencana pemecahannya; mengarahkan peserta didik agar *committed* terhadap rencana yang telah dibuat memupuk keberanian menanggung akibat “kurang menyenangkan”; serta membantu peserta didik membuat rencana penyelesaian baru yang lebih baik. Sementara itu, Rudolf

Draikurs mengemukakan pentingnya *Democratic Classroom Process*, dengan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk dapat memikul tanggung jawab; memperlakukan peserta didik sebagai manusia yang dapat secara bijak mengambil keputusan dengan segala konsekuensinya; dan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menghayati tata aturan masyarakat.

c. *Group Process Approach*

Asumsi yang mendasari penggunaan pendekatan ini adalah bahwa pengalaman belajar berlangsung dalam konteks kelompok sosial dan tugas guru adalah membina dan memelihara kelompok yang produktif dan kohesif. Richard A. Schmuck & Patricia A. Schmuck mengemukakan prinsip – prinsip dalam penerapan pendekatan group proses, yaitu : (a) *mutual expectations*; (b) *leadership*; (c) *attraction* (pola persahabatan); (c) *norm*; (d) *communication*; (d) *cohesiveness*.

d. Pendekatan Otoriter

Pandangan yang otoriter dalam pengelolaan kelas merupakan seperangkat kegiatan guru untuk niciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas. Pengelolaan kelas sebagai proses untuk mengontrol tingkah laku siswa ke arah disiplin. Bila timbul masalah-masalah yang merusak ketertiban atau kedisiplinan kelas, maka perlu adanya pendekatan: 1). perintah dan larangan, 2). penekanan dan penguasaan, 3). penghukuman dan pengancaman, dan 4). pendekatan perintah dan larangan

e. Pendekatan Permisif

Pendekatan yang permisif dalam pengelolaan kelas merupakan seperangkat kegiatan pengajar yang memaksimalkan kebebasan pembelajar untuk melakukan sesuatu. Sehingga bila kebebasan ini dihalangi dapat menghambat perkembangan pembelajar. Berbagai bentuk pendekatan dalam pelaksanaan pengelolaan kelas ini terjadi karena pendidik banyak menyerahkan segala inisiatif dan tindakan pada diri peserta didik.

- 1).Memberi peluang bermalas malasan atau menunda pekerjaan kepada peserta didik.
- 2).Menukar dan mengganti susunan kelompok tanpa melalui prosedur yang sebenarnya
- 3).Menukar kegiatan salah satu pembelajar, digantikan oleh orang lain tanpa persetujuan yang bersangkutan

- 4).Mengalihkan tanggung jawab kelompok kepada salah seorang dari anggota kelompok.
- 5).Tindakan pendekatan pengalihan dan pemasabodohan merupakan tindakan yang bersifat premisif. Dari tindakan pendekatan ini muncul hal-hal yang kurang disadari oleh pembelajar
- 6).Meremehkan sesuatu kejadian, atau tidak melakukan apa-apa sama sekali

f. Pendekatan membiarkan dan memberi kebebasan

Hal ini biasa dilakukan jika pendidik memandang bahwa peserta didik telah mampu melakukan sesuatu dengan prosedur yang benar. Maka mereka diberi kesempatan untuk bekerja sendiri dengan bebas, tapi tetap terkendali. Ini merupakan salah satu cara pendidik dalam mengelola kelas. Lebih menguntungkan lagi kalau semua peserta didik bekerja sendiri, pendidik juga bisa aktif mengerjakan tugas lain, dengan tetap memantau kegiatan peserta didik. Percaya atau tidak bahwa hasil bekerja pembelajar belum memadai dan kurang terarah Akibat yang sering terjadi pembelajar merasa telah benar dengan tingkah laku dalam pengerjaan tugas, telah bertanggung jawab dalam kelompok atau kelas itu. Tapi ternyata setelah dibandingkan dengan kelompok lainnya kurang atau malahan lebih rendah. Kedua pendekatan inipun kurang menguntungkan, tanpa kontrol dan pengajar bersikap serta memandang ringan terhadap gejala-gejala yang muncul. Pihak pengajar dan pembelajar tampak bebas, kurang memikat.

C. Kegiatan Pembelajaran dan Manajemen Kelas

Kegiatan guru di dalam kelas meliputi dua hal pokok yaitu kegiatan melaksanakan kegiatan pembelajaran dan kegiatan manajerial (Depdikbud, 1983:9); Entang dan Raka Joni, 1983). Kegiatan pembelajaran dimaksudkan secara langsung untuk mendorong peserta didik berupaya mencapai tujuan-tujuan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran antara lain seperti menelaah kebutuhan peserta didik, menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, mengorganisasikan komponen sistem pembelajaran, mengendalikan pembelajaran, serta menilai hasil proses pembelajaran.

Kegiatan manajerial kelas bermaksud menciptakan dan mempertahankan suasana kelas agar kegiatan pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kegiatan manajerial antara lain seperti mengembangkan hubungan yang baik antara guru dan peserta didik, memberikan ganjaran dengan segera, mengembangkan aturan main dalam kegiatan kelompok, penghentian tingkah laku peserta didik yang menyimpang atau tidak sesuai dengan tata tertib. Dengan demikian, dalam proses pembelajaran disekolah dapat dibedakan

adanya dua kelompok masalah yaitu masalah pengajaran dan masalah manajemen kelas. Pembelajaran dan manajemen bertujuan menyiapkan atau memproses, yaitu memproses atau menyiapkan perilaku-perilaku guru dan/atau siswa yang diharapkan memberikan kemudahan dalam pencapaian tujuan tertentu(Weber, 1993:1)

Dibawah ini, adalah gambaran proses pembelajaran dan proses manajerial yang masing-masing meliputi empat proses. Proses pembelajaran meliputi kegiatan; a. mengidentifikasi tujuan pembelajaran, b. mendiagnosis kebutuhan peserta didik, c. merencanakan dan menerapkan aktivitas pengajaran, d.mengevaluasi keberhasilan siswa. Proses manajerial meliputi; a. menetapkan tujuan yang ingin dicapai, b. menganalisis kondisi sumber daya yang diperlukan, c. memilih dan menerapkan strategi manajerial, d. mengendalikan proses manajemen, e. menilai kulaitas kerja.

BAB XII

BIMBINGAN & KONSELING

SEBAGAI PELAYANAN KHUSUS

A. Konsep Manajemen Pelayanan Khusus.

Sekolah sebagai satuan pendidikan memiliki unsur-unsur pelayanan yang meliputi berbagai kegiatan penunjang eksistensi sekolah. Unsur-unsur pelayanan khusus yang diberikan sekolah sebagai satuan pendidikan tersebut masing-masing mempunyai fungsi, hubungan, dan ketergantungan dengan komponen-komponen lainnya. Unsur-unsur kegiatan pelayanan khusus tersebut meliputi pelayanan: (a) administrasi peserta didik, (b) administrasi kurikulum, (c) administrasi personil, (d) administrasi sarana prasarana, (e) administrasi keuangan, (f) pelayanan hubungan sekolah dan masyarakat serta (g) pelayanan khusus bimbingan dan konseling.

Unsur unsur kegiatan tersebut harus dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan, hal ini dimaksudkan agar lembaga pendidikan dapat memberikan pelayanan yang prima dan komprehensif kepada seluruh warga sekolah, dan secara khusus kepada peserta didik. Pelayanan yang prima dan komprehensif kepada peserta didik tersebut, sangat diperlukan dalam rangka menunjang ketercapaian tujuan pendidikan, baik pada level tujuan instruksional, tujuan institusional, maupun pada level tujuan pendidikan nasional.

Manajemen layanan khusus di sekolah diartikan sebagai unit kegiatan khusus yang memberikan pelayanan kepada peserta didik, yang ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar kegiatan pendidikan dan pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus peserta didik di sekolah. Di antaranya adalah meliputi manajemen layanan bimbingan dan konseling yang diperuntukan bagi peserta didik. Layanan tersebut harus di kelola secara baik, benar, dan profesional, baik dari sisi akademik, pedagogik, maupun psikologis, yang konsisten dengan tingkat perkembangan peserta didik, sehingga dapat membantu memper lancar pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Tujuan utama dari penyelenggaraan pelayanan khusus pada lembaga pendidikan atau sekolah adalah untuk; a. meminimalisir hambatan hambatan belajar yang dialami peserta didik, b. mengoptimalkan pengembangan potensi peserta didik, c. menunjang kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran yang harus dicapai oleh setiap lembaga pendidikan atau sekolah. Pelayanan khusus berperan sebagai penunjang kegiatan pendidikan dan pembelajaran, karena kegiatannya berada dan dilaksanakan di luar kelas dan kadang kadang di luar jam belajar.

B. Prinsip-Prinsip Layanan Khusus

Prinsip-prinsip layanan khusus pada lembaga pendidikan terdiri atas prinsip-prinsip yang berhubungan dengan peserta didik, pembimbing, organisasi dan administrasi.

1. Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan peserta didik yang dibimbing:
 - a. Pelayanan bimbingan harus diberikan kepada seluruh peserta.
 - b. Harus ada kriteria untuk mengatur prioritas layanan bimbingan kepada siswa.
 - c. Diperlukan suatu alat pengukur yang cermat agar dapat dibedakan siswa yang mana yang harus didahulukan.
 - d. Program bimbingan harus dipusatkan kepada siswa.
 - e. Pelayanan bimbingan harus dapat memenuhi kebutuhan individu yang bersangkutan.
 - f. Keputusan terakhir dalam proses bimbingan ditentukan oleh individu yang dibimbing.
 - g. Individu yang mendapat bimbingan harus dapat berangsur-angsur dapat membangun dirinya sendiri.

2. Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan pembimbing
 - a. Petugas-petugas bimbingan harus melakukan tugasnya sesuai dengan kemampuan dan kewajiban masing-masing.
 - b. Petugas-petugas bimbingan di sekolah dipilih atas dasar kualifikasi keperibadian, pendidikan, pengalaman dan kemampuan.
 - c. Petugas bimbingan harus mendapat kesempatan untuk memperkembangkan diri serta keahliannya melalui berbagai latihan.
 - d. Petugas bimbingan hendaknya mempergunakan informasi yang tersedia mengenai individu yang dibimbing beserta lingkungannya sebagai bahan untuk membuat individu yang bersangkutan ke arah penyesuaian diri yang lebih baik.
 - e. Petugas bimbingan harus menghormati dan menjaga kerahasiaan informasi tentang individu yang dibimbing.
 - f. Petugas-petugas bimbingan hendaknya mempergunakan berbagai jenis metode dan teknik yang tepat dalam melaksanakan tugasnya.
 - g. Petugas-petugas bimbingan hendaknya memperhatikan dan mempergunakan hasil penelitian dalam bidang minat kemampuan dan hasil belajar individu untuk kepentingan perkembangan kurikulum sekolah.

3. Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan organisasi dan administrasi bimbingan:
 - a. Bimbingan harus dilaksanakan secara berkesinambungan
 - b. Dalam pelaksanaan bimbingan harus tersedia kartu pribadi bagi setiap individu siswa. Hal ini sangat diperlukan untuk mencatat data pribadi individu secara sistematis yang dapat digunakan untuk kemajuan individu yang bersangkutan
 - c. Program bimbingan harus disusun dengan kebutuhan sekolah yang bersangkutan, sehingga layanan bimbingan mempunyai sumbangan yang besar terhadap program sekolah.
 - d. Pembagian waktu untuk setiap bimbingan secara teratur.
 - e. Bimbingan harus dilaksanakan selam dalam situasi individu dan dalam situasi kelompok, sesuai dengan masalah dan metode yang dipergunakan dalam memecahkan masalah itu.
 - f. Kepala sekolah memegang tanggung jawab mendasar dalam pelaksanaan bimbingan (Rusliana, 2010).

C. Manajemen Layanan Bimbingan dan Konseling.

Pengertian bimbingan menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2001:14) adalah suatu bantuan yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah sebagaimana dikemukakan dalam kaitan dengan pengajaran. Dari definisi-definisi di atas, dapatlah ditarik kesimpulan bahwa bimbingan berarti bantuan yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain yang memerlukannya. Perkataan "membantu" berarti dalam bimbingan tidak ada paksaan, tetapi lebih menekankan pada pemberian peranan individu kearah tujuan yang sesuai dengan potensinya. Jadi dalam hal ini, pembimbing sama sekali tidak ikut menentukan pilihan atau keputusan dari orang yang dibimbingnya. Yang menentukan pilihan atau keputusan adalah individu itu sendiri. Bantuan (bimbingan) tersebut diberikan kepada setiap orang, namun prioritas diberikan kepada individu-individu yang membutuhkan atau benar-benar harus dibantu. Pada hakekatnya bantuan itu adakah untuk semua orang. Bimbingan merupakan suatu proses kontinu, artinya bimbingan itu tidak diberikan hanya sewaktu-waktu saja dan secara kebetulan, namun merupakan kegiatan yang terus menerus, sistematis, terencana dan terarah pada tujuan. Bimbingan atau bantuan diberikan agar individu dapat mengembangkan dirinya semaksimal mungkin. Bimbingan diberikan agar individu dapat lebih mengenal dirinya sendiri (kekuatan dan kelemahannya), menerima keadaan dirinya dan dapat mengarahkan dirinya sesuai dengan kemampuannya.

Sedangkan konseling adalah proses interaksi yang memberikan fasilitas atau kemudahan untuk pemahaman yang bermakna terhadap diri dan lingkungan, serta menghasilkan kemantapan atau kejernihan tujuan-tujuan dan nilai-nilai untuk perilaku

dimasa yang akan datang. Menurut Shertzer dan Stone dalam Syuhada (1988) adalah usaha yang secara langsung berkenaan dengan pemecahan masalah-masalah peserta didik.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa konseling adalah upaya bantuan yang diberikan seseorang pembimbing yang terlatih dan berpengalaman, terhadap individu-individu yang membutuhkannya, agar individu tersebut dapat berkembang potensinya secara optimal, mampu mengatasi masalahnya, dan mampu menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah. Jadi konseling adalah usaha yang secara langsung berkenaan dengan masalah-masalah klien, sementara bimbingan lebih diaksentualisasikan kepada bantuan kepada klien.

Layanan bimbingan dan konseling merupakan salah satu kelanjutan dari layanan kepenasehatan akademik dan administrasi peserta didik. Pelayanan bantuan untuk peserta didik baik individu/kelompok agar mandiri dan berkembang secara optimal dalam hubungan pribadi, sosial, belajar, karir; melalui berbagai jenis layanan dan kegiatan pendukung atas dasar norma-norma yang berlaku.

D. Tujuan dan Fungsi Bimbingan dan Konseling

Tujuan bimbingan dan konseling secara umum adalah sesuai dengan tujuan pendidikan sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) tahun 1989 yaitu terwujudnya manusia Indonesia seutuhnya yang cerdas, yang beriman, dan bertakwa kepada Tuhan Yng Maha Esa dan berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, keperibadian yang amantap dan mandiri, serta rasa tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangasaan (Depdikbud, 1994:5).

Secara umum layanan bimbingan dan konseling adalah upaya membantu peserta didik mengenal bakat, minat, dan kemampuannya, serta memilih dan menyesuaikan diri dengan kesempatan pendidikan untuk merencanakan karier yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Melalui bimbingan dan konseling diharapkan potensi peserta didik bisa dikembangkan secara optimal, dengan meminimalisir hal hal negatif yang dapat menghambat perkembangan peserta didik.

Sesuai dengan hakekat bimbingan sebagai upaya untuk membantu perkembangan kepribadian siswa secara optimal, maka secara umum layanan bimbingan di sekolah dasar harus dikaitkan dengan kegiatan pendidikan, karena itu tujuan akhir bimbingan adalah mengembangkan potensi siswa secara optimal agar mampu meningkatkan perannya dalam rangka menjawab tantangan kehidupan masa depan. Secara khusus layanan layanan bimbingan bertujua membantu siswa agar dapat memenuhi tugas-tugas perkembangan yang

meliputi aspek pribadi-sosial, pendidikan dan karier sesuai dengan tuntutan lingkungan (Depdikbud, 1994).

Secara khusus layanan bimbingan dan konseling bertujuan untuk membantu siswa agar dapat mencapai tujuan-tujuan perkembangan yang meliputi aspek dibawah ini, yaitu;

1. Dalam aspek perkembangan pribadi dan social peserta didik, pelayanan bimbingan bertujuan membantu peserta didik agar;
 - a. Memiliki pemahaman terhadap diri sendiri.
 - b. Dapat mengembangkan sikap positif.
 - c. Membantu kegiatan secara sehat.
 - d. Mampu menghargai orang lain
 - e. Memiliki rasa tanggungjawab
 - f. Mengembangkan keterampilan hubungan pribadi
 - g. Dapat menyelesaikan masalah
 - h. Dapat membuat keputusan secara baik
 - i. Dalam aspek perkembangan, layanan bimbingan dan konse ling membantu peserta didik agar;
 - 1). Dapat melaksanakan cara-cara belajar yang benar
 - 2). Dapat menetapkan tujuan dan rencana pendidikan
 - 3). Dapat mencapai prestasi belajar secara optimal.
 - 4). Memiliki kemampuan untuk menghadapi evaluasi
2. Dalam aspek perkembangan karier layanan bimbingan membantu peserta didik agar dapat;
 - a. Mengenal berbagai jenis pekerjaan yang ada.
 - b. Merencanakan masa depan.
 - c. Membantu arah pekerjaan.
 - d. Menyesuaikan kemampuan dan minat dengan jenis pekerjaan.
 - e. Membantu mencapai cita-cita

E. Fungsi Bimbingan dan Konseling

Berdasarkan pengertian dan tujuan bimbingan yang ingin dicapai, layanan bimbingan dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Fungsi pemahaman, yaitu fungsi bimbingan yang akan menghasilkan pemahaman diri yang meliputi;
 - a). Pemahaman diri peserta didik, terutama oleh dirinya sendiri, orangtua, guru dan pembimbing
 - b). Pemahaman tentang lingkungan peserta didik (lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat), terutama oleh dirinya sendiri, orangtua, guru, dan pembimbing
 - c). Pemahaman tentang informasi (informasi pendidikan, karier, dan budaya/nilai-nilai) terutama oleh peserta didik.
2. Fungsi pencegahan, yaitu fungsi bimbingan yang akan menghasilkan terhindarnya peserta didik dari berbagai permasalahan yang dapat menghambat atau menimbulkan masalah dalam proses perkembangan mereka.
3. Fungsi perbaikan, yaitu meskipun fungsi pemahaman dan pencegahan telah dilaksanakan, namun peserta didik yang bersangkutan kemungkinan masih mengalami masalah-masalah tertentu. Dalam hal ini bantuan bimbingan berusaha untuk memecahkan masalah yang dialami peserta didik.
4. Fungsi pemeliharaan dan pengembangan, yaitu fungsi bimbingan yang diberikan dapat membantu para peserta didik dalam memelihara dan mengembangkan berbagai potensi dan kondisi positif mereka secara terarah dan mantap.

F. Perencanaan Program Bimbingan dan Konseling

Penyusunan program bimbingan dan konseling di sekolah/madrasah dimulai dari mengidentifikasi aspek-aspek yang dijadikan bahan masukan bagi penyusun program tersebut. Kegiatan ini yang akan dijadikan bahan masukan bagi penyusunan program. Perencanaan program seharusnya didasarkan pada kebutuhan nyata siswa lengkap dan menyeluruh (memuat segenap fungsi bk), sistematis (disusun menurut urutan logis, sinkron, dan tidak tumpang tindih), terbuka dan luwes (mudah menerima masukan tanpa harus merombah program secara menyeluruh), memungkinkan kerjasama dengan pihak terkait dimungkinkan penilaian dan tindak lanjut.

G. Peran Kepala Sekolah dan Staf dalam Bimbingan dan Konseling

Keberhasilan program pelayanan bimbingan dan konseling di sekolah tidak hanya ditentukan oleh keahlian dan ketrampilan para petugas penyuluh, namun juga sangat ditentukan oleh ketrampilan seluruh staf sekolah dalam memberikan pelayanan tersebut. Untuk itu diperlukan adanya “team work” yang terdiri atas kepala sekolah, konselor, guru penyuluh, guru, dan pekerja sosial (social worker). Diperlukan juga adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Untuk menelaah tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota tim tersebut di atas, perlu ditelaah dulu beberapa pola organisasi bimbingan.

H. Pola Organisasi Bimbingan dan Konseling di Sekolah

Pada umumnya ada 3 (tiga) pola organisasi bimbingan dan konseling di sekolah. Pola organisasi dimana pelayanan bimbingan diberikan dan dilaksanakan oleh semua staf sekolah. Pelayanan bimbingan ini merupakan bagian dari tugas mengajar yang diterima guru. Pada pola organisasi bimbingan semacam ini, tidak diperlukan seorang ahli bimbingan dan konseling yang bertugas secara khusus menyelenggarakan bimbingan di sekolah. Pola organisasi bimbingan ini biasanya dilaksanakan di sekolah dasar atau yang sederajat.

Pola organisasi dimana pelayanan bimbingan diberikan secara khusus. Dalam hal ini pelayanan bimbingan dikoordinir oleh seorang ahli yang bertugas khusus menyelenggarakan bimbingan dan konseling. Petugas-petugas tersebut dibebaskan dari tugas mengajar. Biasanya penyelenggaraan layanan bimbingan dengan pola ini memerlukan petugas-petugas lain yang membantu pelaksanaan program. Dalam pola yang semacam ini sudah harus ada pembagian tugas yang jelas di antara para petugas bimbingan. Pola ini biasanya digunakan di Sekolah Menengah (SMP/SMA/SMK/MA).

Pola yang ketiga adalah merupakan pola campuran antara pola yang pertama dan kedua. Dalam pola ini pelaksanaan layanan bimbingan dilakukan oleh guru-guru yang terpilih yang dibebaskan dari tugas mengajar untuk beberapa jam dalam setiap hari. Untuk itu guru terpilih harus mendapatkan latihan jabatan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

I. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Layanan Bimbingan

Pada ketiga pola organisasi bimbingan di atas, tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membina penyelenggaraan layanan bimbingan dan konseling di sekolahnya sehingga pelaksanaannya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah dituangkan dalam program-programnya. Adapun bila dilihat dari statusnya, baik di sekolah maupun dalam organisasi bimbingan konseling pada khususnya, maka fungsi kepala sekolah adalah

sebagai administrator dan supervisor. Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan seluruh program sekolah umumnya, khususnya program layanan bimbingan dan konseling di sekolahnya. Karena posisinya yang sentral di dalam sekolah, kepala sekolah adalah orang yang paling berpengaruh dalam pengembangan atau peningkatan pelayanan bimbingan dan konseling di sekolahnya.

J. Peranan dan Fungsi Guru Bidang Studi dalam Bimbingan Konseling

Tugas utama guru adalah mengajar, tetapi untuk keberhasilannya ia perlu bekerja sama dengan petugas-petugas bimbingan. Tugas guru dalam program bimbingan yang sangat penting adalah menciptakan lingkungan yang memungkinkan peserta didik dapat menyesuaikan diri dengan baik, di samping menciptakan lingkungan yang menyenangkan bagi peserta didik. Menurut Santoso (2009:19) sehubungan dengan usaha menciptakan lingkungan sekolah/kelas yang sesuai dengan azas-azas kesejahteraan jiwa, maka tugas guru bidang studi adalah:

- a. Menciptakan suasana kelas yang memungkinkan peserta didik merasa bebas untuk menyatakan dirinya dan menunjukkan usahanya sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok.
- b. Mengembangkan rasa harga diri pada anak-anak dengan menghargai pekerjaan yang baik
- c. Mempunyai pengertian bahwa tingkah laku itu ada sebabnya (bisa dari sekolah, keluarga dan masyarakat)
- d. Mempunyai pengertian mengenai tingkah laku peserta didik sehingga dapat menangani masalah-masalah disiplin dengan tepat
- e. Menghindari pemberian penghargaan yang berlebihan terhadap peserta didik yang taat pada peraturan dan menyadari bahwa murid yang "tidak menimbulkan kesulitan" mungkin mengalami konflik emosional yang serius
- f. Mengetahui mana tingkah laku yang normal, mana yang kronis , dan bersedia untuk menyerahkan peserta didik yang kronis tersebut kepada spesialis
- g. Bersedia menerima kenyataan bahwa tiap peserta didik adalah berbeda dan ia akan mencapai hasil sebanyak-banyaknya apabila ia mengetahui, memahami, dan merencanakan kegiatan-kegiatannya sesuai dengan kebutuhan itu.
- h. Sedangkan tugas guru bidang studi yang berkenaan dengan pelaksana naan bimbingan di sekolah;
 - 1).Mendeteksi adanya kesulitan yang dihadapi peserta didik dalam penyesu aian diri dan melaporkannya
 - 2).Membantu mengumpulkan informasi/data untuk "cumulative record".

- 3). Menjadi penghubung antara sekolah dan orang tua peserta didik.
- 4). Menghubungkan materi pelajaran dengan kebutuhan dunia kerja.
- 5). Berpartisipasi dalam konferensi kasus (case-conference)
- 6). Memberikan informasi kepada murid-murid tentang hal-hal yang berkenaan dengan program bimbingan.

K. Tugas dan Fungsi Konselor Sekolah

Jones dalam Dharma (2008:23) mengatakan bahwa tugas utama seorang konselor adalah melakukan konseling. Apabila diberikan tugas-tugas lain maka akan mengaburkan sebutan konselor itu sendiri. Beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang konselor antara lain:

- a. Pengetahuan dalam informasi mengenai pekerjaan, pendidikan dan sosial dan bagaimana menggunakannya dengan counselee;
- b. Pemahaman psikologis dan pandangan yang luas mengenai sifat dan sebab-sebab dari kesulitan peserta didik.
- c. Ketrampilan dalam menggunakan alat-alat dan teknik yang dipergunakan dalam analisis individu peserta didik.
- d. Membantu peserta didiknya untuk memahami kekuatan, kelemahan serta kesempatan yang ada pada dirinya
- e. Menyelenggarakan bimbingan kelompok dalam merencanakan dan memimpin kegiatan semacam itu.
- f. Bekerja sama dengan guru-guru lain dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi peserta didik.
- g. Berpartisipasi aktif dalam pengembangan kurikulum sekolah
- i. Membantu sekolah dalam bekerjasama dengan masyarakat.
- j. Bertindak sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat untuk mengusahakan agar sumber-sumber pelayanan yang ada di masyarakat dapat dipergunakan oleh peserta didik dan guru.
- k. Memberikan kontribusi terhadap program sekolah terutama program bimbingan kepada masyarakat.

L. Tugas dan Fungsi Psikolog Sekolah

Tugas utama psikolog sekolah adalah melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan diagnosis dan penyembuhan masalah atau kesulitan belajar yang nampak pada kurangnya penyesuaian dalam belajar atau penyesuaian pribadi-sosial;

- a. Bekerjasama dengan orang tua peserta didik untuk memperbaiki hubungan orang tua dengan anaknya
- b. Memberikan pelayanan-pelayanan khusus bagi anak yang berkelainan
- c. Menyelenggarakan in servis training bagi guru-guru mengenai aplikasi kesejahteraan jiwa di sekolah
- d. Mengadakan riset, terutama mengenai pendekatan- pendekatan praktis terhadap masalah-masalah sekolah
- e. Berpartisipasi secara aktif dalam merumuskan kebijakan- kebijakan mengenai program kesehatan sekolah dan membantusekolah dalam mengembangkan dan mengelola program kesehatan
- f. Mengkoordinasikan penilaian kesehatan dari semua peserta didik dan mengidentifikasi kebutuhan kesehatan mereka yang dapat mengganggu belajarnya
- g. Mengkoordinasikan penyediaan P3K di sekolah
- h. Mengkoordinasikan program sekolah dengan keseluruhan program kesehatan masyarakat.

M. Penerapan Program Bimbingan dan Konseling

Penenerapan program bimbingan dan konseling dalam pelaksanaan kurikulum sangat menentukan keberhasilan proses belajar-mengajar. Oleh karena itu peranan guru kelas dalam pelaksanaan kegiatan BK sangat penting dalam rangka mengefektifkan pencapaian tujuan pembelajaran yang dirumuskan. Sardiman (2001:142) menyatakan bahwa ada sembilan peran guru dalam kegiatan Bimbingan dan konseling, yaitu:

1. Informator, guru diharapkan sebagai pelaksana cara mengajar informatif, laboratorium, studi lapangan, dan sumber informasi kegiatan akademik maupun umum.
2. Organisator, guru sebagai pengelola kegiatan akademik, silabus, jadwal pelajaran dan lain-lain.
3. Motivator, guru harus mampu merangsang dan memberikan dorongan serta reinforcement untuk mendinamisasikan potensi peserta didik, menumbuhkan swadaya (aktivitas) dan daya cipta (kreativitas) sehingga akan terjadi dinamika di dalam proses pembelajaran.
4. Director, guru harus dapat membimbing dan mengarahkan kegiatan belajar siswa sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan. Inisiator, guru sebagai pencetus ide dalam proses belajar-mengajar.
5. Transmitter, guru bertindak selaku penyebar kebijaksanaan dalam pendidikan dan pengetahuan.

6. Fasilitator, guru akan memberikan fasilitas atau kemudahan dalam proses pembelajaran
7. Mediator, guru sebagai penengah dalam kegiatan belajar peserta didik. Evaluator, guru mempunyai otoritas untuk menilai prestasi anak didik dalam bidang akademik maupun tingkah laku sosialnya, sehingga dapat menentukan bagaimana anak didiknya berhasil atau tidak.

N. Evaluasi Program Bimbingan dan Konseling

Penilaian suatu program berarti mengadakan pertimbangan secara sistematis tentang efektifitas suatu kegiatan yang berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai dengan norma atau standar tertentu yang khusus. Penilaian sistematis suatu program menghasilkan beberapa nilai terhadap individu yang berhubungan dengan sebuah layanan sering juga pengembangan program itu sendiri. Karena itu bimbingan masa depan sangat tergantung pada data-data kongkrit mengenai keuntungan dan keterbatasannya. Evaluasi program bimbingan bersifat keharusan karena efektifitasnya harus diketahui dan program itu sendiri harus dikembangkan. Karena itu penilaian secara kontinu harus diadakan karena keputusan mengenai personel, waktu, aktifitas dan lainnya harus dibuat. Penilaian secara sistematis sangat diperlukan sebagai dasar pengembangan program itu sendiri.

Selanjutnya Sukardi (1990:47) menyatakan evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling di sekolah dimaksudkan adalah segala upaya tindakan atau proses untuk menentukan derajat kualitas kemajuan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan program bimbingan dan konseling di sekolah dengan mengacu pada kriteria atau patokan-patokan tertentu sesuai dengan program bimbingan yang dilaksanakan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapatlah dirumuskan bahwa:

1. Evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling merupakan suatu usaha untuk menilai efisiensi dan efektifitas pelayanan bimbingan dan konseling demi peningkatan mutu program bimbingan dan konseling.
2. Evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling ialah suatu usaha penelitian, dengan cara mengumpulkan data secara sistematis, menarik kesimpulan atas dasar data yang diperoleh secara objektif, mengadakan penafsiran dan merencanakan langkah-langkah perbaikan, pengembangan, dan pengarahan staf.

Secara umum penyelenggaraan evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling bertujuan untuk:

1. Mengetahui kemajuan program bimbingan dan konseling atau subjek yang telah memanfaatkan layanan bimbingan dan konseling.

2. Mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas strategi pelaksanaan program bimbingan dan konseling yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

1. Jenis Evaluasi Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling di Sekolah

a. Evaluasi Peserta didik (input)

Untuk mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan program bimbingan konseling di sekolah, maka pemahaman terhadap peserta didik yang mendapatkan bimbingan dan konseling penting dan perlu. Pemahaman mengenai peserta didik perlu dilakukan sedini mungkin. Dengan pemahaman terhadap peserta didik ini dapat dipakai untuk mempertimbangkan hasil pelaksanaan program bimbingan bila dibandingkan dengan produk yang dicapai. Evaluasi ini mulai dari layanan pengumpulan data pada saat peserta didik diterima di sekolah bersangkutan.

b. Evaluasi Program

Jenis evaluasi program ini dilakukan demi untuk peningkatan mutu program bimbingan dan konseling sekolah. penyusunan program bimbingan dan konseling di sekolah dibagi menjadi beberapa kegiatan layanan, yaitu; (1) layanan kepada peserta didik, (2) layanan kepada guru, (3) layanan kepada kepala sekolah, (4) layan kepada orang tua siswa/ masyarakat. Jenis evaluasi pelaksanaan program ini memerlukan alat-alat/instrumen evaluasi yang baik.

c. Evaluasi Proses

Untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam program bimbingan dan konseling di sekolah, dituntut proses pelaksanaan program bimbingan yang mengarah kepada tujuan yang diharapkan.

d. Evaluasi Hasil

Jenis evaluasi pelaksanaan program ini diadakan melalui peninjauan terhadap hasil yang diperoleh seseorang yang berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan bimbingan dan melalui peninjauan terhadap kegiatan itu sendiri. Peninjauan evaluatif itu memusatkan perhatian pada efek-efek yang dihasilkan sesuai dengan tujuan-tujuan bimbingan yang dikenal dengan nama evaluasi produk atau evaluasi hasil. Jadi untuk memperoleh gambaran tentang keberhasilan dari pelaksanaan program bimbingan di sekolah dapat dilihat dari hasil yang diperoleh dari pelaksanaan bimbingan dan konseling di sekolah.

2. Prinsip-prinsip Evaluasi Program Bimbingan dan Konseling

Gibson dan Mitchell (1981), mengemukakan beberapa prinsip yang semestinya diperankan dalam penyelenggaraan evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling, sebagai berikut:

1. Evaluasi yang efektif menuntut pengenalan terhadap tujuan-tujuan program.

2. Evaluasi yang efektif memerlukan kriteria pengukuran yang jelas.
3. Evaluasi yang melibatkan berbagai unsur yang profesional.
4. Evaluasi yang efektif hendaknya terencana dan berkesinambungan, berarti bahwa evaluasi program bimbingan dan konseling bukan merupakan kegiatan yang bersifat insidental, melainkan proses kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan.

3. Metode/pendekatan Evaluasi Pelaksanaan Program Bimbingan dan konseling.

Pendekatan evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling dapat dilakukan dengan berbagai cara dan kegiatan. Ada beberapa metode yang digunakan untuk menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan program bimbingan konseling diantaranya:

1. Metode survei, metode ini dimaksudkan guna mendapatkan data tentang lingkungan, pengelolaan, sikap dan pandangan personel sekolah, sikap dan pandangan siswa terhadap program bimbingan. Jadi, metode survei ini merupakan usaha untuk mengenal keadaan sesungguhnya dari suatu sekolah dengan secara menyeluruh sebagaimana adanya.
2. Metode observasi, sebelum melaksanakan observasi dibutuhkan suatu rencana yang terinci, yang mencakup perilaku-perilaku siswa yang diamati oleh siapa akan diamati, akan direkam dengan cara yang bagaimana, dan akan diberi interpretasi evaluatif menurut apa. Dengan demikian, perencanaan yang rinci, pembuatan pedoman atau kriteria dan keterlibatan lebih dari satu orang dalam observasi akan diperoleh data yang lebih terarah, tepat, dan objektif.
3. Metode eksperimental, metode ini dimaksudkan untuk mempelajari satu kelompok atau lebih yang menyangkut apakah tujuan layanan yang diharapkan itu dapat tercapai atau belum dan apakah layanan tersebut efektif dan efisien atau tidak.
4. Metode studi kasus, metode ini digunakan untuk mengumpulkan data mengenai keadaan seseorang siswa dijadikan objek studi kasus. Metode ini cukup banyak memakan waktu, akan tetapi memiliki beberapa keuntungan tertentu.

4. Sumber Data/informasi Kriteria Penilaian Evaluasi Pelaksanaan Program Bimbingan dan Konseling

Adapun sumber data yang perlu dihubungi, sangat tergantung pada jenis data atau informasi yang diperlukan. Sumber-sumber data yang dapat dihubungi diantaranya:

1. Kepala sekolah.
2. Wakil kepala sekolah.
3. Koordinator bimbingan dan konseling.
4. Konselor sekolah.

5. Guru mata pelajaran.
6. Personel sekolah lainnya.
7. Siswa dan teman dekatnya.
8. Orang tua dan masyarakat.
9. Para ahli atau lembaga-lembaga yang terkait.

5. Hambatan-hambatan dalam Evaluasi Pelaksanaan Program BK di Sekolah.

Ada beberapa hambatan yang dirasa sampai saat ini dalam evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling di sekolah diantaranya:

- a. Pelaksana-pelaksana bimbingan di sekolah tidak mempunyai waktu yang cukup memadai untuk melaksanakan evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling.
 - b. Pelaksana-pelaksana bimbingan dan konseling di sekolah memiliki latar belakang pendidikan yang sangat bervariasi baik ditinjau dari segi jenjang maupun programnya, sehingga kemampuannya pun dalam mengevaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling sangat bervariasi termasuk dalam menyusun, membakukan dan mengembangkan instrumen evaluasi.
 - c. Belum tersedianya alat-alat atau instrumen evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling di sekolah yang valid, reliabel, dan objektif.
 - d. Belum diselenggarakannya penataran, pendidikan atau pelatihan khusus yang berkaitan tentang evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling pada umumnya, dan penyusunan dan pengembangan instrumen evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling di sekolah.
 - e. Penyelenggaraan evaluasi membutuhkan banyak waktu dan biaya.
 - f. Belum adanya guru inti atau instruktur bimbingan dan konseling yang ahli dalam bidang evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling di sekolah.
-

BAB XIII

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

A. Latar Belakang Perlunya Peningkatan Mutu Pendidikan.

Pendidikan merupakan suatu bentuk proses investasi yang paling berharga, yaitu dalam wujud investasi sumber daya insani, sebagai upaya peningkatan kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia. Kriteria keberhasilan pendidikan sebagai institusi yang berupaya meningkatkan kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia, bukan terletak pada kemegahan dan kelengkapan fasilitas serta sarana prasarana pendidikan yang dimiliki, tetapi terletak pada sejauh mana institusi pendidikan menghasilkan output (lulusan) sesuai dengan yang dikehendaki oleh tujuan pendidikan nasional, yaitu; terbentuknya pribadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab, dalam rangka membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Pendidikan berada di garis depan dalam perjuangan menghadapi tantangan terhadap masyarakat dan bangsa, baik tantangan yang bersifat internal maupun tantangan eksternal. Pendidikan juga memiliki tanggungjawab moral untuk dapat memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang baik dari sisi kuantitas maupun dari sisi kualitas serta intensitasnya. Untuk bisa menjawab tantangan serta memenuhi kebutuhan masyarakat, maka pendidikan tidak boleh statis, tetapi harus dinamis dalam hal upaya meningkatkan kualitas proses, output, maupun outcome setiap institusi pendidikan, pada semua jenis dan jenjangnya. Tantangan internal serta kebutuhan masyarakat dan bangsa Indonesia yang harus dihadapi, diwaspadai, dan diperjuangkan penyelesaiannya oleh dunia pendidikan antara lain;

1. Keanekaragaman sosial budaya bangsa (ethnis, agama, etos budaya, dsb) yang di satu sisi perlu dipertahankan sebagai hazanah budaya bangsa, tetapi di sisi lain perlu dicermati, diwaspadai serta diantisipasi melalui formulasi yang tepat, supaya tidak menimbulkan masalah nasional yang dapat mengancam persatuan dan kesatuan bangsa.
2. Potensi sumber daya alam Indonesia, menunggu tangan tangan anak bangsa yang kompeten, terampil, dan kreatif, disertai kejujuran, untuk digali, diolah, dan dimanfaatkan untuk sebesar besar kemakmuran rakyat. Eksplorasi dan eksploitasi sumber daya alam Indonesia, tidak boleh lagi diserahkan kepada bangsa lain, karena bukan cuma malu, tetapi kerugian besar bagi bangsa ini.
3. Pengembangan kewirausahaan pada masyarakat, agar mereka mampu membaca peluang peluang usaha dengan memanfaatkan sumber daya

alam yang dimiliki, agar masyarakat mampu menciptakan lapangan kerja sendiri, sehingga tidak perlu menjadi tenaga buruh di negeri orang, yang terkadang diperlakukan tidak wajar.

4. Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia, baik dilihat dari aspek kemampuan intelektual, sikap mental, maupun keterampilan yang dimiliki anggota masyarakat, yang kemudian berdampak terhadap belum teratasinya masalah kemiskinan baik kemiskinan kultural maupun kemiskinan struktural, kemerosotan moral yang bukan hanya terjadi pada generasi muda, tetapi juga pada orang dewasa.
5. Euforia demokrasi pada masyarakat, yang belum diimbangi dengan pemahaman dan kesadaran berpolitik, sehingga demokrasi terkesan diimplementasikan secara berlebihan. Tumbuhnya organisasi politik yang bagai jamur di musim hujan, mengindikasikan euforia demokrasi yang berlebihan, serta mengandung potensi konflik yang perlu diwaspadai, demikian juga dengan pemilihan umum legislatif maupun eksekutif, yang tidak diikuti dengan kesadaran untuk siap menang dan siap kalah.
6. Penegakkan norma hukum yang belum sempurna, yang ditunjukkan oleh inkonsistensi moral masyarakat terhadap norma hukum, serta inkonsistensi para penegak hukum terhadap tugas pokok dan fungsinya. Padahal semua ini dapat memicu terjadinya konflik sosial baik yang bersifat horizontal maupun vertikal.
7. Korupsi yang masif terjadi pada birokrasi tiga pilar kekuasaan negara (legislatif, eksekutif, maupun yudikatif), merupakan masalah bangsa yang kronis dan kritis yang bisa “menghantarkan” bangsa ini ke depan pitu gerbang kehancuran. Korupsi analog dengan proses penge-rogotan/pengrusakan komponen bangunan kapal oleh awak kapalnya sendiri, yang bisa membuat kapal karam tenggelam.
8. Bahaya narkoba, yang bukan saja dilakukan dan mengancam generasi muda, tetapi juga orang dewasa, bahkan dalam beberapa kasus melibatkan aparat penegak hukum serta aparat pemerintahan lainnya. Narkoba yang telah merambah semua lapisan masyarakat, semua generasi (tua dan muda) telah memosisikan Indonesia sebagai pasar potensial bagi perdagangan narkoba internasional.
9. Perkembangan ilmu dan teknologi, di satu sisi berdampak positif terhadap fasilitas hidup masyarakat, tetapi di sisi lain, jika tidak diimbangi oleh upaya peningkatan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui peningkatan mutu pendidikan, tidak mustahil bahwa perkembangan ilmu dan teknologi bisa membawa petaka bagi masyarakat. Petaka yang dimaksud bisa dalam wujud pelanggaran nilai dan norma, seperti perbuatan asusila, tindak kekerasan, penipuan melalui berbagai media, dan sebagainya.

10. Sering terjadinya bencana alam, mulai dari gempa bumi, tsunami, letusan gunung berapi, serta banjir menuntut peningkatan kesiapan teknologi, serta kesiapan mental masyarakat secara intensif dan sistematis melalui peningkatan mutu pendidikan, supaya mampu mengantisipasi dan mengatasi semua bencana tersebut.

Sementara itu tantangan eksternal dan global yang datang dari percaturan internasional, menuntut peran dunia pendidikan secara intensif melalui peningkatan mutu pendidikan yang kontinu dan konsisten dalam mengantisipasi dan mengatasinya antara lain;

1. Peran Indonesia sebagai negara besar (dari sisi luas wilayah, potensi sumber daya, dan jumlah penduduk) sangat diperlukan dalam turut menciptakan perdamaian dunia, serta percaturan internasional lainnya, yang semua itu hanya bisa terlaksana jika dunia pendidikan mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga mampu berkiprah dalam kegiatan tersebut.

2. Indonesia harus berupaya mengimbangi perkembangan industri dengan teknologi tinggi yang dimiliki negara lain. Indonesia secara sadar harus berupaya untuk tidak hanya dijadikan sebagai pasar bagi produk produk industri negara lain. Sebab jika ini terjadi, berarti kemerdekaan yang dimiliki baru sebatas kemerdekaan secara politis, sementara secara ekonomis masih dikendalikan bangsa lain.

3. Persaingan ekonomi internasional.

Era perdagangan bebas menuntut peningkatan kemampuan kompetitif dalam hal; memproduksi komoditas ekspor yang berkualitas sehingga mampu bersaing di pasar internasional, menetapkan harga produk komoditas ekspor yang kompetitif, strategi mempromisikan produk komoditas ekspor yang menarik, serta kemampuan melakukan negosiasi dengan negara lain untuk memperoleh pasar yang strategis dan potensial. Semua ini hanya mungkin terwujud jika dunia pendidikan sebagai institusi yang diamanati untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, mau dan mampu merespon hal tersebut, melalui penyiapan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi untuk hal tersebut.

4. Persaingan bidang akademik.

Persaingan pada bidang akademik terjadi manakala peserta didik berperan serta dalam berbagai lomba sains dan teknologi yang diselenggarakan oleh masyarakat global, baik pada lingkup regional maupun internasional. Kesiapan peserta didik untuk mau dan mampu tampil dalam kegiatan tersebut sangat erat kaitannya dengan upaya peningkatan mutu pendidikan oleh birokrasi pemerintah bidang pendidikan serta setiap satuan pendidikan.

Pemecahan masalah yang dihadapi masyarakat dan bangsa baik yang bersifat internal maupun eksternal, menuntut adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia

yang memiliki kualifikasi maupun kompetensi dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diimbangi dengan keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia. Berkaitan dengan hal itu, pendidikan dituntut untuk mampu membentuk pribadi manusia yang memiliki kompetensi untuk peduli dan berkiprah dalam pembangunan bangsa yang seimbang antara pembangunan fisik material dengan pembangunan mental spiritual. Peningkatan mutu institusi pendidikan sebagai "*agent of change*" harus diprogramkan sedemikian rupa sehingga output institusi pendidikan mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi masyarakat dan bangsa, serta mampu menjawab tantangan yang bersifat internal, eksternal, maupun global.

B. Konsep Dasar Manajemen Mutu.

1. Konsep Mutu.

Kata "mutu" terkadang diartikan berbeda oleh berbagai pihak, baik secara individu maupun kelompok. Pihak produsen (penyedia barang/jasa) akan memiliki persepsi yang berbeda dengan konsumen (pengguna/pemakai barang/jasa) terhadap mutu barang/ jasa tertentu. Perbedaan pemaknaan mutu pada masing masing pihak dilatar belakangi oleh kepentingan masing masing.

Benang merah dalam memahami konsep mutu pada pihak pihak tertentu, baik pada produsen maupun pada konsumen/pelanggan adalah "kepuasan". Dimana kepuasan produsen maupun konsumen akan terpenuhi jika produk barang maupun jasa mampu memenuhi kriteria kualifikasi yang distandarkan oleh produsen, kriteria kualifikasi yang dibutuhkan konsumen atau pelanggannya.

Dalam bidang pendidikan, institusi pendidikan dikatakan bermutu jika proses dan hasil kegiatan pendidikan memenuhi kriteria dan kualifikasi yang ditentukan atau distandarkan oleh Badan Standarisasi Nasional Pendidikan, serta mampu memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat dan bangsa sebagai konsumen atau pengguna lulusan dari institusi pendidikan. Pendidikan dikatakan bermutu jika outputnya yaitu para lulusan dari setiap jenis dan jenjangnya mampu membentuk manusia sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, serta mampu berkiprah dalam mengantisipasi dan mengatasi setiap tantangan terhadap masyarakat dan bangsa baik tantangan internal maupun eksternal.

Sillis (1993) mendefinisikan mutu dalam dua perspektif, yaitu mutu dalam perspektif absolut dan mutu dalam perspektif relatif.

- a. Mutu dalam perspektif absolut diartikan sebagai kondisi yang ditetapkan secara sepihak oleh produsen/penyedia produk maupun jasa. Dalam perspektif absolut, mutu dipersepsikan sebagai kualifikasi terbaik menurut pertimbangan pihak produsen/prnyedia barang/jasa, sehingga bersifat mutlak dan tidak bisa ditawar.

Dalam bidang pendidikan, jika institusi difungsikan sebagai pihak produsen/penyedia jasa pendidikan, maka mutu proses maupun hasil pendidikan (kompetensi lulusan) bersifat absolut, karena harus mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan.

- b. Mutu dalam perspektif relatif, adalah kondisi kualifikasi produk barang/jasa yang ditentukan oleh pihak konsumen, pengguna atau pelanggan. Karena itu suatu produk barang/jasa bisa dikategorikan bermutu oleh seorang konsumen, pengguna, atau pelanggan, tetapi belum tentu dianggap bermutu oleh pengguna/pelanggan lain. Pada bidang pendidikan, proses dan hasil pendidikan suatu lembaga pendidikan mungkin dianggap berkualitas oleh suatu pihak, tetapi bisa juga dianggap kurang/tidak berkualitas oleh pihak yang lain, walaupun kedua pihak tersebut sama-sama pengguna jasa pendidikan pada lembaga pendidikan itu.

Pendapat Sillis tersebut mengindikasikan bahwa barang atau jasa yang diproduksi seseorang, kelompok, ataupun organisasi harus selalu mengutamakan kesesuaian antara kebermutuan dalam perspektif absolut dan kebermutuan menurut perspektif relatif. Artinya setiap barang atau jasa yang diproduksi harus seoptimal mungkin dapat memuaskan konsumen, pengguna, atau pelanggan, dan di sisi lain dapat memenuhi spesifikasi yang ditetapkan pihak produsen.

Jika diaplikasikan pada bidang pendidikan, proses dan hasil pendidikan dikatakan bermutu, manakala terdapat kesesuaian antara mutu pendidikan menurut pandangan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, dengan Standar Nasional Pendidikan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan sebagai penyelenggara kegiatan pendidikan. Dengan demikian, mutu pendidikan dapat diartikan sebagai karakteristik kualifikasi menyeluruh dari proses dan hasil sistem pendidikan, yang mengindikasikan kemampuannya dalam mengimplementasikan Standar Nasional Pendidikan, serta memenuhi kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Joseph Juran seorang pakar manajemen mutu terpadu, mengajukan ide penting mengenai mutu. Menurutnya produk barang atau jasa yang bermutu adalah produk barang atau jasa yang bisa menemukan spesifikasi yang diinginkan oleh konsumen, pengguna, atau pelanggan.

Untuk mewujudkan gagasannya itu Joseph Juran mengemukakan dua ide utama, yaitu;

a. Hukum 85/15.

Hukum ini menyatakan bahwa 85% masalah mutu produk barang atau jasa yang dihadapi organisasi disebabkan oleh buruknya desain proses. Desain proses itu sendiri merupakan perencanaan atau program manajemen yang dilakukan untuk menata dan mengelola organisasi. Jika desain proses telah dibuat secara benar, maka dapat diprediksi bahwa 85% dari mutu produk barang atau jasa telah dicapai. Jika ide Juran diimplementasikan dalam bidang pendidikan, maka 85% dari kualitas proses dan output pendidikan telah terwujud, jika proses pendidikan didesain sedemikian rupa melalui perencanaan dan program yang komprehensif, proporsional, dan profesional.

b. Strategi Manajemen Mutu.

Untuk memperbaiki manajemen dalam rangka peningkatan mutu, Juran mengembangkan *strategic quality management (SQM)*. Melalui strategi ini Juran secara hierarkis membuat tiga klasifikasi manajemen, yaitu; manajemen puncak yang menangani hal hal yang bersifat strategis, manajemen madya memegang peranan dalam pengendalian operasional manajemen mutu, dan manajemen lini bawah yang bertanggung jawab atas pengawasan pelaksanaan manajemen mutu.

Sedangkan Philip Crosby (Ross,1993:3) dalam hal manajemen mutu terpadu sebagai upaya untuk meningkatkan mutu produk barang atau jasa, mengemukakan dua ide utama, yaitu;

- a. Bahwa mutu dapat diperoleh secara gratis. Artinya pemborosan dan ketidak efisienan pada sistem (organisasi) dapat dihemat dan dibayar oleh perencanaan/program peningkatan mutu yang komprehensif.
- b. Bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan dan seluruh masalah yang tidak mencerminkan peningkatan mutu, dapat dihapus/dihilangkan seluruhnya jika lembaga (organisasi) memiliki keinginan yang kuat untuk menghilangkannya.

Lebih lanjut Philip Crosby mengemukakan bahwa ada 4 prinsip mutu, yaitu;

- a. *Quality is defined as conformance to requirements not "goodness"* (mutu didefinisikan sebagai kesesuaian dengan tuntutan, bukan "kebaikan").
- b. *The system for delivering quality is the prevention of poor-quality through process control, not appraisal or correction.* (system untuk mengantarkan /mencapai mutu adalah pencegahan terhadap mutu yang rendah melalui proses pengawasan, bukan penilaian atau koreksi).
- c. *The performance standard is zero defects, not "that's close enough"* (standar performa adalah tidak ada kesalahan, bukan "hal itu hampir mendekati")

d. *The measurement of quality is the price of nonconformance, not indexes.* (pengukuran mutu adalah harga dari ketidak seragaman, bukan indeks indeks).

Seluruh ide yang dikemukakan di atas, baik oleh Joseph Juran maupun Philip Crosby sangat relevan untuk dapat diaplikasikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Syarat utamanya adalah adanya keinginan yang kuat, disertai dengan semangat konsistensi, serta kontinuitas dari semua pihak terkait, kejujuran dan kedisiplinan dalam pelaksanaannya.

2. Prinsip Mutu.

Prinsip mutu merupakan sejumlah asumsi yang diyakini memiliki kekuatan untuk dapat mewujudkan mutu. Berbagai pakar manajemen serta organisasi berusaha memformulasikan prinsip prinsip mutu yang dianggap tepat untuk dapat diaplikasikan dalam meningkatkan mutu organisasi. ISO sebagai lembaga sertifikasi mutu, merumuskan delapan prinsip mutu yaitu; *a. customer focused organization, b. leadership, c. involvement of people, d. process approach, e. system approach to management, f. continual improvement, g. mutually beneficial supplier relationship* (Igit,2007;1 dikutip Tim Dosen UPI, 2010; 298).

Implementasi dari kedelapan prinsip tersebut dalam organisasi sebagai upaya peningkatan mutu, bisa diwujudkan dalam bentuk kegiatan sebagai berikut;

a. Customer focused organization.

Prinsip ini mempersyaratkan bahwa sebagai upaya peningkatan mutu, organisasi harus berorientasi kepada kebutuhan dan harapan pelanggan atas barang/jasa yang diproduksi organisasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui kegiatan;

- 1). Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.
- 2). Pastikan bahwa sasaran organisasi sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
- 3). Sosialisasikan kebutuhan dan harapan pelanggan kepada seluruh komponen organisasi.
- 4). Evaluasi kepuasan pelanggan, kemudian lakukan tindakan berdasar hasil evaluasi.
- 5). Kelola secara sistematis hubungan dengan pelanggan.
- 6). Seimbangkan pendekatan antara kepuasan pelanggan dengan *stakeholders* lainnya, seperti pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat dan pemerintah.

b. Leadership.

Dalam upaya peningkatan mutu, pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif, agar semua komponen organisasi secara sadar berperan aktif dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Prinsip ini dapat diwujudkan melalui;

- 1). Perhatikan kebutuhan semua *internal stakeholder*.
- 2). Jelaskan visi organisasi agar semua orang memahami tujuan.
- 3). Tentukan dan sosialisasikan target yang harus dicapai.
- 4). Budayakan nilai kebersamaan, dan kejujuran pada semua level.
- 5). Fasilitasi personil, beri kebebasan bertindak serta tanggungjawab.
- 6). Akui serta hargai kontribusi setiap personil terhadap organisasi.

c. Involvement of people.

Semua personil pada semua level, adalah aset organisasi dan kontribusi mereka secara penuh memungkinkan pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Implementasi prinsip ini adalah;

- 1). Upayakan agar setiap personil memahami pentingnya kontribusi mereka terhadap organisasi.
- 2). Pastikan bahwa setiap personil memahami batasan tugas serta lingkup tanggungjawabnya dalam organisasi.
- 3). Usahakan agar setiap personil memahami permasalahan kerja mereka, serta tumbuhkan motivasi untuk mengatasinya.
- 4). Beri kesempatan tiap personil untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan keterampilan.
- 5). Fasilitasi setiap personil agar mereka bebas berbagi pengetahuan, pengalaman, serta berinovasi.
- 6). Ciptakan budaya diskusi/tukar pendapat secara terbuka untuk mengatasi permasalahan.

d. Process approach.

Pendekatan proses terwujud jika hasil yang dikehendaki, dicapai secara lebih efisien manakala sumber daya serta aktivitas yang berhubungan dikelola sebagai suatu proses. Bentuk implementasi prinsip ini antara lain;

- 1). Secara sistematis menentukan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- 2). Menganalisis dan mengukur kapabilitas aktivitas kunci.
- 3). Mengidentifikasi interface aktivitas kunci di dalam dan di antara fungsi fungsi organisasi.
- 4). Upayakan agar proses lebih singkat dan efektif, tidak berbelit.

- 5). Menekankan pada faktor faktor sumber daya, metode, dan material untuk memperbaiki aktivitas kunci pada organisasi.
- 6). Hilangkan birokrasi, serta eliminir fungsi fungsi organisasi yang tugasnya saling tumpang tindih.
- 7). Mengevaluasi risiko, konsekuensi, dan dampak aktivitas pada pelanggan/pemasok ataupun pihak pihak yang berkepentingan lainnya.

e. System approach to management.

Maksud prinsip pendekatan sistem dalam manajemen ini adalah pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan sistem dari proses proses yang terkait untuk memberikan perbaikan perbaikan terhadap efektivitas dan efisiensi pada organisasi secara objektif. Upaya yang dapat dilakukan untuk implementasi prinsip ini ialah;

- 1). Penyusunan sistem untuk mencapai sasaran organisasi secara lebih efektif dan efisien.
- 2). Memahami keadaan saling ketergantungan antara proses proses pada sistem.
- 3). Pendekatan struktur yang harmonis dan integrasi proses proses, dengan tugas yang tidak saling tumpang tindih.
- 4). Memberi pemahaman terbaik pada tugas tugas/tanggungjawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, serta mengurangi hambatan lintas fungsional.
- 5). Mentargetkan dan menentukan bagaimana aktivitas khusus dalam suatu sistem akan beroperasi.

f. Continual improvement.

Maksud prinsip ini ialah perbaikan secara berkelanjutan seharusnya menjadi target permanen organisasi. Langkah implementasi prinsip ini antara lain;

- 1). Laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk konti nuitas perbaikan performansi.
- 2). Sediakan dan kirim personil untuk pelatihan terhadap metode dan media perbaikan berkesinambungan.
- 3). Laksanakan oerbaikan secara kontinu pada produk, proses dan sasaran sistem.
- 4). Tetapkan sasaran dan tujuan sebagai pedoman, serta ukur penca paian untuk perbaikan yang berkesinambungan.
- 5). Beri pengakuan dan penghargaan terhadap perbaikan.

g. Factual approach to decision making.

Berdasarkan prinsip ini, keputusan yang efektif didasarkan pada hasil analisis fakta (data dan informasi) yang akurat. Untuk prinsip ini cara yang dapat ditempuh antara lain;

- 1). Pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya.
- 2). Sediakan data dan informasi yang dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan.
- 3). Analisis data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid.
- 4). Buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisis faktual, seimbang dengan pengalaman dan intuisi.

h. Mutually beneficial supplier relationship.

Ciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan supplier, yang dapat ditempuh melalui;

- 1). Tetapkan hubungan yang seimbang antara keuntungan jangka pendek dengan memperhatikan keuntungan jangka panjang.
- 2). Sinergikan keahlian dan sumber daya secara seimbang dengan pemasok.
- 3). Identifikasi dan pilih pemasok potensial.
- 4). Susun pengembangan bersama, untuk fleksibilitas dan kecepatan merespon perubahan kebutuhan pasar.
- 5). Berikan semangat, dorongan dan penghargaan atas peningkatan dan prestasi pemasok.

Edward Deming seorang warga Amerika yang menjadi konsultan manajemen pada perusahaan Jepang, memandang bahwa masalah mutu pada hakikatnya terletak pada konsep manajemen, khususnya pada proses perencanaan. Secara tegas Deming menekankan pentingnya pencegahan daripada memperbaiki kerusakan. Pendapat inilah yang dianggap sebagai kontribusi unik dalam memahami bagaimana menjamin peningkatan mutu. Selanjutnya Deming mengemukakan 14 prinsip mutu yang harus dilakukan organisasi dalam rangka peningkatan mutu, yaitu sebagai berikut;

- 1). Menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk barang/jasa dengan adanya suasana bisnis yang kompetitif.
- 2). Lakukan inovasi dengan mengadopsi filosofi baru.
- 3). Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan diganti dengan upaya pencapaian mutu.

- 4). Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga.
- 5). Peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna peningkatan mutu produksi.
- 6). Melakukan pelatihan dalam pekerjaan.
- 7). Kepemimpinan lembaga yang efektif.
- 8). Menghilangkan rasa takut.
- 9). Hilangkan kendala antar unit kerja/departemen/biro.
- 10). Mengurangi slogan slogan verbal, dan mengganti dengan pementasan metode metode yang dapat meningkatkan mutu kerja.
- 11). Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah.
- 12). Hilangkan kendala yang dapat merampas hak seseorang untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya.
- 13). Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri.
- 14). Setiap orang dalam organisasi bekerjasama dalam mendukung proses transformasi.

3. Konsep Manajemen Mutu.

Tim dosen administrasi pendidikan UPI menyatakan bahwa; manajemen mutu terpadu merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk barang/jasa memiliki spesifikasi mutu sebagaimana ditetapkan, serta dapat memenuhi kepuasan pengguna secara menyeluruh dan berkelanjutan.

- a. Menyeluruh, dalam arti bahwa manajemen mutu dilakukan secara menyeluruh, yaitu mulai dari input (raw input, instrumental input, dan environmental input) proses, output, dan outcome.
- b. Berkelanjutan, mengandung makna bahwa dalam upaya mewujudkan mutu merupakan pekerjaan rutin, bukan sesuatu yang bersifat temporal.

Dalam konteks kegiatan pendidikan dan pembelajaran, *input* terdiri atas; 1. raw input yaitu peserta didik dengan segala karakteristiknya, 2. instrumental input meliputi kurikulum, sumber belajar, media pembelajaran, strategi pembelajaran, serta sarana prasarana, 3. environmental input meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya, *output* adalah lulusan institusi pendidikan baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya, sedangkan *outcome* adalah kualitas hidup (status sosial, peran sosial, kesejahteraan dsb.) yang diraih setelah yang bersangkutan menyelesaikan pendidikan.

Dengan demikian, dalam konsep manajemen mutu, semua sumber daya organisasi (manusia, modal, material, metode, waktu) serta komponen, unsur, atau elemen organisasi harus diposisikan sebagai sub sistem yang menunjang, mendukung, dan menjamin ketercapaian peningkatan mutu. Semuanya disinergikan melalui kepemimpinan

mutu yang visioner dan efektif, serta diarahkan kepada upaya untuk mencapai output serta outcome yang berkualitas.

Joseph Juran (Ross,1993;3) mengemukakan 10 langkah untuk meningkatkan mutu;

- a. Membangun kepedulian untuk perbaikan/peningkatan.
- b. Menentukan tujuan tujuan untuk peningkatan.
- c. Mengorganisasi untuk mencapai tujuan.
- d. Menyenggarakan pelatihan.
- e. Mendorong konstruksi solusi pemecahan masalah.
- f. Melaporkan perkembangan.
- g. Memberikan pengakuan.
- h. Mengkomunikasikan hasil.
- i. Mempertahankan skor yang diperoleh.
- j. Menjaga momentum dengan membuat peningkatan tahunan sebagai bagian dari system dan proses reguler organisasi.

4. Komponen Manajemen Mutu.

Manajemen peningkatan mutu hanya mungkin dapat diwujudkan jika proses manajemen sebagai sebuah sistem, didukung oleh keberadaan, peran, dan fungsi dari unsur unsur atau komponen komponen sebagai berikut;

- a. Kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan mutu.

Pemimpin sebuah organisasi harus sepenuhnya memahami, dan menghayati, implikasi kegiatan manajemen yang dilakukannya, terhadap produktivitas, serta kualitas produk barang/jasa yang diproduksinya. Atas dasar itu, pemimpin harus secara sadar membangun manajemen mutu yang mensinergikan prinsip prinsip dan komponen komponen pendukung organisasi yang dikelola secara profesional agar dapat mencapai peningkatan mutu secara berkesinambungan.

- b. Personil pegawai/karyawan yang memiliki kompetensi intelektual, sikap mental, serta keterampilan yang relevan dengan kebutuhan operasional organisasi, sehingga proses manajemen mutu dapat berlangsung secara optimal, serta dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Komunikasi antar personal yang positif, baik secara horizontal maupun vertikal, serta iklim organisasi yang kondusif, sehingga memungkinkan setiap orang untuk dapat bekerja dengan baik, dan mengembangkan kreativitas dalam mendukung peningkatan mutu proses, output, maupun outcome organisasi.
- d. Sarana prasarana yang relevan dan memadai untuk dapat mendukung kelancaran operasional kerja organisasi. Karena sangat mustahil suatu kegiatan dapat berjalan

lancar, serta memberikan hasil yang optimal, tanpa didukung oleh keberadaan sarana prasarana yang memadai.

e. Konsistensi pada tugas dan budaya organisasi.

Salah satu faktor penunjang/penentu peningkatan mutu pada sebuah organisasi, baik mutu proses, maupun produk (barang/jasa) adalah konsistensi semua pihak terkait (*internal stakeholder*) terhadap nilai dan norma organisasi serta tugas pokok dan fungsi dari masing masing personil. Konsistensi tersebut bisa diwujudkan dalam bentuk kedisiplinan, kepatuhan, serta kesetiaan pada tugas.

f. Pengawasan/pengendalian.

Penjaminan terhadap mutu diwujudkan melalui dinamika pengawasan dan pengendalian organisasi pada saat organisasi berproses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian dimaksudkan agar semua komponen organisasi terarah kepada pencapaian tujuan, serta meminimalisir kesalahan. Dalam manajemen mutu, mencegah kesalahan akan lebih bermakna dan lebih efektif, daripada memperbaiki produk (barang/jasa) yang rusak karena kesalahan dalam berproses.

C. Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan.

Secara kelembagaan, implementasi manajemen mutu pendidikan pada level micro (satuan pendidikan /sekolah), diwujudkan melalui beberapa upaya yang telah dan sedang dilakukan pemerintah yaitu;

1. Penetapan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Standar Nasional Pendidikan, diartikan sebagai kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lingkup SNP meliputi; Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Standar Nasional Pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

2. Pembentukan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP).

LPMP yaitu unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan yang berkedudukan di provinsi dan bertugas untuk membantu Pemerintah Daerah dalam bentuk supervisi, bimbingan, arahan, saran, dan bantuan teknis kepada satuan pendidikan dasar dan menengah serta Pendidikan Nonformal, dalam berbagai upaya penjaminan mutu pendidikan untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan. LPMP difungsikan untuk

penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan, melalui kegiatan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.

3. Pembentukan Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Meliputi Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, yang selanjutnya disebut BAN-S/M, Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal (BAN-PNF), serta Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), yaitu badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan dasar dan menengah jalur formal, jalur pendidikan nonformal, serta jenjang pendidikan tinggi, dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Selanjutnya Badan Akreditasi Nasional, secara berkala melakukan kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dan menerbitkan sertifikat akreditasi untuk satuan pendidikan yang diakreditasi. Sertifikat akreditasi dimaksud berlaku untuk kurun waktu tertentu, sesuai dengan level kualifikasi akreditasi yang diperoleh satuan pendidikan yang bersangkutan.

4. Penyempurnaan kurikulum.

Kurikulum diartikan sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Sejalan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta tantangan yang datang dari luar maupun yang muncul dari dalam, kurikulum dirubah untuk disempurnakan, sebagai upaya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat, serta menjawab tantangan internal maupun eksternal.

5. Supervisi.

Supervisi pendidikan diartikan sebagai upaya bimbingan dan pembinaan profesional terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan pada setiap satuan pendidikan. Bimbingan dan pembinaan profesional dimaksud adalah segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas pokoknya dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran secara optimal, efektif, dan efisien.

Semua kegiatan tersebut di atas dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran, yang meliputi peningkatan mutu proses, peningkatan mutu output, serta peningkatan mutu outcome pendidikan dan pembelajaran.

BAB XIV

POKOK POKOK MANAJEMEN SEKOLAH/MADRASAH

Walaupun secara operasional implementasi manajemen sekolah berada pada pihak sekolah itu sendiri, menjadi semacam otonomi sekolah, tetapi bukan tanpa koridor, bukan tanpa aturan, atau bukan tanpa acuan. Karena itu dengan tanpa mengurangi hak hak sekolah serta seluruh komponennya dalam mengembangkan inovasi, modifikasi, serta kreativitas pengelolaan sekolah, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional, memberikan rambu rambu sebagai kerangka acuan berupa Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007.

Kerangka acuan pelaksanaan manajemen sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dimaksud, dijabarkan secara rinci, meliputi komponen komponen sebagai berikut;

A. PERENCANAAN PROGRAM.

Perencanaan program dijabarkan secara rinci, yang meliputi unsur unsur sebagai berikut;

1. Visi Sekolah/madrasah.

Tiap sekolah/madrasah memiliki kewajiban untuk merumuskan, menetapkan, serta mengembangkan visi. Visi itu sendiri merupakan pandangan ke depan mengenai kondisi ideal dari masa depan organisasi sekolah yang didambakan, diimpikan, dicita citakan, atau diharapkan. Secara konseptual, biasanya visi organisasi dirumuskan dalam kalimat singkat, tetapi jelas, dan realistis, mencerminkan kondisi ideal yang diharapkan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam sebuah organisasi. Visi Sekolah/madrasah seharusnya memenuhi kriteria sebagai berikut;

- a. Dijadikan sebagai cita cita bersama warga sekolah/madrasah serta segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang.
- b. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta kekuatan pada seluruh warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- c. Dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah/ madrasah dan pihak pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya, serta visi pendidikan nasional.
- d. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dengan memperhatikan masukan dari komite sekolah/madrasah.

- e. Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

2. Misi Sekolah/Madrasah.

Tiap sekolah/madrasah juga berkepentingan untuk merumuskan dan menetapkan misi serta mengembangkannya. Misi sekolah/madrasah merupakan rumusan rencana kegiatan usaha yang akan dilakukan untuk dapat mewujudkan visi sekolah. Kriteria dari misi sekolah/madrasah adalah sebagai berikut;

- a. Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.
- b. Merupakan langkah nyata ke arah tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- c. Berfungsi sebagai dasar atau landasan program kerja pokok sekolah/madrasah .
- d. Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah/madrasah.
- e. Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah/madrasah.
- f. Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan satuan unit sekolah/madrasah yang terlibat.
- g. Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah, dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah.
- h. Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- i. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

3. Tujuan Sekolah/Madrasah.

Sekolah/Madrasah merumuskan dan menetapkan tujuan, yang ingin dicapai serta berupaya untuk dapat meraih, mewujudkan atau mencapainya. Rumusan tujuan sekolah/madrasah idealnya dapat memenuhi kriteria sebagai berikut;

- a. Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahun).

- b. Mengacu kepada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- c. Mengacu kepada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah/madrasah dan pemerintah.
- d. Mengakomodir masukan (kritik, saran, pendapat) dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah, dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah.
- e. Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah serta segenap pihak yang berkepentingan.

4. Rencana Kerja Sekolah/Madrasah.

- a. Melalui rapat kerja yang melibatkan dewan pendidik dan tenaga kependidikan, sekolah menyusun rencana kerja sekolah yang meliputi;
 - 1). Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan sekolah yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan.
 - 2). Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam bentuk Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dan dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.
- b. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah/madrasah:
 - 1). Disetujui rapat kerja dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Pada sekolah/madrasah swasta rencana kerja sekolah disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah/madrasah.
 - 2). Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- c. Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah/madrasah.
- d. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah/ madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
- e. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai;
 - 1). Kesiswaan.
 - 2). Kurikulum dan kegiatan pembelajaran.
 - 3). Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya.
 - 4). Sarana dan prasarana.

- 5). Keuangan dan pembiayaan.
- 6). Budaya dan lingkungan sekolah.
- 7). Peranserta masyarakat dan kemitraan.
- 8). Rencana rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

B. PELAKSANAAN RENCANA KERJA.

1. Pedoman Sekolah/Madrasah.

- a. Sekolah/Madrasah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- b. Perumusan pedoman sekolah/madrasah:
 - 1). Mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah.
 - 2). Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala disesuaikan dengan perkembangan masyarakat.
- c. Pedoman pengelolaan sekolah/ madrasah meliputi:
 - 1). Kurikulum sekolah.
 - 2). Kalender pendidikan/akademik.
 - 3). Struktur organisasi sekolah/madrasah.
 - 4). Pembagian tugas di antara pendidik.
 - 5). Pembagian tugas diantara tenaga kependidikan.
 - 6). Peraturan akademik.
 - 7). Tata tertib sekolah/madrasah.
 - 8). Kode etik sekolah/madrasah.
 - 9). Biaya operasional sekolah/madrasah.
- d. Pedoman sekolah/madrasah berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional.
- e. Pedoman pengelolaan kurikulum, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

2. Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah.

- a. Struktur organisasi sekolah/madrasah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan.

- b. Kepala sekolah/madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah/madrasah.
- c. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi sekolah/ madrasah:
 - 1). Memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal.
 - 2). Dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan sekolah.
 - 3). Diputuskan oleh kepala sekolah/madrasah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah/madrasah.

3. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah.

- a. Kegiatan sekolah/madrasah:
 - 1). Dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan.
 - 2). Dilaksanakan oleh penanggung jawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya.
- b. Pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan perlu mendapat persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah.
- c. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non akademik pada rapat komite sekolah/madrasah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.

4. Bidang Kesiswaan.

- a. Sekolah/madrasah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik yang meliputi:
 - 1). Kriteria calon peserta didik:
 - a). SD/MI berusia sekurang kurangnya 6 (enam) tahun, pengecualian terhadap usia peserta didik yang kurang dari 6 (enam) tahun dilakukan atas dasar rekomendasi tertulis dari pihak yang berkopoten, seperti konselor sekolah/madrasah maupun psikolog.
 - b). SDLAB/SMPLB/SMALB berasal dari peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, sensorik, dan/atau sosial.
 - c). SMP/MTs bersal dari lulusan SD, MI, Paket A atau satuan pendidikan bentuk lain yang sederajat.

- d). SMA/SMK,MA/MAK berasal dari anggota masyarakat yang telah lulus dari SMP/MTs, paket B atau satuan pendidikan yang sederajat.
- 2). Penerimaan peserta didik sekolah/madrasah dilakukan:
 - a). Secara objektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah/madrasah.
 - b). Tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI,SMP/MTs penerima subsidi dari pemerintah dan/atau pemerintah daerah.
 - c). Berdasar kriteria hasil ujian nasional bagi SMA/SMK, MA/ MAK, dan kriteria tambahan bagi SMK/MAK.
- 3). Orientasi peserta didik baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan dari pendidik.
- b. Sekolah/madrasah;
 - 1). Memberikan layanan konseling kepada peserta didik.
 - 2). Melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler.
 - 3). Melakukan pembinaan prestasi unggulan.
 - 4). Melakukan pelacakan terhadap alumni.

5. Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran.

- a. Bidang Kurikulum.
 - 1). Sekolah melakukan sosialisasi kurikulum kepada para pendidik sebagai upaya peningkatan penguasaan kurikulum.
 - 2). Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum bertanggung jawab atas implementasi kurikulum sekolah.
 - 3). Setiap pendidik bertanggung jawab menyusun perencanaan pembelajaran berdasarkan atas mata pelajaran yang diampu nya berdasarkan Kimpetensi Inti dan Kompetensi Dasar.
- b. Kalender Pendidikan.
 - 1). Sekolah/madrasah menyusun kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal kegiatan pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari hari libur.
 - 2). Penyusunan kalender pendidikan/akademik;
 - a). Mengacu kepada pendistribusian pelaksanaan Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar.
 - b). Berisi mengenai pelaksanaan aktivitas sekolah/madrasah selama satu tahun dan dirinci per smesteran, bulanan, dan mingguan.

c). Disepakati oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.

3). Sekolah/madrasah menyusun dan menetapkan mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester ganjil, dan semester genap.

c. Program Pembelajaran.

1). Sekolah/madrasah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program tambahan yang dipilihnya.

2). Kegiatan pembelajaran didasarkan pada Standar Isi, Standar Proses dan Standar Penilaian.

3). Mutu pembelajaran dikembangkan dengan;

a). strategi pembelajaran yang mengacu pada standar proses.

b). melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis.

c). bertujuan agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebiasaan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mengkritisi, menganalisis, memprediksi, dan menemukan.

d). pemahaman bahwa keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses pembelajaran yang dilakukan secara sungguh sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan guru.

4). Setiap pendidik bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu;

a). meningkatkan keinginan mengeksplorasi materi pelajaran melalui kegiatan bertanya.

b). mengelaborasi materi pelajaran secara intensif melalui diskusi untuk menganalisis materi pelajaran.

c). mengkomunikasikan ilmu pengetahuan kepada pihak lain, serta memanfaatkannya untuk menyelesaikan masalah.

d). membangun dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pengalaman belajar.

5). Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah.

6). Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum terhadap mutu proses dan mutu hasil pembelajaran.

- 7). Setiap pendidik bertanggung jawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara;
 - a). melakukan inovasi dalam penggunaan pendekatan dan strategi pembelajaran.
 - b). melakukan inovasi pada penggunaan sumber belajar serta media pembelajaran yang efektif dan efisien.
 - c). menggunakan strategi pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan partisipasi, aktifitas, dan kreativitas.
 - d). berorientasi kepada peningkatan kompetensi peserta didik agar menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan intelektual, berakhlak mulia, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki keakhlian dan keterampilan praktis.
- d. Penilaian Hasil Belajar.
 - 1). Sekolah/madrasah menyusun program penilaian hasil belajar dengan mengacu kepada Standar Penilaian Pendidikan.
 - 2). Sekolah/madrasah menetapkan prosedur penilaian mulai dari penyusunan perencanaan, pelaksanaan, analisis hasil penilaian, pendokumentasian, sampai pelaporan.
 - 3). Sekolah/madrasah menilai hasil belajar untuk seluruh mata pelajaran dengan menerapkan sistem penilaian outentic, yang menilai seluruh aspek yaitu; afektif, keterampilan, dan kognitif, serta penilaian proses pembelajaran dan penilaian hasil pembelajaran.
 - 4). Program penilaian ditinjau kembali secara berkala untuk mendiagnosa keberhasilan atau kegagalan, serta untuk menentukan tindak lanjutnya.
 - 5). Sekolah/madrasah melaporkan hasil penilaian kegiatan pembelajaran kepada orang tua peserta didik, komite sekolah/ madrasah, serta instansi di atasnya.
- e. Peraturan Akademik.
 - 1). Sekolah/madrasah menyusun dan menetapkan peraturan aka demik, yang berisi;
 - a). persyaratan minimal dari kehadiran peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran, serta tugas tugas yang diberikan guru.
 - b). ketentuan mengenai kegiatan remedial, aturan kenaikan kelas, serta kelulusan.
 - c). ketentuan mengenai penggunaan fasilitas belajar seperti perpustakaan, laboratorium, dan lain lain.
 - d). ketentuan mengenai layanan konsultasi peserta didik dengan guru mata pelajaran, wali kelas, dan guru bimbingan/konseling.

- 2). Peraturan akademik merupakan hasil musyawarah dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah.

6. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

- a. Sekolah/madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, dengan ketentuan;
 - 1). disusun dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidikan.
 - 2). dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah, termasuk pembagian tugas, pengembangan profesi bagi pendidik dan tenaga kependidikan, serta memberdayakannya secara profesional, adil, dan terbuka.
- b. Sekolah/madrasah perlu mendukung upaya;
 - 1). promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan azas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalitas.
 - 2). pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah.
 - 3). penempatan pendidik dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan jumlah maupun kualifikasinya dengan memperhatikan skala prioritas.
 - 4). mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi yang lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh pimpinan sekolah/madrasah yang dilakukan setelah empat tahun, yang bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggung jawabkan.
- c. Sekolah/madrasah mendayagunakan;
 - 1) kepala sekolah/madrasah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin penelolaan sekolah/madrasah.
 - 2) wakil kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah.
 - 3) wakil kepala sekolah bidang kurikulum melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola bidang kurikulum.
 - 4) wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola sarana prasarana.
 - 5) wakil kepala sekolah bidang kesiswaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/ madrasah dalam mengelola peserta didik.

- 6) guru/pendidik melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia berkualitas dan mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimal.
- 7) konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik secara optimal.
- 8) Tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum di laboratorium;
- 9) Tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum di laboratorium;
- 10) Tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif
- 11) Tenaga kebersihan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan kebersihan lingkungan.

7. Bidang Sarana dan Prasarana

- a. Sekolah/ Madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana
- b. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada standar sarana dan prasarana dalam hal:
 1. Merencanakan , memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan;
 2. Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan;
 3. Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah;
 4. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan masing masing tingkat;
 5. Pemeliharaan semua fasilitas semua fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.
- c. Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
- d. Pengelolaan sarana dan prasana sekolah/madrasah
 - 1) Direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu standar sarana dan prasana;

- 2) Dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.
- e. Pengelolaan perpustakaan sekolah/ madrasah perlu:
 - 1) Menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya;
 - 2) Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya;
 - 3) Membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja;
 - 4) Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan , baik internal maupun eksternal;
 - 5) Menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari sekolah/ madrasah lain baik negeri maupun swasta.
 - f. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.
 - g. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstra-kurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstra-kurikuler peserta didik dan mengacu pada standar sarana dan prasarana.

8. Bidang Keuangan dan Pembiayaan.

- e. Sekolah/Madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
- f. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah mengatur:
 - 5) Sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola;
 - 6) Penyusunan dan pemcairan anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional;
 - 7) Kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah/madrasah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya;
 - 8) Pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah/madrasah, serta institusi di atasnya
- g. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya.

- h. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.

9. Budaya dan Lingkungan Sekolah/ Madrasah

- a. Sekolah/Madrasah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan.
- b. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan:
 - 1) Berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan:
 - 2) Memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab dan wewenang, serta penjelasannya;
 - 3) Diputuskan oleh kepala sekolah/madrasah dalam rapat dewan pendidik;
- c. Sekolah/Madrasah menetapkan pedoman tata tertib yang berisi:
 - 1) Tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan;
 - 2) Petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di Sekolah/ Madrasah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.
- d. Tata tertib sekolah/madrasah ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangan masukan komite sekolah/madrasah, dan peserta didik.
- e. Sekolah/ Madrasah menetapkan kode etik warga sekolah/madrasah yang memuat norma tentang:
 - 1) Hubungan sesama warga dalam lingkungan sekolah/madrasah dan hubungan antara warga sekolah/madrasah dengan masyarakat;
 - 2) Sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.
- f. Kode etik sekolah/madrasah ditanamkan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menegakkan etika sekolah/madrasah.
- g. Sekolah/Madrasah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga sekolah/madrasah.
- h. Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk:
 - 1) Menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya;
 - 2) Menghormati pendidik dan tenaga kependidikan
 - 3) Mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua aturan yang berlaku;

- 4) Memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial antara teman;
 - 5) Mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama;
 - 6) Mencintai lingkungan, bangsa, dan negara; serta
 - 7) Menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah/madrasah.
- i. Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan.
 - j. Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk ;
 - 1) Menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah/madrasah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik;
 - 2) Memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik;
 - 3) Memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang;
 - 4) Melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil ujian Sekolah/Madrasah dan Ujian Nasional.
 - k. Kode etik sekolah/madrasah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.

10. Peranserta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah

- a. Sekolah/Madrasah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah/madrasah dalam mengelola pendidikan
- b. Warga sekolah/madrasah dilibatkan dalam pengelolaan akademik.
- c. Masyarakat pendukung sekolah/madrasah dilibatkan dalam pengelolaan non-akademik
- d. Keterlibatan peranserta warga sekolah/madrasah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan tertentu yang ditetapkan
- e. Setiap sekolah/madrasah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan

- f. Kemitraan sekolah/madrasah dilakukan dengan lembaga pemerintah atau non-pemerintah
- g. Kemitraan SD/MI/SDLB atau yang setara dilakukan minimal dengan SMPT/MTs/SMPLB atau yang setara, serta dengan TK/RA/BA atau yang setara di lingkungannya.
- h. Kemitraan SMP/MTs/SMPLB, atau yang setara dilakukan minimal dengan SMA/SMK/SMALB, MA/MAK, SD/MI atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri.
- i. Kemitraan SMA/SMK, MA/MAK, atau yang setara dilakukan minimal dengan perguruan tinggi, SMP/MTs, atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industry di lingkungannya.
- j. Sistem kemitraan sekolah/madrasah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis.

C. PENGAWASAN DAN EVALUASI

1. Program Pengawasan

- a. Sekolah/Madrasah menyusun program pengawasan secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan
- b. Penyusunan program dan pengawasan di sekolah/madrasah didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan
- c. Program pengawasan disosialisasikan keseluruh pendidik dan tenaga kependidikan
- d. Pengawasan pengelolaan sekolah/madrasah meliputi pemantauan, supervise, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.
- e. Pemantauan pengelolaan sekolah/madrasah dilakukan oleh komite sekolah/madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan
- f. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah.
- g. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah/madrasah dan orang tua/wali peserta didik
- h. Tenaga kependidikan melaporkan pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala

sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah, secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan.

- i. Kepala sekolah/madrasah melaporkan hasil evaluasi kepada komite sekolah/madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- j. Pengawas sekolah melaporkan hasil pengawasan di sekolah kepada bupati/walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab dibidang pendidikan dan sekolah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada sekolah terkait.
- k. Pengawas madrasah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan pada madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait.
- l. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu sekolah/madrasah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan.
- m. Sekolah/madrasah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supevisi, evaluasi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja sekolah/madrasah, dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.

2. Evaluasi Diri

- a. Sekolah/Madrasah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja sekolah/madrasah
- b. Sekolah/Madrasah menetapkan prioritas indicator untuk mengukur, menilai kinerja, dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan.
- c. Sekolah/Madrasah melaksanakan :
 - 1) Evaluasi proses pembelajaran secara periodik, sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, pada akhir semester akademik;
 - 2) Evaluasi program kerja tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun, pada akhir tahun anggaran sekolah/madrasah.
- d. Evaluasi diri sekolah/madrasah dilakukan secara periodic berdasar pada data dan informasi yang sah

3. Evaluasi Pendayagunaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Evaluasi pendayagunaan pendidikan dan tenaga kependidikan direncanakan secara komprehensif pada setiap akhir semester dengan mengacu pada Standar Pendidik dan Tenaga kependidik

- b. Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kesesuaian penugasan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja, dan kinerja pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas.
- c. Evaluasi kinerja pendidik harus memperhatikan pencapaian prestasi dan perubahan-perubahan peserta didik

4. Akreditasi Sekolah/Madrasah

- a. Sekolah/Madrasah menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Sekolah/Madrasah meningkatkan status akreditasi, dengan menggunakan lembaga akreditasi eksternal yang memiliki legitimasi
- c. Sekolah/Madrasah harus terus meningkatkan kualitas kelembagaannya secara holistic dengan menindaklanjuti saran-saran hasil akreditasi.

D. KEMPIMPINAN SEKOLAH/MADRASAH

1. Setiap sekolah/madrasah dipimpin oleh seorang kepala sekolah/madrasah.
2. Kriteria untuk menjadi kepala dan wakil kepala sekolah/madrasah berdasarkan ketentuan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan
3. Kepala SMP/MTs/ SMPLB dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala sekolah/madrasah
4. Kepala SMA/ MA dibantu minimal tiga wakil kepala sekolah/madrasah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, dan kesiswaan. Sedangkan kepala SMK dibantu empat wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, kesiswaan, dan hubungan dunia usaha dan dunia industri. Dalam hal tertentu atau sekolah/madrasah yang masih dalam taraf pengembangan, kepala sekolah/madrasah dapat menugaskan guru untuk melaksanakan fungsi wakil kepala sekolah/madrasah.
5. Wakil kepala sekolah/madrasah dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya, dilaporkan secara tertulis oleh kepala sekolah/madrasah kepada institusi di atasnya. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, institusi di maksud adalah penyelenggaraan sekolah/madrasah.
6. Kepala dan wakil kepala sekolah/madrasah memiliki kemampuan yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan standar pengelolaan satuan pendidikan.
7. Kepala sekolah/madrasah:
 - a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
 - b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;

- c. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah;
 - d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
 - e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah;
 - f. Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggaran sekolah/madrasah;
 - g. Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
 - h. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
 - i. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
 - j. Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
 - k. Melaksanakan dan memutuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah;
 - l. Meningkatkan mutu pendidikan;
 - m. Memberikan teladan dan mejaga nama baik lembaga, profesi dan kebutuhan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan padanya;
 - n. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunikasi sekolah/madrasah;
 - o. Membantu, mebina dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
 - p. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien dan efektif;
 - q. Menjalin kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
 - r. Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab.
8. Kepala sekolah/madrasah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai dengan bidangnya.

E. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

1. Sekolah/ Madrasah:
 - a. Mengola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif , efisien dan akuntabel;
 - b. Menyediakan fasilitas informasi yang efesien, efektif ddan mudah diakses;
 - c. Menugaskan seorang guru atau tenaga kependidikan untuk melayani permintaan informasi maupun pemberian informasi atau pengaduan dari masyarakat berkaitan dengan pengelolaam sekolah/madrasah baik secara lisan maupun tertulis dan semuanya direkam dan didokumentasikan;
 - d. Melaporkan data informasi sekolah/madrasah yang telah terdokumentasikan kepada dinas pendidikan kabupaten/kota.
 2. Komunikasi antar warga sekolah/madrasah di lingkungan seko lah/madrasah dilaksanakan secara efisien dan efektif.
-

DAFTAR PUSTAKA

- Darmono. 2001. *Manajemen dan Tata Kerja Perpustakaan Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Dharma, Surya. 2008. *Bimbingan dan konseling di Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Depdiknas. 2007. *Manajemen Layanan Khusus Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Ekosiswoyo, R dan Rachman M. 2000. *Manajemen Kelas*. Semarang: CV. IKIP Semarang Press.
- Hartati Sukirman, dkk. 2007. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Kusmintardjo. 1993. *Pengelolaan Layanan Khusus di Sekolah (Jilid 2)*. Malang: OPF IKIP Malang.
- Lasa Hs. 2007. *Manajemen Perpustakaan Sekolah*. Yogyakarta: Pinus Book Publisher
- Muhammad, Arni. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murphy, J. and Louis, K.S. 1999. *Handbook of Research on Educational Administration, 2nd*. San Fransisc: Jossey-Bass Publisher.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*: Jakarta: Grasindo.
- Sardiman. 2001. *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sitio, Arifin. 2001. *Koperasi Teori dan Praktek*. Jakarta. Erlangga.
- Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Sukardi, Dewa Ketut. 2000. *Pengantar Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutomo, dkk. 2006. *Manajemen Sekolah*. Semarang : Unnes Press.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi

Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 3*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sumber Internet

Episentrum (Lembaga Psikologi). 2010. Jenis-jenis Layanan Khusus di Sekolah. (Online), (<http://episentrum.com/search/?q=jenisjenis%20layanan%20khusus%20di%20sekolah>, diakses 29 Maret 2010).

Google. Layanan Perpustakaan Dan Keamanan di Sekolah, (Online), (http://Goggle.com/layanan_perpustakaan/keamanan/sekolah, diakses 22 April 2010)

Pandiangan, Ernest. 2009. Kantin Sekolah Al-Azhar–Sehat dengan Menu Bervariasi. (<http://ernest.al-azhar.wordpress.com>. Diakses tanggal 2April 2010).

GLOSSARIUM

- Administratif* adalah seluruh proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sarana prasarana tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.
- Afektif* merupakan kompetensi dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang mengarahkan pada pembentukan sikap dan kepribadian peserta didik
- Akreditasi* kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan
- Akuntabilitas* berarti dapat dipertanggungjawabkan
- Bimbingan* adalah suatu bantuan yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah sebagaimana dikemukakan dalam kaitan dengan pengajaran.
- Budgeting* adalah rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan biaya (uang) yang digunakan sebagai pedoman dalam pendanaan kegiatan suatu lembaga atau organisasi untuk suatu kurun waktu tertentu.
- Controlling* adalah proses manajerial yang dilakukan untuk memastikan bahwa aktivitas kerja yang sedang berlangsung sudah sesuai dengan aktivitas yang direncanakan
- Disiplin* merupakan bentuk perilaku yang menunjung tinggi ketaatan terhadap peraturan dan control diri yang tinggi terhadap sesuatu yang negatif
- Directing* atau *Commanding*, merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi pengaruh dan arahan bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya
- Evaluasi* adalah penilaian terhadap sesuatu
- Indikator* adalah seperangkat standar dalam menilai sesuatu
- Karier* adalah jenjang pekerjaan yang digeluti oleh seseorang
- Kepemimpinan* sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dan lain-lain tentang legitimasi pengaruh
- Kepuasan Kerja* adalah perasaan yang menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.
- Kinerja* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan
- Kognitif* merupakan kompetensi dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang mengarahkan pada pengembangan ilmu pengetahuan dari peserta didik
- Konseling* adalah proses interaksi yang memberikan fasilitas atau kemudahan untuk pemahaman yang bermakna terhadap diri dan lingkungan, serta menghasilkan kemantapan atau kejernihan tujuan-tujuan dan nilai-nilai untuk perilaku dimasa yang akan datang.
- Kompetensi* adalah standar minimal yang harus dicapai oleh peserta didik
- Komunikasi* proses penyampaian informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari seseorang yang berperan sebagai pengirim (komunikator) kepada pihak lain yang berperan sebagai penerima (komunikan) atau bisa juga komunikasi terjadi dari satu kelompok kepada kelompok lain
- Koordinasi* merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupaya untuk menyelaraskan hubungan antara berbagai unit kerja dalam organisasi, dan mensinergikan serta

menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi

Leading kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan anggota atau karyawan yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar orang-orang yang dipimpin mau dan mampu bertindak sesuai dengan kehendak pemimpin yang dilandasi oleh norma atau peraturan organisasi

Manajemen merupakan suatu proses mendayagunakan orang sebagai sumber daya manusia dan sumber lainnya yang diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen Mutu merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk barang/jasa memiliki spesifikasi mutu sebagaimana ditetapkan, serta dapat memenuhi kepuasan pengguna secara menyeluruh dan berkelanjutan

Manajemen Pendidikan adalah karakteristik kualifikasi menyeluruh dari proses dan hasil sistem pendidikan, yang mengindikasikan kemampuannya dalam mengimplementasikan Standar Nasional Pendidikan, serta memenuhi kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model pengelolaan kegiatan pendidikan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan kebijakan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota

Motivating yaitu kegiatan memunculkan inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar mereka mau dan mampu melakukan kegiatan secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut.

Fungsi Manajemen adalah kegunaan dari kegiatan manajemen

Forecasting kegiatan memprediksi, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan

Organizing pengorganisasian kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi

Pendidik

Pendidikan adalah proses membimbing, melatih, dan memandu manusia agar terhindar atau bisa keluar dari kebodohan atau pembodohan

Pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan anggota atau karyawannya

Peserta didik adalah anak yang diasuh, dibimbing, dipengaruhi, dan diarahkan, untuk mencapai kedewasaan oleh orang dewasa, yang berperan dan berfungsi sebagai pendidik.

Planning kegiatan merencanakan atau menyusun perencanaan yang komprehensif

Profesionalitas sebagai "kemampuan melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan pengabdian kepada pihak lain".

Psikomotorik merupakan kompetensi dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang mengarahkan pada pengembangan keterampilan dari peserta didik

Rekrutmen merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pada suatu lembaga, baik dari aspek kuantitas maupun kualitasnya.

Reporting merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu berupa aktivitas penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan pelaksanaan tugas maupun hasil kerja, kepada atasan atau pemimpin

Sarana Prasarana merupakan segala bentuk fasilitas yang berfungsi sebagai pendukung pembelajaran

Sinkronisasi merupakan proses penyelarasan sumber daya organisasi yang meliputi sumber daya; manusia, uang/modal, material/sarana-orasarana, metode/informasi, serta waktu yang diperlukan

Supervisi diartikan sebagai upaya bimbingan dan pembinaan profesional terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan pada setiap satuan pendidikan.

Supervisor adalah orang atau badan yang melakukan kegiatan supervisi atau pengawasan atau penilaian

Tenaga Kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang bekerja atau mengabdikan diri pada dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.

Transparansi adalah suatu keadaan yang menggambarkan keterbukaan dan apa adanya kepada publik

INDEKS

<p>Administratif 30, 38, 44, 54, 95, 103, 104, 133, 134, 196</p> <p>Afektif2, 3, 15, 19, 20, 27, 85, 92, 145, 194</p> <p>Akreditasi.....3, 28, 186, 202</p> <p><i>akuntabilitas</i> 31, 122, 123, 128, 190, 201</p> <p>bimbingan 1, 6, 11, 59, 72, 73, 75, 84, 87, 134, 135, 138, 139, 150, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 186, 187, 195, 196, 199</p> <p>Budgeting..... 10, 125</p> <p>Controlling 14</p> <p><i>Directing</i>..... 11</p> <p>disiplin . 45, 59, 60, 91, 97, 133, 137, 149, 150, 155, 166</p> <p>Evaluasi 3</p> <p><i>Forecasting</i>..... 9</p> <p>fungsi manajemen3, 9, 11, 12, 13, 14, 28, 48, 71, 79, 120, 122, 132, 141</p> <p>indikator 9, 36, 37, 66, 75, 142</p> <p>Karier..... 99</p> <p>Kepemimpinan... 3, 28, 36, 54, 55, 57, 63, 65, 66, 183, 184</p> <p>kepuasan kerja..... 13</p> <p>kinerja..... 2</p> <p>kognitif..... 2</p> <p>kompetensi 2</p> <p>komunikasi.5, 6, 13, 22, 39, 42, 49, 50, 51, 60, 63, 64, 68, 89, 90, 126, 145, 203</p>	<p>konseling .7, 75, 138, 158, 161, 162, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 192, 195, 196</p> <p>koordinasi.....6</p> <p><i>leading</i>.....12</p> <p>Manajemen3</p> <p>manajemen berbasis sekolah.....6, 32</p> <p>Manajemen Mutu176</p> <p>manajemen pendidikan1</p> <p>Motivating.....13</p> <p>Organisasi.....3</p> <p><i>Organizing</i>.....10</p> <p>Pemimpin184</p> <p>pendidik2</p> <p>Pendidikan1</p> <p>peserta didik2</p> <p>Planning10</p> <p>profesionalitas2</p> <p>psikhis.....1</p> <p>psikomotorik..... 2, 15, 19, 20, 27, 145</p> <p>rekrutmen69, 94</p> <p>Reporting.....14</p> <p>sarana prasarana.....6</p> <p>sinkronisasi2</p> <p><i>Supervisi</i>.....67</p> <p><i>supervisor</i>.....34</p> <p>tenaga kependidikan2</p> <p>transparansi122</p>
--	---

Hak Cipta dilindungi Undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit dan Penulis.

ISBN : 602-0835-310



9 78 6020 835310