

REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

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

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202326813, 5 April 2023

## Pencipta

Nama : **Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, SE., S.Kom., MM**  
Alamat : Griya Lopang Indah FG10 RT.001/009, Kota Serang, BANTEN, 42114  
Kewarganegaraan : Indonesia

## Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, SE., S.Kom., MM**  
Alamat : Griya Lopang Indah FG10 RT.001/009, Kota Serang, BANTEN, 42114  
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Manajemen Pendidikan**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 5 April 2023, di Kota Serang  
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia  
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.  
Nomor pencatatan : 000459734

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual  
u.b.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto  
NIP.196412081991031002

Disclaimer:  
Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.



# MANAJEMEN PENDIDIKAN

Manajemen pendidikan, baik dalam level makro maupun level mikro tentu sangat penting fungsi dan perannya bagi pencapaian tujuan pendidikan nasional. Secara empiris, telah terbukti bahwa aplikasi manajemen pendidikan yang baik dalam organisasi pendidikan dapat membantu keberhasilan mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Sebaliknya, penerapan manajemen pendidikan yang buruk dalam organisasi pendidikan telah menggagalkan pencapaian tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, pentingnya manajemen pendidikan perlu mendapat perhatian yang serius, terutama dari para manajer pendidikan, baik pada level atas, level menengah, maupun level bawah di satuan-satuan pendidikan.

Apalagi saat ini sudah mulai dicanangkannya kebijakan pendidikan merdeka yang hendak mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Merdeka dan Kampus Merdeka. Pelaksanaan kebijakan ini tentu sangat menuntut manajemen pendidikan yang mampu memberdayakan semua sumber daya dan komponen pendidikan untuk terwujudnya pelaksanaan pendidikan yang merdeka, baik di sekolah maupun di kampus. Sebaik apa pun kurikulum, tenaga pendidik, strategi, metode, fasilitas, dan pembiayaan di sekolah ataupun di kampus, apabila tidak dikelola dengan manajemen pendidikan yang baik, maka akan lemahlah semua itu. Oleh karena itu, kebijakan pendidikan merdeka atau merdeka belajar menuntut inovasi manajemen pendidikan yang merdeka juga.

Sebagai salah satu referensi yang kiranya dapat dimanfaatkan bagi kepentingan aplikasi manajemen pendidikan dalam praksis pendidikan, buku ini sengaja disusun dengan harapan dapat memberi manfaat ilmiah yang konstruktif bagi siapa saja yang berkepentingan.

  
**RajaGrafindo Persada**  
PT RAJAGRAFINDO PERSADA  
Jl. Raya Leuwinanggung No. 112  
Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956  
Telp 021-84311162  
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

**RAJAWALI PERS**  
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI  
PENDIDIKAN



9 786232 131874 8  
Harga P. Jawa Rp113.000,-



MANAJEMEN  
PENDIDIKAN

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.  
Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.



# MANAJEMEN PENDIDIKAN



**Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.**  
**Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.**

**MANAJEMEN**  
**PENDIDIKAN**





# MANAJEMEN PENDIDIKAN

**Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.**  
**Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.**



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
**PT RajaGrafindo Persada**  
DEPOK

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

H. Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki.

Manajemen Pendidikan/H. Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki; editor, Monalisa.  
—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2021.  
xii, 292 hlm., 23 cm.  
Bibliografi: hlm.277  
ISBN ISBN 978-623-231-874-8

1. Manajemen dan organisasi sekolah. I. Judul. II. Budi Ilham Maliki. III. Monalisa.  
371.2

Hak cipta 2021, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,  
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

**2021.3010 RAJ**

**Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.**

**Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.**

**MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Cetakan ke-1, April 2021

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Monalisa  
Copy Editor : Risty Mirsawati  
Setter : Feni Erfiana  
Desain cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telepon : (021) 84311162

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) [http:// www.rajagrafindo.co.id](http://www.rajagrafindo.co.id)

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.

**Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan

Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan

Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar

Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai,

Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan

Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No.

3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V

No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru,

Langkapura, Hp. 081299047094.

# KATA SAMBUTAN

## Rektor Universitas Bina Bangsa

*Bismillahi Wabihamdihi*

Alhamdulillah, saya menyambut baik dengan terbitnya buku *Manajemen Pendidikan*. Buku ini dimaksudkan sebagai literasi bagi semua jurusan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dengan pendekatan teknologi serta menyesuaikan kebutuhan pembelajaran, baik secara *online* ataupun *offline*.

Dalam kegiatan belajar-mengajar peranti keras dan lunak sangat dibutuhkan agar pentransferan pengetahuan akan berjalan lancar dan berhasil baik. Buku adalah peranti penting yang harus dimiliki oleh seorang dosen dan mahasiswa. Saya Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M., dengan Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M., membuat karya tulis ini, semoga menambah pustaka yang berarti bagi dunia perguruan tinggi, tidak hanya dimanfaatkan oleh UNIBA saja, tetapi seluruh perguruan tinggi dan masyarakat Indonesia.

Disadari bahwa membangun bangsa dan negara diperlukan pemikir-pemikir yang cerdas, arif, dan bijaksana, oleh karenanya tidak berlebihan dikatakan bahwa sesungguhnya perguruan tinggi adalah 'think-tank' negara. Tanggung jawab ini mendorong saya agar UNIBA yang terletak di wilayah paling barat Pulau Jawa, dapat lebih maju dan berjaya serta makin signifikan sumbangsuhnya pada pembangunan Indonesia, khususnya di bidang pendidikan.

Akhirnya, saya bersyukur dan memberikan penghargaan yang tinggi kepada seluruh pihak yang telah membantu, semoga amal baik ini membuahkan hasil yang semaksimal mungkin.

*Wallahul Muwaffiqu Wal Hadi Ila Sabilirrasyd*

Serang, Februari 2021

Rektor Universitas Bina Bangsa

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.





# PRAKATA

Manajemen pendidikan, baik dalam level makro maupun level mikro tentu sangat penting fungsi dan perannya bagi pencapaian tujuan pendidikan nasional. Secara empiris, telah terbukti bahwa aplikasi manajemen pendidikan yang baik dalam organisasi pendidikan dapat membantu keberhasilan mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Sebaliknya, penerapan manajemen pendidikan yang buruk dalam organisasi pendidikan telah menggagalkan pencapaian tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, pentingnya manajemen pendidikan perlu mendapat perhatian yang serius, terutama dari para manajer pendidikan, baik pada level atas, level menengah, maupun level bawah di satuan-satuan pendidikan.

Respons yang perlu diwujudkan terhadap pentingnya manajemen pendidikan itu, setidaknya berupa dua hal. *Pertama*, formasi jabatan manajer pendidikan hendaknya diisi melalui seleksi kompetensi calon manajer pendidikan yang berlatar belakang disiplin ilmu manajemen pendidikan. *Kedua*, bagi pegawai pendidikan yang telah menduduki jabatan sebagai manajer pendidikan harus mau dan mampu mempelajari dan menerapkan ilmu manajemen pendidikan secara optimal bagi kepentingan keberhasilan pendidikan yang dikelolanya. Jujur saja, kedua hal tersebut dalam dunia pendidikan kita masih menjadi masalah yang krusial perwujudannya.

Apalagi saat ini sudah mulai dicanangkannya kebijakan pendidikan merdeka yang hendak mewujudkan “Merdeka Belajar” di “Sekolah

Merdeka” dan “Kampus Merdeka”. Pelaksanaan kebijakan ini tentu sangat menuntut manajemen pendidikan yang mampu memberdayakan semua sumber daya dan komponen pendidikan untuk terwujudnya pelaksanaan pendidikan yang merdeka, baik di sekolah maupun di kampus. Sebaik apa pun kurikulum, tenaga pendidik, strategi, metode, fasilitas, dan pembiayaan di sekolah ataupun di kampus apabila tidak dikelola dengan manajemen pendidikan yang baik maka akan lemahlah semua itu. Oleh karena itu, kebijakan pendidikan merdeka atau “Merdeka Belajar” menuntut inovasi manajemen pendidikan yang merdeka juga.

Sebagai salah satu referensi yang kiranya dapat dimanfaatkan bagi kepentingan aplikasi manajemen pendidikan dalam praksis pendidikan, buku ini sengaja disusun dengan harapan dapat memberi manfaat ilmiah yang konstruktif bagi siapa saja yang berkepentingan. Namun demikian, buku ini tentu saja tidak luput dari kekurangan yang ada sehingga sangat terbuka untuk diberi masukan saran dan kritik yang korektif dan komplekatif.

Serang, Januari 2021

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA SAMBUTAN</b>	
Rektor Universitas Bina Bangsa	v
<b>PRAKATA</b>	vii
<b>DAFTAR ISI</b>	ix
<b>DAFTAR GAMBAR DAN TABEL</b>	xi
<b>BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen Pendidikan	1
B. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan	16
C. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan	18
D. Prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan	19
E. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	20
F. Fungsi Manajemen Pendidikan	25
G. Aplikasi Manajemen Pendidikan	28
<b>BAB 2 APLIKASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	<b>33</b>
A. Perencanaan	33
B. Pengorganisasian	41
C. Penggerakan	52
D. Pemimpinan/Kepemimpinan	55
E. Koordinasi	72
F. Komunikasi	74

G. Pemotivasian	77
H. Pengawasan	87
<b>BAB 3 MANAJEMEN BIDANG-BIDANG PENDIDIKAN</b>	<b>97</b>
A. Manajemen Peserta Didik	97
B. Manajemen Tenaga Pendidik	103
C. Manajemen Kurikulum	112
D. Manajemen Keuangan	122
E. Manajemen Sarana dan Prasarana	136
F. Manajemen Hubungan Masyarakat	144
G. Manajemen Layanan Khusus	155
<b>BAB 4 JENJANG MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	<b>163</b>
A. Manajemen Pendidikan PAUD	163
B. Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar	175
C. Manajemen Pendidikan Sekolah Menengah	183
D. Manajemen Pendidikan Tinggi	199
<b>BAB 5 INOVASI DAN STRATEGI MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	<b>211</b>
A. Inovasi Manajemen Pendidikan	211
B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	219
C. Manajemen Mutu Terpadu (MMT)	237
D. Manajemen Pendidikan Merdeka Belajar	247
E. Manajemen Pendidikan <i>Online</i> dan <i>Offline</i>	265
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>277</b>
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>287</b>

# DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

## Daftar Gambar

Gambar 1.1	Kontribusi Manajemen Terhadap Efektivitas	26
Gambar 2.2	Proses Teori Keadilan	86
Gambar 4.1	Kerangka Manajemen Sekolah Dasar	177
Gambar 4.2	Keterlibatan Orangtua di dalam Pendidikan	180
Gambar 4.3	Pembagian Pendidikan Tinggi	200
Gambar 4.4	Struktur Organisasi Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi	201

## Daftar Tabel

Tabel 1.1	Penerapan Manajemen Ilmiah di Sekolah	30
Tabel 5.1	Sekolah Bermutu Terpadu	246



[Halaman ini sengaja dikosongkan]

## KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

### A. Pengertian Manajemen Pendidikan

#### 1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, manajemen berasal dari kata bahasa Latin ‘*manus*’ yang berarti “tangan” dan ‘*agere*’ yang berarti “melakukan”. Dua kata ini digabung menjadi ‘*managere*’ yang bermakna “menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada” (Asmendri, 2012: 1).

Berdasarkan arti secara etimologis tersebut terdapat tiga kata kunci dari arti manajemen, yakni menangani, mengatur, dan mendayagunakan. Ketiga kata kunci inilah yang selanjutnya mendasari berbagai pengertian yang berbeda secara redaksional dari para ahli tentang arti manajemen. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen dari sejumlah ahli agar diperoleh penjelasan yang memadai:

- a. Tery (1953): manajemen sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain (*management is the accomplishment of the predetermined objective through the effort of other people*).
- b. Terry (1986): manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber lainnya.

- c. Lewis, dkk. (2004): manajemen sebagai *the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization*. Bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengoordinasi sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Hersey dan Blanchard (1988: 4): *management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.
- e. Clayton Reeser (1973): manajemen adalah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan. Menurut Bafadal (2004) mengutip dari Sergeovanni tentang pengertian manajemen, yaitu merupakan proses pendayagunaan semua sumber daya alam dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendayagunaan melalui tahapan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
- f. Daft (2003): *management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*. Bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumber daya organisasi.
- g. George F. Terry (1966, dalam Anoraga, 1997): manajemen adalah proses yang khas, terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan, baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.
- h. McShan (2008): manajemen yang lebih elegan dalam dimensi teoretis dan seni dinyatakan bahwa, *management is the art of getting things done through people*.
- i. Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2000): manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang

lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

- j. John F. Mee (dalam Anoraga, 1997): manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal, baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.
- k. Dessler (2001): *management is the managers of organization or the study of what managers do*. Manajemen adalah manajer organisasi atau studi tentang apa yang manajer lakukan.
- l. Mullins (2005): *management is seen best, therefore, as a process common to all other functions carried out within the organization. Management is essentially an integrating activity*. Manajemen terlihat terbaik, oleh karena itu, sebagai proses umum untuk semua fungsi lainnya yang dilakukan dalam organisasi. Manajemen pada dasarnya merupakan kegiatan mengintegrasikan.
- m. Andrew F. Sikula: manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.
- n. Danim (2003): manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat/seni, dan profesi.
- o. Herlambang (2012): manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang. Artinya, para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.
- p. Kamaluddin dan Alfian (2012): manajemen itu adalah seni melaksanakan dan mengatur.
- q. Nasihin dan Sururi (dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2011: 204): secara etimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* (bahasa Inggris). Kata ini berasal

dari bahasa Latin, Prancis, dan Italia, yaitu *manus*, *mano*, *manage/menege*, dan *maneggiare*. *Maneggiare* berarti melatih kuda agar dapat melangkah dan menari seperti yang dikehendaki pelatuhnya.

- r. Silalahi (2004: 4): manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan secara efisien.
- s. Abdulsyani (1987: 1): manajemen adalah proses yang mencakup fungsi-fungsi pokok, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).
- t. Fattah (2001: 1): manajemen sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.
- u. Hasibuan (2002: 2): manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- v. Malayu S.P. (1995, 2001): manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sejumlah pengertian manajemen di atas memberikan pemahaman bahwa manajemen adalah suatu ilmu, seni, dan proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik, yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, penggerakan, kepemimpinan, dan pengawasan/pengendalian/pengontrolan; optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dengan segala aspek lainnya secara efektif dan efisien; dan aktivitas yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pemahaman tersebut dapatlah dikemukakan beberapa ide pokok yang menjadi komponen penting dalam manajemen, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen merupakan seni, ilmu, dan proses.
- b. Manajemen berupa kerja sama yang dilakukan secara individu maupun kelompok.
- c. Manajemen berupaya memberdayakan sumber daya yang ada.
- d. Manajemen menempuh proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan.
- e. Manajemen memiliki tujuan yang jelas.
- f. Manajemen harus efektif dan efisien.

## 2. Pengertian Pendidikan

Rumusan pengertian pendidikan dimungkinkan bisa berbeda-beda. Merujuk dari berbagai literatur, antara pakar yang satu dengan pakar yang lainnya tidak ada kesamaan dalam merumuskan arti pendidikan. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh sudut pandang dan disiplin masing-masing pakar tersebut. Dari perspektif sosiologi, pendidikan dapat dirumuskan sebagai usaha pewarisan nilai dari generasi ke generasi. Dari perspektif ekonomi, pendidikan diartikan sebagai usaha investasi insani (*human capital*) yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi bangsa. Dari perspektif politik pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses menjadi warga negara yang diharapkan suatu bangsa. Perspektif antropologi pendidikan merupakan proses pemindahan budaya dari suatu generasi ke generasi. Sementara dari perspektif psikologi, pendidikan merupakan perkembangan kapasitas dan perilaku individu secara optimal.

Perbedaan sudut pandang berdasarkan disiplin ilmu masing-masing tersebut tentu menjadi rahmat bagi pengertian yang utuh tentang pendidikan, sehingga upaya pendidikan dapat dilakukan secara holistik, utuh, dan fungsional bagi realitas kehidupan yang memang kompleks. Ini berarti pendekatan multidisiplin diperlukan dalam memberi arti dan makna terhadap sesuatu yang sangat penting, termasuk pendidikan. Berikut ini dikemukakan sejumlah pengertian pendidikan dari para ahli yang dapat memberikan pemahaman yang memadai bagi kita:

- a. Lodge (1947: 23): *the word 'education' is used, sometimes in a wider, sometimes in a narrower, sense. In the wider sense, all experience is said to be educative. In the narrower, sense 'education' is restricted to that function of*

*the community which consists in passing on its traditions, its background, and its outlook, to the members of the rising generation. In the narrower sense education becomes, in practice identical with schooling formal instructions under controlled conditions.* Kata pendidikan kadang-kadang digunakan dalam pengertian yang luas, kadang-kadang juga digunakan dalam arti yang sempit. Dalam pengertian yang luas, dikatakan semua pengalaman sebagai pendidikan. Dalam pengertian yang sempit, pendidikan dibatasi oleh fungsi tertentu di masyarakat yaitu pewarisan tradisi, dan pandangan hidup masyarakat kepada generasi berikutnya. Dalam arti sempit pendidikan berarti identik dengan sekolah yaitu pengajaran formal dalam kondisi-kondisi yang teratur.

- b. Rachey (1968: 489): *the term 'education' refers to the broad function of preserving and improving the life of the group through bringing new members into its shared concerns. Education is thus a far broader process than that which occurs in schools. It is an essential social activity by which communities continue to exist. In complex communities this function is specialized and institutionalized informal education, but there is always the education outside the school with which the formal process is related.* Istilah pendidikan terkait dengan fungsi pemeliharaan dan perbaikan suatu masyarakat. Pendidikan adalah suatu proses yang lebih luas daripada proses yang berlangsung di sekolah. Pendidikan merupakan esensi aktivitas sosial yang kompleks, modern, mengalami proses spesialisasi, dan melembaga dengan pendidikan formal, yang berhubungan pendidikan di luar sekolah.
- c. Bruckbacher (1969: 371): *educational should be thought of the process of man's reciprocal adjustment to nature, to his fellows, and to the ultimate nature of the cosmos.* Pendidikan diartikan sebagai proses timbal balik manusia dalam menyesuaikan dirinya dengan alam, teman, dan alam semesta.
- d. Langeveled (Dalam Pidarta, 1997: 10): pendidikan adalah memberi pertolongan secara sadar dan sengaja kepada anak yang belum dewasa dalam pertumbuhannya menuju ke arah kedewasaan dalam arti dapat berdiri sendiri dan bertanggung jawab susila atas segala tindakannya menurut pilihannya sendiri.

- e. John Dewey, filsuf Chicago Amerika Serikat (dalam Engkoswara, 2010: 6): pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual, emosional ke arah alam dan sesama manusia. Pendidikan (*education*) secara semantik berasal dari bahasa Yunani *paidagogia* yang berarti pergaulan dengan anak-anak. *Paedagogos* adalah seorang nelayan atau bujang dalam zaman Yunani Kuno yang pekerjaannya menjemput dan mengantar anak-anak ke dan dari sekolah. Selain itu, di rumahnya anak tersebut selalu dalam pengawasan dan penjagaan para *paedagogos*. Istilah ini berasal dari kata *paedos* yang berarti anak, dan *agogos* yang berarti saya membimbing atau memimpin.
- f. Purwanto (1999: 10) mengartikan pendidikan adalah segala usaha orang dewasa dalam pergaulannya dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya ke arah kedewasaan. Pendidikan adalah pimpinan yang diberikan dengan sengaja oleh orang dewasa kepada anak-anak dalam pertumbuhannya (jasmani dan rohani) agar berguna bagi diri sendiri dan masyarakat.

Secara fungsional, Tirtarahardja dan La Sula (2000: 33) menjelaskan pendidikan adalah proses transformasi budaya, pembentukan pribadi, penyiapan warga negara, dan penyiapan tenaga kerja pada peserta didik agar menjadi warga negara yang baik, yang berbudaya dan berkarakter kuat, serta berkeahlian untuk bekerja. Berikut uraiannya:

- a. Fungsi Transformasi Budaya

Sebagai transformasi budaya, pendidikan berfungsi mewariskan budaya dari satu generasi ke generasi yang lain. Seperti bayi lahir sudah berada di dalam suatu lingkungan budaya tertentu. Di dalam lingkungan masyarakat tempat seorang bayi dilahirkan telah terdapat kebiasaan-kebiasaan tertentu, larangan-larangan dan anjuran, dan ajakan tertentu seperti yang dikehendaki oleh masyarakat. Hal-hal tersebut mengenai banyak hal, seperti bahasa, cara menerima tamu, makanan, istirahat, bekerja, perkawinan, bercocok tanam, dan seterusnya.

Nilai-nilai kebudayaan tersebut mengalami proses transformasi dari generasi tua ke generasi muda. Ada tiga bentuk transformasi

yaitu nilai-nilai yang masih cocok diteruskan, misalnya nilai-nilai kejujuran, rasa tanggung jawab, dan lain-lain; yang kurang cocok diperbaiki, misalnya tata cara pesta perkawinan, dan yang tidak cocok diganti misalnya pendidikan seks yang dahulu ditabukan diganti dengan pendidikan seks melalui pendidikan formal.

b. Pendidikan Sebagai Proses Pembentukan Pribadi

Sebagai proses pembentukan pribadi, pendidikan secara sistematis dan sistemik berfungsi membentuk kepribadian peserta didik. Sistematis oleh karena proses pendidikan berlangsung melalui tahap-tahap bersinambungan (prosedural) dan sistemik karena berlangsung dalam semua situasi kondisi, di semua lingkungan yang saling mengisi (lingkungan rumah, sekolah, dan masyarakat). Proses pembentukan pribadi meliputi dua sasaran yaitu pembentukan pribadi bagi mereka yang belum dewasa oleh mereka yang sudah dewasa dan bagi mereka yang sudah dewasa atas usaha sendiri. Sasaran yang terakhir ini disebut pendidikan diri sendiri (*zelf vorming*). Kedua-duanya bersifat alamiah dan menjadi keharusan. Bayi yang baru lahir kepribadiannya belum terbentuk, belum mempunyai warna dan corak kepribadian yang tertentu. Ia baru merupakan individu, belum suatu pribadi. Untuk menjadi suatu pribadi perlu mendapat bimbingan, latihan-latihan, dan pengalaman melalui bergaul dengan lingkungannya, khususnya dengan lingkungan pendidikan.

Bagi mereka yang sudah dewasa tetap dituntut adanya pengembangan diri agar kualitas kepribadian meningkat serempak dengan meningkatnya tantangan hidup yang selalu berubah. Dalam hubungan ini dikenal apa yang disebut pendidikan sepanjang hidup. Pembentukan pribadi mencakup pembentukan cipta, rasa, dan karsa (kognitif, afektif, dan psikomotor) yang sejalan dengan pengembangan fisik. Pembentukan pribadi juga meliputi pengembangan penyesuaian diri terhadap lingkungan, terhadap diri sendiri, dan terhadap Tuhan.

c. Pendidikan Sebagai Penyiapan Warga Negara

Pendidikan sebagai penyiapan warga negara berfungsi membekali peserta didik agar menjadi warga negara yang baik. Tentu saja istilah baik di sini bersifat relatif, bergantung pada tujuan nasional dari

masing-masing bangsa, karena masing-masing bangsa mempunyai falsafah hidup yang berbeda-beda.

Bagi kita warga negara yang baik diartikan selaku pribadi yang tahu hak dan kewajiban sebagai warga negara, hal ini ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 27 ayat (1) yang menyatakan bahwa: “*Segala warga negara bersamaan kedudukannya di dalam hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya*”.

d. Pendidikan Sebagai Penyiapan Tenaga Kerja

Pendidikan sebagai penyiapan tenaga kerja berfungsi membimbing peserta didik sehingga memiliki bekal dasar untuk bekerja. Pembekalan dasar berupa pembentukan sikap, pengetahuan, dan keterampilan kerja pada calon luaran. Ini menjadi misi penting dari pendidikan karena bekerja menjadi kebutuhan pokok dalam kehidupan manusia. Bekerja menjadi penopang hidup seseorang dan keluarga sehingga tidak bergantung dan mengganggu orang lain. Melalui kegiatan bekerja seseorang mendapat kepuasan bukan saja karena menerima imbalan, melainkan juga karena seseorang dapat memberikan sesuatu kepada orang lain (jasa ataupun benda), bergaul, berkreasi, dan bersibuk diri. Kebenaran hal tersebut menjadi jelas bila kita melihat hal yang sebaliknya, yaitu menganggur adalah musuh kehidupan.

Senada dengan pengertian di atas, Muslich (2015: 75) mengemukakan bahwa pendidikan adalah proses internalisasi budaya ke dalam diri seseorang dan masyarakat sehingga membuat orang dan masyarakat itu jadi beradab. Pendidikan merupakan sarana strategis dalam pembentukan karakter. Pendidikan adalah sarana strategis untuk meningkatkan kualitas manusia. Pendidikan yang sebenarnya adalah bertujuan melahirkan insan cerdas yang berkarakter kuat. Dengan demikian, pendidikan diartikan sebagai proses pencerdasan manusia yang menginternalisasi nilai-nilai budaya dan karakter kuat sehingga menghasilkan manusia cerdas yang berkarakter kuat dan berkualitas.

Di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 (UU No. 20/2003) tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan di dalam Pasal 1 ayat 1 bahwa: “*Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk*

*mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara”.*

Berdasarkan rumusan arti pendidikan berdasarkan undang-undang tersebut, ada beberapa hal esensial yang harus diinternalisasikan, direalisasikan, dan diaktualisasikan dalam pelaksanaan pendidikan, khususnya di sekolah-sekolah, yakni sebagai diuraikan berikut:

a. Sadar dan Terencana

Pendidikan atau pembelajaran adalah usaha sadar. Artinya, pendidikan itu suatu usaha yang disengaja dan disadari sebagai usaha penting sehingga sebelum pelaksanaannya harus direncanakan secara baik dan matang. Oleh karena itu, sebelum pelaksanaan proses pendidikan harus disusun atau dipersiapkan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran dan rencana kerja sekolah (jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang). Hal ini benar-benar harus disadari oleh pihak sekolah, terutama oleh para guru, kepala sekolah, dan juga komite sekolah. Namun sayang, dalam realitasnya banyak sekolah yang menyepelekan dan tidak menyadari serta tidak melaksanakan pentingnya perencanaan tersebut. Para gurunya melaksanakan pembelajaran tanpa terlebih dahulu menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran. Rencana pelaksanaan pembelajaran yang ada hanyalah kopian karya orang lain yang dipersiapkan untuk kepentingan administrasi kelas saja. Tidak dipelajari ataupun dijadikan salah satu referensi dalam menyusun sendiri rencana pelaksanaan pembelajaran. Pelaksanaan proses pembelajaran hanya didasarkan pada buku teks pelajaran. Demikian juga, kepala sekolah tidak menyusun rencana kerja sekolah sebagaimana mestinya yang harus melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Rencana kerja sekolah yang ada atau dipersiapkan hanyalah buatan orang lain atau *copy paste* dari rencana kerja sekolah sebelumnya dengan sedikit dikutak-katik.

b. Mengembangkan Potensi Peserta Didik

Pendidikan berarti usaha mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan

potensi dirinya. Dengan perkataan lain, pendidikan berarti usaha melaksanakan proses pembelajaran yang mendidik. Mengacu pada batasan pendidikan menurut Pasal 1 ayat (1) UU No. 20/2003, serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab IV Standar Proses, Pasal 19 ayat (1), maka dapat dikemukakan bahwa proses pembelajaran yang mendidik adalah usaha yang dilakukan oleh guru/pendidik secara sadar, terencana, tersistem, terfasilitasi, terbimbing, terarah, dan terorganisasi untuk membelajarkan 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 melalui proses secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik dan psikologis peserta didik.

- c. Bertujuan Agar Peserta Didik Memiliki Kekuatan yang Holistik  
Sebagai usaha sadar dan terencana yang dilaksanakan melalui proses pembelajaran yang mendidik, pendidikan hendak mewujudkan peserta didik yang memiliki kekuatan yang holistik, yakni meliputi kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Dengan demikian, pendidikan berarti usaha yang hendak mewujudkan warga negara yang religius, cerdas, berakhlak mulia, berkepribadian, dan berkeahlian/berketerampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Berdasarkan sejumlah pendapat di atas dapat dikemukakan beberapa hal esensial dari pengertian pendidikan, yakni sebagai berikut:

- a. Pendidikan merupakan usaha yang sengaja dilakukan oleh orang yang sudah dewasa kepada orang yang belum dewasa, baik secara fisiologis maupun secara psikologis.
- b. Pendidikan dilakukan melalui pergaulan dengan anak-anak, yakni melalui komunikasi dan interaksi.



- c. Pergaulan dengan anak-anak dalam proses pendidikan merupakan kegiatan orang dewasa memimpin, memengaruhi, melindungi, dan membantu perkembangan jasmani dan rohani anak-anak ke arah kedewasaan.
- d. Pendidikan mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya.
- e. Pendidikan bertujuan agar peserta didik memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana yang dipimpin 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.

### **3. Pengertian Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan adalah proses yang dilakukan agar usaha pendidikan dapat berjalan dengan baik, yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, penggerakan, kepemimpinan, dan pengawasan/pengendalian/pengontrolan; optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas lembaga pendidikan (sekolah) dengan segala aspek lainnya secara efektif dan efisien; dan aktivitas yang bertujuan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan (sekolah). Dengan singkat perkataan manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pengarahannya, kepemimpinan, dan pengawasan dalam sebuah lembaga pendidikan/satuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, yakni terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang mengembangkan potensi diri peserta didik sehingga memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Untuk memperjelas pengertian manajemen pendidikan berikut ini disajikan pengertian manajemen pendidikan dari berbagai literatur yang dapat memberikan pemahaman memadai:

- a. Campbell, *et al.* (1983): manajemen pendidikan adalah *the management of institutions designed to foster teaching and learning*. Manajemen pendidikan adalah manajemen institusi yang dirancang untuk mendorong belajar-mengajar. Pengertian Campbell yang dimaksud tersebut adalah sekolah-sekolah umum, organisasi-organisasi pengajaran yang dikembangkan kelompok industri, dan universitas.
- b. Gorton (1976: 3): manajemen pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pemecahan masalah, sehingga langkah-langkah manajemen tidak ubahnya sebagaimana langkah-langkah pemecahan masalah, yaitu: (1) identifikasi masalah, (2) diagnosis masalah, (3) penetapan tujuan, (4) pembuatan keputusan, (5) perencanaan, (6) pengorganisasian, (7) pengoordinasian, (8) pendelegasian, (9) penginisiasian, (10) pengomunikasian, (11) kerja dengan kelompok-kelompok, (12) pemecahan masalah, dan (13) penilaian.
- c. Jensen (dalam Hadiyanto, 2013: 2): manajemen pendidikan adalah proses pengaturan sumber-sumber daya manusia dan material serta program yang ada untuk pendidikan, diselenggarakan secara hati-hati dan sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan.
- d. Arikunto (2008: 4): manajemen pendidikan adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- e. Danim (2010: 18): manajemen pendidikan merupakan suatu proses mengoptimasi sumber daya kependidikan yang tersedia dan dapat diakses untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- f. Engkosworo (2010: 87): manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif.
- g. Sufyarma (2003: 190): manajemen pendidikan adalah proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan



semua fasilitas yang ada, baik personal, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan. Manajemen dalam lingkungan pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif, dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan.

- h. A. Tabrani (1993: 70): manajemen pendidikan adalah usaha manajer pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan melalui kerja para personel pendidikan yang di-*manage*-nya.
- i. Hikmat (2009: 23): manajemen pendidikan merupakan penyelenggaraan pendidikan yang berkaitan dengan seluruh kebutuhan materiel pendidikan yang sekaligus berkaitan dengan semua aspek yang ada dalam usaha penyelenggaraan pendidikan, yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran, fasilitas atau sarana dan prasarana pendidikan, dan media pendidikan. Manajemen pendidikan menurut (Purwanto, 1970: 9) adalah semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar, seperti mengenai perumusan *policy*, pengarahan usaha-usaha besar, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol perlengkapan, dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana, seperti menjaga sekolah dan sebagainya.
- j. Usman (2004: 8): manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan 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.
- k. Nawawi (1983: 11): manajemen pendidikan adalah ilmu terapan dalam bidang pendidikan yang merupakan rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama lembaga pendidikan formal.

Berdasarkan pengertian dari beberapa sumber di atas dapatlah kita pahami bahwa manajemen pendidikan memiliki ciri-ciri esensial sebagai berikut:

- a. Merupakan seni dan ilmu terapan dalam bidang pendidikan.
- b. Merupakan proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan.
- c. Merupakan usaha manajer pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.
- d. Merupakan penyelenggaraan pendidikan yang berkaitan dengan seluruh kebutuhan materiel pendidikan yang sekaligus berkaitan dengan semua aspek yang ada dalam usaha penyelenggaraan pendidikan, yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran, fasilitas atau sarana dan prasarana pendidikan, dan media pendidikan.
- e. Memanfaatkan semua fasilitas yang ada, baik personal, material, maupun spiritual.
- f. Merupakan upaya mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif, dan efisien.
- g. Mencakup kegiatan-kegiatan: (1) menetapkan tujuan-tujuan; (2) membuat kebijaksanaan; (3) menentukan peranan-peranan; (4) mengoordinasikan fungsi-fungsi manajemen; (5) menganalisis efektivitas; (6) menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat; (7) bekerja dengan kepemimpinan untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan; (8) melibatkan orang-orang; dan (9) melakukan komunikasi.
- h. Mencakup bidang garapan: (1) pengajaran dari kurikulum, (2) murid, (3) kepemimpinan masyarakat sekolah, (4) personel sekolah, (5) gedung sekolah, (6) angkutan sekolah, (7) organisasi dan struktur, serta (8) keuangan dan tata usaha sekolah.
- i. Bertujuan menunjang pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah ilmu, seni, dan proses pemberdayagunaan berbagai sumber daya pendidikan (manusia, sarana dan prasarana, serta media pendidikan lainnya) melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian,



pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan secara efektif dan efisien terhadap berbagai bidang yang menjadi garapan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

## **B. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan**

Unsur manajemen menurut Usman (2009) terdiri dari 7M, yakni sebagai berikut:

1. *Man* (manusia), berperan sebagai *man power* dalam organisasi atau perusahaan, diperlukan untuk memimpin, menggerakkan karyawan/bawahan, serta memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan dan kontinuitas lembaga. Sumbangan tenaga manusia di sini dapat pula dinamakan sebagai *leadership* atau kewirausahaan.
2. *Material* (barang), material digunakan sebagai proses produksi dalam suatu perusahaan atau organisasi, dapat terdiri dari bahan baku, bahan setengah jadi, atau barang jadi.
3. *Machine* (mesin), merupakan kebutuhan pokok dalam melancarkan jalannya suatu organisasi. Mesin berupa peralatan yang digunakan oleh suatu instansi atau lembaga. Baik itu peralatan yang modern maupun peralatan yang masih bersifat konvensional.
4. *Money* (uang), *money*/modal dibagi menjadi 2, yaitu modal tetap berupa tanah, gedung/bangunan, dan mesin; dan modal kerja berupa kas, dan piutang.
5. *Method* (metode), pemilihan dan penggunaan metode yang tepat digunakan sebagai aturan atau cara-cara tertentu yang bertujuan untuk menghindari terjadinya inefisiensi dan pemborosan. Dalam lembaga pendidikan, metode pembelajaran yang dibentuk oleh seorang guru sangat diperlukan dalam menerangkan pelajaran. Karena metode yang dipakai akan memengaruhi peserta didik dalam memahami pelajaran.
6. *Market* (pasar), tempat bertemunya penjual dan pembeli untuk mengadakan transaksi, dalam lembaga pendidikan *market* berupa tempat terjadinya interaksi antara pendidik dengan peserta didik maupun dengan *stakeholders* yang ada dalam lingkup lembaga tersebut.

7. *Minute* (waktu), merupakan waktu yang dipergunakan dan dimanfaatkan dalam pencapaian visi dan misi suatu lembaga secara efektif dan efisien.

Dalam teori organisasi klasik yang pertama kali diperkenalkan oleh Fayol (1949), manajemen membahas unsur-unsur sebagai berikut:

1. *Technical*, yaitu kegiatan memproduksi dan mengorganisasikannya. Dalam kaitannya dengan pendidikan, lembaga pendidikan melakukan kegiatan menghasilkan lulusan lembaga pendidikan yang siap bekerja.
2. *Commercial*, yaitu kegiatan membeli bahan dan menjual produk. Dalam lembaga pendidikan, kegiatan ini berkaitan dengan pen-jaringan anak didik dan mengelolanya dengan pendidikan, sehingga hasilnya akan bermanfaat untuk anak didik dan masyarakat.
3. *Financial*, yaitu kegiatan pembelanjaan. Lembaga pendidikan membutuhkan pendanaan untuk mengadakan sarana dan prasarana serta pelaksanaan pendidikan.
4. *Security*, yaitu kegiatan menjaga keamanan. Kaitannya dengan pendidikan terletak pada sistem pengamanan lingkungan pendidikan secara internal dan eksternal, dan sistem pengamanan diri dari pengaruh lingkungan dan kebudayaan yang merusak moral dan budaya melalui pendidikan agama dan akhlak.
5. *Accountancy*, yaitu kegiatan akuntansi. Lembaga pendidikan melibatkan kegiatan perhitungan pemasukan dana dan pengeluaran yang baik, sistematis, akurat, dan efisien. Tidak melakukan kegiatan yang menghambur-hamburkan uang.
6. *Managerial*, yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pendidikan membutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang baik, sebagaimana pengorganisasian dan pengoordinasian untuk semua kegiatan kependidikan.

Berdasarkan kedua sumber di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur manajemen pendidikan dapat berupa manusia, barang, mesin, uang/finansial, akuntansi, metode, teknik, pasar, komersial, waktu, sekuriti, dan manajerial.



### **C. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan**

Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan menurut Kurniadin dan Machali (2012: 125) antara lain sebagai berikut:

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM).
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.
3. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajerial).
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
5. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan.
7. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan, dan akuntabel, serta meningkatnya citra pendidikan yang positif (Asmendri, 2012: 13).

Menurut Fattah (2012: 123), tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut:

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.
3. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
5. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan.

Jadi, pada intinya tujuan dan manfaat manajemen pendidikan adalah terselenggaranya proses pendidikan secara efektif, efisien, dan optimal sehingga mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.

## D. Prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan

Douglas (1963: 13) merumuskan prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut:

1. Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
2. Mengoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.
3. Memberikan tanggung jawab pada personel sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya.
4. Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia.
5. Relativitas nilai-nilai.

Prinsip-prinsip tersebut memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas, dan nilai-nilai. Tujuan dirumuskan dengan tepat sesuai arah organisasi, tuntunan zaman, dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan suatu organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi, dan sasaran-sasarannya.

Drucker (1995) melalui MBO (*Management by Objective*) memberikan gagasan prinsip manajemen berdasarkan sasaran sebagai suatu pendekatan dalam perencanaan. Penerapan pada manajemen pendidikan adalah bahwa kepala dinas memimpin tim yang beranggotakan unsur pejabat dan fungsional dinas, dan *stakeholder* untuk merumuskan visi, misi, dan objektif dinas pendidikan. Tujuh langkah MBO antara lain:

1. Menentukan hasil akhir apa yang ingin dicapai oleh sekolah.
2. Menganalisis apakah hasil itu berkaitan dengan tujuan sekolah.
3. Berunding menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan.
4. Menetapkan kegiatan apa yang tepat untuk mencapai sasaran.
5. Menyusun tugas-tugas untuk mempermudah mencapai sasarnya.
6. Menentukan batas-batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan.
7. Melakukan *monitoring* dan buat laporan.



## **E. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan**

Menurut Fattah (2012: 123) manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan melalui pengolahan bidang-bidang pendidikan. Bidang garapan manajemen pendidikan meliputi semua kegiatan yang menjadi saran penunjang proses belajar-mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Baharuddin (2010: 55) ruang lingkup manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut:

### **1. Manajemen Kurikulum**

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen kurikulum merupakan sistem pengelolaan atau penataan terhadap kurikulum secara kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum atau tujuan pendidikan.

Kegiatan manajemen kurikulum yang terpenting adalah: (a) kegiatan yang erat kaitannya dengan tugas guru; dan (b) kegiatan yang erat kaitannya dengan proses pembelajaran dan pengajaran (Asmendri, 2012: 32).

### **2. Manajemen Personalia**

Manajemen personalia adalah serangkaian proses kerja sama, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam bidang personalia dengan mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien sehingga semua personel sekolah menyumbang secara optimal bagi pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Personalia sekolah meliputi guru, dan pegawai lainnya. Personalia sekolah dapat dibedakan atas tenaga kependidikan dan nonkependidikan: a) tenaga kependidikan terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti, dan pengembang di bidang pendidikan pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan pengajar;

- b) tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih; dan
- c) pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pemimpin satuan pendidikan luar sekolah.

### **3. Manajemen Peserta Didik**

Manajemen peserta didik merupakan upaya penataan peserta didik mulai dari masuk sampai dengan mereka lulus sekolah, dengan cara memberikan layanan sebaik mungkin pada peserta didik (Baharuddin, 2010: 67). Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran sehingga dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan. Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik dari segi individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan, atau potensinya.

### **4. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan bagaimana mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, proses kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, penghapusan, dan penataan. Proses ini penting dilakukan agar pengadaan sarana dan prasarana tepat sasaran dan efektif dalam penggunaannya.

### **5. Manajemen Keuangan/Pembiayaan**

Manajemen keuangan/pembiayaan adalah serangkaian kegiatan perencanaan, melaksanakan, dan mengevaluasi, serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2005: 47). Pengelolaan keuangan yang baik dalam lembaga akan meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Dengan tersedianya biaya, pencapaian tujuan pendidikan yang lebih produktif, efektif, efisien, dan relevan memungkinkan kebutuhan akan segera terwujud.



Adapun sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah/madrasah, secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu: a) pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; b) orangtua atau peserta didik; dan c) masyarakat, baik mengikat maupun tidak.

## 6. Manajemen Administrasi

Administrasi secara etimologis berasal dari bahasa Latin, terdiri dari kata '*ad*' dan '*ministrare*'. Kata-kata tersebut dalam bahasa Inggris memiliki arti yang sama '*ad = to*', '*administrate = to serve/to conduct*', yang berarti melayani, membantu, atau mengarahkan (Purwanto, 2006: 1).

Administrasi dalam perspektif manajemen dipandang mempunyai peran penting sebagai '*prevoyange*' atau kemampuan melihat masa depan. Hal ini berarti administrasi dinilai mampu melihat keadaan masa yang akan datang dan mempunyai kesiapan untuk menghadapinya. Wujud dari hubungan administrasi dengan manajemen pendidikan tampak pada aktivitas kepala sekolah sebagai pembuat keputusan dan penanggung jawab penuh atas keputusan/kebijakan yang dibuatnya. Purwanto (2006) mengklasifikasikan administrasi pendidikan ke dalam beberapa bagian, yaitu: a) administrasi tata laksana sekolah; b) administrasi personalia guru dan pegawai sekolah; c) administrasi peserta didik; d) administrasi supervisi pengajaran; e) administrasi pelaksanaan dan pembinaan kurikulum; f) administrasi pendirian dan perencanaan infrastruktur sekolah; dan g) hubungan sekolah dengan masyarakat.

## 7. Manajemen Humas

Humas merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan *policy* dan prosedur instansi atau organisasi untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat (Hassbullah, 2006: 124).

Kegiatan kehumasan di sekolah tidak hanya cukup menginformasikan fakta-fakta tertentu dari sekolah, melainkan juga harus mengemukakan beberapa hal, di antaranya: (1) melaporkan tentang pikiran-pikiran

yang berkembang dalam masyarakat tentang masalah pendidikan; (2) membantu kepala sekolah bagaimana usaha untuk memperoleh bantuan dan kerja sama; (3) menyusun rencana bagaimana cara-cara memperoleh bantuan; dan (4) membantu pemimpin karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak yang memerlukannya (Asmendri, 2012: 96).

Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, humas yang efisien harus memperhatikan asas-asas berikut:

- a. Objektif dan resmi, informasi yang dikeluarkan tidak boleh bertentangan dengan kebijaksanaan yang dijalankan. Pemberitaan yang disampaikan harus merupakan suara resmi dari instansi atau lembaga yang bersangkutan.
- b. Organisasi yang tertib dan disiplin, humas akan berfungsi bilamana tugas-tugas organisasi berjalan lancar dan efektif serta memiliki hubungan ke luar dan ke dalam yang efektif pula.
- c. Informasi harus bersifat mendorong timbulnya keinginan untuk ikut berpartisipasi atau ikut memberikan dukungan secara wajar pada masyarakat.
- d. Kontinuitas, informasi humas harus berusaha agar masyarakat memperoleh informasi secara kontinu sesuai dengan kebutuhan.
- e. Respons yang timbul di kalangan masyarakat merupakan umpan balik dari informasi yang disampaikan harus mendapat perhatian sepenuhnya.

## **8. Manajemen Layanan Khusus**

Layanan khusus adalah suatu usaha yang tidak secara langsung berkenaan dengan proses belajar-mengajar di kelas, tetapi secara khusus diberikan oleh pihak sekolah kepada para siswanya agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar (Asmendri, 2012: 108). Jenis layanan khusus di lembaga pendidikan, terdiri atas: (1) perpustakaan sekolah, perpustakaan pada sebuah sekolah dikelola sepenuhnya oleh sekolah yang bersangkutan dengan tujuan utama membantu sekolah untuk mencapai tujuan khusus dan tujuan pendidikan pada umumnya; (2) Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), UKS merupakan salah satu wahana untuk meningkatkan kemampuan hidup sehat, yang pada



gilirannya menghasilkan derajat kesehatan peserta didik yang optimal; (3) kafetaria/warung/kantin, tujuan pengadaan kantin sekolah adalah menyediakan tempat belanja makan yang terjamin kebersihannya dan makan yang bergizi; (4) tempat ibadah/masjid; dan (5) unit keamanan sekolah (*security*).

Beberapa pendapat pakar lainnya mengenai ruang lingkup manajemen pendidikan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Grieder dan Pieree (dalam Imron, 2003: 8), mengemukakan ruang lingkup manajemen pendidikan, yaitu: (1) *administration of instructional programs*, (2) *administration of school social service*, (3) *pupil personnel administration*, (4) *financial and business administration*, (5) *school plan administration*, dan (6) *community relation*.
- b. Imron (2003: 8), membagi ruang lingkup manajemen pendidikan menjadi dua, yaitu ruang lingkup inti dan ruang lingkup ekstensi. Ruang lingkup inti terdiri: (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (2) manajemen kelas, (3) manajemen peserta didik, (4) manajemen sumber daya manusia, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) manajemen keuangan, dan (7) manajemen partisipasi masyarakat. Sedangkan ruang lingkup ekstensi, yaitu: (1) manajemen waktu, (2) manajemen konflik, (3) manajemen perubahan, (4) manajemen kultur sekolah, (5) manajemen komunikasi dan dinamika kelompok, (6) manajemen SIM, (7) manajemen kewirausahaan, dan (8) manajemen ketatausahaan.
- c. Arikunto (2008: 6), mengemukakan ruang lingkup manajemen dilihat dari objek garapannya, yaitu: (1) manajemen siswa, (2) manajemen kurikulum, (3) manajemen sarana atau material, (4) manajemen tata laksana pendidikan atau tata usaha sekolah, (5) manajemen anggaran, (6) keuangan, (7) manajemen lembaga pendidikan atau organisasi pendidikan, dan (8) manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan

Jika dicermati, dalam praktik penyelenggaraan pendidikan di sekolah setidaknya ada beberapa substansi manajemen pendidikan, yaitu:

- a. Manajemen kurikulum dan pembelajaran siswa.
- b. Manajemen kesiswaan.

- c. Manajemen sarana-prasarana (sarpras).
- d. Manajemen humas.
- e. Manajemen sumber daya manusia atau manajemen tenaga kependidikan (pendidik dan nonpendidik).
- f. Manajemen pembiayaan.
- g. Manajemen tata usaha.
- h. Manajemen bimbingan dan konseling.

Di samping itu, dalam praktik penyelenggaraan pendidikan di sekolah atau madrasah ada juga ruang lingkup manajemen pendidikan yang memiliki dampak terhadap pelaksanaan ruang lingkup manajemen pendidikan di atas, yaitu:

- a. Manajemen konflik.
- b. Manajemen waktu.
- c. Manajemen perubahan dan pengembangan sekolah.
- d. Manajemen budaya sekolah.
- e. Manajemen kewirausahaan.
- f. Manajemen komunikasi.
- g. Manajemen dinamika kelompok.
- h. Sistem informasi manajemen.

## **F. Fungsi Manajemen Pendidikan**

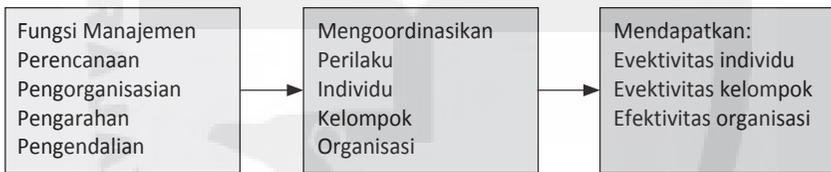
Fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Para pakar dan praktisi sampai saat ini belum ada konsensus tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen. Berikut pendapat para pakar, sebagai berikut:

1. Fayol (1916 dalam Buuford dan Bedeian 1988: 15): *planning, organizing, command, coordination, and control.*
2. Alen (1963): *leading, planning, organizing, and controlling.*
3. Terry (1968: 6): *planning, organizing, actuating, and controlling.*
4. Atmosudirdjo (1975: 105): *planning, organizing, actuating, and controlling.*
5. Kast (1979): *planning, organizing, and controlling.*



6. Stoner (1995: 4): *planning, organizing, leading, and controlling*.
7. Buuford dan Bedeian (1988: 5): *planning, organizing, staffing and human resource management, leading and influencing, and controlling*.
8. Robbin (2006): (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) memimpin (*leading*), dan (4) pengendalian (*controlling*).

Sementara itu, menurut Gibson, *et al.* (2003), untuk mengoordinasikan tugas individu, kelompok, dan organisasi dengan empat fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, leading, and controlling* untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi secara efektif. Untuk memperjelas pernyataan di atas, Gibson, *et al.* (2003) selanjutnya menggambarkan seperti gambar berikut ini:



**Gambar 1.1** Kontribusi Manajemen Terhadap Efektivitas

Sumber: Gibson, *et al.* (2003: 17)

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Fattah (1999) bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Demikian juga dengan pendapat Winardi (2000) ada 4 macam fungsi manajemen, yaitu: (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) menggerakkan (*actuating*), dan (4) mengawasi (*controlling*).

Demikian juga dengan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Nanang (1999) menyebutkan bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). George R. Terry dan Stephen G. Franklin dalam buku mereka yang berjudul *Principles of Management* juga menekankan empat macam bagian dari proses manajemen (fungsi manajemen) yang

disingkat dengan kata-kata POAC: *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Begitu juga dengan pendapat.

Fungsi-fungsi manajemen sebagaimana diterangkan oleh Nickels. McHugh dan McHugh (1997), juga terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Perencanaan atau *planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian atau *organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengimplementasian atau *directing*, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian dan pengawasan atau *controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.

Lebih luas dikemukakan oleh Wijaya (1987) bahwa fungsi manajemen itu meliputi : (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) penugasan (*staffing*), (4) penggerakan (*directing/actuating*), (5) pengoordinasian (*coordinating*), (6) *controlling/reporting* (pengawasan), (7) *budgeting* (pembiayaan), dan (8) *evaluation* (penilaian).

Lebih luas lagi Kencana (1988) merumuskan tentang fungsi manajemen adalah sebagai berikut: (1) *planning*: kemampuan merencanakan tujuan, (2) *organizing*: bagaimana mendirikan wadah struktur resmi, kemudian memelihara kelestarian dan peningkatan mutunya, (3) *staffing*: bagaimana seluruh personel bawahan difungsikan,



(4) *directing*: bagaimana tugas rutin diputuskan, dipimpin, dan diatur, (5) *coordinating*: seluruh kepentingan dan tujuan organisasi disatukan dan diharmonisasikan dengan sinkronisasi waktu serta tempat, (6) *reporting*: menginformasikan pertanggungjawaban, (7) *budgeting*: merencanakan keuangan, pembiayaan, perhitungan uang keluar-masuk serta pengawasan yang dilaksanakan, (8) *commanding*: memberikan perintah, diatur, diurus, dilayani, dibujuk, dan diarahkan agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien, (9) *actuating*: menyelenggarakan pekerjaan organisasi sesuai dengan rencana, (10) *controlling*: mengawasi, mengantisipasi, dan mendeteksi kemungkinan-kemungkinan penyimpangan pelaksanaan organisasi dari apa yang telah dirumuskan semula, (11) *motivating*: mendorong bawahan dengan segala cara, agar sadar, terbujuk, serta terpengaruh melaksanakan tugas organisasi, (12) *leading*: kemampuan memengaruhi bawahan agar pikirannya tertuju kepada apa yang diinginkan pimpinan, dan (13) *facilitating*: cara memudahkan pekerjaan bawahan sehingga sasaran organisasi semakin jelas.

Dalam praktik penyelenggaraan pendidikan, hal utama yang harus dilakukan kepala sekolah adalah menjawab pertanyaan-pertanyaan: apa tujuan dan sasaran sekolah? Bagaimana cara untuk mencapai tujuan sekolah? Sumber daya apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan sekolah? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dibutuhkan empat macam fungsi atau proses manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan agar tujuan yang diharapkan bisa dicapai secara efektif dan efisien (adaptasi dari Terry, 1968: 36). Dengan bahasa sederhana fungsi atau proses manajemen merupakan alat atau cara seorang manajer atau kepala sekolah untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Sering juga istilah fungsi-fungsi manajemen biasanya disebut aktivitas manajerial, yaitu aktivitas atau proses yang dilakukan oleh seorang manajer atau kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaan organisasi pendidikan di sekolah atau madrasah.

## **G. Aplikasi Manajemen Pendidikan**

Praktik-praktik manajemen pendidikan tidak bisa dilepaskan dari perkembangan teori-teori manajemen di industri. Secara empiris di

lingkungan pendidikan juga timbul pemikiran bagaimana mengelola organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Sulit terbantahkan bahwa, orientasi efektivitas organisasi pendidikan, dan pendekatan pembelajaran tidak dipengaruhi perkembangan teori manajemen. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Campbell, Fleming, Newell, dan Bennion (1987: 41) bahwa, tahun 1930-1940-an perkembangan manajemen ilmiah berdampak langsung terhadap karakter praktik-praktik administrasi atau manajemen di sekolah Amerika Serikat. Secara langsung gagasan Taylor, dan Henri Fayol membentuk karakter administrasi sekolah, dalam arti bahwa kehadiran manajemen ilmiah dapat dilihat dalam praktik kantor sekolah.

Model administrasi perusahaan di era manajemen ilmiah, juga menjadi model administrasi yang menjadi dasar sistem sekolah secara umum. Teknik statistik, skala pengukuran, dan prosedur akuntansi biaya pendidikan digunakan dengan beberapa penyesuaian.

Penerapan manajemen dalam pendidikan diuraikan Hanson (1996: 21) bahwa, setelah bangsa Amerika Serikat mengenal prinsip-prinsip manajemen ilmiah, masyarakatnya memaksakan manajemen ini ke dalam sekolah-sekolah. Callahan mengamati bahwa “cara memuja efisiensi” muncul sebagai ideologi manajemen. Misalnya James L. McCaonaughy dari Dartmouth University pada tahun 1918 menulis, “ini merupakan abad efisiensi” tidak ada tuduhan yang paling parah, dibandingkan dengan tuduhan sekolah itu tidak efisien. Bobbitt, memberi nasihat agar pendidik berbuat seperti industri dan memberi tugas guru secara terinci, standar yang jelas, dan menggunakan metode serta peralatan. Sekolah dikelola seperti pabrik. Namun demikian, ada penyesuaian-penyesuaian dalam penerapannya.

Berikut beberapa penyesuaian manajemen pendidikan di sekolah-sekolah Amerika terhadap perkembangan manajemen ilmiah sebagaimana diuraikan Hanson (1996: 23) pada Tabel 1.1:



**Tabel 1.1** Penerapan Manajemen Ilmiah di Sekolah

No.	Prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah	Penerapan di Sekolah
1.	Formasi hierarkis: tingkat otoritas	Tingkat pengendalian: <i>superintendent</i> ke asisten <i>superintendent</i> , ke kepala sekolah, ke wakil kepek, ke guru, ke siswa
2.	Pengukuran ilmiah, pembagian tugas dan tingkat kinerja	Siswa diuji bidang mata pelajaran, kecakapan dan prestasi, dan diklasifikasikan berdasarkan prestasi
3.	Bentuk kesatuan tujuan (manajer dan pekerja)	Guru dan administrator mempunyai tujuan yang sama
4.	Definisikan tatanan ilmiah kerja	Ada tingkatan ilmu pengetahuan di setiap jenjang pendidikan
5.	Tetapkan pembagian kerja	Pembagian kerja guru, dan staf
6.	Tentukan kendali yang sesuai	Jumlah rombel (rombongan belajar) berisi 30 siswa untuk SD, 22 siswa SMP, 4 wakasek, 1 kasek
7.	Patuhi rantai komando	Guru berbicara dengan kasek sebelum ke <i>superintendent</i>
8.	Tetapkan kaidah-kaidah perilaku	Buku pedoman perilaku guru
9.	Tegakkan kedisiplinan karyawan	Guru, siswa mematuhi peraturan sekolah
10.	Perekrutan berdasarkan kemampuan dan kemampuan teknis	Surat kelayakan mengajar
11.	Tetapkan satu cara terbaik dalam melaksanakan tugas	Sekolah mencari strategi pembelajaran yang sesuai dengan sekolah

Sumber: Frederick Winslow Taylor

Sementara itu, gagasan efektif dan efisien juga masih dipraktikkan dalam batas tertentu di sekolah Amerika. Kehadiran gagasan para pakar dari berbagai bidang di manajemen sangat bermanfaat dan terasa di kalangan pendidikan, dan membuat para pemimpin sekolah sadar bahwa, publik memiliki ekspektasi tentang akuntabilitas dan kinerja sekolah yang efektif. Untuk melengkapi data empiris bahwa perkembangan manajemen pendidikan dipengaruhi manajemen industri dapat dilihat pada perkembangan supervisi pendidikan di sekolah. Seperti yang digambarkan Burnham (1976) bahwa, ada kesesuaian perkembangan

supervisi pendidikan dengan perkembangan teori manajemen. Owen (1987) juga menjelaskan perkembangan supervisi pendidikan dengan manajemen ke dalam tiga kelompok. *Pertama*, manajemen ilmiah: para supervisor pendidikan lebih menekankan hasil dengan acuan efisiensi. *Kedua*, manajemen berorientasi hubungan manusiawi: para supervisor lebih peduli terhadap guru, dan lebih kooperatif. *Ketiga*, manajemen berorientasi perilaku: para supervisor lebih memperhatikan perilaku guru dengan melakukan riset.

Fenomena perkembangan manajemen industri diikuti manajemen pendidikan tampak juga pada pandangan beberapa para pakar. Bobbit yang membuat metafora sekolah sebagai pabrik yang berorientasi pada efektivitas produksi. Cubberley mengusulkan struktur organisasi pendidikan bersifat sentralistik. Thorndike dengan gerakan '*science of education*' menekankan usaha-usaha kuantifikasi terhadap setiap perilaku siswa. Gerakan '*democratic management*' yang digagas John Dewey menekankan pada kondisi manusia yang bersifat beragam, penyesuaian hidup, dan masyarakat bebas. Callahan menolak efisiensi sebagai ukuran keberhasilan pendidikan, dan dia menganjurkan untuk memperhatikan kebutuhan siswa dan nilai-nilai edukasinya (Fleming, Newell, dan Bennion, 1987: 19).

Praktik-praktik manajemen pendidikan yang mengadopsi dari manajemen industri lainnya, misalnya penerapan teori Z yang dikembangkan William Ouchi pada tahun 1981. Menurut Ouchi masalah produktivitas adalah masalah sosial dan aktivitas manajerial yang terkait dengan kepercayaan, hubungan timbal balik, dan keakraban. Filosofi konsep budaya ini telah berkembang di kalangan sekolah dan perguruan tinggi. Hasil riset Halpin (1971: 174) tentang iklim organisasi sekolah menunjukkan bahwa, praktik-praktik iklim organisasi sekolah pada hakikatnya diinspirasi oleh perkembangan manajemen tentang demokrasi, dan model-model organisasi.

Petern dan Austin (1986 dalam Sonhadji, 2000: 9) juga memperkenalkan *managing by wandering around* sebagai sistem pengelolaan kelas dan organisasi sekolah. Menurut model ini, seorang guru harus intensif terlibat dan empati kepada siswa. Model ini merupakan kebalikan dari kebiasaan guru yang hanya duduk di atas meja



saja, tetapi guru diharapkan berkeliaran di kelas dengan memperhatikan dan melayani kebutuhan siswa. Jika model *managing by wandering around* dipraktikkan dalam pengelolaan sekolah, maka kepala sekolah dituntut “berkeliaran” di sekitar sekolah, jangan hanya berdiam dalam ruang kantor saja.

Belakangan ini, praktik-praktik manajemen pendidikan yang perlu dipaparkan di sini adalah tentang *total quality management*. Meskipun TQM berangkat dari filosofi industri, faktanya filosofi dan prinsip-prinsip TQM telah diterapkan di pendidikan terutama di sekolah umum. Namun, penerapan TQM di pendidikan perlu beberapa penyesuaian seperti prinsip tanpa cacat (*zero defects*) (Sallis, 2006: 6). Akhir-akhir ini, yang paling terasa dampak dan pengaruhnya terhadap praktik-praktik manajemen pendidikan adalah perkembangan revolusi industri 4.0. Revolusi industri 4.0 ini, menuntut perubahan besar terhadap cara mengelola organisasi pendidikan, baik di bidang layanan, sikap, norma, dan layanan lainnya.

## APLIKASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN

### A. Perencanaan

#### 1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu proses dalam fungsi-fungsi manajemen. Sebelum manajer melaksanakan aktivitas pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, maka aktivitas pertama manajer adalah melakukan perencanaan. Perencanaan merupakan langkah dan proses yang sangat fundamental untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat posisi perencanaan yang sangat penting dan utama, maka setiap perencanaan harus dilakukan dengan cermat melalui analisis yang mendalam tentang tindakan atau aktivitas apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain pertanyaan apa yang harus dilakukan, pertanyaan elementer yang lain, seperti: kapan suatu aktivitas dilakukan, bagaimana melakukan aktivitas, dan siapa yang melakukan aktivitas tersebut, merupakan pertanyaan esensial dalam setiap perencanaan. Dengan kata lain, setiap perencanaan harus memiliki unsur-unsur yang dimanifestasikan dalam pertanyaan 5W, dan 1H, yaitu: apa (*what*), kapan (*when*), mengapa (*why*), di mana (*where*), siapa (*who*), dan bagaimana (*how*).

Secara sederhana perencanaan dapat dirumuskan sebagai suatu proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai, penetapan tindakan, dan penerahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dari rumusan tersebut, terdapat

tiga kegiatan perencanaan, yaitu: *pertama*, perumusan tujuan yang ingin dicapai organisasi. *Kedua*, penentuan dan pemilihan program tindakan untuk mencapai tujuan. *Ketiga*, mengidentifikasi dan mengerahkan sumber daya yang jumlahnya terbatas untuk mencapai tujuan.

Untuk menambah wawasan terkait pengertian perencanaan, berikut disajikan beberapa rumusan tentang perencanaan, yaitu:

- a. Buford dan Bedeian (1988: 27), *planning has been defined as the process of determining organizational objectives and selecting a future course of action for their accomplishment*. Perencanaan didefinisikan sebagai proses menentukan tujuan organisasi dan memilih tindakan untuk mencapainya.
- b. Allen (1958, dalam Manulang, 1992: 47), *planning is the determination of a course of action to achieve desired result*. Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.
- c. Gordon (1990: 107) mengartikan perencanaan sebagai, *process determining in advance what should be accomplished and how it should be realized*.
- d. Stoner (1995: 10), perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran.
- e. Koontz dan Donnel (dalam Manulang, 1992: 48), *planning is the function of a manager which involves the selection from among alternatives of objectives, policies, procedures, and programs*. Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan berbagai alternatif tujuan, kebijakan, prosedur, dan program.
- f. Atmosudirjo (1975: 107), perencanaan adalah aktivitas untuk menentukan apa yang hendak dicapai, apa yang harus dijalankan, fasilitas apa yang diperlukan, mengapa harus dicapai dan dijalankan, bilamana waktunya, dan bagaimana melaksanakannya.

Sementara itu, Gordon (1990: 116) juga menguraikan bahwa perencanaan harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- a. *What activities are required to accomplish the objectives?*
- b. *When should these activities be carried out?*
- c. *Who is responsible for doing what?*

- d. *Where should the activities be carried out?*
- e. *When should the action be accomplished?*

Merujuk pengertian perencanaan para pakar di atas, secara sederhana perencanaan pendidikan dapat dirumuskan sebagai proses dan aktivitas manajerial pendidikan yang menetapkan tujuan, tindakan yang akan dilakukan, dan penggunaan sumber daya termasuk menyediakan fasilitas dan lingkungan tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien di lembaga pendidikan. Dari pengertian perencanaan pendidikan tersebut mengandung pokok-pokok pikiran: *pertama*, perencanaan pendidikan merupakan dasar dari fungsi manajemen, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan pendidikan. *Kedua*, perencanaan pendidikan berorientasi ke masa depan, dengan meramalkan (*forecasting*) bentuk dan sifat yang diinginkan organisasi pendidikan di masa lalu, masa sekarang, dan masa yang akan datang. *Ketiga*, perencanaan pendidikan memerlukan tindakan sebagai aplikasi perwujudan perencanaan itu sendiri dan dilakukan oleh individu maupun organisasi yang melaksanakannya. *Keempat*, perencanaan pendidikan merupakan usaha-usaha untuk mencapai tujuan pendidikan agar lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya, untuk menambah wawasan, berikut ini dipaparkan rumusan para ahli, tentang pengertian perencanaan pendidikan, sebagai berikut:

- a. Guruge (1972), *definition of educational planning is the process of preparing decision for action in the future in the field of educational development*. Perencanaan pendidikan adalah proses mempersiapkan kegiatan di masa depan dalam bidang pengembangan pendidikan.
- b. Coombs (dalam Saud dan Makmum, 2005: 8), perencanaan pendidikan adalah suatu penerapan yang rasional dan sistematis dalam proses pengembangan pendidikan yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan.
- c. Fattah (2001: 50), perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.



## 2. Prinsip-prinsip Perencanaan Pendidikan

Terry (1967: 12) mendefinisikan prinsip-prinsip sebagai pernyataan fundamental yang menjadi pedoman tindakan. Merujuk pendapat Terry ini, jika dihubungkan dengan prinsip-prinsip perencanaan pendidikan adalah nilai, norma, dan dasar-dasar yang menjadi pedoman tindakan dalam menyusun perencanaan pendidikan, baik pada tingkat sekolah atau madrasah, dinas pendidikan di tingkat kota/kabupaten, dinas pendidikan provinsi, maupun perencanaan pendidikan tingkat nasional.

Adapun prinsip-prinsip perencanaan pendidikan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Efektif dan efisien: prinsip ini mengandung arti bahwa, setiap perencanaan pendidikan harus mengarah terhadap pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Di samping itu, penggunaan sumber daya harus diusahakan secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Interdisipliner: pendidikan pada hakikatnya merupakan pembangunan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan diharapkan dilakukan dengan penuh kecermatan, ketelitian, dan kemampuan menerjemahkan kebutuhan di masa depan yang bermanfaat untuk peserta didik di kemudian hari. Untuk itu, dibutuhkan berbagai disiplin ilmu pengetahuan dalam menyusun perencanaan pendidikan.
- c. Fleksibel: pendidikan diharapkan responsif terhadap tuntutan masyarakat. Artinya, pendidikan diharuskan mampu menangkap aspirasi masyarakat melalui perencanaan yang fleksibel, dinamis, lentur, dan aspiratif dengan kebutuhan masyarakat.
- d. Objektif, rasional, dan didasarkan data: perencanaan pendidikan harus didasarkan pada kepentingan peserta didik, dan didasarkan pada data dan informasi yang objektif dan rasional.
- e. Komprehensif: perencanaan pendidikan diharapkan memperhatikan semua aspek esensial pendidikan.
- f. Didasarkan kekuatan sendiri: perencanaan pendidikan seharusnya memperhatikan kelemahan, kekuatan, dan potensi yang dimiliki organisasi pendidikan. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan harus didasarkan pada kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.

- g. Menghimpun kekuatan-kekuatan secara terorganisir. Pada prinsipnya perencanaan pendidikan merupakan proses menghimpun kekuatan-kekuatan internal maupun eksternal organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.
- h. Didasarkan sumber daya yang ada. Perencanaan pendidikan diharapkan berdasarkan sumber daya yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya nonmanusia.

### **3. Fungsi Perencanaan Pendidikan**

Hakikatnya perencanaan pendidikan merupakan aktivitas manajerial pertama dan utama dalam praktik-praktik manajemen. Setidaknya ada empat fungsi perencanaan pendidikan, yaitu:

- a. Memberi arah yang jelas. Perencanaan pendidikan berfungsi sebagai acuan dan arah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam konteks persekolahan, perencanaan pendidikan merupakan pedoman para kepala sekolah, guru, dan staf dalam melaksanakan kegiatan di lembaga pendidikan.
- b. Menjadi acuan apakah tujuan sudah tercapai atau belum. Perencanaan pendidikan berfungsi sebagai pedoman apakah suatu tujuan pendidikan sudah tercapai atau belum. Dengan kata lain, perencanaan pendidikan dapat digunakan sebagai dasar instrumen untuk melihat suatu tujuan tercapai atau belum.
- c. Perencanaan pendidikan berfungsi memudahkan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.
- d. Memudahkan untuk mengontrol dan mengevaluasi. Perencanaan pendidikan berfungsi untuk memudahkan para manajer pendidikan untuk melakukan evaluasi, dan kontrol terhadap efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan. Praktisnya perencanaan pendidikan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk mengevaluasi dan mengontrol organisasi pendidikan.

### **4. Jenis Perencanaan Pendidikan**

Pada bagian ini dikemukakan jenis perencanaan pendidikan dilihat dari berbagai sudut pandang. Beberapa jenis perencanaan pendidikan yang layak diketahui adalah sebagai berikut:



- a. Berdasarkan proses penyusunan perencanaan pendidikan, ada tiga jenis perencanaan pendidikan. Perencanaan pendidikan *button up*. Perencanaan ini didasarkan atas masukan-masukan dari bawah. Dengan kata lain, perencanaan yang disusun berdasarkan masukan dari para guru, dan staf pendidikan. *Kedua*, perencanaan *top down*, yaitu perencanaan yang disusun dari tingkat pusat, dan dilaksanakan di tingkat bawah. Atau perencanaan yang direncanakan kepala sekolah tanpa masukan dari guru, staf sekolah. *Ketiga*, perencanaan gabungan antara *button up* dan *top down*, yaitu perencanaan yang disusun bersama-sama antara atasan dan bawahan. Artinya, dalam konteks persekolahan, perencanaan ini disusun bersama-sama antara kepala sekolah, guru, dan staf sekolah. Jenis perencanaan yang ketiga ini sangat cocok dengan pilar pendidikan bahwa, guru dan staf adalah mitra kepala sekolah.
- b. Ditinjau dari tingkatan perencanaan pendidikan, perencanaan pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi tiga. *Pertama*, perencanaan strategik atau biasanya disebut renstra (rencana strategis). Perencanaan strategik terdiri dari beberapa komponen, yaitu: visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi. Menurut R.G. Murdick J.E. Ross (dalam Fatah, 2000: 55) perencanaan strategik diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai di masa depan. Langkah-langkahnya meliputi: (1) analisis keadaan sekarang dan yang akan datang, (2) identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, (3) mempertimbangkan norma-norma, (4) identifikasi kemungkinan dan risiko, (5) menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat, (6) menilai faktor-faktor penunjang, (7) merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan, dan (8) menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber. *Kedua*, perencanaan manajerial. Perencanaan ini ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. *Ketiga*, perencanaan operasional, yaitu perencanaan memusatkan pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari rencana strategik. Perencanaan operasional bersifat spesifik dan berfungsi untuk memberikan petunjuk konkret tentang bagaimana

suatu program dilaksanakan menurut aturan, prosedur, dan aturan-aturan lain yang telah ditetapkan secara jelas sebelumnya.

- c. Dilihat dari besaran perencanaan pendidikan. Perencanaan pendidikan ada tiga jenis. *Pertama*, perencanaan makro, yaitu perencanaan yang lingkungannya nasional. Dalam perencanaan makro ditetapkan kebijakan, tujuan, dan cara-cara mencapai tujuan pada tingkat nasional. Pada perencanaan makro setidaknya terdiri: (1) tujuan pendidikan nasional, (2) pendekatan untuk mencapai tujuan nasional, (3) lembaga pendidikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan nasional, (4) pengelolaan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan nasional, (5) program-program yang diperlukan untuk menunjang pencapaian tujuan nasional, (6) sumber daya yang digunakan, dan (7) kriteria atau standar keberhasilan tujuan pendidikan nasional. *Kedua*, perencanaan meso, yaitu perencanaan yang menjabarkan perencanaan makro ke dalam program yang berskala lebih kecil dan bersifat operasional. Perencanaan meso mencakup wilayah tertentu (Pidarta, 1990: 65), bersifat regional misalnya tingkat provinsi atau kota dan kabupaten. Jadi, perencanaan meso merupakan penjabaran perencanaan makro dan bersifat regional. *Ketiga*, perencanaan mikro, perencanaan yang mencakup satu lembaga pendidikan bersifat institusional. Jadi, perencanaan mikro merupakan perencanaan pada tingkat institusional dan merupakan penjabaran dari perencanaan meso.
- d. Berdasarkan pendekatan. Perencanaan pendidikan dapat dibagi menjadi empat jenis. *Pertama*, pendekatan tuntutan sosial. Perencanaan ini lebih menekankan pemerataan dan bersifat kuantitatif. *Kedua*, pendekatan ketenagaan. Pendekatan ini menekankan keterkaitan lulusan dengan kebutuhan tenaga kerja. *Ketiga*, pendekatan untung-rugi. Pendekatan yang bersifat ekonomi berbasis investasi. Perencanaan pendidikan didasarkan perspektif ekonomi. *Keempat*, pendekatan efisiensi dan efektivitas.
- e. Berdasarkan jangka waktu. Perencanaan pendidikan dapat diklasifikasi menjadi tiga, yaitu perencanaan jangka panjang, menengah, dan jangka pendek.



## 5. Proses Perencanaan Pendidikan

Menurut Buford dan Bedeian, (1988: 41), rangkaian kegiatan yang logis dalam membuat perencanaan adalah: (1) tahapan penetapan tujuan, (2) penyusunan premis-premis, (3) pengambilan keputusan, (4) penetapan serangkaian tindakan, dan (5) evaluasi hasil. Selanjutnya, uraian proses perencanaan pendidikan didasarkan pada tahapan-tahapan yang dikemukakan Buford dan Bedeian, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

### a. Tahap penetapan tujuan

Tahap penetapan tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau sekolah. Tujuan harus dirumuskan secara jelas, baik secara umum maupun secara operasional. Tujuan umum merupakan kegiatan organisasi yang telah ditetapkan pada waktu tertentu, bersifat tetap, dan tidak dapat dihitung secara realistis pembiayaannya. Tujuan ini bermanfaat sebagai sumber legitimasi, pedoman tindakan, memberi standar kerja, sumber motivasi, dan sebagai bahan perbandingan antara harapan dan kenyataan. Sedangkan tujuan operasional merupakan tujuan yang secara aktual diupayakan oleh organisasi melalui operasional kebijakan, langkah konkret untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan ini umumnya mudah berubah sesuai dengan kondisi dan situasi yang terjadi.

### b. Penyusunan premis-premis

Penyusunan premis-premis merupakan pernyataan tentang gambaran masa depan yang ingin dicapai, rumusan nyata tentang masa depan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi sesuai filosofis yang mendasarinya sebagai kerangka untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyeleksi tindakan-tindakan yang tepat bagi tercapainya tujuan. Premis dalam perencanaan diperlukan untuk menghindari kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan.

### c. Pembuatan keputusan

Pembuatan keputusan merupakan kegiatan dalam hal mendefinisikan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang tepat dari berbagai alternatif yang ada. Oleh karena itu, perlu disusun prosedur yang tepat untuk digunakan dalam menyelesaikan masalah. Pembuatan

keputusan merupakan berkaitan dengan pemilihan alternatif yang tepat, baik berkaitan dengan tujuan maupun metode.

d. Penetapan tindakan

Penetapan serangkaian kegiatan merupakan implementasi perencanaan di lapangan. Oleh karena itu, harus bersifat wajar, efektif, dan dituntut adanya komitmen yang tinggi. Penetapan suatu masalah sangat tergantung pada kemampuan seorang pimpinan, oleh karena itu perlu keberanian, ketegasan garis komando yang jelas agar penerapan perencanaan dapat efektif.

Perencanaan dapat mengalami kegagalan, akibat penerapan yang tidak baik, kesalahpahaman para pelaksana dan kurangnya motivasi dalam mengimplementasikan rencana. Oleh karena itu, dipandang sangat perlu untuk melibatkan semua pihak yang terkait dalam pelaksanaan suatu rencana. Begitu juga dalam perencanaan mutu pendidikan perlu melibatkan orangtua dan warga sekolah lainnya, agar pelaksanaan peningkatan mutu berjalan dengan baik.

e. Evaluasi hasil

Evaluasi hasil diperlukan untuk memberikan balikan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu rencana. Suatu rencana harus dapat dievaluasi secara terus-menerus, baik pada waktu pelaksanaan maupun pada saat berakhirnya pelaksanaan. Evaluasi sangat berguna untuk melihat kemajuan, kegagalan suatu rencana, dan mendeteksi adanya penyimpangan dalam pelaksanaan di lapangan.

## B. Pengorganisasian

### 1. Pengertian Pengorganisasian

Ada dua istilah yang perlu dibahas, sebelum merumuskan pengertian pengorganisasian, yaitu istilah organisasi dan pengorganisasian. Kedua istilah tersebut secara etimologi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *organization* (organisasi) dan *organizing* (pengorganisasian). Kata organisasi berarti lembaga, organisasi dapat pula diartikan sebagai suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan



antaranggota dan kelompok serta antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Beach dan Reinhartz, 2004; Bush dan Middlewood, 2005). Sedangkan istilah *organizing* berasal dari perkataan *organism* yang mempunyai arti menciptakan suatu struktur dengan bagian- bagian yang terintegrasi, sehingga mempunyai hubungan yang saling memengaruhi satu dengan lainnya. Kalau demikian, berarti istilah organisasi yang sudah didefinisikan di atas sebenarnya merupakan hasil daripada pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian berarti penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komponen dalam proses kerja sama sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan.

Sementara itu, beberapa ahli telah merumuskan pengertian pengorganisasian sebagaimana yang dipaparkan di bawah ini, yaitu:

- a. Buford dan Bedeian (1988: 57): *organizing is the grouping of activities necessary to attain established objectives*. Pengorganisasian adalah pengelompokan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Terry (1967: 217): pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kerja sama antara orang-orang dalam organisasi secara efektif dan efisien.
- c. Hersey dan Blanchard, (1982): aktivitas memadukan sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- d. Robbins dan Coulter (1999: 282): pengorganisasian merupakan proses penentuan struktur organisasi.
- e. Longenecker (1972): pengorganisasian adalah aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.
- f. Connor (1974): pengorganisasian adalah aktivitas melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Flippo dan Musinger (1975): pengorganisasian adalah kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan.

- h. Fatah (2001: 71): menjelaskan bahwa pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas kepada orang yang sesuai kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya serta mengoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pada pengertian pengorganisasian yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa, pengorganisasian merupakan proses memadukan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya nonmanusia untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sementara itu, terdapat ciri-ciri pengorganisasian. *Pertama*, pengorganisasian berkaitan dengan upaya pimpinan untuk memadukan dan menyerasikan sumber daya manusia dan nonmanusia yang dibutuhkan. *Kedua*, sumber daya manusia terdiri dari orang-orang atau kelompok yang memenuhi syarat yang ditetapkan. *Ketiga*, sumber daya nonmanusia meliputi fasilitas fisik dan lingkungan fisik. *Keempat*, sumber daya manusia dan nonmanusia diintegrasikan ke dalam organisasi. *Kelima*, dalam pengorganisasian terdapat pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, wewenang, dan tanggung jawab yang dibebankan kepada orang yang sesuai kemampuannya. *Keenam*, semua rangkaian kegiatan dalam pengorganisasian diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di organisasi. *Ketujuh*, sumber daya manusia merupakan peran utama dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Proses Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses manajerial yang berkelanjutan, dengan mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 7) mengutip pendapat Ernest Dale menggambarkan empat langkah mendasar dalam proses pengorganisasian, sebagai berikut:

- a. Pembagian pekerjaan. Membagi semua beban pekerjaan menjadi tugas-tugas yang dapat dilaksanakan oleh individu atau kelompok secara nyaman, dan rasional dalam mencapai tujuan organisasi.



- b. Departementalisasi. Pengelompokan tugas-tugas, karyawan, dan menggabungkan secara logis dan efisien.
- c. Hierarki organisasi. Menetapkan rantai komando atau perintah berdasarkan hierarki organisasi. Siapa bertanggung jawab kepada siapa.
- d. Koordinasi. Menetapkan mekanisme kerja yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan, dan memonitor keefektifan integrasi tersebut.

Merujuk pada keempat proses pengorganisasian tersebut, secara sederhana proses pengorganisasian pendidikan adalah sebagai berikut: (1) memerinci pekerjaan dengan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi, (2) membagi seluruh beban kerja menjadi aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan perorangan atau kelompok, (3) menggabungkan pekerjaan anggota secara rasional dan efisien, (4) menetapkan mekanisme kerja untuk mengoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, dan (5) melakukan *monitoring* dan mengambil langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.

Menurut Siagian (1981) pengorganisasian suatu program dapat dilakukan melalui prosedur sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi pekerjaan atau tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan.
- b. Mengelompokkan pekerjaan atau tugas yang sama dan memiliki fungsi yang sama.
- c. Memberikan nama tertentu bagi setiap kelompok pekerjaan atau tugas dengan nama yang kurang lebih menggambarkan fungsinya masing-masing.
- d. Menentukan orang-orang yang akan ditunjuk menyelesaikan setiap kelompok kerja atau tugas. Apabila ada kelompok kerja atau tugas tertentu harus dikerjakan oleh lebih dari satu orang, maka salah satu di antara mereka perlu ditunjuk sebagai penanggung jawabnya (pendistribusian tugas dan tanggung jawab).
- e. Mendistribusikan fasilitas atau peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

- f. Menetapkan aturan kerja.
- g. Menetapkan hubungan kerja.

Menurut Kootz, O'Donnel, dan Weihrich (1984) memandang pengorganisasian sebagai suatu proses, yang harus memperhatikan: (1) struktur organisasi harus mencerminkan tujuan dan rencana aktivitas organisasi, (2) struktur organisasi harus mencerminkan wewenang yang tersedia bagi pemimpin, (3) struktur organisasi harus mencerminkan lingkungan, dan (4) organisasi harus diisi dengan staf.

Dengan demikian, proses pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembagian pekerjaan dilakukan dengan membagi beban dan tugas-tugas, kemudian mendistribusikannya kepada individu dan kelompok.
- b. Pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab.
- c. Pembagian dan pengelompokan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda-beda.
- d. Penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok.
- e. Pengaturan hubungan kerja antaranggota organisasi.

### **3. Struktur dan Desain Organisasi**

Struktur organisasi didefinisikan sebagai kerangka kerja formal yang tergambar dalam hubungan di antara fungsi-fungsi, posisi-posisi, dan orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam organisasi. Definisi tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Robbins dan Coulter (1999: 282) bahwa, pengorganisasian merupakan kerangka kerja formal, dengan membagi tugas-tugas, mengelompokkan tugas, dan mengoordinasikan tugas.

Ada dua aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi. *Pertama*, departementalisasi, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar terintegrasi satu sama lainnya. *Kedua*, pembagian kerja, yaitu proses pemerincian tugas-tugas pekerjaan agar individu bertanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya di organisasi. Kedua aspek proses penyusunan struktur tersebut merupakan dasar

suatu proses penyusunan struktur organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam struktur organisasi mengandung lima unsur, yaitu:

- a. Spesialisasi kerja. Pembagian tugas dalam organisasi secara jelas, didasarkan atas keahlian dan kemampuan sumber daya manusia. Individu, kelompok-kelompok, dan tugas-tugas diintegrasikan menjadi satu kesatuan. Menurut Robbins dan Coulter (1999: 282), spesialisasi kerja merupakan tingkat di mana tugas-tugas dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan secara terpisah.
- b. Standardisasi. Standardisasi kegiatan dan kerja merupakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang ada di perencanaan.
- c. Koordinasi. Koordinasi merupakan proses menyatukan unit-unit kerja ke dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Jadi, koordinasi menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja.
- d. Sentralisasi dan desentralisasi dalam pembuatan keputusan. Menunjukkan posisi kewenangan dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan organisasi disentralisasikan atau didesentralisasikan.
- e. Ukuran satuan kerja. Menunjukkan jumlah karyawan dalam kelompok kerja.

Sementara itu, desain organisasi dapat didefinisikan sebagai pengembangan dan perubahan struktur organisasi. Ada empat faktor utama yang menentukan rancangan struktur organisasi, yaitu: (1) strategi organisasi untuk mencapai tujuan, (2) teknologi yang digunakan untuk mencapai tujuan, (3) individu dan kelompok-kelompok yang terlibat dalam organisasi, dan (4) ukuran organisasi.

#### **4. Kekuasaan dan Wewenang (*Power and Authority*)**

Salah satu aspek penting dalam aktivitas pengorganisasian di organisasi atau lembaga pendidikan adalah kekuasaan dan kewenangan. Oleh karena itu, dalam bab ini juga diuraikan secara singkat tentang kekuasaan dan wewenang.

### a. Kekuasaan (*Power*)

Para praktisi terutama para manajer lembaga pendidikan (kepala sekolah/madrasah) diharapkan mempunyai kekuasaan. Dengan kekuasaan pekerjaan-pekerjaan organisasi atau kelompok dapat diselesaikan secara efektif. Para guru dan staf sekolah juga diharapkan memiliki kekuasaan dengan meningkatkan kompetensi, sikap, dan komitmen terhadap tugas-tugas yang melekat pada diri dan profesinya. Intinya, kekuasaan dapat dimiliki para kepala sekolah maupun guru dan staf. Kepala sekolah dikatakan memiliki kekuasaan, jika mampu membuat guru dan staf merasa ketergantungan, baik secara formal maupun informal. Guru dan staf dapat dikatakan memiliki kekuasaan, jika bidang tugas yang ditekuni dan dilaksanakan tidak dapat tergantikan orang lain.

Secara sederhana kekuasaan (*power*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan memengaruhi individu atau kelompok agar melakukan sesuatu berdasarkan kewenangan yang dimiliki seseorang. Dalam konteks organisasi sekolah, para kepala sekolah menggunakan kekuasaan untuk memengaruhi orang lain, seperti guru dan staf. Namun, dalam sistem terbuka, bukan hanya level manajer atau pimpinan saja yang dapat menggunakan pengaruh untuk memengaruhi orang lain.

Definisi di atas tampaknya sejalan dengan rumusan para ahli tentang pengertian kekuasaan, sebagai berikut:

- 1) Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36), kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh kepada orang lain. Artinya, kemampuan untuk mengubah perilaku individu maupun kelompok dengan menggunakan pengaruhnya.
- 2) Hoy dan Miskel (2014: 342), *power is the ability to get others to do what you want them to do*. Kekuasaan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain melakukan apa yang Anda inginkan dari mereka.
- 3) Robbins (2002: 182), kekuasaan mengacu pada suatu kemampuan memengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan sesuatu, meskipun orang tersebut sebenarnya tidak ingin melakukannya.
- 4) Weber (1947: 152), *power is probability that one actor within a social relationship will be in position to carry out his own will despite resistance*.



Kekuasaan adalah probabilitas posisi aktor dalam kehidupan sosial untuk memaksa orang lain dalam melaksanakan sesuatu sesuai kehendaknya meskipun ada perlawanan.

Dalam mendefinisikan kekuasaan, perlu dikemukakan bahwa, sering orang dirancukan antara kepemimpinan (*leadership*) dan kekuasaan (*power*). Padahal ada perbedaan antara definisi kepemimpinan dan kekuasaan. Kekuasaan tidak membutuhkan kesesuaian tujuan, tetapi yang dibutuhkan adalah ketergantungan orang lain. Sebaliknya, dalam kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kesesuaian tujuan antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam praktik, kekuasaan biasanya digunakan pemimpin dalam memengaruhi individu dan kelompok dalam organisasi.

Sumber-sumber kekuasaan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36), dan Robbins (2002: 182), dengan mengutip pendapat John French dan Bertram Raven bahwa, ada lima sumber kekuasaan, yaitu: *pertama*, kekuasaan karena paksaan (*coercive power*). *Kedua*, kekuasaan karena penghargaan (*reward power*). *Ketiga*, kekuasaan karena jabatan (*legitimate power*). *Keempat*, kekuasaan karena keahlian (*expert power*). *Kelima*, kekuasaan karena karisma (*referent power*).

### **b. Wewenang (Authority)**

Wewenang (*authority*) atau otoritas biasanya juga disebut tanggung jawab. Otoritas dalam manajemen dapat dianggap sebagai alat untuk mengatur sumber daya manusia dalam organisasi. Intinya wewenang merupakan bentuk kekuasaan formal yang dapat digunakan para manajer untuk mengelola organisasi. Dari beberapa literatur, kewenangan didefinisikan sebagai hak melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu demi mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, wewenang merupakan hak yang dimiliki seseorang manajer untuk meminta atau mengharuskan seorang bawahan agar melakukan sesuatu demi tujuan organisasi. Definisi tersebut merujuk beberapa pendapat dari beberapa ahli sebagai berikut:

- 1) Max Weber (dalam Hoy dan Miskel, 2014: 342): *authority is probability that certain specific commands (or all commands) from a given*

*source will be obeyed by a given group of persons.* Kewenangan adalah kemungkinan perintah untuk dipatuhi kelompok atau individu.

- 2) Terry (1967: 239): wewenang adalah kekuasaan resmi dan legal untuk menyuruh orang lain bertindak dan taat kepada pihak yang memilikinya.
- 3) Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36): wewenang adalah kemampuan menggunakan kekuasaan.

Selanjutnya, setelah mengetahui pengertian wewenang maka ada pertanyaan, apa yang menjadi dasar atau sumber-sumber wewenang? Ada dua pandangan terkait sumber wewenang.

*Pertama*, pandangan teori klasik: inti pandangan ini bahwa, sumber wewenang adalah berasal dari tingkat yang paling tinggi. Dalam organisasi formal, wewenang merupakan pemberian dari tingkat atau hierarki yang tertinggi kepada tingkat di bawahnya. Merujuk ke pandangan teori klasik, ada keyakinan sebagian masyarakat bahwa, kewenangan merupakan anugerah Tuhan kepada seseorang yang dikehendaki. Dengan anugerah itu, seseorang bisa memerintah orang lain.

*Kedua*, pandangan teori penerimaan (*acceptance theory*). Perspektif pandangan ini mengatakan bahwa, sumber atau dasar wewenang berasal dari diri orang yang dipengaruhi, bukan orang yang memengaruhi. Pandangan teori ini merujuk pada praktik-praktik organisasi, di mana tidak semua perintah diterima oleh orang yang menerima perintah. Jadi, kunci wewenang terletak pada penerima perintah menerima atau tidak menerima.

Menurut Hoy dan Miskel (2014: 344), wewenang (*authority*) lahir ketika serangkaian kepercayaan umum atau norma di sekolah mengesahkan penggunaan kekuasaan (*power*) sebagai sesuatu yang benar dan seharusnya. Max Weber membagi wewenang menjadi tiga. *Pertama*, otoritas karismatik, yaitu otoritas yang bersumber pada kekuatan, daya tarik, dan karisma pribadi seseorang. Dalam konteks pembelajaran di kelas, siswa mungkin mematuhi guru karena pesona sang guru. Otoritas ini cenderung tidak rasional dan emosional. *Kedua*, otoritas tradisional, yaitu otoritas yang dilegitimasi adat, tradisi,



dan sakral. Orang menerima wewenang karena mewarisi otoritas yang dibangun adat istiadat dan bersifat sakral. *Ketiga*, otoritas legal berdasarkan hukum. Orang menerima otoritas secara sah berdasarkan hukum dan perundang-undangan yang berlaku secara formal.

Merujuk ke berbagai pendapat para pakar organisasi, Hoy dan Miskel (2014: 345-346) membagi wewenang menjadi tiga:

- 1) Otoritas formal. Wewenang formal melekat pada organisasi dan direfleksikan dalam bentuk jabatan, aturan, dan regulasi. Konsekuensi setiap orang ketika masuk suatu organisasi adalah orang harus patuh dan menerima perintah dari orang yang memperoleh otoritas secara formal dari organisasi tersebut.
- 2) Otoritas fungsional. Sumber dari otoritas fungsional adalah kompetensi dan pribadi. Artinya, dimungkinkan otoritas ini tidak hanya melekat pada jabatan seseorang, tetapi juga sangat terletak kompetensi yang dimiliki seseorang. Kompetensi dapat memberikan kontrol dan perintah yang legal, tidak memandang jabatan yang dipegang seseorang.
- 3) Otoritas informal. Otoritas informal merupakan otoritas yang bersumber pada sifat dan perilaku individu. Otoritas ini memandang bahwa, seseorang bisa memerintah orang lain karena sifat, perilaku, dan kepribadian yang dimilikinya. Orang-orang dalam organisasi kadang-kadang bisa lebih taat kepada orang lain, meskipun orang lain tersebut tanpa memiliki jabatan formal di organisasi.

Sementara itu, Terry (1967: 246) membagi otoritas menjadi dua. *Pertama*, otoritas garis (*line authority*) yaitu otoritas merupakan hak atasan terhadap bawahan. Artinya, hubungan atasan dengan bawahan, di mana atasan mengambil keputusan dan memberitahukannya kepada seorang bawahan. Inti otoritas garis adalah atasan memerintah langsung kepada bawahannya agar tujuan organisasi efektif. Otoritas ini biasanya disebut otoritas operatif langsung (*direct operating authority*). *Kedua*, otoritas staf (*staff authority*). Otoritas staf digunakan untuk menunjang otoritas garis. Artinya, otoritas staf merupakan hak yang dimiliki staf untuk melakukan perintah kepada staf lain dalam mengerjakan kegiatan tertentu agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

## 5. Sentralisasi dan Desentralisasi (*Centralization and Decentralization*)

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh derajat desentralisasi dan sentralisasi wewenang dalam organisasi. Desentralisasi adalah pelimpahan kekuasaan dan wewenang kepada tingkatan-tingkatan dalam organisasi yang lebih rendah. Sedangkan sentralisasi adalah kekuasaan dan kewenangan yang terpusat pada tingkatan atas organisasi. Dengan kata lain, sentralisasi merupakan pemusatan kekuasaan dan kewenangan pada pimpinan puncak suatu organisasi (pemerintah pusat dalam sistem pemerintahan).

Desentralisasi terdiri dari tiga bentuk yang berada dalam suatu garis kontinum proses pembuatan keputusan (Hanson, 1996: 25), yaitu:

- a. Dekonsentrasi. Dekonsentrasi merupakan transfer tugas dan beban kerja ke sub-subunit dalam suatu sistem.
- b. Delegasi merupakan transfer otoritas (kewenangan) pembuatan keputusan dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke yang lebih rendah.
- c. Devolusi, yaitu merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pergeseran otoritas ke unit otonom yang bisa bertindak secara mandiri.

Privatisasi merupakan bentuk devolusi ketika kendali tugas-tugas atau unit-unit tertentu ditransfer dari kendali sekolah publik negeri ke sektor swasta. Sentralisasi otoritas juga terjadi dalam konteks tiga konsep di atas. Sentralisasi terjadi kerja suatu unit atau otoritas yang didelegasikannya ditransfer ke tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi.

Morphet, *et al.* (dalam Hanson, 1996: 26) merespons terhadap isu mengapa keputusan-keputusan tertentu didesentralisasikan atau disentralisasikan:

- a. Segala sesuatu (keputusan-keputusan yang dibuat) hendaknya dilakukan secara sentralistik jika tidak memerlukan dan melibatkan tanggung jawab lokal, dan bisa dilakukan lebih efisien dan ekonomis.
- b. Segala sesuatu hendaknya disentralisasikan dan dilaksanakan pada tingkat lokal, jika memerlukan keputusan-keputusan yang



berhubungan dengan kebutuhan lokal, dan bila dilakukan secara sentralistik akan membatasi prakarsa yang diinginkan dan menghambat perkembangan tanggung jawab serta kepemimpinan lokal yang efektif.

## C. Penggerakan

### 1. Pengertian Penggerakan

Penggerakan (*actuating*) merupakan aktivitas manajer yang berfungsi menggerakkan sumber daya manusia dan mendayagunakan sumber daya nonmanusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, penggerakan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur segala kegiatan yang telah ditugaskan. Penggerakan pada dasarnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pengertian ini sejalan dengan beberapa pakar sebagaimana yang disebutkan di bawah ini:

- a. Terry (1967: 297): penggerakan (*actuating*) adalah usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berusaha dan berkeinginan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengorganisasian merupakan aktivitas untuk membuat semua kelompok agar mau bekerja secara ikhlas, senang, dan bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.
- b. Koontz dan O'Donnel (1982): penggerakan adalah aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti, dan pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien untuk tujuan organisasi.
- c. Siagian (1981): penggerakan adalah seluruh proses memberikan motivasi untuk bekerja kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja secara ikhlas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- d. Hersey dan Blanchard (1982): penggerakan merupakan kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, penggerakan ini berkaitan dengan kemampuan

pemimpin untuk memberikan motivasi agar bawahan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Pendekatan Penggerakan (*Actuating Approach*)

Motivasi merupakan pendorong untuk melakukan tindakan. Motivasi dapat didefinisikan sebagai keinginan yang terdapat dalam diri seseorang, yang mendorong untuk melakukan tindakan tertentu. Sergiovani (1987) menjelaskan bahwa isi suatu pekerjaan merupakan salah satu hal yang menentukan motivasi kerja internal dan motivasi kerja ini merupakan sasaran keefektifan performansi. Dalam konteks aktivitas manajerial, motivasi dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk dari aktivitas penggerakan (*actuating*). Terry (1967) mengemukakan ada tiga pendekatan penggerakan (motivasi), yaitu kesejawatan (*partnership*), produktivitas (*productivity*), dan kepuasan keinginan (*wants satisfaction*). Ketiga pendekatan tersebut diuraikan di bawah ini:

- a. Pendekatan kesejawatan. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa, pelaksana kegiatan dan penyelenggara program tertentu tidak menyukai tugas pekerjaannya. Akan tetapi, mereka akan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila turut merasakan manfaat dan keuntungan yang diberikan organisasi. Dengan demikian, motivasi akan efektif apabila terwujud situasi yang akrab, bersahabat, dan penuh pertimbangan yang ditumbuhkan pimpinan terhadap keunikan perorangan. Terkait dengan pendekatan ini, pimpinan dituntut untuk sedapat mungkin dapat mengelola konflik dalam organisasi, menumbuhkan kondisi yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugas dengan penuh kepuasan dan dapat menumbuhkan semangat kerja bawahan.
- b. Pendekatan produktivitas. Pendekatan produktivitas merupakan pendekatan yang lebih menekankan pada pemberian '*reward*' berdasarkan tingkat produktivitas. Asumsi yang mendasari pendekatan produktivitas adalah bahwa seseorang yang menampilkan suatu kegiatan dan kemudian diberi *reward* maka orang itu cenderung melakukan kembali kegiatan tersebut. Di pihak lain, apabila seseorang menerima suatu hukuman sebagai akibat kegiatannya maka orang itu cenderung tidak mengulangi lagi kegiatan itu. Dalam pendekatan ini tugas pekerjaan disusun secara



khusus. Imbalan dan upah dinyatakan dengan jelas. Kebijakan organisasi diikuti secara cermat, deskripsi tugas dinyatakan dengan jelas dan rinci, penampilan kegiatan diukur dengan teliti, dan imbalan khusus akan diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas lebih baik. Dengan kata lain, pelaksanaan pendekatan produktivitas membutuhkan penampilan yang terukur, pengontrolan terhadap penampilan, dan pemahaman terhadap makna *reward*.

- c. Pendekatan pemuasan kebutuhan. Upaya yang perlu dilakukan dalam pendekatan pemuasan kebutuhan adalah mengidentifikasi kebutuhan hidup para pelaksana program dan memenuhi kebutuhan itu melalui situasi kerja. Kepedulian dalam pendekatan ini tidak hanya pada kebutuhan semata-mata, melainkan juga pada kepuasan yang dicapai. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa manusia senantiasa dihadapkan kepada kebutuhan. Ketika kebutuhan telah terpenuhi maka muncul kebutuhan lain yang menuntut pemenuhan selanjutnya. Sebagai konsekuensinya, manusia berusaha terus-menerus untuk memenuhi kebutuhannya.

Penggunaan pendekatan pemuasan kebutuhan, unsur manusia, dan suasana kerja sangat diperhatikan sehingga kebutuhan dan kepuasan para pelaksana program terlaksana, dan hubungan antarmanusia dengan pelaksana tugas dapat meningkat. Tujuan pendekatan ini adalah agar para pegawai dapat mengembangkan tugas kegiatan yang akan mereka lakukan sehingga pelaksanaan tugas tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka dan sekaligus memenuhi kepentingan organisasi.

Sementara itu, aktivitas penggerakan juga ada hubungannya dengan perilaku kepemimpinan dalam organisasi. Andrew Halpan sebagaimana yang dikutip Robert Owens (1987: 129) menggambarkan perilaku kepemimpinan pengawas sekolah ada dua. *Pertama, initiating structure*. Perilaku kepemimpinan pengawas sekolah yang menggambarkan hubungan-hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok kerjanya, dalam upaya membangun pola organisasi termasuk komunikasi dan prosedur perilaku. Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan ini merupakan perilaku yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur

tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola kerja, dan prosedur pencapaian tujuan. *Kedua, consideration*, yaitu perilaku kepemimpinan yang menggambarkan dan merujuk pada indikasi: persahabatan, saling percaya, hangat, saling hormat-menghormati antara pemimpin dan staf. Jadi, perilaku kepemimpinan ini berorientasi pada hubungan manusia (*human relation oriented*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, dan keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan bawahan.

## **D. Pemimpinan/Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan *equivalent* dengan istilah dalam bahasa Inggris *leadership*. Secara etimologis kata *leadership* berasal dari kata *to lead* yang artinya memimpin. Dari kata ini melahirkan kata *leader* artinya pemimpin, dan istilah *leadership* yang artinya kepemimpinan.

Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari manajemen. Sebab efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung kepada efektivitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan ilmu dan seni bagaimana memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Kepemimpinan sebagai seni menuntut kreativitas dan keterampilan para pemimpin dalam memengaruhi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga sebagai ilmu, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan membutuhkan pengetahuan dan kemampuan para pemimpin dalam memimpin organisasi atau kelompoknya.

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan berbeda-beda, karena perspektif yang berbeda. Berikut ini disajikan pengertian kepemimpinan dari beberapa pakar tersebut:

- a. Robbins (2002: 163): *leadership is ability to influence a group toward the achievement of goals*. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
- b. Warren G. Bennis (1985): *leadership is the capacity to translate vision into reality*. Kepemimpinan adalah kemampuan menerjemahkan visi ke dalam kenyataan.



- c. Feldmon (1983): kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk memengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya.
- d. Newell (1978): kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi.
- e. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 161): kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan anggota kelompok.
- f. Johnson, 1973 (dalam Moedjiarto, 2002: 80): kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain.
- g. Terry (1967: 327): kepemimpinan adalah hubungan pemimpin dalam memengaruhi pihak lain untuk bekerja sama mengerjakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin tersebut.

Sementara itu, Ralph Stogdill (dalam Hanson, 1996: 156), mengemukakan hasil observasinya terkait dengan definisi kepemimpinan bahwa, definisi kepemimpinan diidentifikasi terkait tema-tema, yaitu:

- a. *Leadership as a focus of group processes.* Kepemimpinan sebagai proses kelompok.
- b. *Leadership as a personality and its effects.* Kepemimpinan sebagai dampak personal seorang pemimpin.
- c. *Leadership as the art of including compliance.* Kepemimpinan sebagai seni untuk memengaruhi orang.
- d. *Leadership as the exercise of influence.* Kepemimpinan sebagai tindakan untuk memengaruhi.
- e. *Leadership as an act or behavior.* Kepemimpinan sebagai suatu tindakan atau perilaku.
- f. *Leadership as a form of persuasion.* Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi.
- g. *Leadership as an instrument of goal achievement.* Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan.
- h. *Leadership as an effect of interaction.* Kepemimpinan sebagai efek interaksi.
- i. *Leadership as a differential role.* Kepemimpinan sebagai peran yang berbeda.

- j. *Leadership as the initiation of structure*. Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur. Proses memengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, memengaruhi, dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, kepemimpinan merupakan satu sistem, yang di dalamnya terdiri dari beberapa unsur yang merupakan satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Setidaknya ada lima unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan tersebut, yaitu: (1) unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan sebutan “pemimpin”, (2) unsur orang yang digerakkan yang disebut “kelompok atau anggota”, (3) unsur situasi di mana aktivitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, (4) unsur kemampuan menggunakan berbagai *power* dan otoritas untuk memengaruhi perilaku kelompok atau individu. *Power* yang termasuk di sini misalnya kompetensi pemimpin, kepribadian pemimpin, model komunikasi pemimpin, komitmen pemimpin, dan strategi pemimpin, dan (5) unsur sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang dimaksud adalah perubahan yang ingin dicapai.

Dalam konteks organisasi pendidikan di sekolah, kepala sekolah diposisikan sebagai pemimpin. Sedangkan guru dan staf dapat dikategorikan sebagai mitra kepala sekolah atau pihak yang “dipimpin”. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Oleh karena itu, dibutuhkan kreativitas dan keterampilan untuk memengaruhi para *stakeholder* untuk mencapai tujuan sekolah.

Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, tampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens (1987: 156-158) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai



tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

## **2. Model dan Gaya Kepemimpinan**

Teori atau pendekatan model-model kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi enam, yaitu: (1) teori sifat (*trait approach/theory*), (2) teori perilaku kepemimpinan (*behavior approach/theory*), (3) teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*), (4) teori kontingensi (*contingency theory*), (5) teori situasional (*situational theory*), dan (6) teori kepemimpinan transaksional dan transformasional (*transactional and transformational theory*). Keenam teori model-model kepemimpinan tersebut diuraikan di bawah ini:

### **a. Teori Sifat (*Trait Approach/Theory*)**

Teori ini didasarkan atas asumsi bahwa, beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa karakter yang tidak dimiliki oleh orang lain. Kepemimpinan sifat menekankan atribut-atribut pribadi dan karakteristik fisik dan kepribadian dari sang pemimpin. Keberhasilan manajerial dikarenakan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa. Menurut Stogdill (1992) bahwa, para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya.

Pendekatan sifat merupakan pendekatan teori kepemimpinan yang pertama kali dilakukan untuk mempelajari tentang efektivitas kepemimpinan. Pendekatan sifat ini dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: (1) membandingkan ciri-ciri atau karakteristik, sifat, dan kepribadian dari seorang pemimpin dengan orang yang tidak menjadi pemimpin, dan (2) membandingkan ciri-ciri atau karakteristik, sifat, dan kepribadian dari seorang pemimpin yang berhasil dengan pemimpin yang tidak berhasil.

Dengan demikian, pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreativitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif

bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik.

Penelitian tentang kepemimpinan berdasarkan *trait theory* ini telah banyak dilakukan. Stogdill membedakan tiga karakteristik yang menunjukkan pemimpin efektif, yaitu: (1) kepribadian, (2) kemampuan, dan (3) keterampilan sosial (Feldman dan Arnold, 1983). Pada perkembangan selanjutnya, oleh Bass dan Stogdill, diklasifikasi menjadi dua, yaitu *traits* yang antara lain mencakup karakter tegas, bekerja sama, berpengaruh, memiliki keyakinan diri, energik, dan bertanggung jawab, dan *skill* yang antara lain mencakup pandai, kreatif, lancar berbicara, memiliki kemampuan konseptual dan keterampilan sosial. Dari sejumlah *traits* tersebut, selanjutnya diklasifikasi menjadi lima dimensi besar, yaitu *urgency*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability*, dan *intellectance* (Lunenburg dan Ornstein, 2000).

Dari beberapa hasil studi, ditemukan keterbatasan *trait theory*, yaitu: (1) terlalu menekankan pada karakter personal pemimpin, (2) keberhasilan kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh karakter personal, tetapi justru banyak ditentukan dari apa yang dilakukan pemimpin, dan (3) keefektifan kepemimpinan banyak tergantung pada perilaku yang diterapkan pemimpin dalam situasi organisasi.

### **b. Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavior Approach/Theory*)**

Pendekatan kepemimpinan yang berdasarkan teori sifat, kenyataannya tidak dapat menjawab dan menjelaskan pertanyaan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh karena itu, muncullah teori kepemimpinan yang berbasis pada perilaku seorang pemimpin. Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku ini tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tetapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tetapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan pemimpin dalam kelompok.

Kepemimpinan berbasis perilaku berusaha menjelaskan keefektifan kepemimpinan dilihat dari dua aspek, yaitu: (1) aspek fungsi kepemimpinan, dan (2) aspek gaya kepemimpinan. *Aspek pertama*,



fungsi kepemimpinan menekankan perilaku kepemimpinan yang terkait dengan fungsi-fungsi yang dilakukan seorang pemimpin dalam organisasi. Agar organisasi berjalan efektif seorang pemimpin dituntut melaksanakan dua fungsi, yaitu: (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task oriented*), dan (2) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau pemeliharaan hubungan sosial dalam organisasi (*group maintenance*).

Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas mencakup pemberian saran penyelesaian tugas seperti petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam melaksanakan tugas (juklak dan juknis), informasi, dan pendapat. Sedangkan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok meliputi segala sesuatu yang dapat membantu kelompok sosial dapat berjalan lancar, persetujuan kelompok lain, dan pencegahan perbedaan pendapat.

*Aspek kedua*, gaya kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan ini menekankan pada gaya seorang pemimpin dalam berhubungan dengan bawahannya. Salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan perilaku dari aspek gaya kepemimpinan adalah teori yang dikembangkan dalam penelitian di Michigan University. Penelitian ini telah menghasilkan teori dua gaya kepemimpinan (*two dimensional leadership style*), yaitu: (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada teknis produksi (*production orientation*), dan (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi bawahan (*employee orientation*). Penelitian Ohio State University juga melihat dua dimensi tingkah laku pemimpin, yaitu: (1) aspek persahabatan (*consideration*), dan (2) aspek penentuan tugas (*initiating structure*).

Berdasarkan teori kepemimpinan dua dimensi (*two dimensional leadership theory*), gaya kepemimpinan mengacu pada dua sisi, yaitu sisi tugas atau hasil, dan sisi hubungan manusia atau proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau pencapaian hasil. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan. Intinya perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah mengawasi karyawan dengan ketat agar ada kepastian tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sedangkan

gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan dengan bawahan. Artinya, pemimpin lebih mengutamakan memotivasi daripada mengendalikan bawahan Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 165). Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling memercayai, saling menghargai, dan kehangatan hubungan antaranggota (Owens, 1987: 130). Dengan kata lain, kepemimpinan yang berorientasi kemanusiaan menggambarkan dan merujuk pada indikasi: persahabatan, saling percaya, hangat, dan saling hormat-menghormati antara pemimpin dan staf. Jadi, perilaku kepemimpinan ini berorientasi pada hubungan manusia (*human relation oriented*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, dan keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan bawahan.

Yukl tahun 2002 (dalam Hoy dan Miskel, 2014: 651) mengembangkan perilaku pemimpin menjadi tiga kategori. *Pertama*, perilaku berorientasi tujuan. Perilaku ini meliputi rincian peran, perencanaan dan pengorganisasian operasional, dan pemantauan fungsi-fungsi organisasi. Indikasi lainnya adalah pelaksanaan tugas, pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia secara efisien. *Kedua*, perilaku berorientasi hubungan. Bentuk dari perilaku ini adalah memberi dukungan, pengembangan sumber daya manusia, konsultasi, dan pengelolaan konflik. Aktivitas dalam perilaku hubungan lebih menekankan peningkatan hubungan manusia, kerja sama tim, dan pengembangan komitmen organisasi. *Ketiga*, perilaku berorientasi perubahan. Perilaku pemimpin lebih menekankan penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan, menciptakan perubahan tujuan, prosedur, dan pengembangan komitmen pada perubahan.

Efektivitas perilaku kepemimpinan teori yang dikembangkan Yukl di atas adalah dengan menerapkan dan menyeimbangkan jenis perilaku yang berbeda secara tepat dengan memperhatikan situasi perubahan yang dinamis. Dalam lingkungan organisasi yang stabil, pemimpin dapat menerapkan perilaku berorientasi tujuan. Perilaku berorientasi perubahan sangat tepat untuk menyesuaikan organisasi dengan tuntutan lingkungan yang dinamis berubah. Perilaku berorientasi hubungan lebih tepat diterapkan pada lingkungan organisasi yang sederhana dan stabil.



Banyak ahli yang mengkaji teori kepemimpinan dua dimensi dengan istilah yang berbeda-beda. Cartwright dan Zander menggunakan istilah pencapaian tujuan (*goal achievement*), dan pertahanan kelompok (*group maintenance*). Halpin dan Winner mengemukakan dengan istilah struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Danil Cartz menyebut dengan istilah orientasi pada produksi (*production oriented*) dan orientasi pada pekerja (*employee oriented*). Likert menyebut dengan istilah berpusat pada tugas (*job centered*) dan berpusat pada pekerja (*employee centered*). Robert Blake dan Jane Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for production*) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*) (Owens, 1987: 132).

Ada beberapa ciri perilaku menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia. David dan Sheasor mengemukakan empat ciri, yaitu memberikan dukungan, menjalin interaksi, merancang tugas-tugas, dan menetapkan tujuan (Hoy dan Miskel, 2014). Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan. Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu memberikan dukungan dan menjalin interaksi.

Di sisi lain, Halpin (1971: 84) mengemukakan delapan komponen. Empat komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu menetapkan peranan, menetapkan prosedur kerja, melakukan komunikasi satu arah, dan mencapai tujuan organisasi. Empat komponen menunjukkan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu menjalin hubungan akrab, menghargai anggota, bersikap hangat, dan menaruh kepercayaan kepada anggota (Hoy dan Miskel, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa, karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah melakukan komunikasi satu arah, menyusun rencana kerja, merancang tugas-tugas, menetapkan prosedur kerja, dan menekankan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah menjalin hubungan yang akrab, menghargai anggota, bersikap hangat, dan menaruh kepercayaan kepada anggota.

Berdasarkan dua orientasi kepemimpinan tersebut, selanjutnya gaya kepemimpinan bisa diklasifikasi menjadi empat (Rossow, 1990), yaitu: (1) *task oriented leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas, dan rendah pada hubungan manusia, (2) *relationship oriented leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada hubungan manusia, tetapi rendah pada tugas, (3) *integrated leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan manusia, dan (4) *impoverished leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi rendah pada tugas dan hubungan manusia.

Hoy dan Miskel (2014: 650) berdasarkan dua dimensi gaya tugas dan hubungan dalam kepemimpinan, juga membagi gaya kepemimpinan menjadi empat. *Pertama*, gaya hubungan tinggi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusiawi yang tinggi. *Kedua*, gaya tugas tinggi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas yang tinggi. Dengan kata lain, pemimpin lebih mengutamakan penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahannya. *Ketiga*, gaya dinamis, yaitu gaya perilaku hubungan dan tugas tinggi. *Keempat*, gaya delegasi, yaitu gaya perilaku hubungan dan tugas rendah.

### **c. Kepemimpinan Karismatik (*Leadership of Charismatic*)**

Kepemimpinan karismatik merujuk kepada atribut seorang pemimpin yang dapat mengilhami, dan mempunyai pengaruh yang luar biasa kepada pengikutnya. Inti teori ini adalah para pengikut membuat atribusi kemampuan kepemimpinan yang heroik dan luar biasa dari perilaku pemimpin. Jadi, sebenarnya kepemimpinan karismatik lebih menekankan pada atribusi seorang pemimpin.

Robbins (2002: 178) mengemukakan lima ciri kepemimpinan karismatik. *Pertama*, percaya diri, yaitu pemimpin yang memiliki kepercayaan yang luar biasa terhadap dirinya. *Kedua*, pemimpin yang memiliki wawasan. *Ketiga*, pemimpin yang memiliki pendirian kuat. *Keempat*, pemimpin yang memiliki perilaku luar biasa. *Kelima*, pemimpin yang memiliki keterampilan sebagai agen perubahan.

### **d. Teori Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Theory of Leadership*)**

Teori kontingensi (*contingency theory*) berpandangan bahwa, tidak ada suatu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Artinya,



efektivitas kepemimpinan tergantung pada sejumlah faktor. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah: (1) sifat tugas, (2) budaya organisasi, (3) kebijakan, (4) harapan dan perilaku orang-orang dalam organisasi, dan (5) situasi.

Menurut Hanson (1996: 136), ada sepuluh dasar asumsi teori kontingensi (*contingency theory*), yaitu:

- 1) *Midle ground* (jalan tengah): teori kontingensi menekankan pada pandangan bahwa, prinsip-prinsip universal dalam manajemen belum tentu cocok untuk semua tipe atau karakter organisasi, karena setiap organisasi memiliki keunikan atau karakter sendiri-sendiri.
- 2) *Goals* (sasaran/tujuan): adanya kesimpangsiuran antara sasaran formal dan informal.
- 3) *Open systems* (sistem terbuka): semua organisasi menggunakan sistem terbuka.
- 4) *Performance* (performen): tingkat performen ditentukan antara kesesuaian kebutuhan eksternal, internal, dan proses.
- 5) *Basic function* (fungsi dasar): fungsi dasar administrasi melibatkan banyak komponen dalam mencapai tujuan.
- 6) *Best way* (cara terbaik): ada cara terbaik dalam organisasi.
- 7) *Approaches* (pendekatan): ada pendekatan yang berbeda-beda dalam organisasi.
- 8) *Leadership style* (gaya kepemimpinan): gaya kepemimpinan menyesuaikan dengan problem.
- 9) *Initiation* (inisiasi): manajer memiliki inisiasi untuk memperoleh input dari berbagai sumber.
- 10) *Information* (informasi): manajer sulit mengetahui informasi dari semua yang terjadi di sekitarnya.

Teori kontingensi merupakan suatu kekuatan yang secara langsung ada dalam organisasi dan menunjukkan perubahan dari prinsip universal ke prinsip hubungan situasional. Teori ini sebagai alat konseptual untuk memberikan pemahaman tentang situasional dari setiap peristiwa yang terjadi, dan dapat berubah dengan adanya respons individu terhadap suatu peristiwa. Teori kontingensi dapat dijadikan sebagai bagian dari

teori sistem terbuka dan dapat digunakan untuk memahami tentang segala kejadian yang berkembang berkaitan dengan sumber daya manusia dan nonsumber daya manusia.

Beberapa manajer yang berpengalaman dapat melakukan perubahan dalam melaksanakan kebiasaan pekerjaan dan mengarah pada keberhasilan yang tertinggi. Sedangkan masalah yang kompleks di organisasi merupakan ketidakpastian. Kondisi ketidakpastian membuat pembuat keputusan tidak dapat memberikan kemungkinan yang tepat untuk mencapai keberhasilan yang spesifik. Oleh karena itu, sekolah diharapkan menghindari situasi ketidakpastian.

#### **e. Kepemimpinan Situasional (*Leadership of Situational*)**

Salah satu pendekatan kontingensi dalam kepemimpinan adalah model kepemimpinan yang dikembangkan Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Landasan teori kepemimpinan situasional beranggapan bahwa, pemimpin dituntut memainkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada situasi dan tingkat kematangan orang yang dipimpin berbeda.

Dari perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa tidak setiap organisasi bisa digunakan pendekatan kepemimpinan yang sama. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada orang cenderung lebih efektif. Beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada tugas justru lebih efektif (Feldman dan Arnold, 1983; Hoy dan Miskel, 1987; dan Gorton, 1991). Hal ini disebabkan oleh karakteristik organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, dikembangkan pendekatan kepemimpinan baru yang dikenal dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi. Beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah keadaan bawahan, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi itu sendiri (Newell, 1978).

Selanjutnya, ada banyak teori kepemimpinan yang mempertimbangkan faktor situasi organisasi. Beberapa teori yang cukup dominan, antara lain sistem manajemen yang dikembangkan Likert, teori kepemimpinan tiga dimensi yang dikembangkan Reddin,



teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan Fiedler, teori kontingensi normatif yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton, teori *substitutes* yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier, teori *path goal* yang dikembangkan House, dan teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (Owens, 1981 dan Hoy dan Miskel, 2005).

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin dan faktor-faktor situasional organisasi, seperti jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi, terutama kondisi kematangan bawahan. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan sangat tergantung tiga faktor, yaitu (1) tingkat kematangan atasan, termasuk kecerdasan dan kemampuan atau keterampilan, dan strategi atasan, (2) tingkat kematangan bawahan, termasuk kecerdasan dan kemampuan bawahan, dan (3) tingkat dukungan, kecerdasan, dan kemampuan lingkungan.

Hakikatnya, gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Tingkat kesiapan bawahan untuk menerima sikap, tingkah laku, dan gaya kepemimpinan atasan dipengaruhi dua faktor. *Pertama*, faktor kemampuan. Faktor kemampuan yang termasuk adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki bawahan. *Kedua*, faktor kemauan, yaitu kehendak, kemauan, dan motivasi bawahan.

Dari kedua faktor di atas, dapat diklasifikasi menjadi empat tingkat kesiapan bawahan mulai paling rendah sampai yang paling tinggi. Secara berurutan keempat tingkat kesiapan bawahan adalah sebagai berikut:

- 1) Kesiapan Tingkat 1 atau M1 (*Maturity 1*): tidak mampu dan tidak mau.
- 2) Kesiapan Tingkat 2 atau M2 (*Maturity 2*): tidak mampu, tetapi mau.

- 3) Kesiapan Tingkat 3 atau M3 (*Maturity 3*): mampu, tetapi tidak mau.
- 4) Kesiapan Tingkat 4 atau M4 (*Maturity 1*): mampu dan mau.

Berdasarkan tingkat kematangan bawahan di atas, maka ada empat gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

- 1) Gaya *Telling-Directing* (G1): gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku pemimpin; memberitahukan, menunjukkan, menetapkan, dan menginstruksikan secara spesifik. Gaya ini sangat cocok atau sesuai dengan tingkat kematangan M1 (tidak mampu dan tidak mau).
- 2) Gaya *Selling-Coaching* (G2): gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku pemimpin; menjual, menjelaskan, dan membujuk. Gaya kepemimpinan cocok untuk tingkat kematangan M2 (tidak mampu, tetapi mau).
- 3) Gaya *Participating-Supporting* (G3): perilaku pemimpin, yaitu: saling bertukar gagasan, mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, memberi semangat, dan mementingkan kerja sama. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk tingkat kematangan M3 (mampu, tetapi tidak mau).
- 4) Gaya *Delegating* (G4): perilaku pemimpin adalah mendelegasikan tugas dan wewenang, serta menerapkan sistem kontrol yang efektif. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk tingkat kematangan M4 (mampu dan mau).

#### **f. Teori Transaksional dan Transformasional (*Transactional and Transformational Theory*)**

Pada perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditekankan pada perilaku yang ditampilkan pemimpin dalam kelompok, tetapi perlu ditelaah dari sisi perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, muncullah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional pertama kali digagas oleh Burns tahun 1978. Ia mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses di mana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu



sama lain untuk menciptakan level moralitas dan motivasi bersama. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menekankan bahwa, seorang pimpinan harus bisa mentransformasi nilai kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin yang memberi pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualiskan, dan yang memiliki karisma (Rivai, 2004). Sedangkan kepemimpinan transaksional pertama kali digagas Downton tahun 1973. Kepemimpinan ini menekankan pentingnya negosiasi antara pemimpin dan bawahan. Menurut Burns (1978) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan dengan minat pribadinya. Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan di mana pemimpin yang memotivasi bawahan dengan memberi peran dan tugas yang jelas serta tujuan yang jelas sesuai dengan kemampuannya.

### **3. Kepemimpinan di Sekolah**

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah atau madrasah dapat memilih model teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi organisasi sekolah yang dipimpin. Secara garis besar menurut Owens (1995) pada dasarnya ada pemimpin termasuk kepala sekolah yang menunjukkan perilaku cenderung berorientasi pada tugas (*task oriented*) atau cenderung berorientasi pada hubungan kemanusiaan (*human relation oriented*). Namun, menurut Greenberg dan Baron (1995) ada juga pemimpin yang memperlihatkan perilaku kepemimpinannya berorientasi pada tugas (*task oriented*), sekaligus berorientasi pada hubungan manusia (*human relation oriented*).

Dalam konteks peningkatan mutu dapat dikatakan bahwa, untuk membangun iklim sekolah yang lebih kondusif diperlukan adanya kepala sekolah yang dapat memerankan dirinya sesuai dengan status kedudukannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan di sekolah. Kepemimpinan yang lebih sesuai dengan paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang berorientasi pada tugas (*task oriented*), sekaligus berorientasi pada hubungan manusia (*human relation oriented*). Pola kepemimpinan

seperti ini setidaknya dapat menumbuhkembangkan kepemimpinan demokratis, terbuka, egaliter, memperhatikan kesejahteraan pegawai, dan hubungan kemanusiaan terhadap bawahannya.

Kepemimpinan partisipatif menekankan adanya partisipasi dari *stakeholder* sekolah/madrasah untuk ikut berpartisipasi dalam proses manajerial di sekolah/madrasah. Menurut Kohen (1977) partisipasi merupakan keterlibatan di dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan keputusan, dan evaluasi hasil. Keith Davis (dalam Mulyono, 1987) mengartikan partisipasi sebagai keterlibatan mental dan pikiran individu dalam suatu kelompok yang mendorongnya untuk mengembangkan kemampuan sesuai dengan tujuan kelompok. Sementara itu, Uphoff (1997) mengatakan bahwa, merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan, dan lingkungan. Pengembangan partisipasi ini adalah: (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan, (2) partisipasi pelaksanaan, (3) partisipasi memperoleh keuntungan, dan (4) partisipasi dalam mengevaluasi. Setidaknya ada tiga keuntungan jika model kepemimpinan partisipatif dilaksanakan di sekolah: (1) mengembangkan sumber daya manusia di sekolah untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga mendatangkan keputusan terbaik, dan meningkatkan pertumbuhan serta perkembangan organisasi (Owens, 1996), (2) partisipasi guru dan staf lebih optimal (Sergiovani, 1984), dan (3) berkembangnya rasa memiliki terhadap sekolah.

Konsep kepemimpinan partisipatif sejalan dengan manajemen kolaboratif yang dikembangkan Caldwell dan Spinks (1988), ada beberapa keuntungan manajemen kolaboratif, yaitu: (1) memberikan peran kepada guru dalam manajemen sekolah, (2) menjamin semua guru memiliki peluang untuk memberi kontribusi sesuai keahliannya, (3) perbedaan yang jelas antara pembuatan kebijakan dan perencanaan, (4) memberi kerangka kerja bagi guru untuk membuat kontribusi dalam alokasi sumber daya, (5) rencana kegiatan dan anggaran memberikan sumber informasi berdasarkan teman kerja, (6) sistem implementasi yang baik menjamin sasaran dan tindakan ditransformasikan ke berbagai tindakan, (7) memberikan kerangka kerja penilaian dan meredam konflik, sebab ada keterbukaan dan



kolaborasi, (8) keterbukaan dan sistem yang sesuai dengan kebutuhan sumber daya, memberi peluang mendeteksi bidang yang *overlapping*, (9) membangun pentingnya peran para guru sebagai sumber utama dalam proses pembelajaran, (10) memberikan banyak peluang kepada guru mewujudkan tanggung jawabnya, dan (11) memudahkan pengertian, komunikasi, dan komitmen.

Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, yang penting kepala sekolah/madrasah harus bisa menampilkan peranan kepemimpinan yang baik. Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni (1991) mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik di antara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Sementara itu, Gorton (1976: 66) mengungkapkan tentang peran kepala sekolah, yang dikelompokkan menjadi enam peran, yaitu sebagai: (1) manajer, (2) pemimpin pembelajaran, (3) orang yang memegang disiplin, (4) fasilitator hubungan manusiawi, (5) pengantar perubahan, dan (6) sebagai mediator konflik.

Selanjutnya, keenam peran kepala sekolah yang dikemukakan Gorton tersebut, diuraikan secara singkat sebagai berikut:

a. Sebagai manajer

Peran ini menuntut kepala sekolah untuk mengorganisir dan mengembangkan sumber daya fisik maupun sumber daya

nonfisik untuk mencapai tujuan organisasi sekolah secara efektif. Berdasarkan temuan Hawthorne yang diungkapkan Hanson (1996: 45-47), bahwa para pekerja cenderung bertindak bukan sebagai individu, tetapi sebagai anggota kelompok informal. Untuk itu, pengorganisasian sumber daya nonfisik yang berupa sumber daya manusia, diharapkan mampu menghubungkan antara kepentingan individu dan kepentingan sekolah.

b. Sebagai pemimpin pembelajaran

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran terkait dengan aktivitas kepala sekolah yang menuntut untuk selalu dapat menjadi dan memberi solusi bagi problem-problem pembelajaran yang dihadapi guru. Sebab kepercayaan guru akan terbangun dengan baik, jika guru merasa percaya akan keahlian kepala sekolahnya (Orstein dan Levine, 1989). Jadi, para guru berharap dan membutuhkan bantuan kepala sekolahnya untuk dapat membantu memecahkan problem pembelajaran yang dihadapinya. Guru akan merasa senang jika kepala sekolah mampu membantunya.

c. Sebagai orang yang memegang disiplin

Gorton (1976) mengungkapkan bahwa dari berbagai studi, harapan orangtua, guru, dan siswa adalah agar kepala sekolah sebagai orang yang memegang disiplin pada aturan dan norma. Sebab itu, perilaku seorang kepala sekolah dituntut untuk senantiasa menjadi teladan moral bagi guru, siswa, dan warga sekolah lainnya. Keteladanan ini diperlukan karena sekolah sebagai lingkungan pembentukan nilai dan moral. Dengan keteladanan kepala sekolah, pencapaian mutu pendidikan akan lebih efektif.

d. Sebagai fasilitator hubungan masyarakat

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat. Hubungan harmonis ini, tidak hanya ditujukan pada masyarakat sekitar sekolah, tetapi juga ditujukan pada masyarakat dalam arti yang luas, seperti dunia industri dan sebagainya. Hubungan ini diperlukan untuk membangun partisipasi masyarakat pada sekolah dan dunia pendidikan umumnya. Dengan terbangunnya hubungan yang harmonis dengan masyarakat diharapkan iklim



sekolah semakin kondusif dan dapat memengaruhi perilaku warga sekolah secara positif.

e. Sebagai agen perubahan

Peranan kepala sekolah sebagai agen perubahan adalah sesuatu yang kompleks. Menurut Gorton (1976), karakteristik utama peran ini, yaitu: (1) mendiagnostik kebutuhan untuk perubahan, (2) mengembangkan dan menyeleksi suatu perubahan, (3) mengorientasikan semua target terhadap perubahan yang diinginkan, (4) mengantisipasi masalah dan daya tahan terhadap perubahan yang diinginkan, (5) mengembangkan dan mengimplementasikan rancangan yang akan mengantarkan inovasi serta mengatasi hambatan terhadap perubahan, dan (6) mengevaluasi pelaksanaan inovasi dan membuat perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Mampu tidaknya kepala sekolah menjadi agen perubahan, sangat tergantung tingkat visinya terhadap perubahan. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan yang konstruktif terhadap pendidikan di sekolah. Namun demikian, perubahan itu harus memperhatikan iklim sekolah. Dengan kata lain, perubahan dapat berjalan efektif, jika iklim sekolah terbangun kondusif.

f. Sebagai mediator konflik

Sekolah sebagai sistem sosial tidak mungkin dapat menghindari adanya pertentangan kepentingan individu dengan organisasi atau konflik kepentingan antarindividu (Hoy dan Miskel, 1987). Karena itu diperlukan adanya mediator untuk menjembatani adanya beberapa konflik tersebut. Kepala sekolah sebagai mediator konflik merupakan peran yang menuntut gaya kepemimpinan untuk dapat menyelaraskan dan menyesuaikan beberapa kepentingan dengan tujuan organisasi sekolah/madrasah.

## E. Koordinasi

Di dalam organisasi dibutuhkan koordinasi. Koordinasi sendiri didefinisikan sebagai proses penyatuan tujuan-tujuan organisasi dan kegiatan pada tingkat satuan yang terpisah dalam suatu organisasi

untuk mencapai tujuan yang pengorganisasian, sebagai suatu cara di mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Koordinasi ini dilakukan supaya: (1) dapat mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan; (2) orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan; (3) sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan; (4) semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi; dan (5) semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Koordinasi adalah kegiatan mengatur dan membawa personel, metode, bahan, buah pikir, dan alat-alat dalam hubungan kerja yang harmonis, saling mengisi, dan saling mendukung, sehingga pekerjaan yang berlangsung efektif dan efisien serta seluruhnya terarah kepada pencapaian tujuan yang sama.

Reeser, dkk. (1973) menjelaskan: *“Coordination is the function of assuring that the contributions from subsystem are made as required and that they are linked together into a harmonious whole.”* Pendapat ini mengungkapkan bahwa koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu subsistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat yang mana mereka saling terkait bersama ke dalam suatu situasi harmonis secara utuh. Pendapat lain dikemukakan oleh Sutisna (1985) bahwa koordinasi ialah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan.

Menurut Sondang P. Siagian (1985) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu : (1) pencegahan konflik dan kontradiksi, (2) pencegahan persaingan yang tidak sehat, (3) pencegahan pemborosan, (4) pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan (5) pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Upaya pelaksanaan koordinasi tentu saja memiliki tujuan yang memberikan arah kerja lebih baik. Tujuan koordinasi tersebut adalah: (1) untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran lembaga atau organisasi; (2) untuk men-



juruskan keterampilan spesialis ke arah lembaga atau organisasi; (3) untuk menghindari kekosongan atau tumpang-tindih pekerjaan; (4) untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan dari sasaran; dan (5) untuk mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan ke arah sasaran lembaga atau organisasi.

## F. Komunikasi

Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Lewis (1987) menjelaskan: “*Specific organizational communication activities included communication about work goal, program establishment, coordination, evaluation and soon.*” Proses komunikasi akan menentukan efektif tidaknya koordinasi dalam organisasi. Untuk itu melalui komunikasi yang efektif akan tercipta koordinasi pelaksanaan tugas yang memuaskan.

Komunikasi adalah proses individu mengirimkan stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Menurut Hovland, Janis, dan Kelly, komunikasi adalah suatu proses memberikan *signal* menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Menurut Brent D. Ruben, komunikasi adalah proses dengan apa simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Sedangkan menurut William D. Saller (dalam Muhamad, 2008), komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari suatu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa nonverbal.

Adapun komunikasi dalam organisasi atau komunikasi organisasi menurut Goldhaber yaitu, “*Organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty.*” Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan

hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci, yaitu: proses, pesan, jaringan, keadaan saling tergantung, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian.

Dalam proses komunikasi terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

1. Pengirim pesan (*sender*) atau komunikator dan materi (isi) pesan.
2. Bahasa pesan (*coding*).
3. Media (telepon, TV, radio) mikrofon, surat, memo, komputer, internet, dan sebagainya.
4. Menginterpretasikan pesan.
5. Penerima pesan.
6. Respons (balikan penerima pesan).
7. Gangguan komunikasi (eror) (Hartani, 2011: 25).

Komunikasi ini sangat diperlukan untuk mengantisipasi kesalahpahaman penerima pesan tentang isi pesannya. Menurut Armstrong seperti dikutip Hartani (2011: 26) bahwa seorang manajer yang baik adalah manajer yang lebih banyak mendengar daripada bicara. Pada dasarnya manajer adalah komunikator; sehingga seorang manajer perlu menguasai teknik berkomunikasi yang baik, cara mengatasi kendala berkomunikasi, dan terampil menjadi pendengar yang baik.

Adapun fungsi komunikasi dalam pengelolaan pendidikan di sekolah antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi Informatif

Komunikasi sebagai fungsi informatif maksudnya bahwa melalui komunikasi yang baik diharapkan semua pihak di sekolah memperoleh informasi yang baik dan akurat serta tepat waktu, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kepala sekolah sebagai manajer dapat meningkatkan kemampuan manajerialnya untuk memimpin sekolah. Guru sebagai ujung tombak pencapaian tujuan sekolah dapat menambah wawasannya dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Pegawai sekolah sebagai tata usaha sekolah lebih mudah melaksanakan tugasnya tanpa harus dihantui keraguan. Demikian juga dengan siswa akan lebih mudah memahami pelajaran yang disampaikan oleh gurunya.

## 2. Fungsi Regulatif

Komunikasi sebagai fungsi regulatif di sekolah mencakup peraturan-peraturan yang berlaku di sekolah. Fungsi regulatif ini dipengaruhi dua hal, yaitu:

- a. Atasan, dalam hal ini kepala sekolah yang berwenang mengendalikan semua informasi yang disampaikan, dan memberikan instruksi atau perintah.
- b. *Message* atau pesan regulatif berorientasi pada kerja, artinya guru maupun pegawai membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

## 3. Fungsi Integratif

Komunikasi sebagai fungsi integratif merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk menyediakan saluran yang memungkinkan kepala sekolah, guru, siswa, dan pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Saluran komunikasi ini dapat dibuat, seperti buletin, televisi, *infocus*, maupun hal lain yang dapat membantu efektivitas kinerja sekolah.

## 4. Fungsi Persuasif

Kekuasaan dan kewenangan tidak selalu membawa hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, kepala sekolah dapat melakukan cara persuasi kepada bawahannya. Hal ini akan menimbulkan kepedulian lebih tinggi terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga guru maupun karyawan lainnya akan bekerja secara sukarela. Sukarela dalam hal ini bukan berarti tidak digaji, tetapi merupakan loyalitas kerja.

## 5. Fungsi Emosi

Komunikasi sebagai fungsi emosi, artinya dengan komunikasi yang baik seluruh komponen yang ada pada sekolah tersebut dapat mengontrol emosi, ataupun mengendalikan stres.

## 6. Fungsi Motivasi

Komunikasi sebagai fungsi motivasi, artinya bahwa kepala sekolah harus mampu memanfaatkan komunikasi dalam memberi motivasi kepada bawahannya.

## 7. Fungsi Kontrol

Komunikasi juga berfungsi sebagai kontrol terhadap kinerja sekolah. Melalui komunikasi kepala sekolah dapat mengontrol kerja para guru dan pegawai, sehingga mengetahui sebatas mana hasil kinerja sekolah.

Jika fungsi komunikasi di atas dapat berjalan dengan baik maka kinerja sekolah akan lebih optimal sehingga tujuan sekolah akan lebih cepat tercapai. Untuk mengefektifkan semua fungsi komunikasi ini maka sebaiknya seorang kepala sekolah membuka komunikasi yang bersifat terbuka. Komunikasi yang bersifat terbuka akan memperlancar proses penyampaian pesan, baik dari atasan maupun dari bawahan.

## G. Pemotivasian

Secara substansi motivasi (*motivation*) merupakan salah satu kajian dari ilmu perilaku organisasi. Menurut Buford dan Bedeian (1988: 145) ada tiga faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, yaitu kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran dalam organisasi. Dengan kata lain, motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Tugas para manajer atau para pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah adalah bagaimana menumbuhkan dan mengembangkan motivasi para *stakeholder* pendidikan (terutama guru dan staf), agar dapat mendukung efektivitas tujuan organisasi sekolah.

### 1. Pengertian Motivasi

Secara etimologi kata motivasi berasal dari bahasa Inggris '*motivation*' yang berarti dorongan untuk melakukan suatu aktivitas dalam mencapai tujuan. Motivasi juga berasal dari bahasa Latin '*movere*' yang berarti *to move* atau menggerakkan. Dalam konteks manajemen, berikut ini disajikan pengertian motivasi dari beberapa pakar sebagai berikut:

- a. Buford dan Bedeian (1988: 145): *motivation is a predisposition to behave in a purposive manner to achieve specific, unmet need.* Motivasi adalah kecenderungan berperilaku secara sengaja untuk mencapai kebutuhan spesifik yang tidak terpenuhi.



- b. Owens (1995: 92): *motivation is made up of all those inner striving conditions described as wishes, desires, drives, etc., it is an inner state that activates or moves individuals.* Motivasi merupakan kondisi batin yang mencerminkan keinginan, dorongan, yang menggerakkan individu.
- c. Hanson (1996: 195): *motivation often is defined as an inner state that energizes, activates or moves (hence motivation), and that directs or channels behavior toward goals.* Motivasi sering didefinisikan sebagai keadaan batin yang memberi energi, menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku menuju tujuan.
- d. Hoy dan Miskel (1987: 176): *motivation is defined as the complex forces, drives, needs, tension states, or other mechanisms that start and maintain voluntary activity toward the achievement of personal goals.* Motivasi merupakan kekuatan yang kompleks, dorongan, kebutuhan, keadaan ketegangan, atau mekanisme lain yang memulai dan mempertahankan kegiatan secara sukarela untuk pencapaian tujuan pribadi.
- e. Pole (1987: 15): *motivation is concerned with personal energy directed toward the achievement of particular goal.* Motivasi berkaitan dengan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
- f. Atkinson (dalam Hoy dan Miskel 1987: 176): *motivation refers to a process governing individual choices among different forms of voluntary activities.* Motivasi adalah proses mengatur pilihan individu dari berbagai kegiatan secara sukarela.
- g. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 134): motivasi adalah proses manajemen untuk memengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan tentang “apa yang membuat orang bergerak”.
- h. Terry (1967: 312): motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.
- i. Robbins (2002: 55): motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu, dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu perubahan energi dalam diri seseorang, yang ditandai dengan timbulnya perasaan, semangat,

keinginan, dorongan, dan reaksi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dari pengertian tersebut, setidaknya ada tiga faktor saling berkaitan, yaitu: *pertama*, motivasi ditandai dengan perubahan energi dalam diri seseorang. *Kedua*, motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan, seperti semangat, keinginan, dan dorongan. *Ketiga*, ditandai adanya reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Dalam perspektif yang lain, Hoy dan Miskel (1987: 176) menjelaskan bahwa motivasi terdiri dari tiga komponen dasar, yaitu: *pertama*, mengaktifkan (*activate*) tingkah laku, artinya motivasi dapat mengaktifkan energi seseorang untuk melakukan sesuatu. *Kedua*, mengarahkan (*direct*) tingkah laku, artinya energi yang tumbuh dari diri seseorang itu dapat mengarahkan orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. *Ketiga*, mempertahankan perilaku manusia (*sustain human behavior*), untuk mempertahankan perilaku, lingkungan sekitar harus memperkuat arah dorongan atau kekuatan individu.

## 2. Tujuan Motivasi

Hakikatnya, tujuan dan fungsi motivasi dalam konteks manajemen, secara implisit sudah terkandung dalam pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para pakar dan kesimpulan penulis di atas. Namun, untuk jelasnya dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menumbuhkan, memelihara, dan menggerakkan semangat kerja sumber daya manusia, agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, Daniel Katz dan Robert Kahn (dalam Hanson, 1996: 193), menyarankan tentang teknik memotivasi yang efektif, yaitu: *pertama*, organisasi harus dapat membuat orang tertarik. *Kedua*, orang harus diajak untuk melakukan tugas-tugas organisasi secara sadar dan efektif. *Ketiga*, orang harus dirangsang untuk terlibat dengan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kerja inovatif dan kreatif, sehingga dapat menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien.

Dalam praktik-praktik di sekolah, motivasi dapat digunakan untuk menumbuhkan, mendorong, dan mengarahkan perilaku guru dan staf, agar memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sekolah. Untuk itu, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan untuk menjawab empat pertanyaan, yaitu: (1) apa yang memberi energi

perilaku guru dan staf?, (2) apa yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku guru dan staf itu?, (3) bagaimana perilaku guru dan staf itu dipertahankan?, dan (4) bagaimana perilaku guru dan staf itu dihentikan?

### **3. Pandangan dan Teori-teori Motivasi dalam Manajemen**

Para pakar manajemen telah lama melakukan riset (*research*) tentang motivasi. Oleh karena itu, perkembangan teori manajemen juga diikuti dengan teori-teori atau model-model motivasi. Berdasarkan literatur, banyak sekali pandangan dan teori motivasi yang dikemukakan para pakar, berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat menambah khazanah tentang model-model atau teori-teori motivasi, sehingga dapat menjadi alternatif bagi para manajer untuk menerapkannya di lapangan organisasi. Berikut secara singkat disajikan beberapa pandangan model atau teori motivasi yang dikemukakan para pakar, sebagai berikut:

#### **a. Pandangan Teori Motivasi Model Teori Klasik**

Pandangan model teori klasik disebut juga model tradisional. Model motivasi tradisional dikaitkan dengan teori manajemen klasik yang dikembangkan oleh Henry Fayol (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995: 136). Inti pandangan tradisional menjelaskan bahwa, cara yang paling efisien dalam memotivasi karyawan adalah dengan cara sistem upah. Dengan kata lain, untuk memotivasi pekerja, digunakan sistem pengupahan. Semakin banyak yang dihasilkan para pekerja, semakin besar pula upahnya.

#### **b. Pandangan Teori Motivasi Model Hubungan Manusia**

Model motivasi hubungan manusia dikaitkan dengan penelitian Elton Mayo. Secara ringkas, hasil penelitian Mayo menolak pandangan klasik bahwa upah merupakan cara efektif untuk memotivasi karyawan. Mayo dan para peneliti lainnya berpendapat bahwa, kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang menurunkan motivasi. Sedangkan kontak sosial membantu menciptakan dan mempertahankan motivasi. Tugas manajer adalah memberikan kebutuhan sosial dengan menciptakan iklim organisasi, di mana “karyawan memiliki perasaan bahwa perusahaan sangat tergantung pada usahanya, ia merasa dirinya adalah bagian dari perusahaan, dan

merasa bangga bisa berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan”. Di samping itu, manajer dituntut bisa meyakinkan karyawan bahwa ia akan mendapat imbalan dan kepuasan dengan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

### **c. Pandangan Teori Motivasi Model Teori X dan Y**

Pandangan motivasi model sumber daya manusia dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Douglas McGregor tentang teori X, dan teori Y. Teori X merupakan teori tradisional yang mengasumsikan dan memandang karyawan: (1) sebagai manusia pemalas, (2) manusia lebih suka diberi petunjuk praktis dan senang diberi arahan secara detail tentang apa yang harus dilakukan, daripada diberi kebebasan berpikir untuk mengambil keputusan, (3) menghindari tanggung jawab, (4) memiliki sedikit ambisi, (5) menginginkan rasa aman, dan (6) bekerja ingin mendapatkan upah atau uang. Atas dasar asumsi di atas, maka biasanya teori ini disebut teori bersifat negatif.

Perilaku manajer yang efektif dalam pandangan teori X adalah: (1) manajer melakukan pengawasan ketat terhadap karyawan, (2) manajer tidak memberi kebebasan bawahan untuk mengambil keputusan, (3) pekerjaan disusun manajer dengan struktur yang rapi dan teliti, dan (4) manajer memberikan hukuman dan ganjaran kepada karyawan.

Selanjutnya, asumsi teori Y memandang karyawan, yaitu: (1) sebagai manusia yang memiliki komitmen dan motivasi untuk mencapai tujuan hidupnya, (2) manusia bukannya tidak suka bekerja, tetapi merupakan bagian alamiah dari hidup mereka, (3) manusia senang bekerja untuk mencapai tujuannya, (4) manusia akan mencari dan menerima tanggung jawab di bawah kondisi-kondisi yang menguntungkan, (5) manusia memiliki kapasitas dan potensi inovatif dalam memecahkan problem-problem organisasi, dan (6) manusia memiliki potensi hebat, namun di bawah sebagian besar kondisi perusahaan potensi mereka menjadi tidak termanfaatkan. Dengan dasar asumsi teori Y ini, maka biasanya teori Y disebut teori bersifat positif.

Merujuk asumsi dasar teori Y di atas, perilaku manajer yang efektif adalah: (1) memberi kebebasan dan keleluasaan kepada karyawan untuk berinisiatif, (2) memberi kebebasan kepada karyawan untuk melakukan terobosan, dan inisiatif untuk mengambil keputusan secara



bertanggung jawab, dan (3) menggunakan pendekatan 'open management' dalam mengelola organisasi.

#### **d. Pandangan Teori Motivasi Higienis**

Teori motivasi higienis biasanya disebut juga teori motivasi dua faktor. Tokoh teori ini adalah seorang ahli psikologi, Frederick Herzberg. Menurut Herzberg, ada dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) faktor yang memotivasi (*motivation factors*), dan (2) faktor penyehat (*hygiene factors*). Faktor motivasi adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan (*satisfaction*). Sedangkan faktor higienis adalah faktor-faktor yang merupakan penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Ada lima faktor yang memotivasi atau penyebab kepuasan kerja (Gorton, 1976: 166-167), yaitu: (1) *achievement* (prestasi), (2) *recognition* (pengakuan), (3) *work itself* (kerja itu sendiri), (4) *responsibility* (tanggung jawab), dan (5) *advancement* (kenaikan pangkat). Selanjutnya, faktor penyehat (*hygiene factors*), ada sebelas, yaitu: (1) *salary* (gaji), (2) *possibility of growth* (peluang untuk bertumbuh), (3) *interpersonal relations/subordinates* (hubungan dengan bawahan), (4) *status* (kedudukan), (5) *interpersonal relations/superiors* (hubungan dengan atasan), (6) *interpersonal relations/peers* (hubungan dengan teman sekerja), (7) *supervision-technical* (supervisi), (8) *company policy and administration* (kebijakan dan administrasi), (9) *working conditions* (kondisi kerja), (10) *personal life* (kehidupan pribadi), dan (11) *job security* (keamanan kerja).

Kelima faktor pendorong (*motivation factors*) merupakan faktor yang beroperasi hanya untuk meningkatkan kepuasan. Sedangkan faktor penyehat (*hygiene factors*) merupakan faktor yang bekerja untuk menimbulkan ketidakpuasan. Dengan kata lain, faktor pendorong (*motivation factors*) untuk membangun motivasi kerja. Sedangkan faktor penyehat (*hygiene factors*) dapat membangun moral kerja dan mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak pernah membuat puas. Meskipun ada pengurangan dari faktor-faktor pendorong (*motivation factors*), tidak mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya, meskipun ada perbaikan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan, cenderung mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak mendorong kepuasan kerja.

### e. Pandangan Teori Motivasi Model Hierarki Kebutuhan Maslaw

Pandangan teori motivasi berdasarkan kebutuhan menyatakan bahwa, kebutuhan merupakan pendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan. Salah satu teori kebutuhan yang cukup diterima secara luas terkait motivasi adalah teori hierarki kebutuhan yang diperkenalkan seorang ahli psikologi, Abraham Maslaw melalui makalahnya “A Theory of Human Motivation”, di *Psychological Review* pada tahun 1943. Maslaw berpandangan bahwa, manusia itu termotivasi karena adanya kebutuhan. Kebutuhan manusia itu bertingkat, mulai dari kebutuhan yang paling rendah sampai kebutuhan yang tertinggi. Maslaw berasumsi kebutuhan di tingkat yang rendah harus terpenuhi lebih dahulu, sebelum kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Hanson (1996: 197), mengutip pendapat Maslaw bahwa teori hierarki kebutuhan mendasarkan pada dua premis. Kedua premis tersebut, yaitu: (1) manusia atau individu dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan suatu kebutuhan, dan (2) kebutuhan-kebutuhan manusia tersusun secara hierarki.

Maslaw (Robbins, 2002: 56), membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik (*physiological needs*): meliputi makan, minum, tempat tinggal, pakaian, kendaraan, dan kebutuhan-kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*): yang termasuk kebutuhan ini adalah keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*): yang termasuk kebutuhan ini adalah kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan orang lain, dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*): kebutuhan ini meliputi kebutuhan ingin dihargai, diakui, dihormati, tanggung jawab, diperhatikan, dan status.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*): kebutuhan ini, seperti kebutuhan untuk merealisasikan bakat, kreativitas, dan mengekspresikan diri sendiri.

Teori kebutuhan Maslaw banyak dikritik oleh para pakar lainnya karena mengandung beberapa kelemahan. *Pertama*, jenjang kebutuhan



tiap orang dalam organisasi sangat kompleks, kemungkinan mereka memiliki kebutuhan tidak dalam kontinum hierarkis. *Kedua*, kebutuhan manusia tidak harus bergerak menuju hierarki yang lebih tinggi, akan tetapi bisa dimungkinkan bergerak mundur. Terlepas dari kelemahan tersebut, teori ini banyak memberikan sumbangan dalam bidang manajemen. Dalam praktik-praktik manajemen pendidikan, setidaknya teori Maslow ini, dapat digunakan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan guru dan staf. Identifikasi kebutuhan tersebut, dapat digunakan kepala sekolah untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerialnya secara lebih efektif dan efisien.

#### **f. Teori Motivasi Pengharapan**

Teori pengharapan (*expectancy theory*) dikaitkan dengan karya Victor Vroom pada pertengahan 1960-an. Teori ekspektasi beranggapan bahwa seseorang bekerja karena didorong oleh adanya harapan. Dengan kata lain, seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika merasa yakin prestasinya dapat menghantarkan sesuai harapannya. Dalam realitas di organisasi, kemungkinan individu akan termotivasi disebabkan: (1) pekerjaan mereka akan mengarah ke prestasi yang lebih tinggi, dan (2) prestasi yang tinggi akan menguntungkan, dan sesuai dengan harapan mereka.

Menurut Hanson (1996: 208) ada empat dasar asumsi teori ekspektasi, yaitu:

- 1) *Behavior is determined by combination of forces in the individual and forces in the environment.* Perilaku ditentukan oleh kombinasi kekuatan dalam individu dan kekuatan dalam lingkungan.
- 2) *People make decisions about their own behavior in organizations.* Orang membuat keputusan tentang perilaku mereka sendiri dalam organisasi.
- 3) *Different people have different types of needs, desires, and goals.* Orang yang berbeda memiliki berbagai jenis kebutuhan, keinginan, dan tujuan.
- 4) *People make decisions among alternative plans of behavior based on their perceptions (expectancies) of the degree to which a given behavior will lead to desired outcomes.* Orang membuat keputusan di antara rencana

alternatif perilaku berdasarkan pada persepsi (harapan), sejauh mana perilaku tertentu akan mengarah pada hasil yang diinginkan.

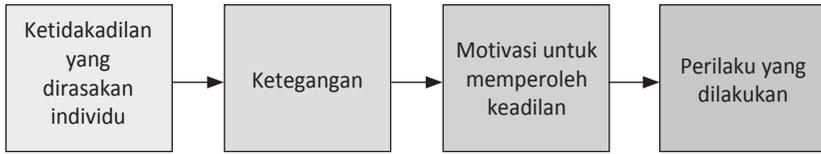
Menurut Hoy dan Miskel (2014: 236), ada tiga faktor yang menentukan tinggi-rendahnya motivasi. *Pertama*, ekspektasi (*expectancy*), yaitu tingkat kepercayaan individu bahwa kerja kerasnya akan menghantarkan kepada kinerja atau tujuan yang meningkat. Ekspektasi merupakan keyakinan bahwa individu bisa menyelesaikan suatu tugas. *Kedua*, instrumental (*instrumentality*), yaitu probabilitas kasat mata bahwa kinerja yang baik akan diperhatikan dan diberi balasan atau imbalan. Instrumental merupakan keyakinan tentang adanya suatu kemampuan tertentu untuk mencapai tujuan. *Ketiga*, valensi (*valence*), yaitu tingkat keterikatan atau tingkat keterlibatan batin individu terhadap suatu pekerjaan. Dengan kata lain, valensi merupakan nilai (*value*) yang dijunjung tinggi atau diyakini seseorang bermanfaat bagi kesejahteraannya atau memiliki nilai penting. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat ekspektasi, tingkat instrumental, dan tingkat valensi seseorang, semakin tinggi pula motivasinya. Jadi, pandangan teori ekspektasi adalah motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor ekspektasi, instrumental, dan valensi. Pandangan ini dapat dirumuskan sebagai berikut: **Motivasi = F (Ekspektasi x Instrumental x Valensi)**.

#### **g. Teori Motivasi Berdasarkan Keadilan**

Teori keadilan (*equity theory*) diperkenalkan oleh J. Stacy Adams (Buford dan Bedeian, 1988: 155). Secara umum teori ini menjelaskan kepuasan orang dengan hasil, dan untuk memprediksi perubahan yang dihasilkan dalam perilaku mereka. Teori keadilan beranggapan bahwa motivasi terkait dengan kesetaraan yang dirasakan, yaitu: antara upaya seseorang melakukan pekerjaan dan apa yang dia terima sebagai imbalan, terutama dibandingkan dengan orang lain di posisi yang sama. Teori keadilan menyatakan bahwa: (1) persepsi ketidakadilan menciptakan ketegangan dalam diri seseorang, (2) ketegangan ini memotivasi seseorang untuk mengembalikan keadilan, dan (3) kekuatan perilaku yang dihasilkan akan bervariasi secara langsung dengan besarnya ketidakadilan yang dirasakan.



Selanjutnya, untuk memahami teori keadilan dapat dilihat dalam proses yang ditunjukkan pada Gambar 2.2 di bawah ini:



**Gambar 2.2** Proses Teori Keadilan

Sumber: Konsep Teori Keadilan John Rawls

Dari gambar di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa: (1) kekuatan perilaku yang dilakukan seseorang tergantung pada ketidakadilan yang dirasakan; (2) motivasi seseorang diawali adanya ketidakadilan yang dirasakan seseorang; (3) persepsi ketidakadilan kemungkinan disebabkan ketika seseorang menilai, dan membandingkan hasil dirinya relatif lebih rendah atau lebih tinggi dibanding yang lain; (4) persepsi ketidakadilan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang; (5) ketegangan dapat memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam memperoleh keadilan atau kewajaran. Perlu dijelaskan pula bahwa keadilan (*equity*) berbeda dengan kesetaraan (*equality*). *Equality* dikatakan ada ketika seseorang menerima hasil yang dia anggap sama dengan hasil yang diterima oleh orang lain. Artinya, hasilnya sama dengan hasil orang lain ( $outcomes\ self = outcomes\ other$ ). Sedangkan *equity* diperoleh ketika rasio hasil yang dirasakan individu terhadap input, sama dengan rasio hasil orang lain terhadap input ( $inputs\ self = input\ other$ ). Dengan kata lain, *equity* berarti seseorang membandingkan apa yang dikerjakan dalam suatu pekerjaan (*input*) terhadap apa yang didapatkan dari pekerjaan tersebut (*outcome*), dan kemudian membandingkan rasio *input-outcome* mereka, dengan *input-outcome* rekan kerja sejawatnya. Jika mereka menganggap rasio *input-outcome* sama dengan orang lain, keadaan tersebut dianggap adil. Namun, jika rasio dianggap tidak sama, maka dianggap tidak adil atau ketidakadilan.

#### **h. Teori Goal-Setting**

Teori *goal-setting* berpandangan bahwa tujuan menjadi sumber utama motivasi seseorang. Menurut Robbins (2002: 64), beberapa riset (*research*) menunjukkan superioritas dari tujuan khusus dan menantang,

menjadi sumber motivasi. Dengan kata lain, berdasarkan hasil riset telah membuktikan bahwa secara signifikan tujuan merupakan kekuatan motivasi yang dapat mengarahkan tindakan seseorang.

## **i. Teori Motivasi Penguatan**

Teori penguatan (*reinforcement theory*) dikaitkan dengan ahli psikologi Skinner, Pavlov, dan Watson. Pendekatan motivasi yang berbasis teori penguatan (*reinforcement theory*) berpandangan bahwa tingkah laku dengan konsekuensi positif, cenderung diulang. Sebaliknya, tingkah laku dengan konsekuensi negatif, cenderung tidak diulang (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995: 150). Jadi, Skinner, dkk., menunjukkan bagaimana konsekuensi tingkah laku di masa lampau memengaruhi tindakan di masa mendatang.

Menurut Robbins (2002: 64), teori penguatan mengabaikan kondisi dalam diri individu, dan tidak memperhatikan apa yang merangsang perilaku dari dalam diri seseorang, akan tetapi hanya memperhatikan apa yang terjadi pada seseorang ketika mengambil suatu tindakan. Oleh karena itu, teori penguatan tidak secara tegas disebut sebagai teori motivasi. Akan tetapi, teori penguatan dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis faktor-faktor yang mengendalikan suatu perilaku.

Ada tiga komponen dalam teori penguatan (*reinforcement theory*), yaitu: *pertama*, rangsangan (*stimulus*), ialah sebuah peristiwa yang mengarah ke respons. *Kedua*, respons (*response*), unit perilaku yang mengikuti stimulus. *Ketiga*, penguatan (*reinforcement*), konsekuensi dari respons.

## **H. Pengawasan**

### **1. Pengertian Pengawasan**

Untuk memahami pengertian pengawasan, perlu dipaparkan beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli manajemen:

- a. Terry (1967: 379): *controlling is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed, to insure result in keeping with the plan.* Pengawasan merupakan aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.



- b. Newman (dalam Manulang, 1992: 172): *controlling is assurance that the performance conform to plan*. Pengawasan adalah jaminan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.
- c. Buford dan Bedeian (1988: 207): *the controlling function completes the process of management by measuring accomplishments against plans*. Fungsi pengawasan merupakan proses manajemen dengan mengukur pencapaian terhadap rencana.
- d. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 248): pengawasan adalah proses memastikan bahwa aktivitas berjalan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.
- e. Atmosudirdjo (1975: 125): pengawasan adalah semua aktivitas dan tindakan untuk menjamin semua pelaksanaan dan penyelenggaraan berhasil sesuai dengan yang direncanakan.
- f. Gordon (1990): pengawasan sebagai suatu proses membandingkan performansi sebenarnya dengan standar.
- g. Kimbrough dan Nunnery (1983): pengawasan sebagai proses memonitor kegiatan-kegiatan.
- h. Koontz dan O'Donnel (1984: 549): *controlling the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished*. Pengawasan merupakan pengukuran kinerja terhadap bawahan dengan tujuan untuk memastikan rencana-rencana yang telah dibuat tercapai sesuai yang ditetapkan di tujuan.

Berdasarkan konsepsi pengertian pengawasan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa pengawasan itu pada dasarnya adalah suatu proses aktivitas manajerial yang kontinu untuk mengendalikan kinerja, agar aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan organisasi atau lembaga pendidikan. Dari pengertian ini, setidaknya ada tiga inti yang terkandung di dalamnya. *Pertama*, pengawasan dikatakan sebagai proses. Artinya, pengawasan merupakan langkah-langkah sistematis yang merupakan satu kesatuan dalam rangka efektivitas tujuan organisasi. *Kedua*, pengawasan merupakan aktivitas kontinu yang berkelanjutan. *Ketiga*, pengawasan merupakan aktivitas manajerial yang bertujuan

agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan perencanaan.

Dalam praktik pendidikan di sekolah atau madrasah, pengawasan merupakan aktivitas manajerial yang sangat penting. Setidaknya ada tiga faktor mengapa aktivitas manajerial pengawasan dianggap penting. *Pertama*, faktor *accountability*. Agar sumber daya manusia di sekolah/ madrasah mengemban tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, mereka perlu mengetahui secara pasti apa tugas dan tanggung jawabnya, bagaimana performansi mereka akan diukur, dan standar keberhasilan performansi yang digunakan sebagai kriteria di dalam pengukurannya. Pertanggungjawaban tersebut tidak mungkin terlaksana dengan sungguh-sungguh tanpa adanya suatu sistem pengawasan yang baik.

Faktor *kedua*, terletak pada *rapidity of change*. Setiap lembaga sekolah/madrasah merupakan institusi sosial yang tidak bisa terlepas dari lingkungannya. Sering kali lingkungan tersebut mengalami perubahan-perubahan dengan cepat sekali. Perubahan-perubahan tersebut menghendaki penyesuaian taktik dan strategi dari lembaga. Agar perubahan-perubahan lingkungan bisa dipantau dan penyesuaian taktik dan strategi terhadap perubahan-perubahan itu bisa dilakukan maka perlu adanya sistem pengawasan.

Faktor *ketiga*, terletak pada *complexity today's organization*. Setiap lembaga yang besar dan maju mempunyai program-program yang bermacam-macam untuk mencapai tujuan yang juga besar dan kompleks. Bahkan banyak lembaga yang membuka cabang-cabangnya di beberapa tempat, yang secara geografis terpencar dari pusatnya. Lembaga yang demikian itu menghendaki adanya sebuah sistem pengawasan yang tepat dan mantap.

## 2. Tujuan Pengawasan

Uraian pengertian pengawasan di atas, hakikat secara eksplisit maupun implisit terkandung tujuan pengawasan. Secara sederhana tujuan pengawasan adalah untuk mengendalikan aktivitas organisasi agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.



Dengan ungkapan sederhana, tujuan pengawasan adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Buford dan Bedeian (1988: 207), menggambarkan bahwa, jika suatu organisasi tidak ada penyimpangan-penyimpangan tujuan, tidak diperlukan pengawasan, namun mustahil hal itu terjadi. Oleh karena itu, pengawasan merupakan keniscayaan yang harus ada dalam aktivitas organisasi.

Kimbrough dan Nunnery (1983) menguraikan tujuan pengawasan untuk menentukan harapan-harapan yang secara nyata dapat dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Dengan demikian, pengawasan dalam konteks pendidikan itu merupakan proses memonitor kegiatan-kegiatan untuk mengetahui program-program lembaga pendidikan yang telah diselesaikan dan tujuan-tujuannya yang telah dicapai.

Pengertian Kimbrough dan Nunnery di atas juga mengisyaratkan, bahwa sebelum dilakukan pengawasan pada sebuah lembaga tertentu perlu terlebih dahulu ditetapkan tujuan-tujuan lembaga yang ingin dicapai dan program-program lembaga yang akan dilakukan. Tiada seorang pimpinan lembaga tertentu dapat mengadakan pengawasan dengan sebaik-baiknya tanpa adanya tujuan-tujuan lembaga yang ditetapkan dan program-program lembaga yang direncanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain, tidak ada seorang pun di antara kepala sekolah dasar yang bisa melakukan pengawasan terhadap sekolahnya tanpa terlebih dahulu memahami tujuan-tujuan dan program-program kerja sekolahnya. Kimbrough dan Nunnery (1983) menegaskan, bahwa perencanaan program dan pengawasan organisasi merupakan dua kegiatan manajemen yang saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lainnya. Adanya perencanaan yang baik memungkinkan ditetapkannya standar keberhasilan yang baik. Semakin baik perencanaan yang dibuat maka kemungkinannya semakin baik pula standar keberhasilan yang dapat ditetapkan. Adanya standar yang baik memungkinkan dilakukannya pengawasan yang baik. Pengawasan yang baik mampu memonitor pelaksanaan program-program organisasi, sehingga apabila terjadi beberapa penyimpangan yang berarti, dapat segera dilakukan

perbaikan seperlunya dan sekaligus masukan bagi perencanaan berikutnya (Robbins, 1984).

Dengan kata lain, agar performansi lembaga tersebut tidak menyimpang dari tujuan, program, prosedur-prosedur, aturan-aturan, dan prinsip-prinsip kelembagaan. Namun, tidak berarti bahwa dalam pengawasan, pimpinan dan/atau stafnya tidak memperhatikan kepentingan-kepentingan perorangan anggota lembaganya. Sebab perlu disadari bahwa sebuah lembaga sebagai suatu sistem sosial, tidak hanya menyangkut aturan-aturan dan harapan lembaga sebagai unsur institusional, melainkan juga terdiri dari personalitas dan kepentingan perorangan staf lembaga sebagai unsur individu untuk dikembangkan kerjanya. Pengawasan yang baik itu adalah pengawasan yang mampu mengendalikan performansi organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi, dengan tidak mengesampingkan kepentingan-kepentingan individual anggota organisasi (Pidarta, 1988).

### 3. Fungsi Pengawasan

Menurut Donn (Engkoswara, 2011: 221) pengawasan mempunyai 4 (empat) fungsi, yaitu:

- a. Fungsi eksplanasi: menjelaskan bagaimana kegiatan dilakukan, meliputi hambatan dan kesulitan serta alasan adanya perbedaan hasil kegiatan.
- b. Fungsi akuntansi dilakukan *auditing* terhadap penggunaan sumber daya dan tingkat *output* yang dicapai. Hal ini bermanfaat untuk melakukan program lanjutan atau bahkan untuk pengembangan program.
- c. Fungsi pemeriksaan: mengkaji kesesuaian pelaksanaan kerja nyata dengan rencana.
- d. Fungsi kepatuhan: mulai sejauh mana ketaatan personal dengan aturan, sehingga dapat (*compliance*) diketahui tingkat kedisiplinannya.

Selanjutnya, dikatakan bahwa pengawasan yang efektif berfungsi sebagai '*early warning system*', yaitu sistem peringatan dini untuk memberikan informasi awal tentang persiapan, pelaksanaan, dan keberhasilan program.

## 4. Prinsip Pengawasan

Terry (1967: 12) menguraikan bahwa, prinsip didefinisikan sebagai pernyataan fundamental yang menjadi pedoman suatu tindakan. Jadi, prinsip-prinsip pengawasan dapat dikatakan sebagai pedoman yang harus diperhatikan dalam melakukan tindakan pengawasan di suatu organisasi pendidikan. Dengan prinsip-prinsip pengawasan diharapkan dapat membantu efektivitas pencapaian tujuan yang telah direncanakan organisasi.

Kootnz dan O'Donnell (1968: 558) mengemukakan 14 prinsip-prinsip pengawasan. *Pertama, principle of assurance of objective* (prinsip menjamin pencapaian tujuan), artinya pengawasan harus dapat memastikan tujuan bisa tercapai. *Kedua, principle of efficiency of control* (prinsip pengendalian efisiensi). Pengawasan merupakan aktivitas untuk menjamin organisasi berjalan efisien. *Ketiga, principle of responsibility* (prinsip tanggung jawab). *Keempat, principle of future control* (prinsip pengendalian terhadap masa depan). *Kelima, principle of direct control* (prinsip pengendalian langsung). *Keenam, principle of reflection of plan* (prinsip refleksi perencanaan). *Ketujuh, principle adjustment of organizational structure* (prinsip penyesuaian dengan struktur organisasi). *Kedelapan, principle of individuality of control* (prinsip pengendalian individual). *Kesembilan, principle of standard* (prinsip standar). Pengawasan harus berbasis pada standar yang sudah ditetapkan. *Kesepuluh, principle of strategic point control* (prinsip pengendalian strategis). *Kesebelas, principle of exception* (prinsip pengecualian). Pengawasan dapat dikecualikan ketika situasi berubah. *Kedua belas, principle of principle of flexibility control* (prinsip fleksibel). *Ketiga belas, principle of review* (prinsip peninjauan kembali). Artinya, sistem pengendalian harus ditinjau agar sistem yang digunakan menjamin pencapaian tujuan. *Keempat belas, principle of action* (prinsip tindakan). Tindakan pengendalian dilakukan berdasarkan langkah-langkah yang sudah ditentukan.

Pengawasan mempunyai prinsip tidak hanya dilakukan dari pihak pimpinan kepada bawahan, tetapi juga bisa sebaliknya, sebatas mengingatkan. Massic dalam Syaiful (2006: 60) mengemukakan prinsip-prinsip pengawasan yang perlu diperhatikan, meliputi:

- a. Pengawasan tertuju pada kunci strategis mencapai sasaran yang menentukan keberhasilan.
- b. Pengawasan harus menjadi umpan balik (*feedback*) sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan.
- c. Pengawasan harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi dan lingkungan.
- d. Pengawasan cocok diterapkan untuk organisasi sistem terbuka misalnya pendidikan.
- e. Pengawasan lebih dijadikan sebagai kontrol diri sendiri.
- f. Pengawasan lebih bersifat langsung, artinya kontrol di tempat pekerjaan.
- g. Pengawasan lebih memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol personal.

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan di sekolah atau madrasah, secara manajerial pengawasan merupakan aktivitas untuk memantau, mengarahkan, dan membina kinerja, serta tidak dipandang sebagai suatu kegiatan yang menakutkan. Karena itu, lembaga pendidikan atau sekolah dapat mengembangkan prinsip-prinsip manajerial yang efektif dan efisien, yang mampu mengendalikan performansi organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi, dengan tidak mengesampingkan kepentingan-kepentingan individual anggota organisasi sekolah.

## 5. Bentuk-bentuk Pengawasan

Secara sederhana bentuk pengawasan dapat dikategorikan menjadi tiga. *Pertama*, pengawasan pendahuluan. Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan-penyimpangan dari standar yang sudah ditentukan. Bentuk dari model pengawasan ini adalah melakukan identifikasi problem yang mungkin muncul, dan mengambil tindakan yang dibutuhkan sebelum problem terjadi. Model pengawasan pendahuluan akan lebih efektif jika para manajer mampu mendeteksi, dan memiliki informasi yang holistik tentang perubahan lingkungan yang dapat menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di perencanaan organisasi.



*Kedua*, pengawasan saat pelaksanaan kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan bentuk pelaksanaan pengawasan berdasarkan prosedur yang sudah ditetapkan. Dalam praktik penyelenggaraan pendidikan di sekolah, bentuk dari pengawasan ini adalah *monitoring* yang berupa supervisi. Perlu dibedakan antara supervisi di perusahaan dan supervisi di pendidikan. Supervisi di perusahaan lebih cenderung untuk mencari apakah standar yang sudah ditetapkan berjalan sebagaimana mestinya atau belum. Dalam pelaksanaannya cenderung “cari-cari kesalahan karyawan”. Sedangkan supervisi di pendidikan lebih cenderung untuk membantu tenaga kependidikan (pendidik dan nonpendidik) untuk memperbaiki kinerjanya.

*Ketiga*, pengawasan umpan balik (*feedback control*). Pengawasan umpan balik merupakan pengawasan setelah suatu kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dilaksanakan. Tujuan dari pengawasan ini adalah untuk melihat tingkat efektivitas suatu aktivitas mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bentuk dari pengawasan ini biasanya berupa evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan yang sudah selesai dilaksanakan. Dalam praktik penyelenggaraan sekolah, pengawasan umpan balik merupakan bentuk evaluasi program sekolah yang telah dilaksanakan. Tujuannya untuk mengetahui keberhasilan dan ketidakberhasilan suatu rencana atau program sekolah.

## 6. Proses Pengawasan

Menurut Buford dan Badeian (1988: 207), ada tiga proses atau langkah-langkah dalam pengawasan, yaitu: *pertama*, *establish standards* (menetapkan standar). *Kedua*, *compare measure performance against established standards* (membandingkan kinerja yang diukur dengan standar yang ditetapkan). *Ketiga*, *reinforce successes/correct shortcomings* (memperkuat keberhasilan/memperbaiki kekurangan).

Penentuan atau penetapan standar mencakup kriteria untuk semua pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Standar yang dimaksud adalah kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan suatu pekerjaan. Kriteria tersebut dapat berbentuk kualitatif maupun kuantitatif. Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan menyangkut ongkos, waktu, kuantitas, dan kualitas. Koonzts dan O’Donnel (1982) mengemukakan lima ukuran sebagai standar, yaitu: (1) fisik, (2) ongkos,

(3) program, (4) pendapatan, dan (5) standar yang tak dapat diraba (*intangible*). Di antara kelima standar di atas standar *intangible* merupakan standar yang sulit untuk diukur dan biasanya tidak dinyatakan dalam bentuk kuantitas.

Dalam pengukuran pelaksanaan kerja, yaitu dengan membandingkan kinerja yang diukur dengan standar yang ditetapkan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat dalam klasifikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu: (1) perencanaan; garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud peninjauan kembali rencana, mengubah tujuan atau standar, (2) pengorganisasian; memeriksa apakah struktur organisasi yang ada sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orangnya, (3) penataan staf; memperbaiki sistem seleksi, sistem latihan, dan penataan kembali tugas-tugas, (4) pengarahan; mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, dan penyadaran akan pentingnya standar bagi pemimpin dan bawahan.

Setelah tahap penetapan standar dan membandingkan kinerja yang diukur dengan standar yang ditetapkan, tahap selanjutnya adalah memperkuat keberhasilan atau memperbaiki kekurangan. Artinya, hasil dari pengawasan bisa mendukung efektivitas pencapaian tujuan organisasi atau sebaliknya. Kalau hasilnya mendukung, maka yang perlu dipikirkan para manajer bagaimana mengembangkannya di masa mendatang. Sebaliknya, jika hasilnya tidak mendukung atau ada kesenjangan antara yang diharapkan di perencanaan dengan realitas pelaksanaannya, maka perlu ditindaklanjuti dengan langkah-langkah yang konstruktif mengapa terjadi kegagalan. Perlu diingat bahwa, sebagian orang masih menganggap pengawasan mengandung konotasi hukuman dan selalu negatif. Manajer yang efektif diharapkan mampu mengubah anggapan tersebut, untuk memperkuat keberhasilan dan juga kegagalan. Manajer harus memikirkan sifat dan tingkat kesulitan yang terlibat dan tindakan korektif apa yang diperlukan.

## **7. Jenis Pengawasan**

Jenis pengawasan yang lazim dilakukan di lembaga pendidikan (sekolah) pada umumnya meliputi:



- a. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai *top leader* dan supervisor di sekolah. Hal ini dilakukan sebagai upaya pengabdian, agar pimpinan bisa memonitor efektivitas proses manajemen dan dapat mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.
- b. Pengawasan yang dilakukan oleh seorang penilik atau pengawas sekolah sebagai pengawas fungsional, yaitu melaksanakan pembinaan terhadap personal sekolah, agar profesional dan dapat mengembangkan diri secara optimal.



## MANAJEMEN BIDANG- BIDANG PENDIDIKAN

### A. Manajemen Peserta Didik

#### 1. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Peserta didik menurut ketentuan umum Undang-Undang RI No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Menurut Asmendri (2014: 3) peserta didik adalah orang/individu yang mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh gurunya. Peserta didik adalah sosok manusia sebagai individu/pribadi (manusia seutuhnya). Individu diartikan orang yang tidak tergantung dari orang lain, dalam arti benar-benar seorang pribadi yang menentukan diri sendiri dan tidak dipaksa dari luar, mempunyai sifat-sifat dan keinginan sendiri (Ahmadi, 2001).

Menurut Knezevich (1961) manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* merupakan suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas, seperti pengenalan, pendaftaran, dan layanan individu, seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, dan kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Jadi, manajemen peserta didik adalah suatu penataan atau pengaturan segala aktivitas yang berkaitan dengan

peserta didik, yaitu mulai dari masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu madrasah atau sekolah.

## 2. Langkah-langkah Perencanaan Peserta Didik

Menurut Asmendri (2012: 14), langkah-langkah perencanaan peserta didik, yaitu: 1) *forecasting*, membuat perkiraan dengan mengantisipasi ke depan. Perkiraan tersebut didasarkan atas faktor organisasi pendidikan, baik yang bersifat kondisional maupun situasional. Ada tiga dimensi waktu yang disertakan dalam hal ini, yaitu: dimensi kelampauan, dimensi terkini, dan dimensi keakanan (Imron, 2011: 22); 2) *objectives*, merupakan perumusan tujuan. Tujuan ini harus dirumuskan, agar segala kegiatan yang akan dilakukan tersebut senantiasa betul-betul mengarah pada tujuan yang sama atau ke arah yang sama; 3) *policy*, kebijakan di sini berarti mengidentifikasi berbagai macam jenis kegiatan yang diperhitungkan untuk dapat mencapai tujuan; 4) *programming*, merupakan seleksi atas kegiatan-kegiatan yang sudah dirumuskan pada langkah *policy*. Kegiatan yang telah diidentifikasi perlu diseleksi, agar dapat dicarikan jawaban atau solusinya; 5) *procedure*, merupakan merumuskan langkah-langkah secara berurut. Oleh karena itu, *procedure* diartikan juga sebagai sekuen yang berarti kegiatan-kegiatan yang telah diseleksi pada langkah *programming* tersebut diurutkan, mana yang harus didahulukan dan mana yang harus dikemudiankan; 6) *schedule*, merupakan penjadwalan terhadap kegiatan-kegiatan yang sudah diprioritaskan sebagaimana pada langkah-langkah *programming*. Jadwal harus dibuat agar kegiatan-kegiatan yang telah diurutkan pelaksanaannya menjadi konkret; 7) *budgeting*, merupakan anggaran atau pembiayaan. Dalam kegiatan ini ada dua kegiatan yang dilakukan, yaitu: a) mengalokasikan anggaran; dan b) penentuan sumber anggaran.

## 3. Kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru

Kebijakan operasional penerimaan peserta didik baru memuat aturan mengenai jumlah peserta didik yang dapat diterima di suatu sekolah. Penentuan mengenai jumlah peserta didik, juga didasarkan atas kenyataan yang ada di sekolah (faktor kondisional). Faktor ini meliputi: daya tampung kelas baru, kriteria mengenai siswa yang dapat diterima, anggaran yang tersedia, sarana dan prasarana yang ada, tenaga kependidikan,

jumlah peserta didik yang tinggal kelas, dan lain sebagainya. Kebijakan penerimaan peserta didik baru dibuat berdasarkan petunjuk-petunjuk yang diberikan oleh dinas pendidikan kabupaten/kota.

#### **4. Sistem Penerimaan Peserta Didik Baru**

Ada dua macam sistem yang digunakan dalam penerimaan peserta didik baru, yaitu sebagai berikut:

- a. Sistem promosi, merupakan penerimaan peserta didik baru yang sebelumnya tanpa melakukan seleksi. Mereka yang mendaftar di suatu sekolah, diterima begitu saja. Sistem yang demikian biasanya berlaku pada sekolah-sekolah yang pendaftarannya kurang dari jatah atau daya tampung yang ditentukan.
- b. Sistem seleksi, ini dapat digolongkan menjadi tiga macam, *yang pertama*, seleksi berdasarkan daftar nilai ebta murni (DANEM), *yang kedua*, berdasarkan penelusuran bakat minat dan kemampuan (PMDK), *yang ketiga*, adalah seleksi berdasarkan tes masuk.

#### **5. Kriteria Penerimaan Peserta Didik Baru**

Kriteria adalah patokan-patokan yang menentukan bisa atau tidaknya seseorang untuk diterima sebagai peserta didik. Ada tiga macam kriteria penerimaan peserta didik, yaitu sebagai berikut:

- a. Kriteria acuan patokan (*standard criterion referenced*), merupakan suatu penerimaan peserta didik baru yang didasarkan atas patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hal ini sekolah akan membuat patokan bagi calon peserta didik baru. Bagi mereka yang memenuhi patokan yang dibuat sekolah maka akan dapat diterima di sekolah tersebut, dan bagi mereka yang tidak memenuhi patokan maka tidak akan diterima.
- b. Kriteria acuan norma (*norm criterion referenced*), yaitu penerimaan peserta didik yang didasarkan atas keseluruhan prestasi peserta didik mengikuti seleksi. Dalam hal ini sekolah menetapkan kriteria penerimaan berdasarkan prestasi keseluruhan peserta didik baru.
- c. Kriteria berdasarkan daya tampung sekolah. Sekolah terlebih dahulu menentukan berapa jumlah daya tampung, calon peserta didik yang akan diterima.



## **6. Rekrutmen Peserta Didik**

Rekrutmen peserta didik merupakan proses pencarian dan menentukan peserta didik yang nantinya akan menjadi peserta didik di sekolah yang bersangkutan (Asmendri, 2012: 38). Penerimaan merupakan kegiatan yang pertama dilakukan oleh lembaga pendidikan maupun perguruan tinggi lainnya.

Prosedur perekrutan peserta didik menurut Asmendri (2012: 44), antara lain sebagai berikut:

### **a. Pembentukan Panitia Penerimaan**

Panitia ini dibentuk dengan maksud agar secepat mungkin melaksanakan pekerjaannya. Panitia yang sudah dibentuk, umumnya diformalkan dengan menggunakan Surat Keputusan (SK) kepala sekolah.

Adapun susunan panitia penerimaan peserta didik baru, yakni sebagai berikut:

- 1) Ketua Umum: Kepala Sekolah.
- 2) Ketua Pelaksana: Wakil Kesiswaan.
- 3) Sekretaris: Kepala TU dan Guru.
- 4) Bendahara: Bendahara Sekolah Guru.
- 5) Pembantu Umum: Guru/Pegawai TU.
- 6) Seksi-seksi
  - a) Seksi Kesekretariatan: Pegawai TU.
  - b) Seksi Pengumuman/Publikasi: Guru.
  - c) Seksi Pendaftaran: Guru.
  - d) Seksi Seleksi: Guru.
  - e) Seksi Kepengawasan: Guru.

### **b. Rapat Penerimaan Peserta Didik Baru**

Rapat penerimaan peserta didik baru dipimpin oleh kepala sekolah urusan kesiswaan. Hal yang dibicarakan dalam rapat ini adalah keseluruhan ketentuan penerimaan peserta didik baru. Hasil rapat panitia penerimaan peserta didik baru tersebut, dicatat dalam buku notulen rapat. Buku notulen rapat merupakan buku catatan tentang rapat yang dapat dijadikan sebagai salah satu bahan untuk membuat keputusan sekolah/madrasah.

### **c. Pembuatan, Pengiriman, dan Pemasangan Pengumuman**

Setelah diadakan rapat dan dibuat keputusan, maka selanjutnya adalah pembuatan pengumuman yang di antaranya berisikan: gambaran singkat sekolah, persyaratan pendaftaran peserta didik, cara pendaftaran, waktunya, tempat, biaya pendaftaran, waktu seleksi, dan sebagainya. Pengumuman yang telah dibuat hendaknya ditempelkan pada tempat yang strategis agar dapat dibaca oleh calon peserta didik baru.

### **d. Pendaftaran Peserta Didik Baru**

Pada saat pendaftaran peserta didik baru yang harus disediakan oleh sekolah adalah loket pendaftaran, loket informasi, dan formulir pendaftaran. Sedangkan yang harus diketahui oleh calon peserta didik baru adalah kapan pengambilan formulir, bagaimana cara pengisian formulir, dan kapan formulir dikembalikan.

### **e. Seleksi Peserta Didik Baru**

Cara yang digunakan dalam kegiatan seleksi ini adalah: *yang pertama*, dengan menggunakan nilai rapor atau sistem PMDK, *yang kedua*, dengan menggunakan nilai ebtanas murni (DANEM), dan *yang ketiga*, dengan cara melakukan tes masuk.

### **f. Rapat Penentuan Peserta Didik yang Diterima**

Pada sekolah yang menggunakan sistem penerimaan berdasarkan DANEM, ketentuan siswa yang diterima berdasarkan atas *ranking* DANEM yang dibuat. Pada sekolah yang menggunakan sistem PMDK, ketentuannya berdasarkan atas hasil *ranking* nilai rapor peserta didik. Sementara sekolah yang menggunakan sistem tes, dalam penerimaannya didasarkan hasil tes tersebut. Walaupun demikian, umumnya yang dipertimbangkan sekolah adalah daya tampung kelas baru, sebab apa pun jenis seleksi yang digunakan, ketentuan penerimaannya masih berdasarkan atas daya tampung kelas.

### **g. Pengumuman Peserta Didik yang Diterima**

Bentuk pengumuman peserta didik yang diterima ada dua, yaitu: pengumuman sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka merupakan pengumuman yang secara terbuka mengenai peserta didik

yang diterima dan cadangan. Umumnya, pengumuman ditempelkan di papan pengumuman sekolah. Sistem tertutup merupakan suatu pengumuman tentang diterima-tidaknya seseorang menjadi peserta didik secara tertutup melalui surat.

#### **h. Pendaftaran Ulang Peserta Didik Baru yang Diterima**

Bagi calon peserta didik yang diterima maka harus melakukan daftar ulang sebagai bukti keseriusan melanjutkan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Sedangkan mereka yang tidak melakukan pendaftaran ulang dalam waktu yang telah ditentukan dinyatakan gugur atau mengundurkan diri. Jika yang telah lulus seleksi tidak melakukan pendaftaran ulang maka akan diisi oleh peserta didik cadangan.

### **7. Orientasi Peserta Didik**

Orientasi merupakan perkenalan situasi dan kondisi sekolah yang diberikan kepada peserta didik. Situasi dan kondisi tersebut meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial sekolah. Lingkungan fisik sekolah meliputi jalan menuju sekolah, halaman sekolah, tempat olahraga, gedung dan perlengkapan sekolah, serta fasilitas-fasilitas lainnya yang disediakan oleh lembaga bersangkutan. Lingkungan sosial sekolah meliputi kepala sekolah, guru-guru, tenaga tata usaha, teman sebaya, kakak kelas, peraturan atau tata tertib sekolah, layanan peserta didik, serta kegiatan dan organisasi kesiswaan yang ada pada lembaga.

Tujuan dan fungsi orientasi peserta didik, antara lain sebagai berikut:

#### **a. Tujuan Orientasi (Asmendri, 2012)**

- 1) Agar peserta didik lebih mengenal dekat mengenai dirinya sendiri di tengah-tengah lingkungannya yang baru.
- 2) Agar peserta didik mengenal lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosialnya.
- 3) Pengenalan lingkungan sekolah yang demikian sangat penting bagi peserta didik dalam hubungannya dengan cara sebagai berikut:
  - a) Pemanfaatannya semaksimal mungkin terhadap layanan yang dapat diberikan oleh sekolah.
  - b) Sosialisasi diri dan pengembangan diri secara optimal.

- 4) Menyiapkan peserta didik secara fisik dan mental agar siap menghadapi lingkungan baru sekolah.
- 5) Peserta didik dapat mengerti dan menaati segala peraturan yang berlaku di sekolah.

#### **b. Fungsi Orientasi (Asmendri, 2012)**

- 1) Bagi peserta didik sendiri, orientasi berfungsi sebagai:
  - a) Wahana untuk menyatakan dirinya dalam konteks keseluruhan lingkungan sosial.
  - b) Wahana untuk mengenal siapa lingkungan barunya sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam menentukan sikap.
- 2) Bagi personalia sekolah dan tenaga kependidikan, dengan mengetahui siapa peserta didik barunya, akan dapat dijadikan sebagai titik tolak dalam memberikan layanan yang mereka butuhkan.
- 3) Bagi peserta didik senior, dengan adanya orientasi ini, akan mengetahui lebih dalam peserta didik penerusnya di sekolah tersebut.

## **B. Manajemen Tenaga Pendidik**

### **1. Pengertian Manajemen Pendidik**

Manajemen menurut Terry (1986) adalah sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain (*management is the accomplishment of the predetermined objective through the effort of other people*). Sementara itu, menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2014: 230) manajemen berasal dari bahasa Inggris '*management*' yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur/mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Italia Maneggio yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan. Jadi, pengertian manajemen pendidik oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2014: 231) adalah aktivitas yang harus dilakukan, mulai dari pendidik masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan, dan pemberhentian. Dari pendapat para ahli



tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama oleh dua orang atau lebih yang didasarkan atas aturan tertentu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan (UU No. 20/2003). Uhbiyati (2005: 65) mengemukakan bahwa pendidik adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di permukaan bumi, sebagai makhluk sosial, dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri. Jadi, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen pendidik merupakan suatu kegiatan merencanakan, mengelola dan mengorganisasikan, dan mengomunikasikan sumber daya pendidikan (pendidik) agar dapat berjalan atau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dengan maksud tercapainya tujuan pembelajaran atau tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

## **2. Tugas, Kewajiban, dan Hak Pendidik**

### **a. Tugas Pendidik**

Tugas pendidik (UU No. 20/2003) adalah 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. Supardi (2013: 91) menyebutkan tugas seorang pendidik terdiri atas beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

#### **1) Tugas guru sebagai profesi**

Tugas ini menuntut kepada guru untuk mengembangkan potensi profesionalisme diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada

anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih adalah mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan, demi masa depan anak didik.

2) Tugas guru di bidang kemanusiaan

Tugas guru di bidang kemanusiaan adalah sebagai orangtua kedua di sekolah. Sebagai orangtua di sekolah, guru harus tampil sebagai idola yang dapat menarik simpati siswa. Guru harus dapat memotivasi siswanya untuk secara aktif melakukan kegiatan belajar di kelas maupun di luar kelas, serta secara mandiri di rumah.

3) Tugas guru di bidang kemasyarakatan

Tugas guru di bidang kemasyarakatan adalah mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan menjunjung tinggi nilai moral, sosial, maupun keagamaan dan menjadikan anggota masyarakat sebagai insan pembangun. Masyarakat memerlukan sumbangsih guru dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, dan sampai sekarang masih menempatkan guru sebagai sosok yang di depan memberikan teladan, di tengah-tengah membangun dan di belakang memberikan motivasi (*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*).

### **b. Kewajiban Pendidik**

Kewajiban pendidik dalam (UU No. 20/2003), antara lain: 1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; 2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan 3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

### **c. Hak Pendidik**

Hak pendidik dalam (UU No. 20/2003), adalah: 1) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai; 2) penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; 3) pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas; 4) perlindungan hukum

dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan 5) kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

### **3. Peran Pendidik**

Berikut adalah peranan guru dalam nuansa pendidikan yang ideal (Supardi, 2013: 92-100):

#### **a. Guru Sebagai Pendidik**

Sebagai pendidik guru merupakan teladan, anutan, dan tokoh yang akan diidentifikasi oleh peserta didik. Kedudukan sebagai pendidik menuntut guru untuk membekali diri dengan pribadi yang berkualitas, berupa tanggung jawab, kewibawaan, kemandirian, dan kedisiplinan. Guru yang bertanggung jawab adalah guru yang mengetahui, memahami nilai-nilai, norma (kesusilaan, kesopanan, moral, sosial, maupun keagamaan), dan selalu berusaha untuk menyesuaikan segala tindakan dan perilakunya sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru bertanggung jawab atas segala tindakannya kepada *stakeholder* pendidikan dan Tuhan Yang Maha Esa atas segala pekerjaan yang dilakukannya, baik di dalam maupun luar kelas. Guru yang berwibawa adalah guru yang memiliki kelebihan dalam mengaktualisasikan nilai spiritual, moral, sosial, rasional, dan intelektualitas dalam kepribadiannya serta dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat dengan mudah memengaruhi dan menggerakkan siswa untuk melakukan pembelajaran.

Berkaitan dengan kewibawaan, guru harus dapat mengambil keputusan secara mandiri, cepat, tepat waktu, tepat dalam rangka pencapaian kompetensi lulusan, satuan pendidikan, mata pelajaran, standar kompetensi, dan kompetensi dasar. Guru harus disiplin dalam menaati aturan dan kode etik karena salah satu tugas guru adalah menjadikan peserta didik berdisiplin.

#### **b. Guru Sebagai Pengajar**

Peran guru sebagai pengajar seiring dengan perkembangan zaman adalah lebih menuntut guru berperan sebagai fasilitator dan mediator pembelajaran yang menuntut guru merancang kegiatan pembelajaran, yang mengarahkan peserta didik melakukan kegiatan pembelajaran

dan memperoleh pengalaman belajar dengan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia.

### **c. Guru Sebagai Pembimbing**

Sebagai pembimbing guru mendampingi dan memberikan arahan kepada siswa berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan diri siswa, baik meliputi aspek kognitif, afektif, maupun psikomotor serta pemberian kecakapan hidup, baik akademik, vokasional, sosial, maupun spiritual.

### **d. Guru Sebagai Pelatih**

Dalam memberikan pelatihan, guru harus memperhatikan kompetensi dasar yang hendak dicapai, materi pelajaran, latar belakang budaya, dan lingkungan tempat siswa tinggal. Namun demikian, dalam pemberian latihan kepada siswa tetap ditekankan bahwa siswa harus dapat melakukan dan menemukan, serta dapat menguasai secara mandiri keterampilan-keterampilan yang dilatihkan.

### **e. Guru Sebagai Penasihat**

Peran guru sebagai penasihat tidak hanya terbatas terhadap siswa, tetapi juga terhadap orangtua. Dalam menjalankan perannya sebagai penasihat, guru harus dapat memberikan konseling sesuai dengan apa yang dibutuhkan siswa, dan memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi.

Untuk menjadi seorang penasihat, guru harus dapat menumbuhkan kepercayaan siswa terhadap dirinya. Karenanya guru harus bertindak arif dengan merahasiakan segala apa yang sedang dihadapi siswa-siswinya, khususnya yang bersifat pribadi, yang dibawa siswa kepadanya. Untuk itu, guru harus membekali diri dengan ilmu psikologi secara umum, maupun psikologi perkembangan serta ilmu kesehatan mental. Tujuan memberikan nasihat kepada siswa adalah untuk menjadikan siswa semakin dewasa, dapat memutuskan sendiri apa yang harus dilakukan terhadap permasalahan yang sedang dihadapinya.

### **f. Guru Sebagai Model dan Teladan**

Dengan keteladanan yang diberikan orang-orang menempatkan ia sebagai figur yang dijadikan teladan. Sifat-sifat positif yang ada pada guru merupakan modal yang dapat dijadikan sebagai teladan, seperti

bertanggung jawab dan sebagainya. Guru harus mampu meminimalisir sifat-sifat dan perilaku negatif yang ada pada dirinya.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan guru sebagai teladan dalam menjalankan tugasnya, yaitu: (1) berbicara dan memiliki gaya bicara yang efektif dan lugas; (2) memiliki etos kerja yang tinggi, selalu berpakaian rapi dan menarik; (3) dapat membina hubungan kemanusiaan dengan siswa, guru, kepala sekolah, serta masyarakat sekitar sekolah dan tempat tinggal; (4) berpikir logis, rasional, kreatif, dan inovatif; dan (5) cepat dan tegas dalam mengambil keputusan, menjaga kesehatan fisik, mental, sosial, dan rohani.

### **g. Guru Sebagai Korektor**

Guru sebagai korektor di mana guru harus membedakan mana nilai yang baik dan mana nilai yang buruk. Semua nilai yang baik harus guru pertahankan dan semua nilai yang buruk harus disingkirkan dari jiwa dan watak anak didik. Bila hal ini dibiarkan, berarti guru telah mengabaikan perannya sebagai korektor, yang menilai dan mengoreksi semua sikap, tingkah laku, dan perbuatan anak didik.

Koreksi yang harus guru lakukan terhadap sikap anak didik tidak hanya di sekolah, tetapi di luar sekolah pun harus dilakukan. Sebab, tidak jarang pelanggaran terhadap norma-norma susila, moral, sosial, dan agama yang hidup di masyarakat, lepas dari pengawasan. Kurangnya pengertian anak didik terhadap perbedaan nilai kehidupan menyebabkan anak didik mudah larut di dalamnya.

### **h. Guru Sebagai Organisator**

Guru sebagai organisator adalah sisi lain dari peranan yang diperlukan dari guru. Dalam bidang ini, guru memiliki kegiatan pengelolaan akademik, membuat dan melaksanakan program pembelajaran, menyusun tata tertib sekolah, menyusun kalender akademik, dan sebagainya. Semuanya diorganisasikan, sehingga mencapai efektivitas dan efisien dalam belajar pada diri anak didik.

### **i. Guru Sebagai Motivator**

Guru sebagai motivator hendaknya dapat mendorong anak didik agar bergairah dan aktif belajar. Dalam upaya memberikan motivasi, guru

dapat menganalisis motif-motif yang melatarbelakangi anak didik malas belajar dan menurun prestasinya di sekolah. Motivasi dapat efektif bila dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan anak didik. Peranan guru sebagai motivator sangat penting dalam interaksi edukatif, karena menyangkut esensi pekerjaan pendidik yang membutuhkan kemahiran sosial, menyangkut *performance* dalam personalisasi dan sosialisasi sosial.

#### **j. Guru Sebagai Fasilitator**

Guru sebagai fasilitator berarti guru hendaknya dapat menyediakan fasilitas yang memungkinkan memudahkan kegiatan belajar anak didik. Oleh karena itu, menjadi tugas guru bagaimana menyediakan fasilitas dengan bantuan tenaga pendidik, sehingga akan tercipta lingkungan belajar yang menyenangkan anak didik. Guru sebagai fasilitator tidak hanya terbatas menyediakan hal-hal yang sifatnya fisik, tetapi lebih penting lagi adalah bagaimana memfasilitasi peserta didik agar dapat melakukan kegiatan dan pengalaman belajar serta memperoleh keterampilan hidup. Tugas fasilitator ini dapat dilaksanakan antara lain dengan membuat program-program dan mengimplementasikannya dengan prinsip pembelajaran aktif, edukatif, kreatif, dan menyenangkan.

#### **k. Guru Sebagai Pengelola Kelas**

Guru sebagai pengelola kelas hendaknya dapat mengelola kelas dengan baik, karena kelas adalah tempat perhimpunan semua anak didik dan guru dalam rangka transfer bahan pelajaran dari guru. Tujuan dari pengelolaan kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas bagi bermacam-macam kegiatan belajar-mengajar agar mencapai hasil yang baik dan optimal. Jadi, maksud pengelolaan kelas adalah agar anak didik senang berada dan tinggal di kelas dengan motivasi yang tinggi untuk senantiasa belajar di dalamnya.

#### **l. Guru Sebagai Mediator**

Guru sebagai mediator hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan dalam berbagai bentuk dan jenisnya, baik media nonmaterial maupun material. Sebagai mediator, guru dapat diartikan sebagai penengah dalam proses belajar

anak didik. Dalam diskusi, guru dapat berperan sebagai penengah, sebagai pengatur lalu lintas jalannya diskusi. Sebagai mediator, guru berperan menjadi penghubung antara dirinya sendiri dengan siswa, siswa dengan bahan ajar, siswa dengan sumber belajar, serta siswa dengan siswa lainnya dalam interaksi pembelajaran.

#### **m. Guru Sebagai Evaluator**

Guru sebagai evaluator dituntut untuk menjadi seorang evaluator yang baik dan jujur, dengan memberikan penilaian yang menyentuh aspek ekstrinsik. Berdasarkan hal ini, guru harus memberikan penilaian dalam dimensi yang luas. Jadi, pada hakikatnya penilaian itu diarahkan pada perubahan kepribadian anak didik agar menjadi manusia yang cakap dan terampil. Guru tidak hanya menilai produk (hasil pengajaran), tetapi juga nilai proses (jalannya pengajaran). Dari kedua kegiatan ini akan mendapatkan umpan balik (*feedback*) tentang pelaksanaan interaksi edukatif yang telah dilakukan.

### **4. Penguasaan Kompetensi Pendidik**

Seorang pendidik harus menguasai sejumlah kompetensi-kompetensi, baik kompetensi yang sifatnya sangat mendasar maupun kompetensi yang sifatnya tuntutan dan pengembangan dari profesi keguruan. Supardi (2013: 103) mengemukakan kompetensi-kompetensi pendidik sebagai berikut:

#### **a. Penguasaan Kompetensi Dasar**

Sepuluh kompetensi versi CBTE kemudian oleh Departemen Pendidikan Nasional dijadikan sebagai Profil Kompetensi Dasar Guru di Indonesia, yaitu: 1) menguasai bahan; 2) mengelola program pembelajaran; 3) mengelola kelas; 4) menggunakan media/sumber belajar; 5) menguasai landasan-landasan kependidikan; 6) mengelola interaksi pembelajaran; 7) menilai prestasi siswa untuk kepentingan pendidikan; 8) mengenal fungsi dan pelayanan bimbingan dan penyuluhan; 9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; dan 10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

## **b. Penguasaan Kompetensi Pedagogik: Kepribadian, Sosial, dan Profesional**

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2005 mensyaratkan kompetensi yang harus dimiliki seorang guru meliputi: 1) kompetensi pedagogik adalah kemampuan pemahaman guru terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; 2) kompetensi kepribadian adalah kemampuan guru secara personal yang tercermin pada kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia; 3) kompetensi sosial adalah kemampuan guru dalam berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar; dan 4) kompetensi profesional adalah kompetensi dasar tentang disiplin ilmu yang dipelajarinya atau yang menjadi bidang spesialisasinya, baik penguasaan teoretis maupun praktis, kemampuan didaktis, metodik, psikologis, keterampilan perencanaan dan pengelolaan, serta kemampuan mengevaluasi hasil belajar-mengajar.

## **5. Rekrutmen dan Seleksi Guru dan Staf**

### **a. Kriteria Dasar Seleksi**

- 1) Rasional.
- 2) Ilmiah.
- 3) Objektif.
- 4) Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan dan rencana perekrutan pegawai.
- 5) Efisien dan efektif.
- 6) Memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- 7) Dilakukan secara objektif dan jujur.
- 8) Dilakukan dengan profesional.

### **b. Cara dan Metode Seleksi**

- 1) Seleksi persyaratan administrasi.
- 2) Seleksi pengetahuan umum.

- 3) Seleksi psikologi.
- 4) Seleksi wawancara.
- 5) Seleksi referensi.

### **c. Tujuan Rekrutmen dan Seleksi Guru dan Staf**

- 1) Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen organisasi masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan *job analysis*.
- 2) Untuk meningkatkan sejumlah calon pelamar kerja dengan biaya minimum.
- 3) Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah pelamar kerja yang bermutu rendah (*underqualified*) atau bermutu terlalu tinggi (*overqualified*) dengan jelas.
- 4) Untuk membantu menurunkan kemungkinan pelamar kerja yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari sekolah.
- 5) Untuk memenuhi tanggung jawab organisasi bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial.
- 6) Untuk mengawasi identifikasi dan menyiapkan pelamar kerja potensial yang akan menjadi calon pegawai yang sesuai.
- 7) Untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan individu.
- 8) Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis pelamar kerja.

## **C. Manajemen Kurikulum**

### **1. Pengertian Manajemen Kurikulum**

Istilah kurikulum digunakan pertama kali pada dunia olahraga pada zaman Yunani Kuno yang berasal dari kata *curir* dan *curre*. Pada waktu itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Orang mengistilahkannya dengan tempat berpacu atau tempat berlari dari mulai *start* sampai *finish*.

Selanjutnya, istilah kurikulum digunakan dalam dunia pendidikan. Para ahli pendidikan memiliki penafsiran yang berbeda tentang kurikulum. Namun demikian, dalam penafsiran yang berbeda itu

ada juga kesamaannya. Kesamaan tersebut adalah bahwa kurikulum berhubungan erat dengan usaha mengembangkan peserta didik sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kurikulum memang diperuntukkan untuk anak didik, seperti yang diungkapkan Murai Print, 1993 (Sanjaya, 2008: 3) bahwa kurikulum meliputi: (1) *planned learning experiences*, (2) *offered within and educational institution/program*, (3) *represented as a document*, and (4) *includes experiences resulting from implementing that document*.

Pandangan Print di atas menyatakan bahwa sebuah kurikulum meliputi: perencanaan, pengalaman belajar, program sebuah lembaga pendidikan yang diwujudkan dalam sebuah dokumen, serta hasil dari implementasi dokumen yang telah disusun.

Dari hasil penelusuran konsep, Sanjaya (2008: 4) mengemukakan bahwa pada dasarnya kurikulum memiliki tiga dimensi pengertian, yakni kurikulum sebagai mata pelajaran, kurikulum sebagai pengalaman belajar, dan kurikulum sebagai perencanaan program pembelajaran.

Pengertian kurikulum sebagai sejumlah pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik, merupakan konsep kurikulum yang sampai saat ini banyak mewarnai teori-teori dan praktik pendidikan. Pengertian kurikulum sebagai mata dan isi pelajaran dapat ditemukan dari definisi yang dikemukakan oleh Robert M. Hutchins, 1936 (Sanjaya, 2008: 4) yang menyatakan: *the curriculum should include grammar, reading, rhetoric and logic, and mathematics and addition at secondary level introduce the great books of the western world*. Dalam konsep kurikulum sebagai mata pelajaran biasanya erat kaitannya dengan usaha untuk memperoleh ijazah. Ijazah sendiri pada dasarnya menggambarkan kemampuan. Artinya, apabila siswa telah berhasil mendapatkan ijazah berarti dia telah menguasai pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Kemampuan tersebut tercermin dalam nilai setiap mata pelajaran yang terkandung dalam ijazah itu. Siswa yang belum memiliki kemampuan atau belum memperoleh nilai berdasarkan standar tertentu tidak akan mendapatkan ijazah, walaupun mungkin saja mereka sudah mempelajari kurikulum tersebut. Dengan demikian, dalam pandangan itu kurikulum berorientasi pada isi atau materi pelajaran (*content oriented*). Proses pembelajaran di sekolah yang menggunakan konsep kurikulum



demikian, penguasaan isi pelajaran merupakan sasaran akhir proses pendidikan. Untuk mengecek apakah siswa telah menguasai materi pelajaran atau belum biasanya dilaksanakan tes hasil belajar.

Berdasarkan hasil kajian, Sanjaya (2008: 9) mengartikan kurikulum sebagai sebuah dokumen perencanaan, berisi tentang tujuan yang harus dicapai, isi materi dan pengalaman belajar yang harus dilakukan siswa, strategi dan cara yang dapat dikembangkan, evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang pencapaian tujuan, serta implementasi dari dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata. Dengan demikian, pengembangan kurikulum meliputi perencanaan dokumen, implementasi dokumen, dan evaluasi dokumen yang telah disusun.

Rusman (2008: 3) mengemukakan bahwa, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan/kompetensi, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Menurut Romine (Hamalik, 2008: 4), *“Curriculum is interpreted to mean all of the organized courses, activities, experiences which pupils have under direction of the school, whether in the classroom or not.”*

Berdasarkan pendapat-pendapat ahli, Hamalik (2008: 5) menguraikan pengertian kurikulum, yaitu sebagai suatu program kegiatan yang terencana, sebagai hasil belajar yang diharapkan, sebagai reproduksi kultural, sebagai kumpulan tugas dan konsep yang harus dikuasai siswa, dan sebagai agenda rekonstruksi sosial.

Sementara itu, Hamid Hasan (Hernawan, dkk., 2007: 14), menjelaskan bahwa istilah kurikulum memiliki empat dimensi pengertian yang saling berhubungan, yakni: (1) kurikulum sebagai suatu ide; (2) kurikulum sebagai suatu rencana tertulis yang sebenarnya merupakan perwujudan dari kurikulum sebagai suatu ide; (3) kurikulum sebagai suatu kegiatan yang sering pula disebut dengan istilah kurikulum sebagai suatu realitas atau implementasi kurikulum sebagai suatu rencana tertulis; dan (4) kurikulum sebagai suatu hasil yang merupakan konsekuensi dari kurikulum sebagai suatu kegiatan.

Secara konseptual, Oliva (Hamid Hasan, Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, 2007: 133) mendefinisikan kurikulum sebagai perangkat pendidikan yang merupakan jawaban terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat.

Nasution (2005: 8) menyatakan penggolongan tafsiran kurikulum, yaitu: (1) kurikulum sebagai produk, (2) kurikulum sebagai program, (3) kurikulum sebagai hal-hal yang diharapkan akan dipelajari siswa, dan (4) kurikulum sebagai pengalaman siswa. Kurikulum sebagai produk, yakni hasil karya para pengembang kurikulum yang dituangkan dalam bentuk buku atau pedoman kurikulum. Kurikulum sebagai program, yakni berupa pembelajaran berbagai mata pelajaran atau segala kegiatan yang memengaruhi perkembangan siswa. Kurikulum sebagai hal-hal yang diharapkan akan dipelajari siswa, yakni pengetahuan, sikap, dan keterampilan tertentu yang diharapkan akan dimiliki oleh siswa. Kurikulum sebagai pengalaman siswa, yakni segala sesuatu yang diwujudkan siswa secara aktual.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan/kompetensi, isi, bahan pelajaran, aktivitas, pengalaman, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai hasil atau tujuan pendidikan yang dapat menjawab kebutuhan dan tantangan masyarakat.

Adapun manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau sekolah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan atau sekolah tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan (Asep Sundarsyah dan Diding Nurdin, dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2011: 191).



## 2. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Ruang lingkup manajemen kurikulum meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kegiatan kurikulum. Pada tingkat sekolah kegiatan kurikulum lebih mengutamakan untuk merealisasikan dan merelevansikan antara kurikulum nasional (standar kompetensi/kompetensi dasar) dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan, sehingga kurikulum tersebut merupakan kurikulum yang integritas dengan peserta didik maupun dengan lingkungan.

Dengan demikian, ruang lingkup manajemen kurikulum meliputi tiga kegiatan pokok, yakni sebagai berikut:

- a. Perencanaan kurikulum.
- b. Pelaksanaan kurikulum.
- c. Penilaian kegiatan kurikulum.

## 3. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Prinsip dan fungsi yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kurikulum adalah beberapa hal sebagai berikut:

- a. Produktivitas, hasil yang diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam pengelolaan kurikulum.
- b. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus beraskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksanaan, dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
- c. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
- d. Efektivitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga kegiatan pengelolaan kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relatif singkat.

- e. Mengarahkan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses pengelolaan kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu mempertimbangkan kebijaksanaan pemerintah maupun Departemen Pendidikan Nasional, seperti UUSPN No. 20 Tahun 2003, kurikulum pola nasional, pedoman penyelenggaraan program, kebijaksanaan penerapan manajemen berbasis sekolah, kebijaksanaan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), keputusan dan peraturan pemerintah yang berhubungan dengan lembaga pendidikan atau jenjang/jenis sekolah yang bersangkutan.

Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum untuk memberikan hasil kurikulum yang lebih efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber maupun komponen kurikulum. Ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum, di antaranya:

- a. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum. Pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
- b. Meningkatkan keadilan (*equity*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal. Kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
- c. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik. Kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
- d. Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran. Dengan manajemen kurikulum yang profesional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
- e. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar-mengajar. Proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat

konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Di samping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien, karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan manajemen kurikulum.

- f. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum. Kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat.

#### **4. Langkah-langkah Pelaksanaan Manajemen Kurikulum**

Manajemen kurikulum dan pembelajaran diarahkan agar proses pembelajaran sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Guru diberikan kewenangan untuk mengembangkan kurikulum agar proses belajar-mengajar memiliki makna yang mendalam pada diri siswa dan guru. Kepala sekolah juga bertanggung jawab dalam membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta melakukan supervisi dalam pelaksanaannya. Kepala sekolah bekerja keras dan bertanggung jawab dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian terhadap perbaikan dan pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Untuk ketercapaian program kurikulum dan pembelajaran yang efektif, kepala sekolah bersama guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semesteran, dan bulanan. Sedangkan program mingguan atau satuan pelajaran (satpel), atau Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) wajib dipahami dan didalami guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar. Agar proses belajar-mengajar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka langkah-langkah dalam pelaksanaan kurikulum di sekolah perlu diperhatikan. Tahapan pelaksanaan kurikulum di sekolah melalui empat tahap, yaitu: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian dan koordinasi, (c) pelaksanaan, dan (d) pengendalian.

### **a. Tahap Perencanaan**

Pada tahap ini perlu dijabarkan menjadi Rencana Pembelajaran (RP). Guru melakukan persiapan yang komprehensif sebelum melakukan proses belajar-mengajar di kelas. Pada tahap ini, guru melakukan persiapan dari mulai tujuan pembelajaran, materi yang akan disampaikan, metode tepat yang akan digunakan, media dan alat yang mendukung proses pembelajaran, buku sumber atau referensi, dan alat evaluasi yang akan diterapkan. Dalam tahap perencanaan ini pula perlu dipahami hal-hal sebagai berikut: (a) menjabarkan silabus, (b) memiliki kalender akademik, (c) menyusun program tahunan (prota), (d) menyusun program semester (promes), (e) Program Satuan Pembelajaran (PSP), dan (f) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan program guru dalam melaksanakan kegiatan belajar-mengajar. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memberikan perhatian, pembinaan, dan bantuan, serta memeriksa guru tersebut. Kepala sekolah melakukan pemeriksaan secara cermat untuk memberikan penilaian dan umpan balik apabila ada yang perlu diperbaiki atau ditambahkan. Dengan cara ini akan memberikan pengaruh dan dampak bagi guru untuk melakukan persiapan dan perencanaan pembelajaran dengan baik. Penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran akan lebih komprehensif apabila dilakukan bersama beberapa orang guru bidang studi sejenis dalam MGMP atau KKG untuk guru kelas di SD. MGMP dan KKG perlu mendapat perhatian dari pemimpin sekolah agar berjalan sesuai dengan tujuan dibentuknya lembaga ini.

### **b. Tahap Pengorganisasian dan Koordinasi**

Pada tahap perencanaan seluruh aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran disiapkan secara matang dan menyeluruh agar pada tahap pengorganisasian dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pada tahap pengorganisasian dan koordinasi ini merupakan tahap yang perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh oleh kepala sekolah beserta tim yang dibentuk untuk memudahkan pembagian tugas sesuai dengan kegiatan yang akan dilaksanakan. Kepala sekolah berkewajiban untuk mengelola dan mengatur penyusunan kalender akademik, jadwal pelajaran, tugas dan kewajiban guru, serta program



kegiatan sekolah. Pada tahap ini hal-hal yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Kalender akademik disusun berdasarkan rencana program kegiatan yang akan berlangsung di sekolah selama satu tahun ke depan. Kalender akademik yang disusun berdasarkan kebutuhan dan hasil pemikiran bersama antara kepala sekolah dan guru akan memberikan kejelasan dalam merealisasikan kepada seluruh guru, siswa, orangtua siswa, dan masyarakat. Dengan mengetahui kalender akademik diharapkan akan terjadi sinergi dalam mewujudkan program kegiatan yang akan dilaksanakan sekolah.
- 2) Penyusunan jadwal pelajaran didasarkan kepada kewajiban mengajar guru 6 hari/minggu. Jadwal pelajaran disusun berdasarkan hasil musyawarah bersama, antara kepala sekolah dan guru. Dengan demikian, guru akan bertanggung jawab dalam menyampaikan pelajaran kepada siswa. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran diharapkan guru mengikuti kegiatan dalam KKG atau MGMP.
- 3) Pengaturan tugas dan kewajiban guru dilandasi oleh kebersamaan keadilan, dan tidak menimbulkan permasalahan. Pembagian tugas dan kewajiban guru ini disesuaikan dengan bidang keahlian dan minat guru tersebut. Pembagian tugas didasarkan kepada beban tugas minimal dan keahliannya. Dengan demikian, pada setiap guru diharapkan akan tumbuh motivasi untuk berprestasi, kebersamaan dalam merealisasikan program sekolah, dan sinergik antara pemimpin, guru staf, dan orangtua dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.
- 4) Program kegiatan sekolah disusun berdasarkan kebutuhan nyata untuk meningkatkan, mengembangkan, dan memajukan sekolah. Program kegiatan sekolah disusun berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang akan diwujudkan dalam kepemimpinan kepala sekolah bersama-sama seluruh komponen sekolah. Program kegiatan sekolah meliputi program internal sekolah dan program eksternal yang akan dilaksanakan sekolah. Program yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan profesionalisme guru dan staf itu, program penataan kurikulum, program pengelolaan sarana dan prasarana sekolah, program pengelolaan keuangan sekolah, dan program pengembangan hubungan

sekolah dengan masyarakat. Berbagai program kegiatan sekolah 1 tahun sampai dengan 5 tahun ke depan perlu diorganisasi dan dikoordinasikan secara cermat dan transparan.

### **c. Tahap Pelaksanaan**

Tahap ini merupakan tahap yang paling menentukan apakah sekolah di bawah kepemimpinan kepala sekolah dapat mewujudkan program sekolah atau tidak. Perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi yang telah disusun akan dibuktikan keberhasilannya dalam tahap pelaksanaan ini. Proses belajar-mengajar akan berjalan secara efektif apabila guru dan kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran. Mutu pembelajaran dapat dilaksanakan dengan baik apabila guru dan kepala sekolah bersama-sama untuk membuka diri terhadap masukan atau kritikan yang membangun. Sebagai guru harus siap untuk diberi masukan oleh kepala sekolah berdasarkan hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Begitupun kepala sekolah harus memiliki jadwal yang jelas dan rinci untuk melakukan supervisi terhadap kinerja guru. Hasil supervisi kepala sekolah menjadi fakta dan data yang benar untuk memberikan informasi kepada guru berkaitan dengan tugas yang dikerjakan selama di sekolah. Apabila kepala sekolah memiliki fakta dan data yang berkaitan dengan kinerja guru maka guru akan menerima dengan terbuka terhadap masukan yang disampaikan oleh kepala sekolah. Sebaliknya, apabila kepala sekolah tidak melakukan supervisi (tidak berdasarkan fakta dan data) yang diperoleh langsung oleh kepala sekolah, maka masukan yang diberikan oleh kepala sekolah tidak valid dan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Dengan demikian, kepala sekolah dan guru akan terbuka dalam memberikan masukan atau kesulitan yang dihadapi dengan tujuan untuk memajukan dan peningkatan mutu pembelajaran.

### **d. Tahap Evaluasi dan Pengendalian**

Pelaksanaan pembelajaran berjalan secara efektif atau tidak dapat diketahui melalui kegiatan evaluasi. Evaluasi ini penting dilakukan secara benar karena bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan pembelajaran yang dilakukan berjalan atau tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Guru perlu menetapkan jenis evaluasi apa yang digunakan dan hasil evaluasi diharapkan akan memiliki



pengaruh dan dampak terhadap perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran selanjutnya. Dengan dilaksanakannya evaluasi ini akan memberikan dampak dan manfaat bagi guru dan siswa untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Di samping itu, evaluasi yang dilakukan oleh guru dapat menjadi masukan untuk mengetahui kesulitan yang dihadapi oleh siswa. Dari sekian banyak siswa tentunya ada di antara mereka menemui kesulitan dalam belajar. Siswa yang mengalami kesulitan belajar dapat dilakukan pemantapan atau perhatian khusus agar tidak ketinggalan dan dapat menyesuaikan diri dengan siswa lain. Dalam mengatasi kesulitan belajar siswa perlu dicarikan solusinya. Misalnya dengan remedial, pemantapan, belajar dengan sejawat yang lebih pandai, atau membentuk kelompok belajar yang dibimbing oleh guru. Dengan demikian, evaluasi juga dapat menjadi umpan balik bagi guru untuk memperbaiki proses pembelajaran selanjutnya. Agar evaluasi yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang diharapkan perlu diperhatikan, dari mulai persiapan awal, menyiapkan bahan-bahan evaluasi yang diperlukan, menyusun kisi-kisi evaluasi, menyusun bentuk tes, menyusun butir-butir soal, memvalidasi, menyiapkan jawabannya, membuat jadwal pemeriksaan, serta penyerahan hasil evaluasi dengan tepat waktu. Penyusunan soal sebaiknya melibatkan beberapa guru bidang studi sejenis atau bersama MGMP. Kepala sekolah berperan dalam pengendalian sistem evaluasi agar evaluasi dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah bekerja sama dengan guru untuk melakukan evaluasi dengan objektif agar hasil evaluasi benar-benar menunjukkan hasil belajar siswa yang sesungguhnya. Sehingga prestasi yang diraih oleh siswa merupakan kerja keras siswa dalam mengikuti proses pembelajaran. Evaluasi yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan objektif dapat mengukur kemampuan siswa akan berdampak pada peningkatan mutu yang berkelanjutan.

## **D. Manajemen Keuangan**

### **1. Pengertian Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang

harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan (Husnan, 1992: 4).

Manajemen keuangan pendidikan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan, atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan, dan pertanggungjawaban (Lipham, 1985 dan Keith, 1991).

Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan dan ketatausahaan keuangan yang meliputi: pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah, mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah.

Menurut Jones (1985), manajemen keuangan meliputi: (1) perencanaan finansial, yaitu kegiatan mengoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan; (2) pelaksanaan (*implementation involves accounting*), yaitu kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat; dan (3) evaluasi, yaitu proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.

Darwanto (2013) mengemukakan bahwa manajemen keuangan sekolah adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan sungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinu terhadap biaya operasional sekolah sehingga kegiatan pendidikan lebih efektif dan efisien, serta membantu pencapaian tujuan pendidikan.

## **2. Tujuan Manajemen Keuangan**

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 sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah.
- b. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
- c. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.
- d. Menjamin agar dana yang tersedia dipergunakan untuk kegiatan harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali.
- e. Memelihara barang-barang (aset) sekolah.
- f. Menjaga agar peraturan-peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan, dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

### **3. Fungsi Manajemen Keuangan**

Fungsi utama dari seorang manajer keuangan, yaitu merencanakan, mencari, serta dapat memanfaatkan dana dengan berbagai cara dalam memaksimalkan daya guna dari operasi perusahaan. Tentunya hal tersebut membutuhkan pengetahuan akan pasar uang serta dari mana modal akan diperoleh dan bagaimana keputusan yang tepat di bidang keuangan harus dibuat.

Penjelasan mengenai fungsi manajemen keuangan adalah sebagai berikut:

- a. *Planning* atau perencanaan keuangan. Hal ini meliputi perencanaan arus kas serta laba rugi perusahaan.
- b. *Budgeting* atau anggaran, yaitu perencanaan penerimaan serta pengalokasian anggaran biaya secara efisien serta memaksimalkan dana yang dimiliki oleh perusahaan.

- c. *Controlling* atau pengendalian keuangan. Hal ini merupakan tindakan melakukan evaluasi serta perbaikan mengenai keuangan serta sistem keuangan perusahaan.
- d. *Auditing* atau pemeriksaan keuangan, yaitu melakukan audit internal berdasarkan keuangan perusahaan yang ada supaya sesuai dengan kaidah standar akuntansi serta tidak terjadi penyimpangan.
- e. *Reporting* atau pelaporan keuangan, yaitu menyediakan laporan informasi mengenai kondisi keuangan perusahaan serta analisis rasio laporan keuangan.

Seorang manajer keuangan memiliki tanggung jawab yang sangat besar tentunya terhadap apa yang sudah dilakukannya. Pengambilan keputusan keuangan yang menjadi tanggung jawab seorang manajer keuangan dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. *Investment decision*: berkaitan dengan masalah pemilihan investasi yang diinginkan dari suatu organisasi pada kesempatan yang tersedia dengan memilih satu atau lebih alternatif investasi yang dinilai memiliki keuntungan.
- b. *Financing decision*: berkaitan dengan permasalahan pemilihan berbagai bentuk sumber dana yang tersedia guna melakukan investasi dengan memilih satu atau lebih alternatif pembelanjaan yang menimbulkan biaya paling murah.
- c. *Dividend decision*: berkaitan dengan masalah penentuan besarnya persentase dari laba yang akan dibayarkan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham.

#### **4. Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 48 ayat (1) menyatakan bahwa: “*Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik*”. Di samping itu, prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu: transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.



### **a. 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. Di samping itu, transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orangtua siswa, dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orangtua siswa, misalnya Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orangtua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dari orangtua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orangtua siswa terhadap sekolah.

### **b. 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 orangtua, 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.

### **c. Efektivitas**

Efektif sering kali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner (2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai, tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. *Effectiveness 'characterized by qualitative outcomes'*. 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.

### **d. Efisiensi**

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. *Efficiency 'characterized by quantitative outputs'* (Garner, 2004). Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, dan biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

- 1) 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. Efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya, dan hasil yang diharapkan.
- 2) 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.

## **5. Tugas Manajer Keuangan Sekolah**

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Sedangkan bendaharawan, di samping mempunyai fungsi bendaharawan juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Manajer keuangan sekolah berkewajiban untuk menentukan keuangan sekolah, cara mendapatkan dana untuk infrastruktur sekolah, serta penggunaan dana tersebut untuk membiayai kebutuhan sekolah. Tugas manajer keuangan antara lain sebagai berikut:

- a. Manajemen untuk perencanaan perkiraan.
- b. Manajemen memusatkan perhatian pada keputusan investasi dan pembiayaannya.
- c. Manajemen kerja sama dengan pihak lain.
- d. Penggunaan keuangan dan mencari sumber dananya.

Seorang manajer keuangan harus mempunyai pikiran yang kreatif dan dinamis. Hal ini penting karena manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer keuangan berhubungan dengan masalah keuangan yang sangat penting dalam penyelenggaraan kegiatan sekolah. Adapun yang harus dimiliki oleh seorang manajer keuangan yaitu strategi keuangan. Strategi tersebut antara lain:

- a. *Strategic Planning*  
Berpedoman keterkaitan antara tekanan internal dan kebutuhan eksternal yang datang dari luar. Terkandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, ekonomik, dan finansial.
- b. *Strategic Management*  
Upaya mengelola proses perubahan, seperti: perencanaan, strategis, struktur organisasi, kontrol, dan kebutuhan primer.
- c. *Strategic Thinking*  
Sebagai kerangka dasar untuk merumuskan tujuan dan hasil secara berkesinambungan.

## **6. Sumber-sumber Keuangan Sekolah**

### **a. Dana dari Pemerintah**

Dana dari pemerintah disediakan melalui jalur anggaran rutin dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK) yang dialokasikan kepada semua sekolah untuk setiap tahun ajaran. Dana ini lazim disebut dana rutin. Besarnya dana yang dialokasikan di dalam DIK biasanya ditentukan berdasarkan jumlah siswa kelas I, II, dan III. Mata anggaran dan besarnya dana untuk masing-masing jenis pengeluaran sudah ditentukan pemerintah di dalam DIK. Pengeluaran dan pertanggungjawaban atas pemanfaatan dana rutin (DIK) harus benar-benar sesuai dengan mata anggaran tersebut.

Selain DIK, pemerintah sekarang juga memberikan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana ini diberikan secara berkala yang digunakan untuk membiayai seluruh kegiatan operasional sekolah.

### **b. Dana dari Orangtua Siswa**

Pendanaan dari masyarakat ini dikenal dengan istilah iuran komite. Besarnya sumbangan dana yang harus dibayar oleh orangtua siswa ditentukan oleh rapat komite sekolah. Pada umumnya dana komite sekolah terdiri atas:

- 1) Dana tetap bulan sebagai uang kontribusi yang harus dibayar oleh orangtua setiap bulan selama anaknya menjadi siswa di sekolah.
- 2) Dana insidental yang dibebankan kepada siswa baru yang biasanya hanya satu kali selama tiga tahun menjadi siswa (pembayarannya dapat diangsur).

- 3) Dana sukarela yang biasanya ditawarkan kepada orangtua siswa tertentu yang dermawan dan bersedia memberikan sumbangannya secara sukarela tanpa suatu ikatan apa pun.

### **c. Dana dari Masyarakat**

Dana ini biasanya merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari anggota-anggota masyarakat sekolah yang menaruh perhatian terhadap kegiatan pendidikan di suatu sekolah. Sumbangan sukarela yang diberikan tersebut merupakan wujud dari kepeduliannya karena merasa terpanggil untuk turut membantu kemajuan pendidikan. Dana ini ada yang diterima dari perorangan, dari suatu organisasi, dari yayasan, ataupun dari badan usaha, baik milik pemerintah maupun milik swasta.

### **d. Dana dari Alumni**

Bantuan dari para alumni untuk membantu peningkatan mutu sekolah tidak selalu dalam bentuk uang (misalnya buku-buku, alat, dan perlengkapan belajar). Namun, dana yang dihimpun oleh sekolah dari para alumni merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari mereka yang merasa terpanggil untuk turut mendukung kelancaran kegiatan-kegiatan demi kemajuan dan pengembangan sekolah. Dana ini ada yang diterima langsung dari alumni, tetapi ada juga yang dihimpun melalui acara reuni sekolah.

### **e. Dana dari Peserta Kegiatan**

Dana ini dipungut dari siswa sendiri atau anggota masyarakat yang menikmati pelayanan kegiatan pendidikan tambahan atau ekstrakurikuler, seperti pelatihan komputer, kursus bahasa Inggris, atau keterampilan lainnya.

### **f. Dana dari Kegiatan Wirausaha Sekolah**

Ada beberapa sekolah yang mengadakan kegiatan usaha untuk mendapatkan dana. Dana ini merupakan kumpulan hasil berbagai kegiatan wirausaha sekolah yang manajemennya dapat dilakukan oleh staf sekolah atau para siswa, misalnya koperasi, kantin sekolah, bazar tahunan, wartel, usaha fotokopi, dan lain-lain.

Menurut Harsono, biaya pendidikan berdasarkan sumbernya dapat digolongkan menjadi 4 jenis, yaitu:

- 1) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah, yakni sumber keuangan yang berasal dari pemerintah, baik itu pemerintah pusat, tingkat provinsi, dan pemerintah daerah, seperti dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP).
- 2) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat orangtua/wali siswa, yakni dana yang dikumpulkan dari pengurus BP3/komite sekolah dari orangtua siswa.
- 3) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat bukan orangtua/wali siswa, misalnya sponsor dari lembaga keuangan dan perusahaan, sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dan sebagainya.

Senada dengan hal ini, Umaedi menyatakan bahwa sumber pembiayaan sekolah dapat bersumber dari: (1) pemerintah, (2) masyarakat, termasuk dana dari orangtua/masyarakat/dunia usaha, dan (3) sumber lainnya, misalnya hibah atau pinjaman sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penerimaan sumber biaya pendidikan juga ditegaskan dalam PP No. 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, disebutkan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat.

## **7. Proses Manajemen Keuangan di Sekolah**

Komponen keuangan sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya.

Dalam tataran manajemen Vincen P. Costa (2000: 175) memperlihatkan cara mengatur lalu lintas uang yang diterima dan dibelanjakan, mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan penyampaian umpan balik.

Kegiatan perencanaan menentukan untuk apa, di mana, kapan dan berapa lama akan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya. Kegiatan pengorganisasian menentukan bagaimana aturan dan tata

kerjanya. Kegiatan pelaksanaan menentukan siapa yang terlibat, apa yang dikerjakan, dan masing-masing bertanggung jawab dalam hal apa. Kegiatan pengawasan dan pemeriksaan mengatur kriterianya, bagaimana cara melakukannya, dan akan dilakukan oleh siapa. Kegiatan umpan balik merumuskan kesimpulan dan saran-saran untuk kesinambungan terselenggarakannya manajemen operasional sekolah.

Sinungan menekankan pada penyusunan rencana (*planning*) di dalam setiap penggunaan anggaran. Langkah pertama dalam penentuan rencana pengeluaran keuangan adalah menganalisis berbagai aspek yang berhubungan erat dengan pola perencanaan anggaran, yang didasarkan pertimbangan kondisi keuangan, *line of business*, keadaan para nasabah/konsumen, organisasi manajer, dan *skill* para pejabat manajer. Proses manajemen keuangan di sekolah meliputi:

- a. Perencanaan anggaran.
- b. Strategi mencari sumber dana sekolah.
- c. Penggunaan keuangan sekolah.
- d. Pengawasan dan evaluasi anggaran.
- e. Pertanggungjawaban.

Menurut Lipham (1985), ada empat fase penyusunan anggaran, antara lain sebagai berikut:

- a. Merencanakan anggaran.
- b. Mempersiapkan anggaran.
- c. Mengelola pelaksanaan anggaran.
- d. Menilai pelaksanaan anggaran.

Adapun anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Sebagai alat penaksir.
- b. Sebagai alat otorisasi.
- c. Sebagai alat efisiensi.

Pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah diatur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Ada beberapa hal yang berhubungan dengan penyusunan RAPBS, antara lain:

- a. Penerimaan.
- b. Penggunaan.
- c. Pertanggungjawaban.

## **8. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)**

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) harus berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional tahunan. RAPBS meliputi penganggaran untuk kegiatan pengajaran, materi kelas, pengembangan profesi guru, renovasi bangunan sekolah, pemeliharaan buku, meja, dan kursi. Penyusunan RAPBS tersebut harus melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, staf TU, dan komunitas sekolah. RAPBS perlu disusun pada setiap tahun ajaran sekolah dengan memastikan bahwa alokasi anggaran bisa memenuhi kebutuhan sekolah secara optimal.

Prinsip penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), antara lain sebagai berikut:

- a. RAPBS harus benar-benar difokuskan pada peningkatan pembelajaran murid secara jujur, bertanggung jawab, dan transparan.
- b. RAPBS harus ditulis dalam bahasa yang sederhana dan jelas, dan dipajang di tempat terbuka di sekolah.

Dalam menyusun RAPBS, sekolah sebaiknya secara saksama memprioritaskan pembelanjaan dana sejalan dengan rencana pengembangan sekolah.

Proses penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menggunakan tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek yang ditetapkan dalam rencana pengembangan sekolah.
- b. Menghimpun, merangkum, dan mengelompokkan isu-isu dan masalah utama ke dalam berbagai bidang yang luas cakupannya.
- c. Menyelesaikan analisis kebutuhan.
- d. Memprioritaskan kebutuhan.
- e. Mengonsultasikan rencana aksi yang ditunjukkan/dipaparkan dalam rencana pengembangan sekolah.

- f. Mengidentifikasi dan memperhitungkan seluruh sumber pemasukan.
- g. Menggambarkan rincian (waktu, biaya, orang yang bertanggung jawab, pelaporan, dan sebagainya).
- h. Mengawasi serta memantau kegiatan, dari tahap perencanaan menuju tahap penerapan hingga evaluasi.

## **9. Manajemen Keuangan Sekolah yang Efektif**

Manajemen akan dianggap efektif apabila merujuk pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) untuk satu tahun pelajaran, para kepala sekolah bersama semua pemegang peran di sekolah pada umumnya menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Merancang suatu program sekolah yang ideal untuk mencapai tujuan yang diinginkan pada tahun pelajaran yang bersangkutan.
- b. Melakukan inventarisasi semua kegiatan dan menghitung perkiraan kebutuhan dana penunjang.
- c. Melakukan peninjauan ulang atas program awal berdasarkan kemungkinan tersedianya dana pendukung yang dapat dihimpun.
- d. Menetapkan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran yang bersangkutan.
- e. Melakukan perhitungan rinci pemanfaatan dana yang tersedia untuk masing-masing kegiatan (Depdiknas, 2000: 178).
- f. Menuangkan perhitungan-perhitungan rinci tersebut ke dalam suatu format yang telah disepakati untuk digunakan oleh setiap sekolah.
- g. Pengesahan dokumen RAPBS oleh instansi yang berwenang.

Dengan tersedianya dokumen tertulis mengenai RAPBS tersebut kepala sekolah dapat mengomunikasikannya secara terbuka kepada semua pihak yang memerlukan. Sumber dana yang tersedia di dalam RAPBS dimanfaatkan untuk membiayai berbagai kegiatan manajemen operasional sekolah pada tahun pelajaran yang bersangkutan. Pada umumnya pengeluaran dana yang dihimpun oleh sekolah mencakup 5 kategori pembiayaan sebagai berikut:

- a. Pemeliharaan, rehabilitasi, dan pengadaan sarana/prasarana pendidikan.
- b. Peningkatan kegiatan dan proses belajar-mengajar.

- c. Peningkatan kegiatan pembinaan kesehatan.
- d. Dukungan biaya kegiatan sekolah dan peningkatan personel.
- e. Kegiatan rumah tangga sekolah dan BP3.

Dana yang tersedia di dalam RAPBS dapat sekaligus mencakup kegiatan untuk pengembangan sekolah. Namun demikian, dana untuk keperluan pengembangan sekolah dapat disediakan secara khusus, sebagai tambahan dari RAPBS yang telah disusun. Untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah diprogramkan sekolah dalam satu tahun pelajaran, diperlukan tersedianya sejumlah dana tertentu pula.

Berapa besarnya dana yang diperlukan oleh sekolah agar tujuan itu dapat dicapai telah dihitung secara cermat oleh setiap sekolah melalui penyusunan RAPBS. Apabila jumlah dana yang diperlukan pada satu tahun pelajaran dibagi dengan jumlah semua siswa kelas I, II, dan III di sekolah itu, maka akan ditemukan Satuan Harga Per Siswa (SHPS).

Jumlah dana yang diperlukan oleh setiap sekolah sangat beragam. Jumlah siswa pada setiap sekolah pun berbeda-beda. Oleh karena itu, SHPS pada masing-masing sekolah dengan sendirinya akan berbeda pula. Meskipun demikian, sebenarnya harus ada suatu patokan SHPS minimal agar suatu mutu pendidikan tertentu dapat dicapai secara nasional.

Adapun cara memanfaatkan keuangan sekolah sebaiknya dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).
- b. Pengadaan dan pengalokasian anggaran berdasarkan RAPBS.
- c. Pelaksanaan anggaran sekolah.
- d. Pembukuan keuangan sekolah.
- e. Pertanggungjawaban keuangan sekolah.
- f. Pemantauan keuangan sekolah.
- g. Penilaian kinerja manajemen keuangan sekolah.

## **10. Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah**

Kepala sekolah wajib menyampaikan laporan di bidang keuangan terutama mengenai penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah. Pengevaluasian dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang

digunakan akan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana. Jika dana tersebut diperoleh dari orangtua siswa, maka dana tersebut akan dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah kepada orangtua siswa. Begitu pula jika dana tersebut bersumber dari pemerintah maka akan dipertanggungjawabkan kepada pemerintah.

Manajer anggaran sekolah biasanya adalah kepala sekolah, tetapi bisa juga guru berpengalaman (senior) atau anggota komite sekolah. Di sekolah-sekolah yang lebih besar, mungkin ada pihak lain yang bertanggung jawab dalam manajemen sebagian anggaran. Secara khusus, pengendalian anggaran terdiri dari serangkaian kegiatan pemeriksaan dan persetujuan untuk memastikan bahwa dana dibelanjakan sesuai rencana, ada kelonggaran dalam penganggaran untuk pembayaran pajak, pembelanjaan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan dana tidak dihabiskan untuk kegiatan-kegiatan yang tidak disetujui atau diberikan kepada pihak penerima tanpa persetujuan.

Hasil analisis kebutuhan secara logis diklasifikasikan ke dalam kelompok staf, materi kurikulum, barang, jasa, pemeliharaan bangunan, dan sebagainya. Manajer anggaran sekolah diharapkan membelanjakan uang sesuai alokasi dana yang direncanakan. Setiap perubahan anggaran harus disetujui oleh komite sekolah bila memang harus ada perubahan dalam tahun berjalan.

Semua pengeluaran keuangan sekolah dari sumber mana pun harus dipertanggungjawabkan, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam manajemen keuangan. Namun demikian, prinsip transparansi dan kejujuran dalam pertanggungjawaban tersebut harus tetap dijunjung tinggi. Dalam kaitan dengan manajemen keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bendaharawan adalah sebagai berikut:

- a. Pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus membuat laporan keuangan kepada komite sekolah untuk dicocokkan dengan RAPBS.
- b. Laporan keuangan tersebut harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada.
- c. Kuitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan dan bukti pengeluaran.
- d. Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari komite sekolah.

Pendapat lain mengemukakan bahwa mempertanggungjawabkan keuangan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Semua pemasukan dan pengeluaran atau pembelanjaan tertulis dalam pembukuan keuangan.
- b. Membuat laporan pertanggungjawaban keuangan sekolah.
- c. Mempertanggungjawabkan keuangan sekolah kepada dinas terkait.
- d. Mempertanggungjawabkan keuangan sekolah oleh kepala sekolah dan bendahara kepada komite sekolah, tenaga pengajar, dan tenaga kependidikan.

## **E. Manajemen Sarana dan Prasarana**

### **1. Pengertian Sarana dan Prasarana**

Menurut Darsini (Mulyasa, 2005), sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai makna dan tujuan. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2002), sarana adalah segala sesuatu (bisa berupa syarat atau upaya) yang dapat dipakai sebagai alat atau media dalam mencapai maksud dan tujuan.

Jadi, dari pendapat pakar di atas dapat disimpulkan bahwa sarana 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. Sedangkan prasarana merupakan semua perangkat kelengkapan dasar atau fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman sekolah, taman, dan kebun.

Manajemen sarana dan prasarana adalah suatu kegiatan bagaimana mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Baharuddin, 2010: 83). Menurut Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang (2002: 86), manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Mulyasa (2005: 49) berpendapat bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.



## **2. Perencanaan Sarana dan Prasarana**

Menurut Terry dan Rue (2005), perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang digariskan. Dwiantara dan Sumarto (2004) mengemukakan bahwa perencanaan 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.

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.

## **3. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Sarana dan Prasarana**

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana, yaitu: 1) untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan; dan 2) untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang kurang/tidak memandang kebutuhan ke depan, dan kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan. Sedangkan manfaat diadakannya perencanaan sarana dan prasarana, 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.

Agar maksud pemenuhan tuntutan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan yang sesuai dengan kebutuhan maka dalam kegiatan perencanaan perlu mengikutsertakan berbagai unsur atau pihak yang terkait di dalam pengembangan sarana dan prasarana

sekolah. Tujuannya adalah agar unsur atau pihak yang terkait dapat memberikan masukan sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam hal ini maka unsur-unsur yang perlu dilibatkan adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, kepala tata usaha dan bendahara, serta BP3 atau komite sekolah.

#### **4. Persyaratan Perencanaan Sarana dan Prasarana**

Menurut Mulyasa (2005), persyaratan perencanaan sarana dan prasarana, yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus dipandang sebagai bagian integral dari usaha peningkatan kualitas proses belajar-mengajar.
- b. Perencanaan harus jelas. Untuk hal tersebut maka kejelasan suatu rencana dapat dilihat pada:
  - 1) Tujuan dan sasaran atau target yang harus dicapai serta ada penyusunan perkiraan biaya/harga keperluan pengadaan.
  - 2) Jenis dan bentuk tindakan/kegiatan yang akan dilaksanakan.
  - 3) Petugas pelaksana, misalnya: guru, karyawan, dan lain-lain.
  - 4) Bahan dan peralatan yang dibutuhkan.
  - 5) Kapan dan di mana kegiatan dilaksanakan.
  - 6) Realistis, artinya rencana tersebut dapat dilaksanakan.
- c. Berdasarkan atas kesepakatan dan keputusan bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan.
- d. Mengikuti pedoman (standar) jenis, kuantitas, dan kualitas sesuai dengan skala prioritas.
- e. Perencanaan pengadaan sesuai dengan plafon anggaran yang disediakan.
- f. Mengikuti prosedur yang berlaku.
- g. Mengikutsertakan unsur orangtua murid.
- h. Fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan keadaan, perubahan situasi dan kondisi yang tidak disangka-sangka.
- i. Dapat didasarkan pada jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (4-5 tahun), dan jangka panjang (10-15 tahun).



## **5. Perencanaan Pengadaan Barang Bergerak dan Barang Tidak Bergerak**

### **a. Barang Bergerak**

- 1) Barang habis pakai
  - a) Menyusun daftar sarana sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan dan rencana kegiatan sekolah tiap bulan.
  - b) Memperkirakan biaya untuk pengadaan barang tersebut setiap bulan.
  - c) Menyusun rencana pengadaan barang tersebut menjadi rencana triwulan, tengah tahunan, dan kemudian menjadi rencana tahunan.
- 2) Barang tidak habis pakai
  - a) Menganalisis dan menyusun keperluan sarana dan prasarana sesuai dengan rencana kegiatan sekolah serta memperhatikan fasilitas yang masih ada dan yang masih dapat dipakai.
  - b) Memperkirakan biaya sarana dan prasarana yang direncanakan dengan memperhatikan standar yang telah ditentukan.
  - c) Menetapkan skala prioritas menurut dana yang tersedia, urgensi kebutuhan, dan menyusun rencana pengadaan tahunan.

### **b. Barang Tidak Bergerak**

- 1) Tanah
  - a) Menyusun rencana pengadaan tanah berdasarkan analisis kebutuhan bangunan yang akan didirikan serta lokasi yang ditentukan berdasarkan pemetaan sekolah.
  - b) Mengadakan survei tentang adanya fasilitas sekolah, seperti: jalan, listrik, air, telepon, transportasi, dan sebagainya.
  - c) Mengadakan survei harga tanah.
  - d) Menyusun rencana anggaran biaya bangunan.
- 2) Bangunan
  - a) Menyusun rencana bangunan yang akan didirikan berdasarkan analisis kebutuhan secara lengkap dan teliti.
  - b) Mengadakan survei terhadap tanah di mana bangunan akan didirikan, hal luasnya, kondisi, situasi, status, perizinan, dan sebagainya.

- c) Menyusun rencana konstruksi dan arsitektur bangunan sesuai pesanan.
- d) Menyusun rencana anggaran biaya sesuai harga standar yang berlaku di daerah bersangkutan.
- e) Menyusun penahapan Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang disesuaikan dengan rencana penahapan pelaksanaan secara teknis, serta memperkirakan anggaran yang akan disediakan setiap tahun, dengan memperhatikan skala prioritas yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan dinas pendidikan.

## 6. Pengadaan Sarana dan Prasarana

Cara-cara pengadaan sarana dan prasarana menurut Barnawi (2015) adalah sebagai berikut:

- a. Pembelian.
- b. Pembuatan sendiri.
- c. Penerimaan hibah.
- d. Penukaran.
- e. Pendaaurulangan.
- f. Pinjaman.
- g. Penyewaan.

## 7. Inventarisasi Sarana dan Prasarana

Inventarisasi berasal dari kata “inventaris” (Latin = *inventarium*) yang berarti daftar barang-barang, bahan, dan sebagainya. Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan menurut Barnawi (2015) 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 menurut Barnawi (2015) adalah 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 materiel yang dapat dinilai dengan uang.
- d. Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.

## **8. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana**

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan menurut Barnawi (2015) adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pemeliharaan sarana dan prasarana adalah sebagai berikut:

- 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 demi 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.

Macam-macam pekerjaan pemeliharaan menurut Mulyasa (2005), antara lain sebagai berikut:

- a. Perawatan terus-menerus (teratur, rutin)
  - 1) Pembersihan saluran drainase dari sampah dan kotoran.
  - 2) Pembersihan ruangan-ruangan dan halaman dari sampah dan kotoran.
  - 3) Pembersihan terhadap kaca, jendela, kursi, meja, lemari, dan lain-lain.
  - 4) Pembabatan rumput dan semak yang tidak teratur.
  - 5) Pembersihan dan penyiraman kamar mandi/wc untuk menjaga kesehatan.

- b. Perawatan berkala
  - 1) Perbaiki atau pengecatan kusen-kusen, pintu, tembok, dan komponen bangunan lainnya yang sudah terlihat kusam.
  - 2) Perbaiki mebeler (lemari, kursi, meja, dan lain-lain).
  - 3) Perbaiki genteng rusak/pecah yang menyebabkan kebocoran pelapisan plesteran pada tembok yang retak atau terkelupas.
  - 4) Pembersihan dan pengeringan lantai, halaman, atau selasar yang terkena air hujan/air tergenang.
- c. Perawatan darurat
  - 1) Dilakukan terhadap kerusakan yang tidak terduga sebelumnya dan berbahaya/merugikan apabila tidak diantisipasi secepatnya.
  - 2) Perbaiki yang sifatnya sementara dan harus cepat selesai supaya: (1) kerusakan tidak bertambah parah; dan (2) proses pembelajaran tidak terganggu.
  - 3) Dilaksanakan secara swakelola.
  - 4) Harus segera dilakukan perbaikan permanen.
- d. Perawatan preventif

Perawatan preventif adalah perawatan yang dilakukan pada selang waktu tertentu dan pelaksanaannya dilakukan secara rutin dengan beberapa kriteria yang ditentukan sebelumnya. Pada dasarnya perawatan preventif merupakan 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.

## 9. Penghapusan Sarana dan Prasarana

Menurut Barnawi (2015), penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan 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.

Tujuan penghapusan sarana dan prasarana menurut Barnawi (2015) adalah sebagai berikut:

- a. 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.
- b. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris.
- c. Membebaskan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi (Depdiknas, 2007: 52).

Syarat-syarat sarana dan prasarana yang dapat dihapuskan menurut Suharsini (Barnawi, 2015), yaitu:

- 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 disimpan lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi.
- g. Dicuri, terbakar, dan musnah sebagai akibat bencana alam.

## **F. Manajemen Hubungan Masyarakat**

### **1. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat**

Menurut Suryosubroto (2004) istilah hubungan masyarakat (humas) dikemukakan pertama kali oleh Presiden Amerika Serikat Thomas Jefferson tahun 1807. Akan tetapi, yang dimaksud pada waktu itu dengan istilah *public relations* yang dihubungkan dengan *foreign relations*.

Manajemen humas merupakan salah satu kegiatan yang harus dirancang dengan benar, karena jika dari awal pelaksana humas tidak

baik, maka lembaga pendidikan tidak menutup kemungkinan akan tidak mendapat perhatian dari masyarakat setempat, mengingat manajemen humas adalah salah satu jalan yang tepat untuk mengenalkan kepada masyarakat mengenai program-program yang akan dilaksanakan.

Menurut Kusumastuti (2002), hubungan masyarakat adalah sebuah aktivitas komunikasi dua arah dengan publik, yang bertujuan untuk menumbuhkan sikap saling pengertian, saling percaya, dan saling membantu/kerja sama, yang pada tahap akhirnya akan dihubungkan dengan tercapainya citra positif sebuah lembaga, sehingga adanya ketertarikan dari pihak kedua.

Menurut Glen dan Denny Griswold (2012), hubungan masyarakat adalah kegiatan yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap publik, menyesuaikan kebijaksanaan dan prosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum, serta menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat. Sedangkan menurut Harlah dan Scott, humas pada dasarnya adalah usaha atau kegiatan-kegiatan untuk mencari keterangan tentang hal-hal yang disukai dan tidak disukai masyarakat atau orang-orang lain, untuk dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi lembaga dalam melakukan kegiatan selanjutnya. Sedangkan pengertian manajemen humas jika dikaitkan dalam pendidikan adalah rangkaian pengelolaan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat (orangtua murid) yang dimaksudkan untuk menunjang proses belajar-mengajar di lembaga pendidikan bersangkutan.

Menurut Ada'an dan Cangara (1996), hubungan masyarakat merupakan serangkaian alat untuk promosi sebagai penunjang bagian yang terpenting dalam meningkatkan suatu lembaga pendidikan, dan memiliki fungsi manajemen yang berlangsung secara terus-menerus dan dirancang melalui organisasi-organisasi masyarakat, lembaga yang berusaha menjalin dan memelihara saling pengertian peraturan dan pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk kepentingan bersama.

Dalam pandangan Mulyasa (2003), menyebutkan bahwa hubungan masyarakat adalah seluruh proses kegiatan sekolah yang direncanakan dan diusahakan secara sungguh-sungguh, disertai pembinaan secara



kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya, dan khususnya masyarakat yang berkepentingan langsung dengan sekolah. Simpati masyarakat akan tumbuh melalui upaya-upaya sekolah dalam menjalin hubungan secara intensif dan proaktif di samping membangun citra lembaga yang baik sekaligus inovatif dan berkaitan dengan keberlangsungan generasi suatu kelompok masyarakat di masa depan. Sedangkan Anggoro (2001), berpendapat bahwa humas dalam pendidikan adalah rangkaian pengelolaan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat (orang tua murid) yang dimaksudkan untuk menunjang proses belajar-mengajar di lembaga pendidikan bersangkutan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen humas merupakan sebuah kegiatan komunikasi yang harus dilakukan terus-menerus untuk mengetahui apakah program-program yang dibuat sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat, dengan harapan adanya timbal balik yang diberikan kepada suatu lembaga tersebut, sehingga kedua belah pihak akan mendapatkan keuntungan masing-masing. Selain itu juga, bahwa manajemen hubungan dengan masyarakat merupakan salah satu komponen manajemen penyempurna dalam pendidikan yang tidak bisa diabaikan begitu saja oleh seorang manajer pendidikan.

## **2. Proses Manajemen Hubungan Masyarakat**

Proses manajemen hubungan dengan masyarakat sangat tergantung pada kemampuan dan kemauan pimpinan lembaga pendidikan. Sebab di tangan pimpinan lembaga pendidikan itulah kondisi lembaga pendidikan bisa dijalankan untuk maju, berkembang, dan bermutu. Untuk itu dibutuhkan dukungan dan partisipasi masyarakat dan warga sekolah dalam mengemas komunikasi atau hubungan yang harmonis antara pihak sekolah dan masyarakat. Banyak hal yang dapat dilakukan pimpinan sekolah untuk mewujudkan hubungan baik antara lembaga dengan masyarakat tersebut melalui berbagai pendekatan, cara, dan strategi.

Konteks di atas tentu saja tidak dapat terlepas dari kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi-

fungsi manajemen sebagai sebuah sistem proses organisasi. Misalnya kepala sekolah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah, tentu saja harus melakukan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*implementing*), dan pengawasan (*controlling*).

Aktivitas manajemen humas itu harus diawali dengan melakukan perencanaan. Kemampuan melakukan perencanaan sangat menentukan langkah-langkah kerja yang sistematis. Karena memiliki prioritas kerja yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan. Analisis ini tentu saja didasarkan kepada masalah-masalah yang ada dalam sebuah organisasi. Perlu dipahami bahwa begitu banyaknya masalah dalam sebuah organisasi, harus mampu dan bijak untuk memilah dan memilih alternatif-alternatif dari masalah tersebut.

Proses perencanaan tersebut menetapkan rencana-rencana kerja yang akan diimplementasikan, namun sebelumnya dituntut kemampuan pimpinan untuk mampu mengategorikan, mengklasifikasi, dan menyusun rencana-rencana kerja tersebut. Konteks inilah yang merupakan bagian dari kerjanya pengorganisasian. Setelah dilakukan pengorganisasian dan menetapkan rencana kerja secara prioritas selanjutnya dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Untuk dapat mengetahui atau mengendalikan apakah rencana itu sesuai dengan pelaksanaan. Dalam hal ini dibutuhkan pengawasan (*controlling*). Pengawasan ini sangat penting, karena fungsinya mengendalikan atau mengawasi pelaksanaan kerja itu sesuai atau tidak dengan rencana. Kalau tidak sesuai maka perlu dilakukan dengan segera perbaikan-perbaikan, agar tidak terjadi anomali-anomali yang berkelanjutan.

Menurut Rosady (2008), kegiatan manajemen humas mempunyai tahapan-tahapan dalam manajemen humas merupakan proses yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*planning*), mencakup penerapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur, serta pembuatan rencana dan prediksi akan apa yang terjadi.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), mencakup pengaturan anggota dan sumber daya yang dibutuhkan dan pemantauan kinerja karyawan.



- c. Pengekoordinasian (*coordinating*), mencakup pengaturan struktur **kepanitiaan**, pen dele gasian kerja masing-masing bagian, dan penyusunan **alokasi** anggaran untuk masing-masing bagian.
- d. Pengomunikasian (*communicating*), mencakup penyampaian rencana program kepada publik **internal** dan **eksternal**.
- e. Pelaksanaan (*actuating*), merupakan **tindakan** menjalankan program sesuai dengan rencana yang telah dibuat.
- f. Pengawasan (*controlling*), merupakan kontrol atas jalannya pelaksanaan program. Tanpa adanya kontrol atas program, kesinambungan antartahapan tidak dapat berlangsung dengan baik.
- g. Pengevaluasian (*evaluating*), merupakan penilaian terhadap hasil kinerja program, apakah perlu dihentikan atau dilanjutkan dengan modifikasi tertentu.
- h. Pemodifikasian (*modifying*), merupakan kegiatan pembaruan atau revisi program berdasarkan hasil **evaluasi**.

### 3. Fungsi dan Peran Hubungan Masyarakat

Dalam praktik kehidupan di sekolah, usaha menanamkan pengertian yang baik kepada masyarakat dapat direalisasikan melalui berbagai kegiatan nyata, misalnya kegiatan yang dilakukan kepala sekolah, guru, karyawan, atau siswa itu sendiri, kegiatan nyata tersebut sering kita kenal dengan *public relations*.

Pada dasarnya rasa simpati dan partisipasi masyarakat dapat diperoleh serta ditingkatkan dengan cara menciptakan komunikasi timbal balik yang baik. Artinya, komunikasi tidak bersifat sepihak, akan tetapi melibatkan kedua belah pihak, sehingga sekolah merasa bahwa masyarakat adalah bagian penting dalam proses pendidikan, dan sebaliknya, masyarakat merasa bahwa sekolah adalah lembaga yang sangat dibutuhkan dalam proses pengembangan manusia itu sendiri. Dengan demikian, maka pelaksana humas dapat menjalankan peran serta fungsi dengan baik, adapun fungsi dari humas itu antara lain:

#### a. Fungsi Konstruktif

Djanalis menganalogikan fungsi ini sebagai “perata jalan”. Jadi, humas merupakan “garda” terdepan yang di belakangnya terdiri

dari “rombongan” tujuan-tujuan perusahaan. Fungsi konstruktif ini mendorong humas membuat aktivitas ataupun kegiatan-kegiatan yang terencana, berkesinambungan yang cenderung bersifat proaktif. Termasuk di sini humas bertindak secara preventif (mencegah).

## **b. Fungsi Korektif**

Apabila kita mengartikan konstruktif sebagai perata jalan, maka fungsi korektif berperan sebagai “pemadam kebakaran”. Yakni apabila api sudah terlanjur menjalar dan membakar organisasi/lembaga, maka peran yang dapat dimainkan adalah memadamkan api tersebut. Artinya, apabila organisasi terjadi masalah-masalah yang bersifat krisis dengan publik, maka humas harus berperan dalam mengatasi terselesaikannya masalah tersebut. Fungsi yang kedua ini memang menjadi sangat berat, sama halnya dengan penyakit, ketika orang sudah berada dalam keadaan sakit, maka usaha selanjutnya mengobati menuju upaya kesembuhan, karena mengobati adalah salah satu usaha penyembuhan. Pepatah mengatakan, “lebih baik mencegah daripada mengobati”. Sementara Cutlip dan Center mengatakan bahwa fungsi-fungsi humas sebagai berikut:

- 1) Menunjang kegiatan manajemen dan mencapai tujuan organisasi.
- 2) Menciptakan komunikasi dua arah secara timbal balik dengan menyebarkan informasi dari perusahaan kepada publik, dan menyalurkan opini publik pada perusahaan.
- 3) Melayani publik dan memberikan nasihat kepada pimpinan organisasi untuk kepentingan umum.
- 4) Membina hubungan secara harmonis antara organisasi dengan publik, baik internal maupun eksternal (Kusumastuti, 2002).

Menurut Sagala fungsi humas itu adalah: 1) menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi; 2) membina hubungan masyarakat yang harmoni antara organisasi dengan publik intern dan publik ekstern; 3) menciptakan kombinasi dua arah dengan penyebaran informasi dan organisasi kepada publik dan menyalurkan opini publik dan menyalurkan opini publik kepada organisasi.

Sedangkan peran humas menurut Kusumastuti (2002) terdapat 4 (empat) peran sebagai berikut:

- 1) *Expert Prescriber Communication*  
Petugas PR dianggap sebagai orang yang ahli. Dia menasihati pimpinan perusahaan/organisasi. Hubungan mereka diibaratkan seperti hubungan pasien dan dokter.
- 2) *Problem Solving Process Facilitator*  
Yakni peran sebagai fasilitator dalam pemecahan masalah. Pada peranan ini petugas humas melibatkan diri, atau dilibatkan dalam setiap manajemen krisis. Dia menjadi anggota tim, bahkan memungkinkan menjadi *leader* dalam penanganan manajemen krisis.
- 3) *Communication Facilitator*  
Peranan petugas humas sebagai fasilitator komunikasi antara perusahaan/organisasi dengan publik. Baik dengan publik internal maupun eksternal. Istilah umum yang paling dikenal adalah sebagai jembatan komunikasi antara publik dengan perusahaan.
- 4) *Technician Communication*  
Di sini petugas humas dianggap sebagai pelaksana teknis komunikasi. Dia menyediakan layanan di bidang teknis, sementara kebijakan dan keputusan teknik komunikasi mana yang akan digunakan bukan merupakan keputusan petugas humas, melainkan keputusan manajemen dan petugas humas yang melaksanakannya.

Sementara Ruslan menjelaskan bahwa peran ideal yang harus dimiliki oleh manajemen humas dalam suatu lembaga pendidikan, antara lain sebagai berikut: 1) menjelaskan tujuan-tujuan organisasi kepada pihak masyarakatnya. Tugas tersebut akan terpenuhi dengan baik apabila manajemen humas yang bersangkutan lebih memahami atau meyakini informasi yang akan disampaikannya itu; 2) bertindak sebagai radar, tetapi juga harus mampu memperlancar pelaksanaannya jangan sampai informasi tersebut membingungkan atau menghasilkan sesuatu yang kadang-kadang tidak jelas arahnya sehingga informasi menjadi sulit untuk diterima oleh masyarakat; 3) pihak manajemen humas memiliki kemampuan untuk melihat ke depan atau memprediksi suatu secara tepat yang didasarkan kepada pengetahuan akan data atau sumber informasi aktual dan faktual yang menyangkut kepentingan lembaga pendidikan maupun masyarakatnya.

Dalam melaksanakan manajemen hubungan masyarakat yang sangat esensi dan menjadi motivasi internal adalah adanya kemauan, kemampuan, dan peluang, ketika ini dimiliki oleh pihak sekolah, baik itu tenaga pendidik dan kependidikannya maka sangat mudah mewujudkan hubungan yang baik antara lembaga dengan masyarakat. Artinya, bila kemampuan untuk menggerakkan telah dimiliki, kemauan untuk menggerakkan telah tertanam dengan kuat, seharusnya tidak ada kesulitan lagi. Walaupun, kadang realitas menunjukkan gejala lain yang menuntut manajer untuk lebih cermat lagi dalam mengelola masyarakat. Terkadang manajemen hubungan dengan masyarakat tidak semudah untuk meyakinkan masyarakat. Itulah sebabnya dilakukan berbagai upaya-upaya atau terobosan-terobosan (inovasi) secara sengaja dan jitu, termasuk membentuk badan-badan yang berfungsi memajukan kerja sama yang baik. Badan-badan itu terkadang sering kali kurang berfungsi. Karena itulah lembaga pendidikan yang dipelopori oleh para manajernya sebagai organisasi/orang yang paling berkepentingan seharusnya paling aktif mewujudkannya.

Untuk dapat mengaktifkan tokoh-tokoh masyarakat ada strategi lain yang dapat ditempuh di luar badan-badan formal. Strategi itu ialah menarik perhatian masyarakat melalui mutu pendidikan yang dihasilkan oleh tenaga pengajar. Artinya, hubungan akrab dengan masyarakat dimulai dengan memajukan pendidikan. Para manajer mula-mula berusaha membina para pengajarnya, sehingga mereka bisa bekerja dengan baik, bisa memberikan teladan kepribadian kepada para siswa/mahasiswa, dan bisa menanamkan ilmu dan pengetahuan lainnya dengan relatif sempurna (Made Pidarta, 2004: 196).

Dalam Depdiknas (1999) dijelaskan ada beberapa cara dalam mengaktifkan komunikasi lembaga pendidikan dengan lingkungan masyarakat, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi orang-orang kunci (orangtua siswa yang dituakan atau *informal leaders*, pejabat, tokoh bisnis, dan profesi lainnya).
- 2) Melibatkan orang-orang kunci tersebut dalam kegiatan sekolah, khususnya yang sesuai dengan minatnya.



- 3) Memilih saat yang tepat dalam melibatkan tokoh kunci bagi dukungan program sekolah.

#### **4. Media dan Alat Hubungan Masyarakat**

Kusumastuti (2002) juga menjelaskan bahwa media hubungan masyarakat adalah segala bentuk media masyarakat yang digunakan humas dalam pekerjaannya, dengan tujuan publikasi yang luas agar produk atau jasa yang humas pasarkan lebih dikenal oleh masyarakat. Media humas bersifat lebih kepada publikasi dan komunikasi. Media komunikasi yang penting digunakan humas adalah dalam kemitraannya dengan media pers (cetak atau elektronik). Pada dasarnya media dan alat humas terdiri dari tiga macam, yaitu:

- a. Media dan alat humas pendidikan yang bersifat visual (indra penglihatan), yaitu majalah, buletin, *klipping*, papan pengumuman, majalah sekolah, pekan olahraga, pedoman, surat kabar, papan pengumuman, dan poster, iklan, kepramukaan, dan lambang.
- b. Media dan alat humas pendidikan yang bersifat audio (indra pendengaran), yaitu radio, *tape recorder*, pengeras suara (*loudspeaker*), telepon, wawancara, dan tanya-jawab.
- c. Media dan alat humas pendidikan yang bersifat audiovisual, yaitu film, konferensi pers, televisi, sandiwara, wayang, ketoprak, tarian, ceramah, rapat, diskusi, seminar, dan pertemuan musyawarah.

#### **5. Kedudukan dan Tugas Humas dalam Pendidikan**

Humas merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan bagi keberhasilan, kemajuan, serta keberlangsungan sekolah, karena di dalam salah satu kegiatan humas ialah sebagai penerangan bagi konsumen (masyarakat) tentang fungsi sekolah, ini sesuai dengan kurikulum tahun 1975 yang mengatakan bahwa salah satu dari kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah memberi pengertian kepada masyarakat tentang fungsi sekolah melalui bermacam-macam teknik atau sarana komunikasi, seperti melalui majalah, surat kabar, atau mendatangkan narasumber.

Menurut Kusumastuti (2002), jika dilihat dari sudut pandang manajemen, humas adalah suatu realisasi fungsi komunikasi, sementara

tugas humas itu sendiri merupakan salah satu fungsi manajemen, sedangkan jika dilihat dari segi pandang administrasi manajemen, humas adalah bagian atau salah satu komponen kegiatan administrasi pendidikan, dalam hal ini di sekolah. Realisasinya adalah kegiatan yang dilakukan sekolah bersama-sama dengan masyarakat. kegiatan sekolah yang berhubungan dengan masyarakat diarahkan pada terciptanya kerja sama yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat.

Dengan adanya humas, maka kegiatan-kegiatan yang menjadi program sekolah akan dapat terealisasikan dengan baik, karena adanya partisipasi masyarakat yang diperoleh, karena baiknya komunikasi yang dijalankan oleh penanggung jawab bagi pelaksanaan humas itu sendiri. Oleh karenanya, pelaksana humas dalam sebuah sekolah hendaknya benar-benar memahami apa sebenarnya tugas dari humas itu, agar pelaksana humas dapat benar-benar mengetahui tugas humas tersebut.

Nawawi menyatakan bahwa tugas dari *public relations* adalah melakukan publisitas tentang kegiatan organisasi kerja yang perlu diketahui pihak luar secara luas. Kegiatan tersebut dilakukan dengan menyebarkan informasi atau memberikan penerangan kepada masyarakat luas agar dalam diri mereka tercipta pemahaman yang baik mengenai tugas dan fungsi yang diemban organisasi tersebut. Ada beberapa tugas humas dalam organisasi atau lembaga yang berhubungan erat dengan tujuan dan fungsi humas. Ketiga tugas tersebut adalah:

- a. Menginterpretasikan, menganalisis, dan mengevaluasi kecenderungan perilaku publik

Dalam hal ini kecenderungan perilaku publik diklasifikasikan dengan baik oleh Frank Jefkins menjadi 4 situasi atau kondisi kecenderungan yang dihadapi oleh humas, ini dapat dilihat pada tabel di bawah:

Sebelum	Sesudah
Tidak Tahu	Mengetahui
Apatis	Peduli
Prasangka	Menerima
Permusuhan	Simpati



- b. Mempertemukan kepentingan organisasi dengan kepentingan publik  
Dalam hal ini bagi pelaksana humas, hendaknya mempertemukan kepentingan organisasi dengan publik ini menjadi saling dimengerti, jika kepentingan antara lembaga dengan publik berbeda, maka humas dapat untuk menghubungkannya.
- c. Mengevaluasi program-program organisasi yang berkaitan dengan publik  
Tugas mengevaluasi program manajemen ini mensyaratkan kedudukan dan wewenang humas yang tinggi dan luas. Karena tugas ini dapat berarti humas memiliki wewenang untuk memberi nasihat apakah suatu program sebaiknya diteruskan atautkah ditunda atautkah dihentikan. Di sini humas bertugas untuk senantiasa memonitor semua program.

## 6. Hambatan-hambatan Hubungan Masyarakat

Setiap usaha yang dilakukan dengan tujuan untuk memengaruhi perilaku dan keputusan seseorang, tidak sepenuhnya bisa diterima oleh publik sesuai dengan yang dihendaki, hambatan itu pasti ada.

Menurut Suhandang hambatan terhadap usaha persuasi humas dapat berupa:

- a. Faktor kebisingan (*noise factor*), hambatan yang berupa suara-suara yang mengganggu jalannya komunikasi sehingga pesan komunikasi tidak bisa diterima sebagaimana mestinya.
- b. Faktor semantik, hambatan yang berupa pemakaian kata-kata atau istilah yang menimbulkan salah paham atau pengertian.
- c. Faktor interes (kepentingan), hambatan yang berupa kepentingan berbeda-beda, yang dapat membuat seseorang atau orang banyak lebih bersikap selektif dalam hal penghayatan atau tanggapan.
- d. Faktor motivasi, hambatan ini berupa motivasi yang berbeda-beda, yang dapat mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu sesuai dengan keinginan, kebutuhan, dan kekurangannya.
- e. Faktor prasangka, hambatan terhadap berlangsungnya komunikasi sebab orang yang memiliki prasangka belum apa-apa sudah bersikap was-was dan menentang komunikator atau pembicara yang hendak melancarkan komunikasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan persuasi kegiatan humas memiliki dua sifat, yaitu: hambatan objektif, seperti gangguan dan rintangan yang tidak sengaja dilakukan oleh pihak lain dan hambatan secara subjektif, meliputi hambatan yang sengaja dibuat oleh pihak lain sehingga menimbulkan gangguan terhadap usaha persuasi.

## **G. Manajemen Layanan Khusus**

### **1. Pengertian Manajemen Layanan Khusus Sekolah**

Layanan khusus menjadi sebuah keniscayaan pada setiap jenjang atau tingkatan pendidikan. Layanan khusus menduduki posisi yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Karena komponen ini mampu menjadi daya tarik sekolah untuk memberikan akses dan pelayanan yang memudahkan orangtua siswa untuk menyekolahkan anaknya. Di samping itu, layanan khusus bisa menjadikan orangtua tidak khawatir akan aktivitas anaknya di sekolah dan sampai di rumah. Begitupun bagi setiap orangtua wajib mengetahui dan memahami layanan khusus apa yang terdapat di sekolah. Tujuan yang diinginkan tidak lain dan tidak bukan untuk menciptakan kondisi dan situasi pembelajaran yang nyaman dan menyenangkan bagi peserta didik. Dengan proses pembelajaran yang baik, maka pendidikan yang optimal juga akan tercipta dengan sendirinya.

Sekolah merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dari penduduk bangsa Indonesia. Sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi saja, melainkan harus menjaga dan meningkatkan kesehatan, baik jasmani maupun rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab II Pasal 4 yang memuat tentang adanya tujuan pendidikan nasional. Untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab tersebut maka sekolah memerlukan suatu manajemen layanan khusus yang dapat mengatur segala kebutuhan peserta didiknya sehingga tujuan pendidikan tersebut dapat tercapai.

Persoalan pada layanan khusus yang diberikan oleh pihak sekolah, menjadi suatu hal yang prioritas untuk dianalisis. Artinya, ada



kemampuan untuk mengidentifikasi program layanan khusus apa yang dibutuhkan pada setiap sekolah. Tentu saja hal ini harus menganalisis kebutuhan siswa dan *me-manage* jenis-jenis layanan khusus yang sudah ditentukan.

Secara umum manajemen layanan khusus dapat diartikan dengan seperangkat sistem atau pengelolaan yang dilakukan oleh sekelompok personalia dalam memberikan layanan khusus kepada siswa. Menurut Kusmintardjo (1992), pelayanan khusus atau pelayanan bantuan diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Manajemen layanan khusus juga dapat dimaknai dengan berbagai aktivitas dalam bentuk berbagai layanan yang diberikan oleh pihak sekolah kepada siswa dan *stakeholder* di lembaga pendidikan tersebut dalam rangka mempermudah proses pembelajaran dan pendidikan. Manajemen layanan khusus dapat juga dimaknai dengan suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen layanan khusus di sekolah atau Raudhatul Athfal (RA) ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mempertimbangkan secara matang apabila akan menyelenggarakan program layanan khusus. Kepala sekolah harus selalu melihat hubungan antara layanan khusus dengan program pendidikan secara menyeluruh. Pada hakikatnya, untuk mempermudah penyelenggaraan kegiatan layanan khusus, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologis di dalam pengadministrasian personal. Di samping pendekatan psikologis dalam mengadministrasi personal, ada pendekatan lain yang dapat dipergunakan oleh kepala sekolah, yakni pendekatan analisis bidang. Dalam pendekatan ini, kepala sekolah harus mengetahui tanggung jawab dari masing-masing personal yang terlibat.

## **2. Jenis-jenis Layanan Khusus Sekolah**

Pelayanan khusus yang diberikan sekolah kepada peserta didik, antarsekolah satu dengan sekolah lainnya pada umumnya sama, tetapi proses pengelolaan dan pemanfaatannya yang berbeda. Beberapa bentuk manajemen layanan khusus yang ada di sekolah, antara lain yaitu:

### **a. Layanan Perpustakaan Peserta Didik**

Perpustakaan merupakan salah satu unit yang memberikan layanan kepada peserta didik, dengan maksud membantu dan menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan, serta memberi layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka.

Menurut Supriyadi (1983), perpustakaan sekolah adalah perpustakaan yang diselenggarakan di sekolah guna menunjang program belajar-mengajar di lembaga pendidikan formal, seperti sekolah, baik sekolah tingkat dasar maupun menengah, baik sekolah umum maupun kejuruan.

Selain itu, perpustakaan sekolah adalah salah satu unit sekolah yang memberikan layanan kepada peserta didik di sekolah sebagai sentra utama, dengan maksud membantu dan menunjang proses belajar-mengajar di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan, serta memberikan layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka (Imron, 1995).

Dari definisi-definisi tersebut tampaklah jelas bahwa perpustakaan sekolah merupakan suatu unit pelayanan sekolah guna menunjang proses belajar-mengajar di sekolah.

### **b. Layanan Kesehatan Peserta Didik**

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk sebuah wadah bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Usaha kesehatan sekolah adalah usaha kesehatan masyarakat yang dijalankan sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Imron (1995), bahwa layanan kesehatan peserta didik adalah suatu layanan kesehatan masyarakat yang dijalankan di sekolah dan menjadikan peserta didik sebagai sasaran utama, dan personalia sekolah yang lainnya sebagai sasaran tambahan.



Sekolah sebagai satuan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu “... manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani” (UU No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab II Pasal 4). Untuk kepentingan tersebut di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui Usaha Kesehatan Sekolah (UKS).

Kusmintardjo (1992) mendefinisikan layanan kesehatan adalah sebuah klinik yang didirikan sebagai bagian dari universitas atau sekolah yang berdiri sendiri, yang menentukan diagnosis dan pengobatan fisik dan penyakit jiwa serta dibiayai dari biaya khusus semua siswa. Selain itu, layanan kesehatan juga dapat diartikan sebagai usaha sekolah dalam rangka membantu (mungkin bersifat sementara) murid-muridnya yang mengalami persoalan berkaitan dengan kesehatan.

### **c. Layanan Asrama Peserta Didik**

Bagi para peserta didik khususnya jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, terutama bagi mereka yang jauh dari orangtuanya diperlukan asrama. Selain manfaat untuk peserta didik, asrama mempunyai manfaat bagi para pendidik dan petugas asrama tersebut.

### **d. Layanan Bimbingan dan Konseling Peserta Didik**

Layanan bimbingan dan konseling adalah salah satu kegiatan bantuan dan tuntunan yang diberikan kepada individu pada umumnya, dan siswa pada khususnya di sekolah dalam rangka meningkatkan mutunya.

Aktivitas layanan bimbingan dan konseling adalah proses bantuan yang diberikan kepada siswa 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.

### **e. Layanan Kafetaria Peserta Didik**

Layanan kafetaria adalah layanan makanan dan minuman yang dibutuhkan oleh peserta didik di sela-sela mengikuti kegiatan belajar-mengajar di sekolah sesuai dengan daya jangkauan peserta didik. Makanan dan minuman yang tersedia di kafetaria tersebut, terjangkau dilihat dari jumlah uang saku peserta didik, tetapi juga memenuhi syarat kebersihan dan cukup kandungan gizinya.

Kantin atau warung sekolah diperlukan adanya di tiap sekolah supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihannya dan cukup mengandung gizi. Para guru diharapkan sekali-kali mengontrol kantin sekolah dan berkonsultasi dengan pengelola kantin mengenai makanan yang bersih dan bergizi. Peran lain kantin sekolah yaitu supaya para peserta didik tidak berkeliaran mencari makanan keluar lingkungan sekolah. Demikian juga dengan peserta didik di tingkat satuan pendidikan Raudhatul Athfal (RA). Peserta didik dan pihak sekolah sangat membutuhkan kafetaria yang higienis, bersih, nyaman, dan bergizi. Sehingga peserta didik yang masih berada pada level anak usia dini, terjaga asupan makanan. Karena anak-anak ini biasanya tidak dan kurang peduli terhadap makanan yang mereka makan, yang penting bagi mereka bisa jajan dan merasa kenyang.

### **f. Layanan Laboratorium Peserta Didik**

Laboratorium diperlukan peserta didik apabila mereka akan mengadakan penelitian yang berkaitan dengan percobaan-percobaan tentang suatu objek tertentu. Laboratorium adalah suatu tempat, baik tertutup maupun terbuka yang dipergunakan untuk melakukan penyelidikan, percobaan, praktikum, pengujian, dan pengembangan. Laboratorium sekolah adalah sarana penunjang proses belajar-mengajar, baik tertutup maupun terbuka yang dipergunakan untuk melaksanakan praktikum, penyelidikan, percobaan, pengembangan, dan bahkan pembakuan.

### **g. Layanan Koperasi Peserta Didik**

Layanan koperasi mendidik para peserta didik untuk dapat berwirausaha. Hal ini sangat membantu peserta didik di kehidupan yang akan datang. Koperasi sekolah adalah koperasi yang dikembangkan di sekolah, baik sekolah dasar, sekolah menengah, maupun sekolah dan dalam



pengelolaannya melibatkan guru dan personalia sekolah. Sedangkan koperasi peserta didik atau biasa disebut koperasi siswa (kopsis) adalah koperasi yang ada di sekolah, tetapi pengelolaannya adalah oleh peserta didik, kedudukan guru di dalam kopsis adalah sebagai pembimbing saja.

#### **h. Layanan Keamanan Peserta Didik**

Layanan keamanan yaitu layanan yang dapat memberikan rasa aman pada siswa selama siswa belajar di sekolah, misalnya adanya penjagaan oleh satpam sekolah. Keamanan bagi peserta didik menjadi keharusan untuk diberikan oleh pihak sekolah. Sehingga orangtua peserta didik tidak merasa khawatir akan keberadaan anak-anaknya di sekolah tersebut. Karena kadang kala ada orangtua siswa yang lambat menjemput anaknya. Bahkan kadang kala juga terjadi adanya orangtua siswa yang kurang bahkan tidak sejalan dengan persoalan anak. Agar tidak terjadi yang tidak diharapkan, maka sangat dibutuhkan kehadiran satpam sebagai bentuk keamanan sekolah.

Antar-jemput peserta didik merupakan salah satu layanan yang dapat diberikan dari pihak sekolah kepada orangtua peserta didik, dan khususnya bagi peserta didik itu sendiri. Antar-jemput peserta didik ini bisa saja dilakukan dengan bus sekolah atau kendaraan-kendaraan lain yang sudah mendapat izin dari pihak sekolah.

Dalam pengelolaannya tentu saja ada perjanjian-perjanjian antara pihak sekolah dengan orangtua peserta didik. Kesepakatan atau perjanjian tersebut menjadi aturan prosedur pengelolaannya. Sehingga pengelolaannya tidak menjadi sulit karena sesuatu hal yang tidak legal. Banyak hal yang diuntungkan bagi pihak sekolah dan orangtua peserta didik, di antaranya: peserta didik menjadi disiplin dengan aturan yang harus dipenuhi atau ditepati oleh peserta didik, orangtua peserta didik tidak harus terburu-buru mengantarkan anaknya ke sekolah. Bahkan sebaliknya, orangtua peserta didik pun tidak perlu khawatir lagi akan anaknya ketika pulang dari sekolah, dan lain sebagainya.

Jenis-jenis layanan khusus yang dapat dikembangkan sekolah terdiri dari:

- 1) Pusat Sumber Belajar (PSB), yakni suatu unit kegiatan yang mempunyai fungsi untuk memproduksi, mengadakan, menyimpan,

serta melayani bahan pengajaran sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan pengajaran dan pendidikan di lembaga pendidikan. PSB merupakan lebih lanjut dari perpustakaan yang berisi berbagai macam bahan perpustakaan ditambah dengan media pendidikan yang diperoleh melalui berbagai cara, seperti pembelian, hadiah atau hibah, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk memberi kemudahan kepada peserta didik dan guru dalam memanfaatkan sumber belajar sehingga proses pengajaran dan pendidikan dapat berjalan secara maksimal.

- 2) Perpustakaan, merupakan suatu subunit Pusat Sumber Belajar (PSB) yang berisi bahan pustaka, baik berupa buku maupun nonbuku yang diatur dan diklasifikasikan menurut sistem dan aturan tertentu untuk digunakan para pembacanya. Perpustakaan memberikan banyak manfaat, terutama dalam: 1) fungsi pendidikan, yaitu memberi kesempatan kepada peserta didik menambah pengetahuan, 2) fungsi informasi, yaitu menyediakan bacaan-bacaan informatif, 3) fungsi rekreasi, yaitu memberi kesempatan kepada peserta didik menikmati pengalaman berekreasi melalui penajaman imajinatif, dan 4) fungsi penelitian, yaitu memberikan bantuan kepada peserta didik untuk menjawab berbagai masalah ilmiah dengan mengkaji bahan-bahan yang disediakan perpustakaan berupa laporan hasil-hasil penelitian.

### **3. Proses Manajemen Layanan Khusus Sekolah**

Proses manajemen layanan khusus dapat dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Perencanaan, meliputi analisis kebutuhan layanan khusus bagi warga sekolah dan penyusunan program layanan khusus bagi warga sekolah serta melakukan prioritas-prioritas program yang menjadi kegiatan layanan khusus.
- b. Pengorganisasian, berupa pembagian tugas untuk melaksanakan program layanan khusus bagi warga sekolah. Tentu saja aktivitas yang perlu dilakukan adalah mengklasifikasi tugas dan layanan yang akan diberikan.
- c. Penggerakan, yaitu merealisasikan atau mengimplementasikan program yang sudah disusun berdasarkan bidang, tugas, dan

tanggung jawabnya. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi pengaturan pelaksanaan perpustakaan, koperasi sekolah, keterampilan, unit kesehatan sekolah, ekstrakurikuler, tabungan, keagamaan, kantin, perpustakaan, kafetaria, dan layanan khusus lainnya.

- d. Pengawasan, meliputi pemantauan program layanan khusus dan penilaian kinerja program layanan khusus bagi warga sekolah. Pengawasan ini dapat juga dilakukan melalui pengendalian dengan membandingkan program-program kegiatan dengan apa yang sudah dikerjakan.



## JENJANG MANAJEMEN PENDIDIKAN

### A. Manajemen Pendidikan PAUD

#### 1. Pengertian PAUD

Pendidikan merupakan investasi terpenting yang dilakukan orangtua bagi masa depan anaknya. Sejak anak lahir ke dunia, ia memiliki banyak potensi dan harapan untuk berhasil di kemudian hari. Pendidikanlah yang menjadi jembatan penghubung anak dengan masa depannya itu. Dapat dikatakan, pendidikan merupakan salah satu pembentuk fondasi bagi tumbuh dan berkembangnya seorang anak untuk memperoleh masa depan yang lebih baik (Adi, 2009: 81). Sebagai “buah hati”, maka dengan penuh rasa kasih sayang para orangtua rela berkorban demi anaknya, karena masa depan anak juga merupakan masa depan orangtua.

Keberhasilan ataupun kegagalan tanggung jawab orangtua terhadap anaknya akan terlihat dari perasaan hatinya manakala menyaksikan kehidupan anaknya ketika dewasa. Pada hakikatnya masa depan anak juga merupakan masa depan bangsa dan negara. Masa depan itu akan terlihat dua puluh atau tiga puluh tahun ke depan, di saat mana jutaan anak yang ada sekarang ini memasuki usia remaja dan dewasa. Merekalah nantinya yang menjadi pelaku pembangunan di berbagai sektor kehidupan. Kelak di antara mereka ada yang berperan sebagai pemimpin-pemimpin bangsa yang kebijakannya akan turut menentukan arah perjalanan bangsa dan negara ini.

Sesuai dengan UU RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab Pasal 1 angka 14, yaitu: *“Pendidikan anak usia dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut”*.

Lembaga atau satuan PAUD sebagai salah satu bentuk layanan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan nonformal yang mengutamakan kegiatan bermain sambil belajar. Penyelenggaraan satuan PAUD dapat dilaksanakan oleh lembaga, baik swasta, pemerintah, organisasi masyarakat, maupun perorangan yang memiliki kepedulian terhadap PAUD. Setiap penyelenggaraan program PAUD, baik lembaga maupun perorangan harus memperoleh izin pendirian dari dinas pendidikan kabupaten/kota atau instansi lain yang ditunjuk oleh pemerintah daerah setempat.

## **2. Pengertian Manajemen PAUD**

Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) adalah upaya untuk mengatur proses Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) agar dapat mencapai tujuan membantu tumbuh kembang anak secara efektif dan optimal. Tujuan dari PAUD atau Pendidikan Anak Usia Dini adalah memberikan pendidikan yang paling baik untuk anak-anak sehingga membantu pertumbuhan dan perkembangan dirinya. Maksud dari anak usia dini adalah anak-anak yang usianya di bawah 6 tahun. PAUD atau Pendidikan Anak Usia Dini diberikan sebelum masuk Sekolah Dasar (SD), yaitu pada saat anak berusia 3-6 tahun. Beberapa lembaga pendidikan yang memberikan layanan PAUD misalnya Taman Kanak-kanak (TK), Tempat Penitipan Anak (TPA), Kelompok Bermain (KB), dan lain-lain.

Manajemen program PAUD yaitu manajemen pendirian PAUD (membuka lembaga PAUD baru dan manajemen perbaikan/pembenahan PAUD (improvisasi manajemen PAUD yang sudah jalan). Persyaratan minimal manajemen PAUD yaitu ada peserta didik usia dini (0-6 tahun), ada penyelenggara berbadan hukum, ada pengelola PAUD (TPA, KB, BKB, TK, dan lain-lain), ada pendidik dan tenaga

kependidikan PAUD. Juga, tersedia sarana dan prasarana pendidikan, memiliki menu generik (kurikulum), memiliki program kegiatan belajar bermain dan mengajar (PKBM), dan tersedia sumber dana untuk pelaksanaan atau operasional pendidikan.

Dalam manajemen PAUD mempunyai orientasi layanan berupa layanan kesehatan dan gizi (pertumbuhan), layanan kecerdasan dan psikologis, layanan sosial dan sikap (emosional), serta layanan keagamaan dan spiritualisasi. Hal ini bertujuan agar anak usia dini yang terdidik dapat memiliki pengalaman belajar, otak berkembang optimal, pertumbuhan fisik sehat, perkembangan, dan psikososial positif. Substansi manajemen PAUD meliputi manajemen personalia atau SDM, kurikulum (menu) kegiatan bermain dan belajar kemudian manajemen peserta didik, manajemen keuangan lembaga, dan manajemen humas serta manajemen sarana-prasarana (Handoko, 2000: 27).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan dan bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Simamora, 1993: 92).

Sumber daya manusia di dalam lembaga PAUD meliputi pengorganisasian suatu lembaga, yaitu: (1) rekrutmen sumber daya sesuai dengan kebutuhan dengan: (a) menyiapkan perangkat dan persiapan rekrutmen, dan (b) melaksanakan rekrutmen; (2) mengembangkan jabatan kerja dengan: (a) mendistribusikan sumber daya manusia berdasarkan kepada kualifikasi dan kompetensinya, (b) mengembangkan kompetensi, (c) melakukan penilaian kerja, dan (d) mengembangkan sistem imbalan dan ganjaran.



### 3. Ruang Lingkup Manajemen PAUD

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan ketika mendirikan sekolah, tata kelola, hingga pengembangan sekolah PAUD. Ruang lingkup manajemen PAUD ini di antaranya: apa yang dikelola, cara mengelola, cara perencanaannya, dan ke mana arah manajemen PAUD nantinya. Beberapa hal penting yang biasanya menjadi fokus sekolah PAUD di antaranya adalah:

- a. Manajemen kurikulum PAUD.
- b. Manajemen pendidikan dan tenaga pendidik.
- c. Manajemen anak didik di lembaga PAUD.
- d. Manajemen sarana dan prasarana.
- e. Manajemen desain lingkungan sekolah.
- f. Manajemen proses, *input*, dan *output* PAUD.
- g. Manajemen pengawasan PAUD.

Adapun ruang lingkup PAUD berdasarkan usia anak, yakni sebagai berikut:

- a. *Infant* (0-1 tahun).
- b. *Toddler* (2-3 tahun).
- c. *Preschool* atau *kindergarten children* (3-6 tahun).
- d. *Early primary school* (SD kelas awal) (6-8 tahun).

Beberapa lembaga PAUD terdiri dari:

- a. Taman Kanak-kanak (TK).
- b. Kelompok Bermain (KB).
- c. Raudhatul Athfal (RA).
- d. Bustanul Athfal (BA).
- e. Taman Penitipan Anak (TPA).
- f. Satuan PAUD Sejenis (SPS).

Anak usia dini wajib mendapatkan PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) karena pendidikan seharusnya diberikan kepada anak sejak mereka masih usia dini. Apakah anak usia dini harus masuk lembaga PAUD? Tidak harus, karena sebenarnya pendidikan anak itu bisa dilakukan sendiri oleh orangtuanya di rumah dan lingkungannya.

#### 4. Tujuan Manajemen PAUD

Mengacu pada pengertian manajemen PAUD, tujuan utama manajemen PAUD adalah untuk memastikan anak usia dini di Indonesia agar mendapatkan pertumbuhan dan perkembangan yang maksimal. Adapun pertumbuhan dan perkembangan tersebut adalah dalam hal:

- a. Perkembangan fisik yang baik (koordinasi motorik halus dan kasar).
- b. Perkembangan kecerdasan kognitif (daya pikir, daya cipta).
- c. Perkembangan sosio-emosional (sikap dan emosi).
- d. Perkembangan komunikasi dan bahasa.

Secara khusus, berikut ini adalah tujuan manajemen PAUD tersebut:

- a. Efektif  
Dengan adanya manajemen PAUD maka diharapkan semua program PAUD dapat terlaksana dengan baik. Program tersebut tentunya melibatkan semua komponen lembaga PAUD, mulai dari orangtua, tenaga pendidik, lingkungan sekolah, dan lain sebagainya.
- b. Efisien  
Efisien sangat erat hubungannya dengan penghematan. Dengan kata lain, semua program PAUD dapat terlaksana dengan baik menggunakan sumber daya seminimal mungkin.

#### 5. Kompetensi Pendidik PAUD

Dalam dunia pendidikan, manajemen atas tenaga kerja ini berorientasi pada pembangunan pendidikan, di mana bidang garapan dan keluarannya jelas berbeda dari bidang garapan dan keluaran perusahaan dan pemerintah atau lembaga lainnya. Hal tersebut sejalan dengan karakteristik aktivitas dunia pendidikan yang menjadi pembeda dengan aktivitas di bidang lainnya. Demikian halnya dengan praktik-praktik manajemen tenaga pendidik untuk pendidikan anak prasekolah, bagaimanapun tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan praktik-praktik manajemen tenaga kerja dalam organisasi pendidikan lainnya.

Pendidik PAUD sebagai sumber belajar merupakan salah satu komponen penting dalam menentukan keberhasilan program PAUD karena pendidik terlibat langsung dan bertanggung jawab terhadap

keberhasilan proses pembelajaran. Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 1 angka 6 disebutkan bahwa: “Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan”. Dedi Supriadi (1999: 176) menyatakan bahwa tenaga pendidik PAUD semestinya disiapkan secara profesional, di mana seorang profesional paling tidak mempunyai tiga unsur utama, yaitu:

- a. Pendidikan yang memadai, disiapkan secara khusus melalui lembaga pendidikan dengan kualifikasi tertentu.
- b. Keahlian dalam bidangnya.
- c. Komitmen dalam tugasnya.

Kompetensi pendidik PAUD hasil seminar nasional dan *workshop* tentang PAUD yang diselenggarakan oleh Ditjen PLS Tahun 2003, menyimpulkan bahwa para edukator atau tenaga pendidik profesional dan semi-profesional dalam Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) direkomendasikan untuk memiliki sejumlah kompetensi, yaitu kompetensi akademik, profesional, personal, dan sosio-interpersonal (sosial). Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dalam sumber daya manusia meliputi:

- a. Rekrutmen/perekrutan tenaga kependidikan.
- b. Pembinaan.
- c. Pemberhentian/mutasi.

Perekrutan tenaga pendidik merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga atau yayasan untuk memperoleh tenaga pendidik yang dibutuhkan. Langkah-langkah penting dalam proses perekrutan sebagai kelanjutan perencanaan tenaga pendidik, yaitu:

- a. Menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan tenaga pendidik dalam berbagai jenis dan kualifikasinya sebagaimana proses perencanaan yang telah ditetapkan, dapat melalui media publikasi atau rekomendasi terbatas, atau kerja sama dengan instansi lain.
- b. Menentukan persyaratan bagi pelamar sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan, baik administrasi maupun akademis.

- c. Menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi dan dengan menggunakan teknik-teknik seleksi atau cara-cara tertentu yang dibutuhkan.

Standar-standar seleksi antara lain meliputi:

- a. Umur keterampilan komunikasi.
- b. Kesehatan fisik motivasi.
- c. Pendidikan minat.
- d. Pengalaman sikap dan nilai-nilai.
- e. Tujuan-tujuan kesehatan mental.
- f. Penampilan kepantasan bekerja di dunia pendidikan.
- g. Pengetahuan umum faktor lain yang ditetapkan penguasa.

## **6. Pola Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan PAUD**

Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan, dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik yang ada. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pendidik yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya, dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan suatu program pembinaan tenaga pendidik biasanya diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan organisasi, atau karena adanya kehendak dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang di kalangan tenaga kependidikan itu sendiri. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga pendidik ini (Lee, 2003: 18), yaitu:

- a. Pendidik tenaga pendidik patut dilakukan untuk semua jenis tenaga pendidik.
- b. Pembinaan tenaga pendidik berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan/atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.



- c. Pembinaan tenaga pendidik dilaksanakan untuk mendorong meningkatkan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah, dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan dan intensif sebagai imbalannya guna menjamin terpenuhi secara optimalnya kebutuhan sosial ekonomis maupun kebutuhan sosial-psikologis.
- d. Pembinaan tenaga pendidik dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi, baik karena kebutuhan-kebutuhan yang berorientasi terhadap lowongan jabatan/posisi di masa yang akan datang, (misalnya magang).
- e. Pembinaan tenaga pendidik sebenarnya dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan organisasi pendidikan.

Cara yang lebih populer dalam membina dan mengembangkan tenaga pendidik dilakukan melalui penataran (*inservice training*), baik dalam rangka penyegaran (*refreshing*) maupun dalam rangka peningkatan kemampuan mereka (*up-grading*) atau bersama-sama (*collaborative effort*), misalnya mengikuti kegiatan atau kesempatan, *one-service training*, *on the job training*, seminar, *workshop*, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya (Handoko, 2000: 53).

## **7. Pemberhentian Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan PAUD**

Pemberhentian tenaga pendidik merupakan proses yang membuat seseorang tenaga pendidik tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya, baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya (Sardjuli, 2001: 87). Banyak alasan yang menyebabkan seorang tenaga pendidik berhenti dari pekerjaannya (PHK), yaitu:

- a. Penilaian kinerja yang bersangkutan menurun meskipun sudah diberikan peringatan oleh atasan.
- b. Karena permintaan sendiri untuk berhenti.

- c. Karena mencapai batas usia pensiun menurut ketentuan yang berlaku.
- d. Karena adanya penyederhanaan organisasi yang menyebabkan adanya penyederhanaan tugas di satu pihak lain diperoleh kelebihan tenaga kerja.
- e. Karena yang bersangkutan melakukan penyelewengan atau tindakan pidana, misalnya melanggar peraturan yang berlaku, seperti melanggar sumpah jabatan, melanggar peraturan disiplin, korupsi, dan sebagainya.
- f. Karena yang bersangkutan tidak cukup cakap jasmani maupun rohani, seperti cacat karena suatu hal yang menyebabkan tidak mampu lagi bekerja, mengidap penyakit yang membahayakan diri dan lingkungan, berubah ingatan, dan sebagainya.
- g. Karena meninggalkan tugas dalam jangka waktu tertentu sebagai pelanggaran atas ketentuan yang berlaku.
- h. Karena meninggal dunia atau karena hilang sebagaimana dinyatakan oleh pejabat yang berwenang.
- i. Karena izin mengembangkan diri.

Administrasi yang diperlukan untuk manajemen tenaga pendidik, yaitu:

- a. Administrasi kepegawaian:
  - 1) *curriculum vitae*,
  - 2) ijazah,
  - 3) KK, dan
  - 4) riwayat kesehatan.
- b. Administrasi kelembagaan:
  - 1) daftar hadir staf,
  - 2) data staf,
  - 3) SK mengajar,
  - 4) form tugas keluar:
    - a) form permohonan izin,
    - b) daftar penerimaan gaji, dan
  - 5) form evaluasi staf secara berkala.

## 8. Pola Manajemen Sumber Daya Manusia di PAUD

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu disiplin yang kompleks, karena menentukan keberhasilan atau kegagalan lembaga yang dikelolanya. Tidak terkecuali dengan manajemen SDM di lembaga PAUD, pun telah banyak penelitian dan *review*. Berikut ini disajikan berbagai pendapat tentang manajemen SDM di lembaga PAUD.

### a. Pola MSDM Joseph J. Caruso

Dalam mengelola sebuah lembaga PAUD, Caruso berpendapat ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh sebuah manajemen dalam mengelola sumber daya manusianya (Caruso, 2006: 83), yaitu:

- 1) *Staff recruitment*, merekrut staf (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan). Kebijakan ketika merekrut staf (tenaga pendidik atau tenaga kependidikan) menjelaskan pada mereka bahwa mereka akan mendapatkan kompensasi dalam pendidikan, pelatihan, promosi, dan bagaimana staf dapat meraih keuntungan dalam kesempatan pengembangan karier, yang mana hal di atas akan sangat membantu melancarkan pelaksanaan program dalam sebuah manajemen PAUD. Setiap pengelola diharapkan dapat mengomunikasikan sebuah rencana program pengembangan karier staf dengan baik pada staf anggota, wali murid, lembaga yang terkait dengan lembaga PAUD (*partner organizations*), dan publik adalah hal penting dalam rekrutmen staf yang efektif.
- 2) *Staff development*, membangun/mengembangkan staf (anggota tenaga pendidik atau tenaga kependidikan). Pengembangan staf adalah salah satu persyaratan yang dapat digunakan (berupa semua pengalaman), yang dapat membantu staf berimprovisasi dalam pekerjaannya ketika bekerja dengan anak-anak (dalam kegiatan belajar melalui bermain dengan anak). Berdasarkan pada asumsi bahwa kualitas pendidikan anak usia dini dapat dipelihara dan diimprovisasi hanya melalui perencanaan yang baik dan ditambah program pengalaman yang didesain untuk membantu mengembangkan pribadi pelaksana dan membangun keprofesionalan.

- 3) *Staff evaluation*, mengevaluasi staf (tenaga pendidik atau tenaga kependidikan). Evaluasi pada setiap anggota staf pasti akan berbeda karena setiap staf memiliki pengalaman yang bervariasi, tingkat pendidikan dan peran yang berbeda pula. Ini hal wajar untuk mengevaluasi staf yang kurang berpengalaman dan kurang dalam pendidikan lebih sering daripada staf yang telah mempunyai program evaluasi tersendiri. Evaluasi staf bisa dilakukan oleh direktur (kepala sekolah), guru kepala, atau teman seangkatannya. Prosedur evaluasi dan alat-alatnya mungkin akan berbeda pada setiap jenjangnya, sebagai contoh, portofolio dapat digunakan pada beberapa staf, sementara itu wawancara juga dapat digunakan sebagai alat evaluasi yang efektif.

#### **b. Pola MSDM Kathy Lee**

Manajemen sumber daya manusia pada lembaga PAUD menurut Kathy Lee meliputi beberapa hal yang akan menjadi tantangan bagi pengelola atau pemimpin pada sebuah lembaga PAUD (Lee, 2003: 49), seperti:

- 1) *How to recruit staff*, bagaimana cara merekrut staf (tenaga pendidik atau tenaga kependidikan). Kebanyakan pengelola berebut untuk menemukan staf yang baik (hebat). Namun, fenomena yang ada adalah banyaknya staf yang berhenti dari pekerjaannya sebagai guru atau tenaga kependidikan anak. Kathy memberi saran pada pengelola:
  - a) Agar menghubungi perguruan tinggi terdekat dengan area sekolah yang mempunyai spesifikasi dalam PAUD untuk menanyakan jika ada mahasiswa yang mau berpartisipasi dengan lembaga PAUD.
  - b) Bisa melakukan rekrutmen lewat iklan di koran.
  - c) Bertanya pada guru atau orangtua murid yang memiliki usulan-usulan.
  - d) Berhubungan dengan pengelola lembaga PAUD yang lain.
  - e) Mengiklankan pada *website* lembaga.
- 2) *How to interview and hire staff*, bagaimana cara untuk mewawancarai dan memperkerjakan staf.

- 3) *How to conduct staff orientation*, yaitu bagaimana mengondisikan atau memimpin dan mengarahkan orientasi staf.
- 4) *How to train the staff*, yaitu bagaimana melatih para staf.
- 5) *How to develop a mentoring system*, yaitu bagaimana cara membangun sistem pengawasan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- 6) *How to communicate effectively*, yaitu bagaimana dapat berkomunikasi efektif dengan para staf, karena komunikasi yang buruk dapat membawa pada bencana dalam penataan pendidikan anak.
- 7) *How to use staff memos effectively*, yaitu bagaimana cara untuk mengingatkan staf dengan efektif lewat catatan-catatan kecil (memo), karena program tidak selalu harus dilaksanakan dengan pertemuan-pertemuan, terkadang pengelola atau kepala sekolah dapat menyampaikan programnya lewat memo (surat/catatan) yang akan lebih menghemat waktu dan tenaga jika memang memungkinkan.
- 8) *How to conduct effective staff meetings*, yaitu bagaimana agar pertemuan-pertemuan yang dilakukan dengan para staf dapat berjalan efektif. Sering terjadi perdebatan dalam setiap pertemuan, apakah hal itu diperlukan? Apakah mereka dapat diperintah? Berapa lama mereka *meeting* dan seberapa sering *meeting* ini dijadwalkan? Semuanya membutuhkan perencanaan yang baik dan terjadwal dengan jelas.
- 9) *How to handle sensitive subject, or what to do when staff do not get along*, yaitu bagaimana menyelesaikan hal-hal sensitif (yang sulit dibicarakan atau permasalahan (perselisihan) di antara staf yang mungkin terjadi, diharapkan hal-hal seperti ini tidak terjadi di hadapan orangtua anak atau anak-anak sendiri. Maka pengelola harus dapat memahami dan menyelesaikan setiap permasalahan staf dengan bijaksana.
- 10) *How to conduct effective staff evaluation*, yaitu bagaimana mengondisikan atau membuat evaluasi staf menjadi lebih efektif. Sebaiknya pengelola mengubah prasangka yang kurang baik dari stafnya. Dibutuhkan prasangka baik atau pandangan baru dalam proses evaluasi. Dan lebih efektif ketika dilakukan pendekatan untuk evaluasi melalui pengalaman mereka dan bukan dengan tes.

11) *How to address burnout*, yaitu bagaimana pengelola dapat mengenali staf yang mulai menurun kinerjanya alias kehabisan tenaga (*burnout*) atau bisa dikatakan juga mulai bosan dengan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari (semacam tanda-tanda), keluhan yang terus-menerus atau mulai menetap, sering meninggalkan kelas, mulai datang terlambat, atau tidak datang sama sekali. Ada banyak solusi yang disediakan Kathy Lee dalam bukunya untuk menghadapi situasi semacam ini. Karena itu, peran pengelola PAUD haruslah mempunyai banyak ilmu dalam mengelola sumber daya manusia dengan berbagai permasalahannya.

### **c. Pola MSDM Marjory Ebbeck**

Dalam bukunya Marjory mengemukakan manajemen sumber daya manusia dalam judul *building effective teams is fundamental to early childhood management practice*. Yaitu membangun kelompok atau tim yang efektif adalah bangunan dasar/fondasi dalam pelaksanaan manajemen pada lembaga PAUD. Hal di atas meliputi, membuat tujuan yang dapat diraih, menjelaskan peran masing-masing, membangun hubungan baik yang jujur, mendorong partisipasi yang aktif, dan mengawasi keefektifan tim/grup. Juga termasuk dalam pengembangan prinsip-prinsip dalam menyatukan para staf dan meminimalisir konflik di antara mereka (Ebbeck, 2004: 37).

## **B. Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar**

### **1. Pengertian Manajemen Sekolah Dasar**

Sekolah dasar adalah sebuah organisasi sosial yang mempunyai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama sekolah dasar memberikan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik di sekolah dasar. Sekolah dasar memiliki staf sendiri yang merupakan sumber daya manusia yang dimiliki. Sekolah dasar juga memiliki sumber daya sendiri, yaitu terdiri dari finansial, material, dan fisik. Manajemen sekolah merupakan usaha manusia yang bekerja sama. Walaupun kepala sekolah adalah pengelola sekolah, akan tetapi kerja sama guru, orangtua siswa, dan siswa serta anggota masyarakat sangat penting dengan tujuan agar sekolah dapat dikelola secara efektif dan efisien (Marini, 2014: 2).

Manajemen sekolah dasar merupakan kegiatan mengelola atau mengatur sekolah dasar. Dengan kata lain, manajemen sekolah dasar berarti penggunaan orang-orang dan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan sekolah dasar tersebut. Di sekolah dasar, kepala sekolah sebagai pengelola perlu menggunakan manusia, material, dan sumber daya finansial untuk memenuhi tujuan sekolah yang telah ditetapkan (Marini, 2014: 2).

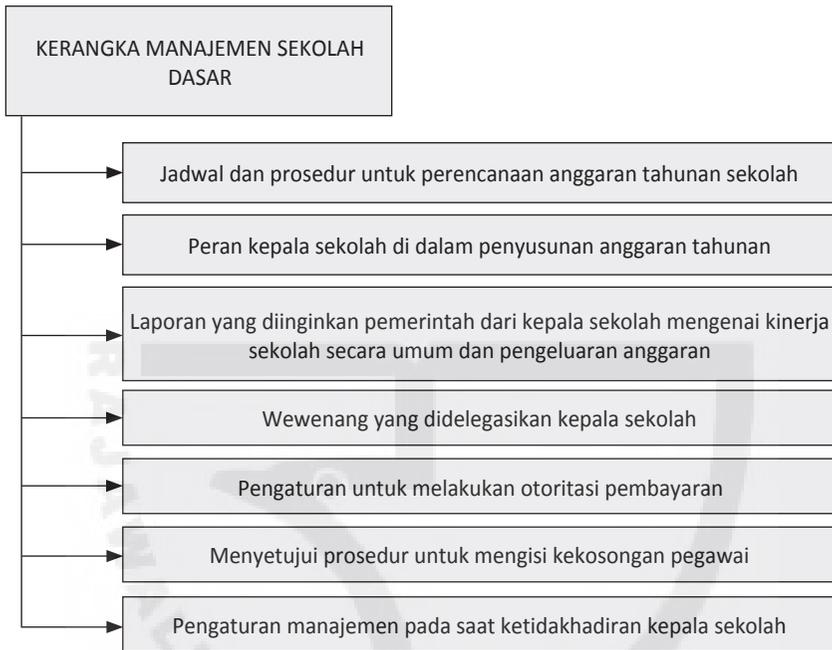
Manajemen sekolah dasar dilakukan setiap tahunnya atau dalam tim atau sebagai bagian dalam tim manajemen senior. Manajemen sekolah dasar merupakan bagian dari pembuatan keputusan yang dilakukan bersama atau melalui penerimaan tanggung jawab manajemen spesifik untuk beberapa aspek pekerjaan sekolah dasar. Sebagian besar guru-guru di sekolah dasar memiliki tanggung jawab di dalam melaksanakan manajemen sekolah dasar. Peran manajemen yang dilakukan oleh guru-guru di sekolah dasar (Marini, 2014: 70), antara lain sebagai berikut:

- a. Bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru-guru yang lain dalam persiapan dan pengembangan pengajaran, bahan ajar, program, metode, dan penilaian.
- b. Berpartisipasi dalam pertemuan yang berhubungan dengan kurikulum sekolah atau administrasi serta organisasi sekolah.
- c. Berkontribusi pada seleksi pengembangan profesional dari guru yang lain.
- d. Mengoordinasikan atau mengelola pekerjaan guru-guru lain.
- e. Melakukan pengelolaan kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum dan berpartisipasi pada bagian yang dibutuhkan di dalam *review* dan pengembangan fungsi sekolah.
- f. Berpartisipasi dalam tugas administrasi dan orang-orang yang memberikan dukungan kepada guru, serta mengalokasikan peralatan dan material.

## **2. Kerangka Manajemen Sekolah Dasar**

Kerangka manajemen untuk sekolah dasar harus meliputi pernyataan eksplisit mengenai kewajiban dan tanggung jawab semua pegawai sehubungan dengan manajemen pembelajaran siswa dan kurikulum. Manajemen kurikulum meliputi semua anggota komunitas sekolah dasar

yang bekerja sama sebagai sebuah tim. Pekerjaan dalam sebuah tim di sekolah dasar merupakan hal yang penting, terutama antara pemerintah dan pegawai sekolah dasar, antara pegawai-pegawai sekolah dasar, serta pegawai dan orangtua.



**Gambar 4.1** Kerangka Manajemen Sekolah Dasar

Sumber: M. Ngalim Purwanto (2008)

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

Manajemen setiap sekolah dasar melibatkan seluruh pegawai di sekolah dasar tersebut pada tingkatan yang signifikan. Tanggung jawab ini harus dilaksanakan di dalam kerangka yang diciptakan di bidang

kurikulum, penilaian, dana manajemen sekolah, dan guru-guru di dalam sekolah-sekolah tersebut.

### **3. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah Dasar**

Ruang lingkup manajemen sekolah sangatlah luas, yang meliputi elemen-elemen perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan, pengoordinasian, pembuatan keputusan evaluasi, serta kegiatan-kegiatan dan program-program. Dengan kata lain, manajemen sekolah dasar meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut: 1) perencanaan semua kegiatan dan program sekolah dasar pada awalnya, yaitu pengakuan, pekerjaan akademik, kegiatan ko-kurikuler, ujian, promosi siswa ke kelas yang lebih tinggi, pertemuan pegawai, dan asosiasi guru dan orangtua; 2) distribusi kegiatan akademik dan ko-kurikuler di antara anggota pegawai sesuai dengan minat, kemampuan, dan pengalaman; 3) persiapan anggaran tahunan yang menunjukkan penerimaan dan pengeluaran; 4) persiapan jadwal kegiatan; 5) penyediaan pegawai; 6) penyediaan peralatan dan furnitur, termasuk pembelian, pemeliharaan, dan perbaikan; 7) penyediaan buku untuk perpustakaan sekolah, termasuk pembelian dan pemeliharaan; 8) organisasi kegiatan ko-kurikuler; 9) pemeliharaan catatan; 9) pengawasan kelas secara reguler; 10) pengaturan ujian setiap bulan, setiap semester, dan setiap tahun; dan 11) promosi siswa ke kelas yang lebih tinggi, koordinasi pekerjaan guru, dan lain-lain.

### **4. Sekolah Dasar yang Efektif**

Sekolah dasar yang efektif merupakan sekolah yang memenuhi kebutuhan dan diidentifikasi secara lokal dari sumber daya yang ada dan menjamin bahwa siswanya datang secara teratur dan memiliki hasil tes yang baik. Menurut definisi ini, sekolah dasar yang efektif lebih menfokuskan pada kualitas hasil daripada kualitas proses yang dilaksanakan (Marini, 2014: 77).

Hal ini berbeda dengan definisi kurikulum nasional yang mengarahkan kita pada asumsi bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memaksimumkan pencapaian siswa dan perkembangan individu serta mempersiapkan siswa untuk kehidupan selanjutnya.

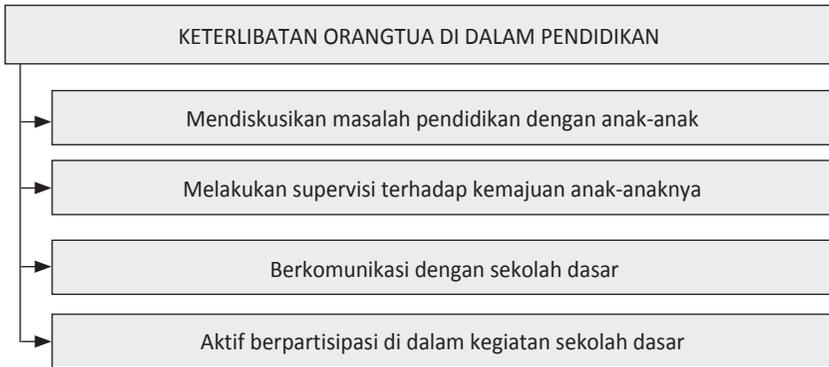
Agar menjadi efektif, sekolah tidak perlu meningkatkan level sumber dayanya. Sekolah akan efektif jika memiliki pemimpin yang kuat, keterlibatan orangtua di dalam proses yang dilakukan sekolah, bebas dari kontrol dan pengaturan eksternal yang berlebihan, memiliki guru-guru dengan kualitas yang tinggi. Kepemimpinan yang kuat, artinya sekolah memiliki misi akademis yang jelas, memiliki standar, dan menciptakan etos yang baik (Marini, 2014: 77).

Dalam upaya peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan, seorang pemimpin lembaga harus dapat mengelola dengan baik kegiatan pembelajaran beserta pendidiknya demi tercapainya peningkatan iklim profesionalisme dalam dunia pendidikan, selain itu perlu dikelola dengan baik ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang dibutuhkan, dan bagaimana melakukan pengelolaan partisipasi masyarakat sekitar dalam memberikan dukungan (*support*) terhadap kegiatan pendidikan di sekolah atau madrasah (Baharuddin, 2010: 17).

Karakteristik sekolah dasar yang baik (Marini, 2014: 78) adalah sebagai berikut: 1) kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki tujuan; 2) keterlibatan kepala sekolah; 3) keterlibatan pegawai sekolah di dalam perencanaan; 4) konsistensi, keberlanjutan, dan kemajuan di dalam kegiatan pengajaran; 5) pendekatan pembelajaran yang terstruktur; 6) pengajaran yang menantang secara intelektual; 7) lingkungan yang berpusat pada pekerjaan dan iklim kerja yang positif; 8) tugas yang terdefinisi secara jelas; 9) komunikasi yang baik antara guru dan siswa; 10) catatan tertulis; 11) keterlibatan orangtua dan masyarakat; dan 12) pekerjaan yang ditunjukkan dan bernilai.

Sekolah dasar memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk memulai komunikasi dan mengundang partisipasi. Sekolah dasar dapat mengundang orangtua dan anggota masyarakat ataupun ahli pendidikan. Melalui pemberian kesempatan bagi orangtua untuk berkonsultasi akan berhubungan secara langsung dengan pencapaian anak-anaknya dan meningkatkan kualitas sekolah.





**Gambar 4.2** Keterlibatan Orangtua di dalam Pendidikan

Sumber: Direktorat Pembinaan Pendidikan Keluarga Kemendikbud

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

- a. Menetapkan dan memelihara etos ruangan kelas yang baik sehingga siswa-siswanya termotivasi untuk belajar.
- b. Merencanakan, mempersiapkan, dan mengorganisasikan pelajaran dengan baik dan menjamin siswa-siswa memahami mengenai apa yang akan dipelajari.
- c. Mengenal kebutuhan organisasi ruang kelas yang baik meliputi organisasi sumber daya.
- d. Membuat contoh dan hubungan yang baik dengan siswa-siswa.
- e. Memiliki pengharapan yang tinggi, tetapi dapat dicapai dari siswa-siswa, baik dari segi performa akademik maupun perilaku yang baik.
- f. Memberikan tugas yang sangat sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan pengetahuan sebelumnya yang dimiliki siswa secara individu.
- g. Memahami peran bahasa dalam pembelajaran.
- h. Menjamin bahwa siswa dalam memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan didorong menjadi independen dan bertanggung jawab serta dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

- i. Memeriksa bahwa pembelajaran terjadi dengan menjamin bahwa penilaian merupakan bagian integral dari ruang kelas.
- j. Bekerja untuk memberikan informasi diagnostik mengenai kemajuan siswa dan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pengajarannya dan menginformasikannya kepada orangtua siswa.
- k. Mendukung pembelajaran di ruang kelas dengan pekerjaan yang dikerjakan di rumah yang tepat dan sesuai dengan kebijakan sekolah dasar.

Sekolah dasar yang didukung oleh masyarakat adalah sekolah dasar yang di dalamnya seluruh anggota masyarakat, termasuk pengelola, guru-guru, pegawai sekolah dasar, orangtua, dan anggota masyarakat sekitar berpartisipasi dalam usaha untuk mencapai tujuan sekolah, yaitu meningkatkan performa siswa. Karakteristik sekolah yang didukung oleh orangtua dan masyarakat secara efektif dapat memelihara keberhasilan akademik dari semua siswa yang berbeda secara kebudayaan dan ekonomi, yakni: (1) mereka semua bertanggung jawab atas fasilitas sekolah dasar yang bersih dan teratur; (2) pegawai sekolah dasar yang ramah dengan pelayanan dukungan komunikasi yang efektif; (3) pelayanan yang diberikan sekolah dasar di luar kelas; dan (4) program pengembangan sumber daya dan sukarelawan menyeluruh (Marini, 2014: 96).

Keterlibatan orangtua dan masyarakat di sekolah memberikan manfaat secara signifikan bagi siswa, yaitu: (1) prestasi akademik siswa meningkat; (2) sikap belajar siswa meningkat; (3) tingkat *drop-out* yang menurun; (4) keamanan dan stabilitas emosi yang meningkat; dan (5) perilaku yang meningkat dan kehadiran di sekolah dasar yang lebih baik.

Sekolah dasar yang baik berbeda dengan sekolah dasar yang efektif. Sekolah dasar yang efektif berkembang secara efektif dengan cara memeriksa, baik dimensi normatif maupun prosedural. Keadaan ini menunjukkan bahwa sekolah dasar yang efektif berkembang dengan sukses dalam segala arah. Sedangkan sekolah dasar yang baik berkembang dengan sukses menurut agenda yang telah disetujui. Efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan yang tepat dan telah



dsetujui di mana tujuan-tujuan ini ditentukan, baik secara internal dan eksternal.

## 5. Fokus Manajemen Sekolah Dasar

Manajemen sekolah dasar merupakan proses di mana kepala sekolah dasar selaku administrator bersama atau melalui orang lain berupaya mencapai tujuan institusional sekolah dasar secara efisien. Fokus manajemen sekolah dasar adalah memberikan bekal kemampuan dasar kepada siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara, dan anggota umat manusia serta mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan menengah.

## 6. Penerapan

Untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan, ada lima hal yang harus diterapkan (Baharuddin, 2010: 19), yaitu: 1) pengembangan dan perbaikan kurikulum berbasis kompetensi; 2) memperhatikan kondisi kebutuhan-kebutuhan siswa dan masyarakat; 3) sistem evaluasi yang ada hendaknya dirancang dengan berbasis keahlian peserta didik. Ini berarti sistem pendidikan yang dijalankan lebih menitikberatkan kepada pengukuran kemampuan peserta didik pada ranah psikomotor, daripada hanya sekadar memiliki dan mengetahui pengetahuan dan keahlian yang diajarkan pendidik; 4) perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan, dan ketersediaan bahan ajar; dan 5) menambah intensitas pelaksanaan pelatihan (*training*) bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut Umaedi (1999), ada dua faktor penyebab perbaikan mutu selama ini tidak berjalan dengan lancar, yaitu: 1) strategi pembangunan pendidikan masih lebih besar pada *input oriented*. Hal ini berarti paradigma yang dijalankan pemimpin lembaga pendidikan terlalu bersandar pada asumsi, bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah dipenuhi, maka akan menghasilkan *output* atau keluaran yang bermutu; dan 2) pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro tidak terjadi atau tidak berjalan di tingkat mikro (sekolah atau madrasah) (Baharuddin,

2010). Namun begitu, ada kekuatan atau upaya peningkatan mutu sekolah yang dapat dilakukan, antara lain: 1) pembagian tugas yang efektif dan efisien; 2) pemanfaatan dana yang profesional; 3) program peningkatan mutu sekolah; 4) pembentukan tim sukses peningkatan mutu sekolah; 5) desain standar yang tepat; 6) sistem organisasi yang efektif; 7) kepemimpinan yang efektif; dan 8) motivasi personal.

## **C. Manajemen Pendidikan Sekolah Menengah**

### **1. Pengertian Manajemen Pendidikan Sekolah Menengah**

Sekolah menengah sebagaimana menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas menyatakan bahwa sekolah menengah merupakan lanjutan pendidikan dasar. Sedangkan menurut PP No. 29 Tahun 1990 menyatakan bahwa pendidikan menengah adalah pendidikan yang diselenggarakan bagi lulusan pendidikan dasar. Jadi, lembaga pendidikan tingkat menengah meliputi Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah (MA).

Manajemen pendidikan menengah dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan agar usaha pendidikan di tingkat sekolah menengah (SMP, SMA, SMK, MA) dapat berjalan dengan baik, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, penggerakan, kepemimpinan, dan pengawasan/pengendalian/pengontrolan; optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas lembaga pendidikan (sekolah) dengan segala aspek lainnya secara efektif dan efisien; dan aktivitas yang bertujuan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan (sekolah).

Manajemen pendidikan menengah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan dalam sebuah lembaga pendidikan/satuan pendidikan tingkat menengah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan menengah adalah proses pemberdayagunaan berbagai sumber daya pendidikan (manusia, sarana dan prasarana, serta media pendidikan lainnya) melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan secara efektif dan efisien terhadap berbagai bidang yang menjadi garapan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.



## 2. Tujuan Manajemen Pendidikan Sekolah Menengah

Tujuan manajemen pendidikan menengah mengacu pada pendapat Kurniadin dan Machali (2012: 125), antara lain sebagai berikut:

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM).
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.
- c. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajerial).
- d. Tercapainya tujuan pendidikan menengah secara efektif dan efisien.
- e. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
- f. Teratasinya masalah mutu pendidikan menengah.
- g. Terciptanya perencanaan pendidikan menengah yang merata, bermutu, relevan, dan akuntabel, serta meningkatnya citra pendidikan menengah yang positif (Asmendri, 2012: 13).

Namun, pada intinya manajemen pendidikan menengah bertujuan untuk mewujudkan keadaan sebagai berikut:

- a. Pendidikan Menengah Umum
  - 1) Memiliki keimanan dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa mulai mapan.
  - 2) Memiliki etika (sopan santun dan beradab).
  - 3) Memiliki penalaran yang baik (dalam kajian materi kurikulum, kreatif, inisiatif, serta memiliki tanggung jawab) dan penalaran sebagai penekanannya.
  - 4) Kemampuan berkomunikasi/sosial (tertib, sadar aturan dan perundang-undangan, dapat bekerja sama, mampu bersaing, toleransi, menghargai hak orang lain, dan dapat berkompromi).
  - 5) Dapat mengurus dirinya dengan baik.

- b. Pendidikan Menengah Kejuruan
- 1) Memiliki keimanan dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa mulai mapan.
  - 2) Memiliki etika (sopan santun dan beradab).
  - 3) Memiliki penalaran yang baik (untuk mengerjakan keterampilan khusus, inovatif dalam arah tertentu, kreatif di bidangnya, serta bertanggung jawab terhadap karyanya) dan keterampilan sebagai penekanannya.
  - 4) Memiliki kemampuan berkomunikasi/sosila (tertib sadar aturan dan hukum, dapat bekerja sama, mampu bersaing, toleransi, menghargai hak orang lain, dan dapat berkompromi).
  - 5) Memiliki kemampuan berkompetisi secara sehat, dan dapat mengurus dirinya dengan baik.

### **3. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Sekolah Menengah**

Ruang lingkup manajemen pendidikan menengah mencakup kegiatan-kegiatan:

- a. Menetapkan tujuan-tujuan.
- b. Membuat kebijaksanaan.
- c. Menentukan peranan-peranan.
- d. Mengoordinasikan fungsi-fungsi manajemen.
- e. Menganalisis efektivitas.
- f. Menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat.
- g. Bekerja dengan kepemimpinan untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan.
- h. Melibatkan orang-orang.
- i. Melakukan komunikasi (Tabrani R., 1993: 25).

Adapun bidang garapannya mencakup: (1) pengajaran dari kurikulum, (2) murid, (3) kepemimpinan masyarakat sekolah, (4) personel sekolah, (5) gedung sekolah, (6) angkutan sekolah, (7) organisasi dan struktur, serta (8) keuangan dan tata usaha sekolah (Tabrani R., 1993: 25).

Bidang garapan pengajaran dari kurikulum terdiri atas kegiatan: (a) mempersiapkan perumusan tujuan-tujuan kurikulum, (b) mem-

persiapkan penentuan isi dan organisasi kurikulum, (c) menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas fisik, dan personel yang tersedia, (d) mempersiapkan bahan, sumber, dan perlengkapan bagi program pengajaran, (e) mempersiapkan program supervisi pengajaran, (f) mempersiapkan program pendidikan dalam jabatan bagi para guru.

Bidang garapan kemuridan terdiri dari kegiatan-kegiatan: (a) merintis dan memelihara sistem penghitungan dan kehadiran murid, (b) mempersiapkan program orientasi bagi para murid, (c) mempersiapkan program bimbingan dan penyuluhan, (d) mempersiapkan pelayanan kesehatan, (e) mempersiapkan pelayanan administrasi murid, (f) mempersiapkan pelayanan informasi tentang pekerjaan dan pendidikan, (g) mempersiapkan pelayanan menempatkan pekerja dan pelayanan lanjutan bagi murid, (h) mengatur prosedur penilaian dan interpretasi pertumbuhan murid secara kontinu, (i) mengatur tata disiplin murid, dan (j) mengoordinasikan program kegiatan murid.

Bidang garapan kepemimpinan masyarakat sekolah terdiri dari kegiatan-kegiatan: (a) membantu menciptakan kesempatan bagi masyarakat untuk mengenal komposisinya, (b) akan melakukan perbaikan melalui penggunaan sumber-sumber alami dan manusia, (c) menentukan pelayanan-pelayanan pendidikan, (d) membantu pembuatan dan pelaksanaan rencana-rencana perbaikan kehidupan masyarakat, (e) menentukan dan membantu jasa yang dapat disediakan oleh sekolah dalam perbaikan masyarakat bersama dan melalui kerja sama dengan lembaga lain, dan (f) memungkinkan penulisan secara kontinu rencana dan kebijaksanaan yang dapat diterima untuk perbaikan masyarakat, khususnya berhubungan dengan jasa yang diberikan oleh sekolah.

Bidang garapan personel sekolah terdiri dari kegiatan-kegiatan: (a) mempersiapkan rumusan kebijaksanaan personel, (b) mempersiapkan pengambilan (rekrutmen) personel, (c) memilih dan menugasi personel, (d) meningkatkan kesejahteraan personel, (e) mengembangkan sistem pencatatan sipil, dan (f) mendorong dan menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan profesional personel.

Bidang garapan gedung sekolah terdiri dari kegiatan-kegiatan: (a) menentukan kebutuhan akan fasilitas fisik sekolah dan sumber-sumber

yang dapat dikerahkan untuk memenuhi kebutuhan itu, (b) menyusun rencana yang komprehensif bagi pertumbuhan dan peningkatan fasilitas fisik sekolah, (c) melaksanakan rencana-rencana bagi pertumbuhan dan peningkatan fisik sekolah, dan (d) menyusun program pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas fisik sekolah yang efisien.

Bidang garapan angkutan sekolah terdiri dari kegiatan-kegiatan: (a) menentukan kebutuhan sekolah dan angkutan (lokasi sekolah, jalan, dan sebagainya) bagi pelayanan transportasi, (b) memperoleh perlengkapan dan persediaan melalui cara pembelian dan kontrak yang disetujui, (c) mengatur dan menyediakan sistem pemeliharaan angkutan sekolah yang efisien, (d) mengatur keamanan murid, personel, dan perlengkapan, dan (e) mengembangkan pemahaman dan pemaknaan ketentuan resmi bagi operasi sistem angkutan.

Bidang garapan organisasi dan struktur terdiri dari kegiatan-kegiatan: (a) pembangunan hubungan kerja dengan lembaga-lembaga setempat untuk menyediakan pelayanan yang diperlukan oleh sistem sekolah, (b) bekerja dengan dewan pendidikan dalam merumuskan kebijakan dan rencana-rencana sekolah, (c) menguasai unit-unit operasional yang sesuai pada sistem sekolah, (d) mengembangkan organisasi personel untuk melaksanakan tujuan-tujuan program sekolah, dan (e) mengatur kelompok profesional dan orang-orang yang bukan ahli guna partisipasi dalam perencanaan pendidikan dan kegiatan pendidikan lainnya.

Bidang garapan keuangan dan tata usaha sekolah terdiri dari kegiatan-kegiatan: (a) mengatur personel tata usaha, (b) menentukan sumber keuangan sekolah, (c) mengatur gaji personel, (d) mempersiapkan anggaran pembiayaan sekolah, (e) mengelola pembelanjaan modal dan penyelesaian piutang, (f) mengelola pembelian sekolah, (g) mempertanggungjawabkan keuangan sekolah, (h) mempertanggungjawabkan harta kekayaan sekolah, (i) menyediakan program asumsi sekolah, dan (j) menyediakan sistem pertanggungjawaban intern.

#### **4. Proses Manajemen Pendidikan Sekolah Menengah**

Proses manajemen pendidikan menengah yang dijalankan sebagai upaya mengoptimalkan tercapainya tujuan pendidikan secara efisien dan efektif meliputi aktivitas-aktivitas fungsional sebagai berikut:



### **a. Perencanaan**

Perencanaan pendidikan di sekolah menengah dilakukan melalui tahapan perencanaan sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tujuan pendidikan yang hendak dicapai.
- 2) Menganalisis lingkungan, mengidentifikasi peluang dan kendala strategis lingkungan eksternal dan identifikasi kekuatan serta kelemahan organisasional sekolah.
- 3) Membuat keputusan rencana strategi sekolah, mengembangkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan memilih alternatif.
- 4) Mengembangkan rencana operasional sekolah.
- 5) Mengimplementasikan rencana sekolah dan evaluasi hasil.

### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian di sekolah menengah meliputi pemerincian pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, dan *monitoring* serta reorganisasi secara tepat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkan pengorganisasian yang baik dan efektif bagi pencapaian tujuan, perlu penerapan beberapa asas pengorganisasian sebagai berikut:

- 1) Pengorganisasian harus fungsional.
- 2) Pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja.
- 3) Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
- 4) Organisasi harus mengandung kesatuan perintah.
- 5) Organisasi harus fleksibel dan seimbang.

### **c. Pemberian Motivasi**

Dalam rangka melaksanakan fungsi pemberian motivasi ini, ada beberapa teknik motivasi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah menengah, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pemberian pujian dan penghargaan.
- 2) Pemberian kepercayaan untuk melakukan suatu pekerjaan, tugas, atau kegiatan.

- 3) Pemberian peluang atau kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang bersifat kreatif inovatif.
- 4) Pemberian insentif atau imbalan.
- 5) Menciptakan iklim kerja yang harmonis dan menyenangkan.
- 6) Memberikan teladan yang baik.
- 7) Memberikan petunjuk atau nasihat.
- 8) Memberikan teguran atau sanksi.
- 9) Menyediakan peralatan dan bahan yang sesuai dengan tugas dan kegiatan serta sesuai dengan kondisi sekolah.
- 10) Memberikan layanan yang layak untuk keperluan kenaikan pangkat atau promosi, dan sebagainya.
- 11) Memberitahukan hasil pekerjaan atau kegiatan kepada guru yang bersangkutan sebagai umpan balik.
- 12) Memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para guru.

#### **d. Pengendalian**

Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, seorang kepala sekolah menengah dapat menggunakan sekurang-kurangnya tiga pendekatan, yaitu: (1) pengendalian yang bersifat pencegahan (preventif), (2) pengendalian langsung, dan (3) pengendalian yang bersifat perbaikan (kuratif):

- a. Pengendalian preventif dilaksanakan kepala sekolah dengan menitikberatkan pada usaha-usaha: (1) melakukan perencanaan yang matang; (2) pengorganisasian yang tepat sehingga terpilih orang-orang yang dapat memenuhi prinsip *the right man on the right place* dan tersusun mekanisme kerja yang jelas dan terarah; (3) pemberian dorongan yang tepat kepada guru yang dipimpinya; (4) pemberian pengarahan yang jelas dan terarah; (5) menciptakan iklim kerja yang menimbulkan kegairahan kerja; dan (6) pengoordinasian yang tepat sehingga semua guru mempunyai arah gerak yang sama dalam situasi hubungan yang harmonis.
- b. Pengendalian langsung dapat dititikberatkan kepada usaha-usaha kepala sekolah untuk: (1) mengadakan pengamatan yang cermat dan terencana secara sistematis pada setiap tahap dalam proses

pelaksanaan program; (2) menyupervisi pelaksanaan program atau kegiatan yang dilakukan oleh guru; (3) memberikan bantuan atau bimbingan segera kepada guru/personel yang memerlukannya, yaitu pada saat-saat mereka mengalami kesulitan atau melakukan penyimpangan dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan-kegiatannya. Bantuan dan bimbingan ini dapat diberikan oleh sekolah atau teman sejawat pada sekolah yang bersangkutan; dan (4) membina disiplin guru secara berkesinambungan.

- c. Pengawasan/pengendalian yang bersifat perbaikan dilaksanakan berdasarkan hasil evaluasi dan analisis. Dengan demikian, perbaikan ini dilakukan setelah suatu tugas atau kegiatan selesai dilaksanakan.

## **5. Standar Manajemen Pendidikan Sekolah Menengah**

Standar manajemen pendidikan menengah mengacu pada Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, yang mengandung beberapa poin penting, di antaranya sebagai berikut:

### **a. Perencanaan Program**

Perencanaan program dalam pengelolaan pendidikan meliputi pembuatan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja.

#### **1) Visi Sekolah/Madrasah**

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang (Akdon, 2006: 94).

Bagi sekolah visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Visi sekolah menurut Permendiknas No. 19 Tahun 2007 harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang.
- b) Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada 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 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**

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang (Akdon, 2006: 97). Pernyataan misi mencerminkan penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan.

Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi, misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Misi sekolah menurut Permendiknas No. 19 Tahun 2007 harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.
- b) Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- c) Menjadi dasar program 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 kepala sekolah/madrasah.
- 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**

Tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi sekolah. Perumusan tujuan merupakan strategi/perlakuan, arah kebijakan dan program suatu sekolah. Oleh karena itu, perumusan tujuan harus memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Perumusan tujuan menurut Permendiknas No. 19 Tahun 2007 harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan).
- b) Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- c) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah/madrasah dan pemerintah.
- d) Mengakomodasi masukan 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 dan segenap pihak yang berkepentingan.

### **4) Program/Rencana Kerja Sekolah/Madrasah**

Program merupakan implementasi dari visi, misi, dan tujuan. Program yang dimaksudkan ini adalah program operasional. Program operasional didefinisikan sebagai kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri atau bersama-sama untuk mencapai tujuan dan sasaran (Akdon, 2006: 135). Program merupakan

kumpulan kegiatan nyata, sistematis, dan terpadu, dilaksanakan oleh satu instansi pemerintah atau lebih ataupun dalam rangka kerja sama dengan masyarakat atau yang merupakan partisipasi aktif masyarakat guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Perumusan program kerja sekolah berdasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam merumuskan program kerja sekolah, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yakni sebagai berikut:

- a) Sekolah/madrasah membuat:
  - (1) rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
  - (2) rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.
- b) Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah/madrasah:
  - (1) disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada sekolah/madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah/madrasah;
  - (2) dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak terkait;
  - (3) rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah/madrasah;
  - (4) rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah/madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas;
  - (5) rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:
    - (a) kesiswaan;
    - (b) kurikulum dan kegiatan pembelajaran;
    - (c) pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya;
    - (d) sarana dan prasarana;



- (e) keuangan dan pembiayaan;
- (f) budaya dan lingkungan sekolah;
- (g) peran serta masyarakat dan kemitraan;
- (h) rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

## **b. Pelaksanaan Program**

Pelaksanaan rencana kerja sekolah/madrasah meliputi seluruh bidang pelaksanaan operasional sekolah yang meliputi: bidang kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekitar, serta peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah. Seluruh bidang tersebut diselenggarakan dan dikelola oleh satuan pendidikan yang dibentuk dalam struktur organisasi sekolah/madrasah. Struktur organisasi sekolah terdiri dari: semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan yang mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah.

Pelaksanaan rencana kerja/kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan oleh penanggung jawab kegiatan. Berikut ini beberapa pelaksanaan kegiatan sekolah yang dilaksanakan berdasarkan bidang garapannya, yang meliputi bidang-bidang sebagai berikut:

- 1) Bidang kesiswaan:
  - a) Menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik.
  - b) Memberikan layanan konseling kepada peserta didik.
  - c) Melaksanakan kegiatan ekstra dan nonkurikuler untuk para peserta didik.
  - d) Melakukan pembinaan prestasi unggulan.
  - e) Melakukan pelacakan terhadap alumni.
- 2) Bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran:
  - a) Menyusun KTSP dan jadwal berdasarkan kalender pendidikan.
  - b) Menyusun dan mengembangkan program pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang ditetapkan.

- c) Menyusun program penilaian hasil belajar peserta didik.
  - d) Menyusun dan menetapkan peraturan akademik.
- 3) Bidang pendidik dan tenaga kependidikan:
- a) Menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
  - b) Mengangkat pendidik dan tenaga kependidikan tambahan yang dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh penyelenggara sekolah.
- 4) Bidang sarana dan prasarana:
- a) Menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana.
  - b) Merencanakan, mengadakan, memelihara sarana dan prasarana yang ada di sekolah.
  - c) Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum.
- 5) Bidang keuangan dan pembiayaan:  
Menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
- 6) Bidang budaya dan lingkungan sekolah:
- a) Menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan.
  - b) Menetapkan pedoman tata tertib/peraturan sekolah.
  - c) Menetapkan kode etik warga sekolah.
- 7) Bidang humas/peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah  
Sekolah menjalin kemitraan dan kerja sama dengan masyarakat dan lembaga lain untuk mendukung program pelaksanaan kegiatan sekolah dalam rangka pengelolaan pendidikan.

### **c. Pengawasan dan Evaluasi**

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan *monitoring* untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Robbins, 1997).



Sekolah harus objektif, bertanggung jawab, dan berkelanjutan dalam melakukan pengawasan. Pengawasan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan dilakukan oleh komite sekolah, sedangkan supervisi dilakukan secara teratur oleh kepala sekolah. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya kepada kepala sekolah.

Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan harus menindaklanjuti setiap laporan yang diterimanya dan menggunakan hasil pemantauan atau pengawasan tersebut untuk memperbaiki kinerja sekolah dan sebagai sarana pendidikan.

Program evaluasi meliputi kegiatan evaluasi sebagai berikut:

- 1) Evaluasi diri adalah evaluasi yang dilakukan pihak sekolah untuk menilai kinerja sekolah itu sendiri. Pihak sekolah menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja, dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan standar nasional pendidikan. Evaluasi diri atau evaluasi sekolah dilakukan secara periodik berdasarkan pada data dan informasi yang sah.
- 2) Evaluasi dan pengembangan KTSP adalah proses yang dilakukan secara komprehensif dan fleksibel agar bisa menghadapi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir serta bersifat menyeluruh, yang artinya melibatkan semua pihak.
- 3) Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga pendidik meliputi kesesuaian penugasan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi harus memperhatikan pencapaian prestasi dan perubahan-perubahan peserta didik.
- 4) Akreditasi sekolah merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah atau lembaga berwenang untuk menentukan tingkat kelayakan suatu sekolah/madrasah berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan secara objektif, adil, transparan, dan komprehensif menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada standar nasional pendidikan.

#### **d. Kepemimpinan Sekolah**

Secara umum kepemimpinan berarti kemauan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Fungsi utama pemimpin pendidikan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama dengan penuh rasa kebebasan.
- 2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri, yaitu ikut serta memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- 3) Pemimpin membantu kelompok menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan serta berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.

Tugas dan kewajiban pemimpin sekolah/madrasah, antara lain sebagai berikut:

- 1) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu yang akan dicapai.
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
- 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah.
- 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
- 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah.



- 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal ini sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah.
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orangtua peserta didik dan masyarakat.
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidikan dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.
- 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.
- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.
- 12) Meningkatkan mutu pendidikan.
- 13) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- 14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.
- 15) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
- 16) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
- 17) Menjalin kerja sama dengan orangtua peserta didik dan masyarakat serta komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- 18) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab.

## **D. Manajemen Pendidikan Tinggi**

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006: 3), istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti sama, sedangkan sebenarnya mempunyai arti yang berlainan. Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah yang jenjangnya lebih tinggi daripada pendidikan menengah. Atau dengan kata lain, menurut penulis pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah, yang mencakup program diploma, sarjana, magister, program doktor, program profesi, dan program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Sebaliknya, perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.

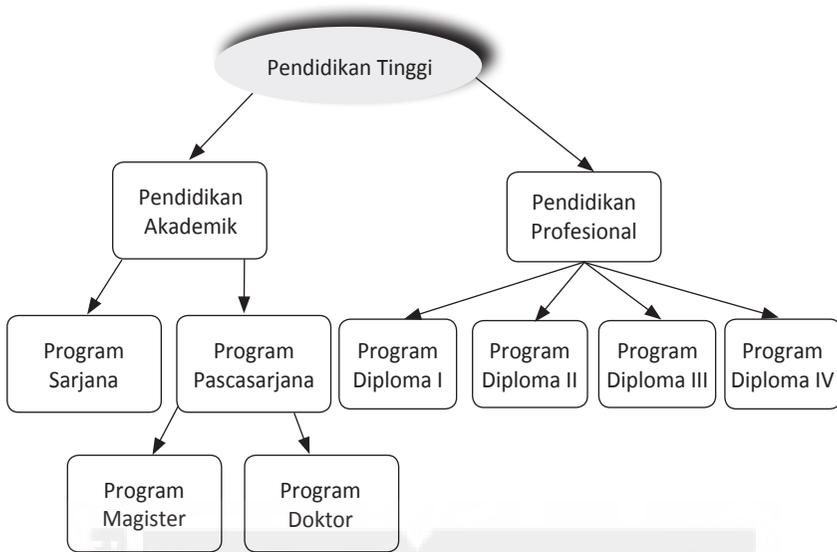
### **1. Konsep Pendidikan Tinggi**

Menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, tujuan pendidikan tinggi adalah:

- a. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional, yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian.
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006: 4), pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan pendidikan profesional. Pendidikan akademik merupakan pendidikan yang diarahkan terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan, sedangkan pendidikan profesional merupakan pendidikan yang diarahkan terutama pada kesiapan penerapan keahlian tertentu.





**Gambar 4.3** Pembagian Pendidikan Tinggi

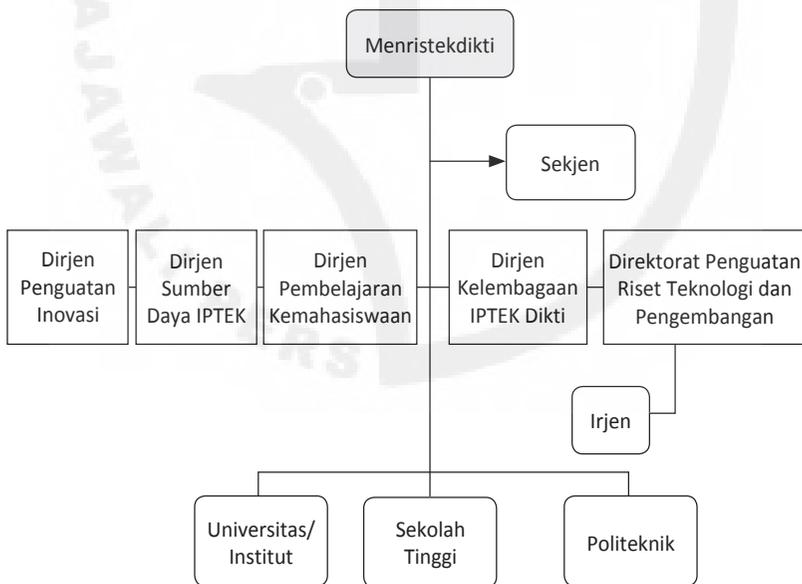
Sumber: Kemendikbud

## 2. Konsep Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi (pembelajaran), penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Pendidikan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik seperti kriteria yang sudah disebutkan di atas. Penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya menemukan kebenaran dan/ atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi, atau kesenian. Atau menurut penulis penelitian adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Atau menurut penulis, pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan bangsa.

Perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, dan universitas. Pengertian dari masing-masing satuan pendidikan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Akademi, menyelenggarakan program pendidikan profesional pada satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, atau kesenian tertentu.
- b. Politeknik, menyelenggarakan program pendidikan profesional pada beberapa bidang pengetahuan khusus atau perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi.
- c. Sekolah tinggi, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu.
- d. Institut, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian.
- e. Universitas, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam beberapa disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu.



**Gambar 4.4** Struktur Organisasi Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi  
 Sumber: Kemenristek Dikti 2015

### 3. Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi

Pedoman pengelolaan perguruan tinggi terdiri atas dua, yaitu: (1) yuridis atau hukum dan perundang-undangan yang terdiri atas UU

No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No. 12 Tahun 2012 tentang Dikti, PP No. 4 Tahun 2014, serta Permendikti; (2) teori-teori dan ilmu pengetahuan berupa buku dan karya ilmiah/jurnal hasil penelitian.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi mengatur bahwa penyelenggaraan perguruan tinggi yang dilakukan oleh masyarakat haruslah berbentuk yayasan atau badan yang bersifat sosial. Ketentuan tampaknya dimaksudkan untuk memberikan status badan hukum pada penyelenggaraan pendidikan tinggi. Jadi, ada semacam jenjang dalam penyelenggaraan perguruan tinggi swasta, yaitu jenjang pertama universitas dan jenjang kedua yayasan. Untuk perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi sendiri sudah merupakan Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang bersifat nirlaba atau nonprofit, sejajar dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam perkembangan lebih lanjut, ada tujuan untuk mengubah perguruan tinggi milik swasta menjadi semacam badan hukum tersendiri. Motivasi didorong oleh penilaian bahwa adanya dua jenjang penyelenggaraan perguruan tinggi swasta menimbulkan birokrasi yang tinggi, sehingga menghambat kelincahan gerak perguruan tinggi swasta. Dengan menjadi badan hukum sendiri, maka perguruan tinggi swasta dapat bertindak lebih mandiri dan otonom serta tidak memerlukan badan hukum lain sebagai penopangnya. Badan hukum adalah badan yang mempunyai hak dan kewajiban sama seperti subjek hukum orang.

#### **4. Manajemen Perguruan Tinggi**

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006: 42), ada beberapa aplikasi fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi, yaitu:

##### **a. Perencanaan**

Perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran bukan merupakan hal baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu universitas. Keuntungan memiliki perencanaan strategis, yaitu: (a) memberikan pedoman yang lebih baik bagi seluruh jajaran organisasi mengenai titik krusial apa yang sedang kita kerjakan, (b) membuat para manajer lebih

waspada mengenai perubahan, kesempatan baru, dan perkembangan ancaman, (c) memberikan pada manajer alasan-alasan yang masuk akal mengenai prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi, (d) membantu mengintegrasikan berbagai keputusan yang berhubungan dengan strategi tertentu yang dilakukan oleh berbagai manajer pada berbagai bidang di perguruan tinggi, dan (e) menciptakan suatu sikap manajemen yang lebih produktif daripada sikap defensif atau reaktif yang kadang sudah terlambat.

## **b. Pengorganisasian**

Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian staf atau karyawan perlu membedakan beberapa jenis karyawan yang bekerja di suatu universitas, yang masing-masing mempunyai tugas khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Ada empat jenis kelompok karyawan yang mempunyai tugas berbeda-beda, yaitu: (a) karyawan akademik, merupakan para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian ilmiah, (b) karyawan administrasi, merupakan karyawan yang bekerja di rektorat, keuangan, pendaftaran, personalia, dan sebagainya, (c) karyawan penunjang akademik, merupakan mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan di perpustakaan, laboratorium, bengkel latihan, dan sejenisnya, dan (d) karyawan penunjang lainnya, merupakan karyawan lain seperti sopir, tukang kebun, petugas pembersihan gedung, petugas pemeliharaan, dan sejenisnya.

Tugas pengorganisasian dan staf termasuk perencanaan, seleksi pelatihan, pengembangan karier, pembuatan rincian tugas (*job description*) dan kebutuhan tugas (*job requirement*), penetapan otorisasi, menentukan struktur organisasi, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*job evaluation* dan *job establishment*), merencanakan kaderisasi, dan lainnya.

## **c. Penggerakan (*Actuating*)**

Tugas penggerakan (*actuating*) adalah tugas menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu perguruan tinggi agar masing-masing bekerja sesuai yang telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan



maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antarpribadi. Oleh karena itu, banyak yang mengatakan bahwa fungsi penggerakan adalah fungsi yang paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi penggerakan berada pada semua tingkat, lokasi, dan bagian perguruan tinggi.

Fungsi penggerakan meliputi memberikan motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbalan jasa, mengembangkan para manajer, dan lainnya. Fungsi penggerakan kadang-kadang digantikan dengan istilah lain misalnya fungsi kepemimpinan (*leading*).

Alat yang sering kali digunakan untuk membantu memahami kebutuhan manusia adalah hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh A.H. Maslow. Hierarki mengenali lima tingkat kebutuhan dasar manusia, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological need*), lapar dan haus adalah kebutuhan yang paling dasar bagi manusia dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum semua kebutuhan lainnya dipenuhi.
- 2) Kebutuhan keamanan (*safety need*), keamanan adalah tingkat berupa pakaian, tempat perlindungan atau rumah tempat tinggal, dan lingkungan yang menjamin keamanan, seperti pekerjaan tetap, pensiun, dan asuransi.
- 3) Kebutuhan afeksi (*affection need*), pengakuan termasuk dalam lingkungan tertentu, bukan hanya lingkungan keluarga, tetapi juga lingkungan sosial lainnya seperti tempat kerja.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem need*), kebutuhan penghargaan berbentuk kebutuhan penghargaan diri, rasa keberhasilan, dan pengakuan dari orang lain. Kebutuhan akan status merupakan dorongan utama untuk keberhasilan lebih lanjut.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization need*), tingkat tertinggi kebutuhan manusia adalah rasa pemenuhan diri, yaitu sumbangan optimalnya pada sesama manusia, suatu realisasi penuh atas potensi diri manusia.

#### **d. Pengawasan**

Pengawasan adalah fungsi terakhir manajemen, namun bukan berarti yang paling kurang penting. Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Kalau tidak apa kendalanya dan bagaimana menghilangkan kendala agar hasil kerja dapat sesuai apa yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya setiap akhir tahun anggaran, tetapi justru harus secara berkala dalam waktu yang lebih pendek, misalnya setiap bulan. Sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat dilaksanakan.

### **5. Dimensi Makna Perguruan Tinggi**

#### **a. Dimensi Etis**

Universitas dikenal sebagai pusat kreativitas dan pusat penyebaran ilmu pengetahuan, bukan demi kreativitas sendiri, tetapi demi kesejahteraan umat manusia. Hakikat tugas dan panggilan universitas adalah mengabdikan diri pada penelitian, pengajaran, dan pendidikan para mahasiswa yang dengan suka rela bergabung dengan para dosen dalam cinta yang sama akan pengetahuan. Universitas bergumul dalam pencarian akan kebenaran secara terus-menerus dan mengomunikasikannya kepada kaum muda dan kepada siapa pun yang belajar berpikir, sehingga dapat secara benar bertindak dan melayani umat manusia dengan lebih baik. Dalam konteks pencarian kebenaran secara utuh, universitas mempunyai kebebasan akademik. Kebebasan akademik berakar pada martabat manusia yang mempunyai kebebasan internal atau kebebasan dasar dalam pribadinya.

Di sini terasa kekentalan dimensi moral dan etis penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peran universitas pada perlindungan martabat manusia serta pada tanggung jawab moral penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi adalah beberapa contoh dimensi etis dari makna perguruan tinggi.

#### **b. Dimensi Keilmuan**

Dunia perguruan tinggi adalah dunia ilmu pengetahuan. Tujuan utama pendidikan tinggi adalah mengembangkan dan menyebarkan



ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan dengan proses belajar-mengajar, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hanya di perguruan tinggi melalui pendidikan tinggi ilmu pengetahuan betul-betul dikembangkan dan bukan di pendidikan yang lebih rendah atau di tempat lain. Oleh karena itu, para dosen harus selalu berusaha meningkatkan kompetensi di bidang ilmu pengetahuan dan penelitian yang dikuasainya. Demikian pula, para mahasiswa dirangsang untuk berpikir secara kritis, sistematis, dan taat asas serta mau dan mampu belajar seumur hidup.

### **c. Dimensi Pendidikan**

Di dalam proses pembelajaran, mahasiswa diusahakan menjadi orang yang mau belajar terus-menerus. Proses pembelajaran umumnya bersifat formal. Sebaliknya, pendidikan adalah proses penyiapan manusia muda menjadi manusia dewasa, yaitu manusia yang mandiri dan bertanggung jawab. Dalam proses pendidikan, termasuk pendidikan tinggi tidak ada pengaturan, kurikulum (tidak ada struktur atau sistem). Hanya ada penjenjangan, pengaturan, perencanaan, struktur, dan sistem mengenai pembelajaran. Pendidikan dapat diberikan, baik dalam kurikulum intra, kurikulum ekstra, maupun kurikulum tersembunyi.

Dalam kurikulum intra, pendidikan dapat diberikan dalam bentuk penjelasan dan contoh aplikasi ilmu pengetahuan. Dalam kurikulum ekstra, pendidikan dapat diberikan dalam seni budaya, seni olahraga, seni organisasi, dan lainnya. Sedangkan dalam kurikulum tersembunyi, pendidikan dapat diberikan dalam contoh nyata pengaturan dan pengelolaan universitas. Disiplin, keterbukaan, pelayanan, bantuan pada yang lemah, kejujuran, dan kerja keras yang diperlihatkan dalam pengelolaan universitas adalah nilai-nilai konkret yang merupakan contoh nyata untuk pendidikan.

### **d. Dimensi Sosial**

Penemuan ilmiah dan penemuan teknologi telah menciptakan pertumbuhan ekonomi dan industri yang sangat besar. Melalui kegiatan dan perjuangan para ahli dan mahasiswa, kehidupan demokrasi ditingkatkan dan martabat manusia lebih dihargai. Perguruan tinggi mempersiapkan para mahasiswa untuk mengambil tanggung jawab di dalam masyarakat. Dari para lulusannya, masyarakat mengharapkan

pembaruan dan perbaikan terus-menerus dalam tata kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Melalui pengajaran dan penelitian, perguruan tinggi diharapkan memberikan sumbangan dalam memecahkan berbagai problema yang sedang dihadapi masyarakat, seperti kekurangan pangan, pengangguran, kekurangan pemeliharaan kesehatan, ketidakadilan, kebodohan, dan lainnya.

### **e. Dimensi Korporasi**

Perguruan tinggi memberikan jasa kepada masyarakat berupa pendidikan tinggi dalam bentuk proses belajar-mengajar dan penelitian, yang diajarkan dan diteliti adalah ilmu pengetahuan. Perguruan tinggi memiliki pelanggan, yaitu para mahasiswa dan masyarakat pengguna lulusannya. Perguruan tinggi menghadapi persaingan, yaitu antara perguruan tinggi lain, baik dari dalam maupun luar negeri. Apabila pelanggan (mahasiswa) perguruan tinggi terlalu sedikit, perguruan tinggi tidak dapat membiayai dirinya sendiri, sehingga mengalami defisit dan kalau terus-menerus demikian, kelangsungan hidupnya akan terancam. Perguruan tinggi memiliki dan mengelola berbagai sumber daya, seperti manusia, barang-barang, peralatan, keuangan, dan metode. Perguruan tinggi perlu memperkenalkan produknya pada masyarakat agar dikenal dan dibeli.

## **6. Perguruan Tinggi dan Tantangan Globalisasi**

Globalisasi berpengaruh pada semua tingkah laku manusia dan berdampak dalam tingkatan berbeda pada budaya, masyarakat, dan manusia. Ada empat aspek globalisasi, yaitu perdagangan, pergerakan modal, pergerakan orang, serta penyebaran ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks pendidikan tinggi, globalisasi dapat berbentuk kebebasan masuk dan beroperasinya perguruan tinggi asing ke dalam negeri tanpa dapat dicegah atau dihindari. Secara formal, globalisasi memang belum menyentuh pendidikan tinggi dan perguruan tinggi, tetapi tampaknya tidak akan lama, kekuatan dan gejalanya tidak dapat dibendung lagi. Pergerakan bebas ilmu pengetahuan dan teknologi yang merupakan salah satu aspek penting dalam globalisasi tentu akan menyentuh pula bidang pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Apa yang sudah lama terjadi di bidang pendidikan tinggi masih dalam tahap internasional.



Menurut Atkinson (2011), globalisasi bagi perguruan tinggi pun merupakan kekuatan yang mengubah perguruan tinggi dari suatu institusi yang memonopoli ilmu pengetahuan menjadi suatu lembaga, antara sekian jenis organisasi yang menyediakan informasi dan dari suatu institusi yang selalu dibatasi oleh waktu dan geografi menjadi suatu lembaga tanpa batasan. Dengan demikian, bagi perguruan tinggi globalisasi berarti sebagai berikut:

- a. Teknologi informasi dan komunikasi, seperti internet dan www menyediakan peralatan baru yang sangat ampuh dalam membentuk jaringan global untuk pengajaran dan riset. Saat ini, proses pembelajaran mungkin masih mengandalkan landasan yang kurang mencukupi untuk proses interaksi berkualitas tinggi. Namun, landasan akan berkembang lebih canggih yang menunjang audio dan video lebih baik, bereaksi secara cepat terhadap masukan mahasiswa.
- b. Dalam lingkungan baru, suatu organisasi, baik universitas maupun pemberi jasa informasi lainnya, dapat memenuhi kebutuhan. Universitas global akan mampu mengajar mahasiswa di mana pun dan kapan pun, serta dapat mengambil dosen dari mana pun.
- c. Universitas sudah tidak memonopoli produksi ilmu pengetahuan.

Mereka harus bersaing dengan penyedia jasa informasi dan pengetahuan lainnya yang tidak memerlukan kampus dengan segala fasilitasnya yang mahal. Dengan demikian, di perguruan tinggi ada dampak yang perlu diantisipasi dan tantangan yang perlu dihadapi, yaitu sebagai berikut:

#### **a. Tantangan pada Pengelolaan**

Setiap negara harus membuka diri seluas-luasnya terhadap masuknya perguruan tinggi, dosen, peneliti, dan sebagainya tanpa hambatan sama sekali dalam bentuk apa pun. Tampaknya investasi langsung dalam bentuk *brick and mortar* (bangunan dan bentuk fisik) kurang memberikan keunggulan kompetitif mengingat sebagian besar biaya perguruan tinggi adalah gaji dosen. Gaji dosen asing yang begitu tinggi tampaknya sulit bersaing dengan perguruan tinggi dalam negeri.

## **b. Tantangan pada Proses Belajar-Mengajar**

Globalisasi ternyata mengubah cara belajar-mengajar, dari bertatap muka dan melalui hubungan personal antara dosen dan mahasiswa menjadi hubungan maya dan nonpersonal, melalui internet, dan video jarak jauh. Menurut Drucker, tiga puluh tahun dari sekarang kampus universitas besar akan menjadi barang peninggalan. Universitas tidak akan mampu bertahan hidup dalam bentuknya seperti sekarang. Alasannya adalah pergeseran pada pendidikan yang berlangsung secara terus-menerus dari orang-orang yang sudah dewasa, yang sudah sangat terdidik dan menjadi pusat serta sektor pertumbuhan pendidikan.

Banyak yang berpendapat bahwa ramalan Drucker tidak akan terwujud. Proses belajar-mengajar tradisional masih tetap diperlukan dan berkembang bersamaan dengan cara baru melalui berbagai alat teknologi informasi. Proses belajar-mengajar melalui internet tidak akan dapat menggantikan proses belajar-mengajar seperti sekarang ini, secara tatap muka di gedung universitas. Universitas riset tidak akan tergantikan oleh universitas maya. Meskipun demikian, tantangan yang mendasar tetap harus dijawab.

## **c. Tantangan pada Pendidikan Nilai**

Globalisasi sering kali menghadirkan pengetahuan dan informasi berlebihan yang tidak dapat ditangkap oleh kebanyakan yang tidak mampu pula mencerna tantangan yang menyertainya, sehingga hidup dalam alam globalisasi merupakan risiko dan mengubah identitas seseorang, tempat tinggal, dan kehidupan masa depan. Globalisasi yang tidak sempurna yaitu tidak lengkap, tetapi tetap berjalan terus, justru meningkatkan perbedaan antarnegara dan menambah ketidakseimbangan dalam segala bidang ekonomi, politik, budaya, agama, dan sosial. Globalisasi yang tidak terkendali membawa ancaman dan ketakutan yang memang dapat dimengerti dalam banyak hal. Globalisasi tidak dapat dikatakan baik atau buruk. Globalisasi akan menjadi seperti apa yang dikehendaki dan diperbuat oleh manusia.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

## INOVASI DAN STRATEGI MANAJEMEN PENDIDIKAN

### A. Inovasi Manajemen Pendidikan

#### 1. Kajian Teoretis tentang Inovasi

Berbicara mengenai inovasi (pembaruan) mengingatkan pada istilah *invention* dan *discovery*. Para ahli banyak menjelaskan bahwa *invention* adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru, artinya hasil karya manusia. Sedangkan *discovery* adalah penemuan sesuatu (benda) yang sebenarnya telah ada sebelumnya. Dengan demikian, inovasi dapat diartikan sebagai usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) *invention* dan *discovery*. Dalam kaitan ini, inovasi adalah penemuan yang dapat berupa sesuatu ide, barang, kejadian, dan metode yang diamati sebagai sesuatu hal baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Inovasi dapat berupa hasil dari *invention* atau *discovery*. Inovasi dilakukan dengan tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah.

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa inovasi diartikan sebagai ditemukannya sesuatu hal yang baru, baik sebenarnya barangnya itu sendiri sudah ada lama kemudian baru diketahui atau memang benar-benar baru dalam arti sebelumnya tidak ada (Saefudin Sa'ud, 2008: 2). Pendapat lain menyebutkan bahwa inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan (Hasan, 2008: 192). Inovasi dalam bidang pendidikan adalah usaha mengadakan perubahan dengan tujuan

untuk memperoleh hal yang lebih baik dalam bidang pendidikan. Pendidikan adalah suatu sistem, maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas, misalnya sistem pendidikan nasional.

Inovasi manajemen dalam pendidikan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Selain itu, menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang buatan manusia yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat).

## 2. Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada sebelumnya) serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan (Sa'ud, 2009: 2). Dalam mempelajari proses inovasi para ahli mencoba mengidentifikasi kegiatan apa saja yang dilakukan individu selama proses itu berlangsung serta perubahan apa yang terjadi dalam proses inovasi, maka hasilnya ditemukan beberapa penahapan proses inovasi.

Pengertian inovasi pendidikan merupakan suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang sama sebelumnya), serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Dari definisi tersebut dapat dijabarkan beberapa istilah yang menjadi kunci pengertian inovasi pendidikan, sebagai berikut:

- a. "Baru" dalam inovasi dapat diartikan apa saja yang belum dipahami, diterima, atau dilaksanakan oleh penerima inovasi, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang.
- b. "Kualitatif" berarti inovasi itu memungkinkan adanya reorganisasian atau pengaturan kembali unsur-unsur dalam pendidikan.
- c. "Hal" yang dimaksud dalam definisi tadi banyak sekali, meliputi semua komponen dan aspek dalam subsistem dalam pendidikan.

- d. “Kesengajaan” merupakan unsur perkembangan baru dalam pemikiran para pendidik dewasa ini. Pembatasan arti secara fungsional ini lebih banyak mengutarakan harapan kalangan pendidik agar kita kembali pada pembelajaran dan pengajaran serta menghindarkan diri dari pembaruan perkakas.
- e. “Meningkatkan kemampuan” mengandung arti bahwa tujuan utama inovasi adalah kemampuan sumber-sumber tenaga, uang, dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi. Pendeknya keseluruhan sistem perlu ditingkatkan agar semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.
- f. “Tujuan” yang direncanakan harus dirinci dengan jelas tentang sasaran dan hasil-hasil yang ingin dicapai, yang sedapat mungkin dapat diukur untuk mengetahui perbedaan antara keadaan sesudah dan sebelum inovasi dilaksanakan. Sedangkan tujuan dari inovasi itu sendiri adalah efisiensi dan efektivitas, mengenai sasaran jumlah anak didik sebanyak-banyaknya dengan hasil yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber tenaga, uang, alat, dan waktu dalam jumlah sekecil-kecilnya (Saefudin Sa’ud, 2009: 2).

Everett M. Rogers mengemukakan karakteristik inovasi yang dapat memengaruhi cepat atau lambatnya penerimaan inovasi, sebagai berikut:

- a. Keunggulan relatif, yaitu sejauh mana inovasi dapat memberikan manfaat atau keuntungan, bagi penerimanya, yang dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, prestise sosial, kenyamanan, kepuasan, dan lainnya.
- b. Konfirmanilitas/kompatibel (*compatibility*), ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai (*value*), pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima.
- c. Kompleksitas (*complexity*), ialah tingkat kesukaran atau kerumitan untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima.
- d. Trialabilitas (*trialability*), ialah dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima.
- e. Dapat diamati (*observability*), ialah mudah tidaknya diamati suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat.

Adapun beberapa kemampuan bidang yang dapat diamati, di antaranya: manajemen pendidikan, metodologi pengajaran, media pembelajaran, sumber belajar, pelatihan guru, implementasi kurikulum, dan lain-lain.

Mengacu kepada UU Sisdiknas Tahun 2003 Pasal 3, maka kita sebagai bagian dari penyelenggara pendidikan harus memikirkan berbagai upaya perubahan yang dapat menunjang keberhasilan tujuan pendidikan.

Rogers mengemukakan difusi menyangkut, *which is the spread of a new idea from its source of invention or creation to its ultimate users or adopters*. Sesuai dengan pemikiran Rogers, dalam proses difusi inovasi terdapat 4 (empat) elemen pokok, yaitu:

- a. Inovasi: gagasan, tindakan, atau barang yang dianggap baru oleh seseorang. Dalam hal ini, kebaruan inovasi diukur secara subjektif menurut pandangan individu yang menerimanya. Jika suatu ide dianggap baru oleh seseorang maka ia adalah inovasi untuk orang itu. Konsep “baru” dalam ide yang inovatif tidak harus baru sama sekali.
- b. Saluran komunikasi: “alat” untuk menyampaikan pesan-pesan inovasi dari sumber kepada penerima. Dalam memilih saluran komunikasi, sumber paling tidak perlu memperhatikan: (a) tujuan diadakannya komunikasi, dan (b) karakteristik penerima. Jika komunikasi dimaksudkan untuk memperkenalkan suatu inovasi kepada khalayak yang banyak dan tersebar luas, maka saluran komunikasi yang lebih tepat, cepat, dan efisien, adalah media massa. Akan tetapi, jika komunikasi dimaksudkan untuk mengubah sikap atau perilaku penerima secara personal, maka saluran komunikasi yang paling tepat adalah saluran interpersonal.
- c. Jangka waktu: proses keputusan inovasi, dari mulai seseorang mengetahui sampai memutuskan untuk menerima atau menolaknya, dan penguatan terhadap keputusan itu sangat berkaitan dengan dimensi waktu. Paling tidak dimensi waktu terlihat dalam: (a) proses pengambilan keputusan inovasi, (b) keinovatifan seseorang, relatif lebih awal atau lebih lambat dalam menerima inovasi, dan (c) kecepatan pengadopsian inovasi dalam sistem sosial.

- d. Sistem sosial: kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan terikat dalam kerja sama untuk memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

### **3. Ruang Lingkup dan Strategi Inovasi Pendidikan**

#### **a. Ruang Lingkup Inovasi Pendidikan**

Ruang lingkup praktik inovasi pendidikan mengarah pada pelaku penyelenggara pendidikan itu sendiri termasuk objek pendidikan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Bidang peserta didik, pengelompokan dalam proses pembelajaran dengan segala gambaran karakteristiknya.
- 2) Bidang tujuan pendidikan, menyangkut kapasitas pribadi, sosial, ekonomis, tingkat dan jenis pengajaran, serta cara dan sarana untuk merumuskan tujuan.
- 3) Isi pelajaran, menurut jenisnya, efek/dampak, kapasitas anak didik, bidang dan struktur ilmu pengetahuan, manfaat, kemampuan mental, dan derajat spesialisasi.
- 4) Media pembelajaran.
- 5) Fasilitas pendidikan, perabot/perengkapan yang mendukung pelaksanaan pendidikan.
- 6) Metode dan teknik komunikasi, interaksi langsung dan tak langsung.
- 7) Hasil pendidikan (<https://inopend3.wordpress.com/2011>).

Menurut penulis ruang lingkup praktik inovasi pendidikan dapat meliputi bidang-bidang, antara lain sebagai berikut:

- 1) Manajemen pendidikan, seperti adanya model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dari *School Based Management* (SBM), Model Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dari *Total Quality Management* (TQM).
- 2) Kepemimpinan pendidikan, seperti adanya model kepemimpinan transformasional, kepemimpinan situasional, dan lain-lain.
- 3) Strategi pembelajaran, seperti adanya strategi ilmiah, strategi kooperatif, strategi kontekstual, strategi kuantum, dan lain-lain.
- 4) Kurikulum, seperti lahirnya Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) dan kurtilas.

- 5) Teknologi pendidikan, seperti adanya berbagai sumber dan media pendidikan elektronis.
- 6) Fasilitas, seperti adanya berbagai fasilitas pendidikan yang terbaru.

## **b. Strategi Inovasi Pendidikan**

Strategi inovasi pendidikan terdiri dari beberapa segmen penting yang dirumuskan dalam beberapa strategi penting, antara lain:

### **1) Strategi Fasilitatif**

Pelaksanaan program perubahan sosial dengan menggunakan strategi fasilitatif, artinya untuk mencapai tujuan perubahan-perubahan sosial yang telah ditentukan, diutamakan penyediaan fasilitas dengan maksud agar program sosial akan berjalan dengan mudah dan lancar. Strategi fasilitatif akan dapat digunakan dengan tepat jika:

- a) Mengetahui masalah yang dihadapi serta menyadari perlunya mencari target perubahan.
- b) Merasa perlu adanya perubahan.
- c) Bersedia menerima bantuan dari luar dirinya.
- d) Memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam usaha mengubah atau memperbaiki dirinya.

Dengan strategi ini orang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan, yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap baru. Strategi pendidikan dapat berlangsung efektif, perlu mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

- a) Digunakan untuk menanamkan prinsip-prinsip yang perlu dikuasai.
- b) Disertai dengan keterlibatan berbagai pihak, misalnya dengan adanya: sumbangan dana, donator, serta penunjang yang lain.
- c) Digunakan untuk menjaga agar klien tidak menolak perubahan atau kembali ke keadaan sebelumnya.

Strategi pendidikan akan kurang efektif jika:

- a) Tidak tersedia sumber yang cukup untuk menunjang kegiatan pendidikan.
- b) Digunakan dengan tanpa dilengkapi strategi yang lain.

## 2) Strategi Bujukan

Strategi bujukan tepat digunakan bila klien tidak berpartisipasi dalam perubahan sosial. Berada pada tahap evaluasi atau legitimasi dalam proses pengambil keputusan untuk menerima atau menolak perubahan sosial. Strategi bujukan tepat jika masalah dianggap kurang penting atau jika cara pemecahan masalah kurang efektif serta pelaksana program perubahan tidak memiliki alat kontrol secara langsung terhadap klien.

## 3) Strategi Paksaan

Strategi dengan cara memaksa klien untuk mencapai tujuan perubahan. Apa yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan. Penggunaan strategi ini perlu pertimbangan hal berikut:

- a) Partisipasi klien terhadap proses perubahan rendah.
- b) Klien tidak merasa perlu untuk berubah.

Kennedy juga membicarakan tentang strategi inovasi yang dikutip dari Chin dan Benne (1970), menyarankan tiga jenis strategi inovasi, yaitu: *power coercive* (strategi pemaksaan), *rational empirical* (empirik rasional), dan *normative re-educative* (pendidikan yang berulang secara normatif).

Tanggapan mengenai strategi inovasi pendidikan dan pembelajaran inovatif. Para profesional pendidik dan tenaga kependidikan harus mengenal dan memahami berbagai macam strategi, hal ini akan sangat berpengaruh pada pola atau metode dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Betapa pun baiknya manfaat dari inovasi itu bagi sasaran inovasi akan sangat sulit diterima jika inovator tersebut tidak memahami strategi inovasi ini, atau dapat diasumsikan mengenai ketidakberhasilan inovasi, salah satunya pelaksana dari inovasi ini tidak secara komprehensif memahami strategi inovasi.

Pembelajaran inovatif adalah salah satu bentuk strategi inovasi, karena secara sengaja dimunculkan agar pembelajaran lebih dapat dengan lancar mencapai tujuan. Dan sudah barang tentu pembelajaran inovatif ini muncul dengan didasarkan pada hasil analisis kebutuhan proses pembelajaran dari sasaran inovasi itu sendiri.



Inovasi merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dalam berbagai bidangnya, termasuk bidang pendidikan. Untuk itu suatu inovasi memiliki karakteristik sebagaimana yang dapat menjadi dasar pertimbangan bagi seseorang atau organisasi untuk menerima atau menolaknya. Menurut Roger dalam Suharsaputra terdapat '*five attributes of innovations*', yaitu: (1) *relative advantage*, (2) *compatibility*, (3) *complexity*, (4) *triability*, and (5) *observability* (Suharsaputra, 2010: 289).

*Relative advantage* menunjukkan tingkat keuntungan relatif dari suatu inovasi. Seseorang akan lebih dapat menerima inovasi jika melihat bahwa hal tersebut akan memberikan manfaat lebih besar dari apa yang diperoleh atau dicapai dengan cara sebelumnya. *Compatibility* menunjukkan tingkat kesesuaian antara inovasi dengan kondisi dan harapan masyarakat (organisasi), seperti faktor nilai, ide-ide yang telah diperkenalkan sebelumnya, serta kebutuhan para adaptor potensial. *Complexity* menunjukkan tingkat kerumitan inovasi, makin sederhana dan mudah dipahami serta dipergunakan akan mendorong pada penerimaan oleh pengguna potensial inovasi, sebaliknya makin rumit suatu inovasi makin sulit masyarakat untuk menerima inovasi tersebut. *Triability* menunjukkan tingkat dapat dicobanya suatu inovasi. Suatu inovasi yang dapat dicoba dengan mudah akan mempercepat penerimaan inovasi tersebut oleh masyarakat. *Observability* menunjukkan tingkat di mana hasil inovasi dapat diamati, semakin dapat dan mudah diamati suatu inovasi semakin cepat masyarakat dapat menerima inovasi tersebut.

Proses keputusan inovasi bukan sesuatu yang berjalan secara instan, terjadi pada suatu ketika, tanpa perencanaan. Akan tetapi, ia merupakan suatu proses yang panjang, mengalami beberapa tahapan pertimbangan. Pertimbangan merupakan media antara sebelum suatu inovasi diterima atau ditolak. Mengajukan gagasan inovasi merupakan kegiatan pengajuan sesuatu yang tidak pasti. Dikatakan demikian, karena keputusan inovasi pada hakikatnya merupakan keputusan yang diawali dengan ketidakpastian (*uncertainty*). Inilah justru yang membedakan keputusan inovasi dengan keputusan-keputusan lainnya yang bersifat mutlak kepastiannya.

## 4. Inovasi Manajemen Pendidikan

Inovasi manajemen pendidikan adalah suatu perubahan yang baru dalam sistem pengelolaan pendidikan yang diupayakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan. Sebagaimana dalam pengelolaan pendidikan di sekolah-sekolah kita saat ini diupayakan menerapkan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Juga ada yang telah mampu menerapkan model Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Terbaru ini dalam sistem pendidikan nasional kita, diperkenalkan inovasi manajemen pendidikan merdeka yang ingin mewujudkan “Merdeka Belajar” melalui Sekolah Merdeka dan Kampus Merdeka.

Berikut ini diuraikan mengenai inovasi manajemen pendidikan yang meliputi ketiga model manajemen pendidikan tersebut di atas yang diterapkan di Indonesia sebagai strategi manajemen dalam peningkatan mutu pendidikan. Ketiga inovasi manajemen pendidikan tersebut diadopsi dan diadaptasi dari luar yang dipandang perlu diterapkan di Indonesia untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan nasional kita.

### B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

#### 1. Pengertian MBS

Mulyasa (2003: 33), mengemukakan bahwa MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas kepada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Dengan demikian, MBS adalah manajemen pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dan peran serta aktif masyarakat untuk memajukan sekolah

Sufyarma M. (2003: 86), menyatakan bahwa MBS adalah mengalihkan pengambilan keputusan tentang pengelolaan sekolah dari pusat ke level sekolah. Dengan demikian, MBS itu sistem pengelolaan sekolah yang otonom, segala pengambilan keputusan yang menyangkut kegiatan pendidikan di sekolah berada di tangan sekolah, tidak disentralisasi dari pusat.

Raharjo (2003: 5), menerangkan pengertian MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan

mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan demikian, MBS adalah model manajemen sekolah yang memiliki otonomi penuh dalam pengambilan keputusan bersama dengan semua warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Abu-Duhou (2002: 16), menjelaskan konsep MBS sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit pertama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.

MBS adalah suatu model manajemen pendidikan di sekolah, di mana sekolah memiliki wewenang penuh dan keleluasaan untuk mengatur rumah tangganya sendiri, mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. MBS merupakan suatu konsep manajemen sekolah yang melibatkan pihak masyarakat secara aktif-partisipatif untuk bersama-sama dengan sekolah membangun pendidikan yang efektif, relevan, dan berkualitas dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Dari uraian di atas tampak bahwa MBS menunjukkan kekuatan yang strategis dan kondusif bagi upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Melalui MBS, sekolah memiliki wewenang penuh dan keleluasaan untuk mengatur rumah tangganya sendiri, mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. MBS melibatkan pihak masyarakat secara aktif-partisipatif untuk bersama-sama dengan sekolah membangun pendidikan yang efektif, relevan, dan berkualitas dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Selain kekuatan di atas, MBS juga memiliki kelemahan dalam implementasinya apabila sekolah tidak memiliki kesiapan untuk melaksanakan MBS sebagai paradigma baru dalam manajemen sekolah/

pendidikan. MBS tidak akan dapat meningkatkan mutu pendidikan apabila kepala sekolah masih berparadigma lama yang sentralistik, menunggu petunjuk dan perintah dari atasan, tidak kreatif, tidak inovatif, tidak berjiwa *entrepreneurship*, tidak kooperatif, dan tidak demokratis. MBS juga akan lemah dalam peningkatan mutu pendidikan apabila sekolah tidak berusaha berhubungan baik dengan masyarakat, mendorong dan memberi kesempatan yang luas kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan dan peningkatan mutu pendidikan. MBS juga tidak akan berjalan apabila sekolah tidak memiliki budaya kerja sama, kekompakan kerja sebagai tim, dan profesionalitas dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa MBS adalah strategi manajemen pendidikan yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah untuk mengatur kehidupannya dan meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya, dengan pelibatan partisipasi aktif berbagai pihak yang berkepentingan dalam pendidikan.

## **2. Tujuan MBS**

Mulyasa (2003: 25) menjelaskan bahwa MBS bertujuan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan atau perampingan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orangtua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif (disinsentif berarti tidak ada insentif bagi pegawai yang berkinerja tidak optimal). Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu yang memerlukan penanganan khusus. Hal ini dimungkinkan karena pada masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Selanjutnya, secara rinci Raharjo (2003: 5) menguraikan tujuan MBS, yaitu: (1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian

dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; (2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama/partisipatif; (3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan (4) meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa MBS pada intinya bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara efektif, efisien, dan merata melalui keajaiban semua pihak yang berkepentingan (sekolah, orangtua, masyarakat, dan pemerintah) dengan penuh tanggung jawab.

### **3. Manfaat MBS**

Dari pengertian dan tujuan MBS yang telah dikemukakan jelaslah bahwa MBS memberikan manfaat bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Manfaat itu paling tidak berupa: (1) adanya keleluasaan untuk mengatur rumah tangga sendiri, (2) dapat membangun partisipasi aktif masyarakat, (3) mendorong kreativitas dan profesionalisme kepala sekolah dan guru, (4) dapat meningkatkan mutu secara kolaboratif dan kooperatif, dan (5) dapat meningkatkan mutu yang sesuai dengan harapan semua pihak yang terlibat atau berkepentingan.

MBS memberi manfaat berupa kebebasan dan kewenangan yang besar (otonomi) pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab (Mulyasa, 2003: 25). Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya, mencapai tujuan-tujuannya, termasuk upaya untuk lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong tumbuhnya profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan pada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan

berbagai eksperimen di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat akan meningkatkan dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orangtua, misalnya, orangtua dapat ikut dalam upaya meningkatkan proses belajar anaknya.

Selanjutnya, manfaat MBS yaitu dapat menjamin partisipasi staf, orangtua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dengan ikut merumuskan keputusan yang menyangkut pendidikan (Mulyasa, 2003: 26). Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan *monitoring* dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli atau kekuasaan absolut dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan peranannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat MBS terutama adalah dapat meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh, efektif, dan efisien dengan partisipasi aktif berbagai pihak yang berkepentingan.

#### **4. Karakteristik MBS**

Edmon (dalam Suryosubroto, 2004: 197), mengemukakan berbagai indikator yang menunjukkan karakter dari konsep MBS, yaitu: (1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (2) sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai, (3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (4) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah, (5) adanya pengembangan staf sekolah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK, (6) adanya evaluasi dan perbaikan terus-menerus, (7) adanya komunikasi dan dukungan yang intensif dari orangtua murid atau masyarakat.



Sementara itu, Saud (dalam Mulyasa, 2003: 36) mengemukakan karakteristik MBS berdasarkan pelaksanaan di negara maju, yaitu: (1) pemberian otonomi luas kepada sekolah yang disertai seperangkat tanggung jawab; (2) pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orangtua peserta didik yang tinggi; (3) adanya kepemimpinan yang demokratis dan profesional, baik dari kepala sekolah maupun para guru; dan (4) adanya dukungan *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah.

Selanjutnya, berdasarkan keterangan dari BPPN dan Bank Dunia, Mulyasa (Mulyasa, 2003: 29) mengemukakan ciri-ciri MBS adalah sebagai berikut:

a. Organisasi Sekolah

Dalam komponen organisasi sekolah MBS memiliki karakteristik, yaitu: (1) menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah, (2) menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri, (3) mengelola kegiatan operasional sekolah, (4) menjamin adanya komunikasi yang efektif antarsekolah dan masyarakat terkait, dan (5) menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel) kepada masyarakat dan pemerintah.

b. Proses Belajar-Mengajar

Dalam komponen proses belajar-mengajar, MBS memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) meningkatkan kualitas belajar siswa, (2) mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah, (3) menyelenggarakan pengajar yang efektif, (4) menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa, dan (5) program pengembangan yang diperlukan siswa.

c. Sumber Daya Manusia

Dalam komponen sumber daya manusia MBS mempunyai ciri-ciri, yaitu: (1) memberdayakan staf dan menetapkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa, (2) memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah, (3) menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf, (4) menjamin kesejahteraan staf dan siswa, dan (5) kesejahteraan staf dan siswa.

#### d. Sumber Daya dan Administrasi

Dalam komponen sumber daya dan administrasi MBS mempunyai ciri-ciri, yaitu: (1) mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan, (2) mengelola dana sekolah, (3) menyediakan dukungan administrasi, (4) mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya, dan (5) memelihara gedung dan sarana lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik MBS pada intinya adalah adanya otonomi sekolah yang luas, kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, partisipasi masyarakat yang tinggi, tim kerja yang kompak, organisasi sekolah dan proses belajar-mengajar yang efektif, dan sumber daya manusia yang andal.

## 5. Strategi Implementasi MBS

Implementasi berarti “pelaksanaan atau penerapan” (Balai Pustaka, 1989: 327). Implementasi MBS berarti pelaksanaan atau penerapan model manajemen yang menempatkan sekolah sebagai suatu unit yang otonom, yaitu yang harus mengatur kehidupannya sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya, dengan pelibatan partisipasi aktif masyarakat.

Badan Perencanaan Pendidikan Nasional (BPPN) dan Bank Dunia telah mengembangkan strategi implementasi MBS, yaitu yang meliputi pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, penahapan pelaksanaan MBS, dan perangkat pelaksanaan MBS (Mulyasa, 2003: 58).

### a. Pengelompokan Sekolah

Di dalam rangka mengimplementasikan MBS, strategi yang perlu dilakukan pertama-tama adalah melakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, yang dalam hal ini tentu saja dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam pengelompokan sekolah tersebut sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yaitu sekolah yang baik, sekolah yang sedang, dan sekolah yang kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan ketinggalan. Kelompok-kelompok sekolah itu adalah sebagai berikut:

- 1) Kelompok sekolah yang baik, yang ditandai dengan: (a) sekolah dengan kemampuan manajemen tinggi, (b) kepala sekolah dan guru berkompotensi tinggi (termasuk kepemimpinan), (c) partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana), (d) pendapatan daerah dan orangtua tinggi, dan (e) anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar.
- 2) Kelompok sekolah yang sedang, yang ditandai dengan: (a) sekolah dengan kemampuan manajemen sedang, (b) kepala sekolah dan guru berkompotensi sedang (termasuk kepemimpinan), (c) partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana), (d) pendapatan daerah dan orangtua sedang, dan (e) anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah sedang.
- 3) Kelompok sekolah yang kurang, yang ditandai dengan: (a) sekolah dengan kemampuan manajemen rendah, (b) kepala sekolah dan guru berkompotensi rendah (termasuk kepemimpinan), (c) partisipasi masyarakat rendah (termasuk dukungan dana), (d) pendapatan daerah dan orangtua rendah, dan (f) anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada.

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda antara satu kelompok sekolah dengan kelompok sekolah lainnya. Perencanaan implementasi harus mengacu pada variasi tersebut, dan mempertimbangkan kemampuan setiap sekolah. Perencanaan yang merujuk pada kemampuan sekolah sangat perlu, khususnya untuk menghindari penyeragaman perlakuan (*treatment*) terhadap sekolah.

Perbedaan kemampuan manajemen mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap setiap sekolah sesuai tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigma baru yang ditawarkan MBS, misalnya, suatu sekolah mungkin hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan MBS, namun sekolah lain masih memerlukan dukungan-dukungan tambahan dari pemerintah agar dapat menerapkan paradigma baru tersebut. Dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah, kewajiban, dan kewenangan sekolah terhadap pelaksanaan MBS, dapat dibedakan antara satu sekolah dan sekolah lain. Pemerintah berkewajiban melakukan upaya-upaya maksimal bagi sekolah yang

kemampuan manajemennya kurang untuk mempersiapkan pelaksanaan MBS. Namun demikian, untuk jangka panjang MBS akan ditentukan oleh bagaimana suatu sekolah mampu menyusun rencana sekolah, dan melaksanakan rencana tersebut.

## **b. Penahapan Implementasi MBS**

Sebagai suatu paradigma pendidikan baru, selain perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi MBS juga memerlukan penahapan yang tepat. Dengan perkataan lain, harus dilakukan secara bertahap. Penerapan MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat. Kompleksitas permasalahan pendidikan di Indonesia, yang juga diidentifikasi secara rinci oleh Bank Dunia, akan memengaruhi kecepatan waktu pelaksanaan MBS. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBS diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap, yaitu jangka pendek (tahun pertama sampai dengan tahun ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai tahun keenam), dan jangka panjang (setelah tahun keenam).

Fattah (dalam Mulyasa, 2003: 62), menyatakan bahwa penahapan implementasi MBS ini secara garis besar meliputi tiga tahap, yaitu sosialisasi, *piloting*, dan desiminasi.

Tahap sosialisasi merupakan tahap penting mengingat luasnya wilayah Nusantara, terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik. Karena itu, masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan, baik personal maupun organisasional memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru. Dengan begitu masyarakat dapat beradaptasi lebih baik dengan lingkungan yang baru. Dalam mengefektifkan pencapaian tujuan perubahan, diperlukan kejelasan tujuan dan cara yang tepat, baik menyangkut aspek proses maupun pengembangan.

Tahap *piloting* merupakan tahap uji coba agar penerapan konsep MBS tidak mengandung risiko. Efektivitas model uji coba memerlukan persyaratan dasar, yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, replikabilitas,



dan sustainabilitas. Akseptabilitas, artinya adanya penerimaan dari para tenaga kependidikan, khususnya guru dan kepala sekolah sebagai pelaksana dan penanggung jawab pendidikan di sekolah. Akuntabilitas, artinya bahwa program MBS harus dapat dipertanggungjawabkan, baik secara konsep, operasional, maupun pendanaannya. Replikabilitas, artinya model MBS yang diujicobakan dapat direplikasi di sekolah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada sekolah uji coba dapat dilaksanakan di sekolah lain. Sementara sustainabilitas, artinya program tersebut dapat dijaga kesinambungannya setelah uji coba dilaksanakan.

Tahap diseminasi merupakan tahapan memasyarakatkan model MBS yang telah diujicobakan ke berbagai sekolah agar dapat mengimplementasikannya secara efektif dan efisien.

### **c. Perangkat Implementasi MBS**

Sebagaimana dikemukakan di atas, sekolah memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pengelolaan MBS yang mengakomodasi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman (*guidelines*) umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, *monitoring* dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini perlu dikenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi sekolah, tujuan sekolah, dan prioritas-prioritas yang akan dicapai, serta strategi-strategi untuk mencapainya. Dengan membaca rencana sekolah, seseorang akan memiliki gambaran lengkap tentang suatu sekolah. Untuk memotivasi sekolah membuat rencana yang baik perlu disediakan penghargaan terhadap sekolah yang berhasil mencapai kemajuan, seperti direncanakan dalam rencana sekolah. Sebaliknya, diberikan sanksi kepada sekolah yang tidak berhasil melaksanakan sesuai dengan rencana. Sanksi tersebut dapat berupa pengurangan dana tertentu pada anggaran berikutnya.

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan politik pemerintah (*political will*) sebagai penanggung jawab pendidikan. Kalau kemauan politik pemerintahan sudah ada, pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana kesiapan pelaksana dan perumus kebijakan dapat memperkecil kelemahan yang muncul dan mengeksplorasi manfaat semaksimal mungkin.

Mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi dalam pendidikan di Indonesia, pelaksanaan model ini perlu dilakukan secara bertahap serta direncanakan secara matang dan profesional. Model ini bukan suatu jawaban dari semua permasalahan pendidikan yang dihadapi, namun dapat menjadi jawaban terhadap kebakuan dan kekakuan manajemen pendidikan yang berlaku selama ini. Pelaksanaan MBS tentu saja akan menghadapi berbagai benturan yang tidak dikehendaki karena mengubah kebiasaan masyarakat yang telah sekian lama melekat dan mendarah daging tidaklah mudah. Tahap awal yang perlu diambil adalah memublikasikan model ini melalui media massa untuk mendapatkan tanggapan dan dukungan dari berbagai pihak secara luas. Hal ini penting dilakukan, terutama untuk meminimalisasi anggapan masyarakat tentang pola pendidikan yang selalu berubah-ubah, tanpa adanya hasil yang bermanfaat. Hal yang lebih penting lagi adalah ditumbuhkannya kesan di kalangan masyarakat bahwa setiap perubahan yang dilakukan adalah menuju pada perbaikan dan kemajuan yang disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan dan masyarakat.

Berdasarkan uraian tentang MBS yang telah dikemukakan, dapatlah disimpulkan bahwa MBS adalah sistem pengelolaan sekolah secara otonom dan mandiri dalam berbagai bidang pengelolaan administrasi sekolah, yang secara aktif berusaha melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (pelanggan internal dan eksternal) untuk meningkatkan mutu pendidikan yang disepakati bersama.

## 6. Keberhasilan Implementasi MBS

Suderadhat (2004: 134) mengemukakan beberapa pendekatan atau strategi yang dapat digunakan bagi keberhasilan MBS, yaitu:

- a. Penggunaan pendekatan *total quality management* dalam manajemen berbasis sekolah. Lembaga pendidikan sebagai suatu sistem dalam



ekosistem lingkungan harus dapat berfungsi sebagai *open-system* yang progresif.

- b. Perubahan fungsi kepala sekolah yang semula lebih banyak menggunakan kewenangan berdasarkan Surat Keputusan (SK), menjadi seorang *school principal* yang *competent* dan *qualified*, sebagai seorang *school director* yang mampu menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah, yang harus siap menjadi tumpuan bagi keberhasilan manajemen pendidikan di sekolah.
- c. Perubahan fungsi guru, yang semula lebih banyak bertugas sebagai pengajar, kembali menjadi seorang guru yang profesional, kompeten, dan berkualifikasi, yang mampu berfungsi sebagai *curriculum developer*, dan promotor pembelajaran yang berfungsi mempromosikan fasilitas belajar bagi siswa (*promoting facility for students learning*), serta manajer kelas yang andal.
- d. Suprasistem pendidikan hendaknya dapat memandang sekolah sebagai satu unit lembaga tempat terlaksananya penyelenggaraan pendidikan yang memiliki kewenangan utuh, yang perlu didukung, baik secara material maupun tenaga dan pemikiran. Dengan kata lain, suprasistem hendaknya dapat juga berfungsi sebagai *supporting unit*, di samping superordinat.

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam menyukseskan pelaksanaan MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat digunakan strategi Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Pelaksanaan MBS dengan strategi TQM akan lebih mengefektifkan dan mengefisienkan pencapaian mutu pendidikan karena pencapaian mutu didasarkan pada trilogi TQM, yaitu: (1) perencanaan mutu secara profesional, (2) pengendalian mutu secara terpadu, dan (3) peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dalam menyukseskan pelaksanaan MBS juga dapat dilakukan dengan cara mengubah fungsi kepala sekolah yang semula lebih banyak menggunakan kewenangan berdasarkan Surat Keputusan (SK), menjadi seorang *school principal* yang *competent* dan *qualified*, sebagai seorang *school director* yang mampu menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah, yang harus siap menjadi tumpuan bagi keberhasilan manajemen pendidikan di sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya dan mengubah paradigma berpikinya ke arah pola berpikir yang kreatif, inovatif, dan *entrepreneurship*.

Demikian juga, para guru harus mengubah fungsinya, dari pengajar menjadi sebagai seorang yang profesional, kompeten, dan berkualifikasi, yang mampu berfungsi sebagai pengembang kurikulum, pemberi kemudahan atau fasilitas belajar bagi siswa, dan manajer atau pengelola kelas yang andal. Dengan demikian, dalam mewujudkan keberhasilan MBS para guru dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam mengelola, melaksanakan, dan meningkatkan mutu pembelajaran.

Agar pelaksanaan dan pengembangan MBS berhasil dengan baik maka sekolah harus benar-benar memiliki kewenangan yang utuh, yang perlu didukung, baik secara material maupun tenaga dan pemikiran oleh semua pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS dalam peningkatan mutu pendidikan adalah model pengelolaan pendidikan di sekolah yang memiliki otonomi dan kemandirian dalam memberdayakan semua komponen pendidikan yang ada, serta memiliki dukungan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang terkait dalam peningkatan mutu pendidikan secara efektif dan efisien.

## **7. Peranan Kepala Sekolah dalam Implementasi MBS**

Dalam implementasi MBS kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dan strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Mulyasa (2003: 98), peranan tersebut meliputi peranan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, dan motivator yang disingkat menjadi peranan kepala sekolah sebagai EMASLIM. Setiap peranan itu dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut:

### **a. Sebagai Edukator**

Peranan kepala sebagai edukator/pendidik dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan harus senantiasa berusaha meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat memengaruhi profesionalisme kepala sekolah terutama dalam mendukung terbentuknya pengalaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat



memengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Peranan kepala sekolah sebagai edukator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: (1) membina mental, moral, fisik, dan artistik tenaga kependidikan; (2) mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru; (3) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja; (4) mendorong para guru untuk menggunakan waktu secara efektif dan efisien bagi kepentingan pembelajaran; (5) membimbing guru dan untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari secara profesional; (6) membimbing peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler; dan (7) memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik kepada guru (Mulyasa, 2003: 100).

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa peranan kepala sekolah sebagai edukator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan pada dasarnya, yaitu membimbing, mengembangkan, dan menggerakkan semua potensi para guru dan siswa untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang berkualitas.

### **b. Sebagai Manajer**

Peranan kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: (1) memberdayakan semua sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan; (2) bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal; dan (3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah (2003: 103).

Kepala sekolah sebagai manajer juga memiliki peranan untuk: (1) membantu sekolah merealisasikan tujuan-tujuan pendidikan yang telah dirumuskan; (2) memperlancar proses pembelajaran dengan mengembangkan proses pembelajaran yang lebih efektif; (3) menyediakan wadah atau unit organisasi yang produktif; (4) menciptakan suatu iklim agar manajer pendidikan dapat tumbuh dan berkembang; dan (5) memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pembelajaran yang efektif (Tabrani, 1993: 78).

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa dalam perannya sebagai manajer, dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah harus membantu, memperlancar, memfasilitasi, memberdayakan, mengembangkan, dan mendorong semua pihak yang terlibat atau yang berkepentingan dalam pelaksanaan pendidikan, terutama adalah para guru, siswa, orangtua siswa, dan komite sekolah untuk memberikan kontribusi secara kolaboratif, sinergis, efektif, dan optimal bagi peningkatan mutu pendidikan.

### **c. Sebagai Administrator**

Peranan kepala sekolah sebagai administrator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: (1) mengelola kurikulum yang diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan, praktikum, dan kegiatan belajar di perpustakaan; (2) mengelola administrasi peserta didik yang diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler, dan hubungan sekolah dengan orangtua peserta didik; (3) mengelola administrasi personalia yang diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru dan nonguru; (4) mengelola administrasi sarana dan prasarana yang diwujudkan dalam pengembangan data administrasi gedung, ruang, mebel, alat mesin kantor, buku pustaka, alat laboratorium, dan alat bengkel dan *workshop*; (5) mengelola administrasi kearsipan yang diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat-menyerurat; dan (6) mengelola administrasi keuangan yang diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan dari berbagai sumber masukan (Mulyasa 2003: 107).

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, peranan kepala sekolah sebagai administrator adalah mengelola berbagai bidang administrasi sekolah untuk menunjang kelancaran, efektivitas, dan efisiensi pelaksanaan dan peningkatan mutu pendidikan. Tanpa pengelolaan administrasi sekolah secara utuh dan tepat, peningkatan mutu di sekolah tidak akan terwujud dengan baik.



#### **d. Sebagai Supervisor**

Peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal (Suryosubroto, 2004: 185).

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program, seperti supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikemukakan bahwa peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan meliputi segala upaya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah untuk menciptakan keadaan yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan optimal di sekolah. Segala upaya tersebut mencakup penanganan terhadap berbagai faktor yang dapat memengaruhi terlaksananya proses

pendidikan dan pembelajaran secara efektif di sekolah. Berbagai faktor itu, seperti sarana dan prasarana pendidikan, guru, siswa, kurikulum, proses belajar-mengajar atau pembelajaran, manajemen, kepemimpinan, dan hubungan dengan orangtua siswa atau masyarakat.

#### **e. Sebagai *Leader*/Pemimpin**

Peranan kepala sekolah sebagai *leader* atau pemimpin dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: (1) mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir dan berpendapat kepada kelompok personel untuk menetapkan keputusan yang memenuhi aspirasi mereka; (2) mengembangkan suasana kerja sama yang efektif dengan memberi penghargaan dan pengakuan terhadap para personal yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada diri sendiri dan kesediaan menghargai orang lain; (3) mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/buah pikiran dengan sikap harga-menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat di dalam kegiatan kelompok/organisasi dan tumbuh perasaan bertanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan; dan (4) membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri (Nawawi, 1997: 83).

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya mengembangkan kemampuan mengeluarkan pendapat, mengakui kemampuan, menumbuhkan sikap saling menghargai, serta memberikan petunjuk-petunjuk dalam menyelesaikan masalah di kalangan personal yang dipimpin.

Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin juga, yaitu: (1) membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, (2) mengomunikasikan gagasan kepada orang lain, (3) memengaruhi orang lain dengan berbagai cara, (4) membuat orang kagum, terpesona, dan bangga terhadap pemimpin, (5) menciptakan perubahan yang efektif di dalam penampilan kelompok, dan (6) menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki pemimpin (Wahjosumidjo, 2002: 40).



#### **f. Sebagai Inovator**

Peranan kepala sekolah sebagai inovator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan harus mampu berperan sebagai inovator. Mulyasa (2003: 118) mengungkapkan bahwa dalam perannya sebagai inovator kepala sekolah harus menunjukkan cara-cara melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatik, keteladanan, disiplin, adaptabel, dan fleksibel. Konstruktif maksudnya bahwa kepala sekolah harus dapat membina para tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kreatif maksudnya bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Delegatif mengandung maksud bahwa kepala sekolah harus dapat mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing. Integratif maksudnya bahwa kepala sekolah harus mengintegrasikan semua kegiatan secara sinergis untuk mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan produktif. Rasional dan objektif mengandung maksud bahwa kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif. Pragmatis maksudnya bahwa kepala sekolah harus menetapkan kegiatan dan target sesuai dengan kemampuan tenaga kependidikan dan sekolah. Keteladanan mengandung maksud bahwa kepala sekolah harus memberikan contoh yang baik bagi semua tenaga kependidikan; dan adaptabel serta fleksibel berarti bahwa kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru.

#### **g. Sebagai Motivator**

Peranan kepala sekolah sebagai motivator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat diwujudkan dengan memberikan motivasi kepada semua tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik yang menyenangkan, pengaturan suasana kerja yang menarik, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (Mulyasa, 2003: 120).

Pemberian motivasi oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik motivasi, yaitu: (1) pemberian pujian dan penghargaan; (2) pemberian kepercayaan untuk melakukan suatu pekerjaan, tugas, atau kegiatan; (3) pemberian peluang atau kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang bersifat kreatif inovatif; (4) pemberian insentif atau imbalan; (5) menciptakan iklim kerja yang harmonis dan menyenangkan; dan (6) memberikan teladan yang baik (Ahmad, 1996: 14).

Peranan kepala sekolah sebagai motivator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan pada intinya adalah memberikan motivasi kepada semua tenaga kependidikan agar mau melaksanakan tugas dan fungsinya dengan antusias dan penuh rasa tanggung jawab, serta mampu melaksanakan tugas dan fungsinya itu secara profesional.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah harus mampu mendidik, mengelola, menyupervisi, memimpin, dan memotivasi semua tenaga kependidikan agar bekerja secara cerdas, efektif, profesional, disiplin, inovatif, dan antusias.

## **C. Manajemen Mutu Terpadu (MMT)**

### **1. Hakikat Mutu Pendidikan**

Banyak ahli yang telah memberikan pengertian tentang mutu pendidikan, di antaranya dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Mutu dalam pengertian umum adalah derajat (tingkat) keunggulan suatu produk hasil kerja/upaya, baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan (Surosubroto, 2004: 210).
- b. Dua macam pengertian mutu, yaitu *quality in fact* ialah proses dan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi perencanaan, cocok dengan tujuan pendidikan, dan dilaksanakan tanpa adanya kesalahan (*zero defects*, atau *right first time and every time*). Mutu dalam arti *quality in perceptions* ialah pemenuhan selera dan kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat meningkatkan keinginan, minat, dan kebutuhan mereka (Suderadjat, 2004: 143).



- c. Mutu pendidikan berkenaan dengan apa yang dihasilkan dan siapa pemakai pendidikan. Pengertian tersebut merujuk kepada nilai tambah yang diberikan oleh pendidikan dan pihak-pihak yang memproses serta menikmati hasil-hasil pendidikan (Idochi Anwar, 2003: 40).
- d. Mutu atau kualitas (*quality*) pendidikan, ialah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan (siswa dan orangtua) yang ditentukan (terukur) atau yang tersirat dalam pendidikan, mencakup mutu masukan, proses, dan keluaran (Sumarsono, 2004: 30).
- e. Mutu pendidikan di sekolah adalah kemampuan sekolah dalam mengelola secara efektif dan efisien komponen-komponen yang berkaitan dengan kegiatan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut sesuai dengan norma/standar yang berlaku (Dirjen Dikdasmen, 1996: 7).

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dikemukakan beberapa konsep esensial mutu pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- a. Merupakan tingkat keunggulan proses dan hasil pendidikan, baik yang konkret maupun yang abstrak.
- b. Proses dan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan rencana dan kebutuhan pelanggan pendidikan.
- c. Nilai tambah yang melekat pada proses dan hasil pendidikan.
- d. Masukan, proses, dan keluaran pendidikan yang memuaskan kebutuhan pelanggan.
- e. Nilai tambah pada semua komponen pendidikan sebagai hasil dari manajemen.

Selanjutnya, dalam cakupannya bahwa mutu pendidikan tersebut meliputi mutu masukan, proses, dan hasil. Suryosubroto (2004: 210) menjelaskan bahwa dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif, dan psikomotor), metodologi (sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana-prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah dan

manajemen kelas berfungsi menyinkronkan berbagai input tersebut atau menyinergikan semua komponen dalam interaksi belajar-mengajar (proses), baik antarguru, siswa, dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun konteks ekstrakurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun nonakademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa hasil tes kemampuan akademis dan dapat berupa prestasi di bidang lain, seperti prestasi di cabang suatu olahraga, seni, atau keterampilan tambahan tertentu, misalnya komputer, beragam jenis teknik dan jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang, seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.

Sementara itu, Sumarsono (2004: 31) menjelaskan bahwa mutu masukan berkenaan dengan mutu segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsung proses. Segala sesuatu tersebut meliputi Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu personel sekolah, perangkat keras (prasarana dan sarana), dan perangkat lunak (berbagai aturan tertulis maupun tak tertulis). Mutu proses berkaitan dengan mutu keseluruhan proses interaksi peserta didik dengan lingkungan yang ada di sekolah. Adapun mutu keluaran mengacu pada mutu kinerja sekolah dalam bentuk prestasi sekolah yang meliputi mutu lulusan, mutu prestasi akademis siswa, dan mutu prestasi nonakademis siswa yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah.

Adapun dalam cakupannya bahwa mutu pendidikan tersebut meliputi mutu pada berbagai komponen pendidikan atau sekolah, yaitu mutu yang mencakup siswa, guru, pembina/pengelola sekolah, sarana/prasarana, dan proses belajar-mengajar. Gambaran mutu pendidikan dapat dikenali melalui tanda-tanda operasional, berupa: (1) keluaran/lulusan sekolah yang relevan dengan kebutuhan masyarakat; (2) nilai akhir sebagai salah satu alat ukur terhadap prestasi belajar siswa; (3) persentase lulusan yang tinggi, yang dapat dicapai semaksimal mungkin oleh sekolah; dan (4) penampilan kemampuan dalam semua komponen pendidikan (Dirjen Dikdasmen, 1996: 8).



Dari uraian di atas jelaslah bahwa mutu pendidikan itu adalah tingkat keunggulan dan nilai tambah pendidikan yang ada pada dimensi masukan, proses atau pelayanan, dan hasil pendidikan dan meliputi berbagai komponen pendidikan yang sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan sejalan dengan harapan, tuntutan, dan kebutuhan pelanggan pendidikan. Pelanggan pendidikan dalam hal ini, baik pelanggan pendidikan internal, yaitu siswa, guru, dan orangtua siswa, maupun pelanggan pendidikan eksternal, yaitu masyarakat luas, dunia usaha, dan lainnya yang membutuhkan hasil pendidikan. Jadi, kata-kata kunci mutu pendidikan itu adalah keunggulan, nilai tambah, menyeluruh dan padu, sesuai rencana, dan memuaskan pelanggan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan pada hakikatnya adalah tingkat keunggulan masukan, proses, pelayanan, dan hasil pendidikan, baik yang konkret maupun abstrak, yang mencakup semua komponen pendidikan sesuai dengan rencana dan tuntutan kebutuhan pelanggan pendidikan.

## **2. Manajemen Mutu Terpadu (MMT)**

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu *Total Quality Management (TQM)*. Menurut Edward Sallis (dalam Syafaruddin, 2002: 28), *TQM is a philosophy a methodology which assists institutions to manage change an to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*. Dengan demikian, TQM merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal.

Menurut Caffee dan Sherr (dalam Syafaruddin, 2002: 29), manajemen mutu terpadu adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan. Sementara itu, Syafaruddin menyimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu teori ilmu manajemen yang mengarahkan pemimpin organisasi dan personelnnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkelanjutan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan.

Menurut Sumarsono (2004: 11), manajemen mutu terpadu atau TQM adalah pola manajemen terpadu dengan fokus pada Sumber Daya Manusia (SDM). TQM ini kemudian dilengkapi dengan *Total Quality Control* (TQC), yakni kendali mutu dalam bidang jasa; *Total Quality Leadership* (TQL), yaitu untuk pengembangan mutu pemimpin dan kepemimpinannya; dan *Time-Based Competition* (TBC), yakni pengelolaan waktu untuk persaingan. Inti dari keseluruhannya ialah peningkatan mutu, jasa, pemimpin, dan pengelolaan SDM demi kepuasan pelanggan. Di dalam teori ini dimunculkan trilogi TQM, yaitu: (1) perencanaan mutu secara profesional, (2) pengendalian mutu secara terpadu, dan (3) peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dari pernyataan di atas jelas sekali, urusan mutu itu berawal dari perencanaan, termasuk perencanaan tingkat mutu yang hendak dicapai, prasarana dan sarana untuk mencapai tingkatan mutu tersebut, dan cara-cara untuk mencapainya. Semua itu harus dikendalikan secara terpadu. Masing-masing komponen tidak boleh berjalan sendiri-sendiri menurut gayanya masing-masing. Kemudian, peningkatan mutu harus terus-menerus dilakukan, disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi.

Janice L. Herman dan Jerry J. Herman (1995: 14) menjelaskan definisi TQM, yaitu: (1) *philosophy that holds that both internal and external customers are to be provided with an everimproving quality of products and services and one that believes in the utilization of feedback from these customers to develop the specifications of the quality levels to be achieved for each product and each service*; (2) *goal that states that each product and service delivered to each category of customer (student, external customer, and employee), and all activities or milestones leading to that final product of service shall be of the highest qualitythe can be*; and (3) *procces that accepts feedback from all stakeholders to define the qualitative level and the product and service specifications to be met; and it utilizes empowered and well-trained employees within a systems structures, to develop products or services at each value added juncture that will ultimately result in the delivery of those high quality products and service in a manner that will cause maximum customer satisfaction*.

Definisi di atas pada intinya mengungkapkan bahwa TQM adalah filosofi, tujuan, dan proses manajemen yang mengutamakan produk dan



pelayanan yang memuaskan para pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Adapun dalam penerapannya di bidang pendidikan, Edwar Sallis (dalam Syafarauddin, 2002: 31) mengemukakan bahwa *TQM is a philosophy improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers need, wants, and expectations.*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu menekankan pada dua konsep utama. *Pertama*, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*); dan *kedua*, berhubungan dengan alat-alat dan teknik, seperti *brainstorming* dan *force field analysis* (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.

Berdasarkan hal di atas berarti bahwa manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikan dapat saja disebutkan “mengutamakan pelajar” atau “program perbaikan sekolah”, yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Penekanan yang lebih penting bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah. Para pelajar dan orangtuanya menjadi tertarik terhadap perubahan yang ditimbulkan manajemen mutu terpadu melalui berbagai program perbaikan mutu. Aplikasi TQM dalam satuan pendidikan dapat pula disebut *Total Quality School* (TQS).

MMT atau TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen-komponen yang terkait dengan pendidikan, yaitu siswa, guru, kurikulum, dana, sarana dan prasarana, orangtua, masyarakat, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi (Direktorat, 2000: 191). Dengan demikian, MMT adalah pendekatan manajemen yang memberdayakan semua komponen pendidikan sehingga mencapai mutu secara utuh dan komprehensif.

Arcarco (2005: 10) menjelaskan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan menjawab tantangan lingkungan masa kini; mengurangi rasa takut dan meningkatkan kepercayaan di sekolah; membangun

aliansi antara pendidikan, bisnis, dan pemerintah; memberikan fokus pada pendidikan dan masyarakat; membantu pendidikan menyesuaikan diri dengan keterbatasan dana dan waktu; serta memudahkan sekolah mengelola perubahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen mutu terpadu dalam manajemen pendidikan pada hakikatnya adalah sistem pengelolaan pendidikan atau sekolah yang berfokus terhadap pelanggan internal maupun eksternal, melibatkan semua pihak terkait secara total, dan melakukan perbaikan berkelanjutan dalam pemenuhan dan peningkatan mutu yang memuaskan pelanggan pendidikan.

### **3. Aplikasi Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah (Sekolah Bermutu Terpadu)**

Manajemen mutu terpadu dalam pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan disebut juga Sekolah Bermutu Terpadu (*Total Quality School-TQS*). Pada dasarnya, sekolah bermutu terpadu memiliki lima pilar, yaitu: (1) fokus terhadap pelanggan, baik internal maupun eksternal, (2) adanya keterlibatan total, (3) adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, (4) adanya komitmen, dan (5) adanya perbaikan yang berkelanjutan (Arcaro, 2005: 38).

Mutu dalam pendidikan meminta adanya komitmen pada kepuasan *customer* dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang memungkinkan para staf dan siswa menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. Namun, sebelum kita mengembangkan sekolah bermutu total, kita mesti memahami setiap pilar sebagai berikut:

#### **a. Fokus pada *Customer***

Dalam sebuah sekolah bermutu terpadu, setiap orang menjadi *customer* dan pemasok sekaligus. Secara khusus, *customer* sekolah adalah siswa dan keluarganya, atau *customer* dengan *K* besar. Merekalah yang memetik manfaat dari sekolah. Para orangtua dulunya diklasifikasikan sebagai *K* besar karena kepedulian mereka pada pendidikan anak-anaknya. Namun, begitu siswa menjadi dewasa, para orangtua dialihkan menjadi *k* kecil. Dengan begitu, siswa jadi menerima lebih banyak tanggung jawab atas pendidikannya.



Para orangtua adalah pemasok sistem pendidikan. Orangtua menyerahkan anaknya kepada sekolah bermutu terpadu sebagai siswa yang siap belajar. Tanggung jawab sekolah bermutu terpadulah untuk bekerja bersama para orangtua mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Contoh yang sangat bagus mengenai hubungan seperti ini adalah Souhegen High School di Amherst, New Hampshire. Souhegen High School menerapkan program untuk membantu para orangtua agar bisa lebih baik memahami bagaimana perannya dalam memperbaiki pendidikan anak-anaknya dengan berpartisipasi dalam proses pendidikan. Para staf secara rutin bertemu dengan para orangtua di rumahnya untuk membahas prestasi akademik siswa dan bidang-bidang yang dapat diperbaiki. Bersama dengan itu, mereka pun mengembangkan rencana belajar untuk siswa yang dirancang untuk memaksimalkan kekuatan siswa dan meminimalkan potensi kegagalannya.

Sekolah memiliki *customer* internal dan eksternal. **Customer internal** adalah orangtua, siswa, guru, administrator, staf, dan dewan sekolah yang berada dalam sistem pendidikan. **Customer eksternal** adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi, namun memanfaatkan *output* proses pendidikan.

Kiranya sudah tepat saatnya memperkenalkan konsep mata rantai pemasok/*customer*. Sebuah relasi terbangun antara harapan *customer* pada kita dan apa yang kita harapkan dari pemasok. Inilah tanggung jawab *customer* kita untuk mengidentifikasi keinginannya. Ini adalah tanggung jawab kita untuk menerjemahkan keinginan *customer* tersebut ke dalam spesifikasi pemasok. Kita tidak dapat memenuhi keinginan *customer* sekalipun pemasok kita memberikan bahan-bahan yang memenuhi keinginan kita. Sayangnya, konsep ini hilang dalam pendidikan, namun hal tersebut diterapkan dalam setiap proses pendidikan. Misalnya, guru kelas 6 berharap siswa yang masuk ke kelasnya sudah menguasai kadar pengetahuan tertentu. Bila seorang siswa kurang menguasai pengetahuan yang diminta, maka guru kelas 6 itu harus menyesuaikan bagi program pengajarannya untuk mengakomodasi keperluan siswa. Ini berarti guru mesti mengulang bahan pelajaran yang semestinya diberikan di kelas 5. Inilah contoh mengurai mata rantai *customer*/pemasok.

## **b. Keterlibatan Total**

Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan/komite sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu.

## **c. Pengukuran**

Ini merupakan bidang yang sering kali gagal di banyak sekolah. Banyak hal yang baik terjadi dalam pendidikan sekarang ini, namun para profesional pendidikan yang terlibat dalam prosesnya menjadi begitu terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa mereka ukur efektivitas upaya yang dilakukannya. Dengan kata lain, kita tidak dapat memperbaiki apa yang tidak dapat kita ukur. Sekolah tidak dapat memenuhi standar mutu yang ditetapkan masyarakat, sekalipun ada sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut. Para siswa menggunakan nilai ujian untuk mengukur kemajuannya di kelas. Komunitas menggunakan anggaran sekolah untuk mengukur efisiensi proses sekolah.

## **d. Komitmen**

Para pengawas sekolah dan dewan/komite sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah, tetapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu.

## **e. Perbaikan Berkelanjutan**

Sekolah mesti melakukan sesuatu lebih baik esok hari dibandingkan dengan kemarin. Para profesional pendidikan harus secara konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan.



Lebih jelasnya, kelima pilar mutu dalam sekolah bermutu terpadu dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5.1** Sekolah Bermutu Terpadu

Pilar-pilar Mutu	Kekuatan	Kelemahan
Fokus pada <i>Customer</i>	Kita secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orangtua, dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginannya	Kita tidak menanggapi keluhan/kepedulian staf, siswa, orangtua, atau komunitas
Keterlibatan Total	Para staf sama-sama bertanggung jawab untuk memecahkan masalah saat mengembangkan sekolah bermutu terpadu	Secara umum, staf menunggu manajemen atau orang lain memecahkan masalah
Pengukuran	Kita mengumpulkan data untuk mengukur perbaikan kita dan untuk mengembangkan solusi.	Kita tidak mencatat kemajuan kita. Kita hanya berjalan menuju masalah berikutnya
Komitmen	Manajemen memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu dan meningkatkan produktivitas	Dukungan untuk mutu terisolasi dan tidak diakui oleh staf, siswa, dan komunitas
Perbaikan Berkelanjutan	Kita secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Kita mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya dan sekalipun ada masalah kita tidak menganggapnya sebagai masalah

Sumber: Edward Sallis

Baik kualitas maupun model-model perbaikan sekolah mengembangkan sistem pandang pendidikan. Mereka memfokuskan pada program sekolah terpadu dan bukan pada komponen-komponen program yang terpisah di dalam program tersebut. Kedua model itu mengakui pentingnya secara kolaboratif mengembangkan keyakinan, misi, dan *outcomes* yang diharapkan siswa. Kedua model juga mendorong

pengembangan konsensus staf/orangtua untuk berubah dan cara yang diperlukan untuk mencapai perubahan yang dilakukan. Model-model ini memfokuskan pada hasil. Model-model mendorong staf dan siswa mengidentifikasi berbagai ukuran untuk menggambarkan kinerja.

Model perbaikan sekolah dan proses mutu, sama-sama berupaya untuk mengidentifikasi praktik terbaik. Praktik terbaik digunakan sebagai standar yang digunakan untuk mengukur semua perbaikan. Kedua model mencari kesejajaran praktik organisasional dengan prestasi *outcomes* yang diharapkan dan misi sekolah. Perbaikan berkelanjutan merupakan komponen pokok kedua model. Begitu staf akrab dengan mutu dan proses perbaikan sekolah maka mereka akan mengidentifikasi setiap proses pendidikan, mulai dari membersihkan lantai sampai mengelola kelas.

Proses mutu memperkaya model perbaikan sekolah dengan memberikan pada profesional pendidikan perangkat dan teknik yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang dibutuhkan. Mutu memfokuskan pada penggunaan data untuk mengefektifkan perubahan. Evaluasi dan penilaian merupakan komponen pokok dalam kedua model tersebut. Mutu memberikan kepada kita perangkat untuk mengelola perubahan. Kedua model mengupayakan terbentuknya budaya organisasi secara wajar.

Ramuan model-model tersebut merupakan pendekatan unik yang akan memungkinkan Richmond County Public School mencapai sasaran yang diharapkan. Mutu tidak lain merupakan proses. Mutu merupakan sebuah sistem manajemen yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan model perbaikan sekolah. Mutu merupakan proses terstruktur yang membantu orang menetapkan apakah sasaran yang diharapkan tercapai dengan memperbaiki setiap proses pendidikan.

## **D. Manajemen Pendidikan Merdeka Belajar**

### **1. Latar Belakang Kebijakan Pendidikan Merdeka Belajar**

“Guru Indonesia yang tercinta, tugas Anda adalah yang termulia sekaligus tersulit. Anda ditugasi untuk membentuk masa depan bangsa, tetapi lebih sering diberi aturan dibandingkan dengan pertolongan. Anda ingin membantu murid yang mengalami ketertinggalan di kelas, tetapi waktu Anda habis mengerjakan



tugas administratif tanpa manfaat yang jelas. Anda tahu betul bahwa potensi anak tidak dapat diukur dari hasil ujian, tetapi terpaksa mengejar angka karena didesak berbagai pemangku kepentingan. Anda ingin mengajak murid keluar kelas untuk belajar dari dunia sekitarnya, tetapi kurikulum yang begitu padat menutup petualangan. Anda frustrasi karena Anda tahu bahwa di dunia nyata kemampuan berkarya dan berkolaborasi akan menentukan kesuksesan anak, bukan kemampuan menghafal. Anda tahu bahwa setiap anak memiliki kebutuhan berbeda, tetapi keseragaman telah mengalahkan keberagaman sebagai prinsip dasar birokrasi. Anda ingin setiap murid terinspirasi, tetapi Anda tidak diberi kepercayaan untuk berinovasi.” (<https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/11/pidato-mendikbud>).

Rangkaian kalimat tersebut di atas merupakan petikan dari isi pidato yang disampaikan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Nadiem Anwar Makarim pada peringatan Hari Guru Nasional (HGN) tahun 2019 lalu. Secara blak-blakan dikatakan bahwa tugas guru adalah tugas mulia dan tersulit, yang menariknya lagi di akhir sambutannya tersebut Mendikbud memberikan pernyataan, bahwa: “Saya tidak akan membuat janji-janji kosong kepada Anda. Perubahan adalah hal yang sulit dan penuh dengan ketidaknyamanan. Satu hal yang pasti saya akan berjuang untuk kemerdekaan belajar di Indonesia.” (<https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/11/pidato-mendikbud>).

Bila petikan dari isi pidato yang disampaikan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud), Nadiem Anwar Makarim, itu dicermati secara saksama, memiliki makna yang begitu berarti, antara lain: (1) ditemui kalimat “akan berjuang untuk kemerdekaan belajar di Indonesia”, sebagai jawaban atas masalah yang dihadapi guru dalam praktik pendidikannya; (2) dikatakan bahwa tugas guru merupakan tugas mulia sekaligus tersulit. Ini menjadi penting untuk bagaimana mengurangi beban guru dalam menjalankan profesinya, melalui keleluasaan yang merdeka dalam menilai belajar siswa dengan berbagai jenis dan bentuk instrumen penilaian, merdeka dari berbagai pembuatan administrasi yang memberatkan, merdeka dari berbagai tekanan intimidasi, kriminalisasi, atau memolitisasi guru; (3) karena tema sentralnya adalah guru yang berada di lingkungan sekolah, telah membuka mata kita untuk mengetahui lebih banyak kendala-kendala

apa yang dihadapi guru dalam tugas pembelajaran di sekolah, mulai dari permasalahan penerimaan peserta didik baru (*input*), administrasi guru dalam persiapan mengajar, termasuk RPP, proses pembelajaran, serta terakhir masalah evaluasi seperti USBN-UN (*output*); (4) guru sebagai yang berada di garda terdepan dalam membentuk masa depan bangsa melalui proses pembelajaran, maka menjadi penting untuk dapat menciptakan suasana pembelajaran yang lebih *happy* di dalam kelas, melalui sebuah kebijakan pendidikan yang nantinya akan berguna bagi guru dan siswa; dan 5) sambutan pidato Mendikbud pada Hari Guru Nasional (HGN) tersebut, diasumsikan tidak lagi menjadi sebuah gagasan, melainkan lebih pada sebuah kebijakan yang akan dilaksanakan. Faktanya selang beberapa minggu kemudian setelah perayaan HGN, langsung digulirkan kebijakan “Merdeka Belajar”, sehingga ini membuktikan adanya korelasi antara “berjuang untuk kemerdekaan belajar di Indonesia” dengan “Merdeka Belajar”.

Dasar hukum yang menyertai upaya meningkatkan kualitas SDM Indonesia dilandasi tanggung jawab untuk menjalankan amanat: (a) Pembukaan UUD 1945 alinea IV: “*Dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa*”; (b) Pasal 31 ayat (3), yang menyatakan bahwa: “*Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa*”; (c) UU Sisdiknas Tahun 2003, menimbang bahwa: “*Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaruan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan*”; (d) UU Sisdiknas Tahun 2003, Pasal 3 menyebutkan bahwa: “*Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, 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*”; dan (e) Nawacita kelima untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.

Pentingnya memiliki SDM unggul merupakan solusi dalam menyelesaikan permasalahan bangsa, sebagaimana disampaikan oleh



Mendikbud, bahwa: “Apa pun kompleksitas masa depan, kalau SDM kita bisa menangani kompleksitas maka itu tidak menjadi masalah.” (FORWAS, Edisi ke-3/2019). Tentu SDM yang dikehendaki merupakan kapital intelektual yang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif, serta siap menghadapi era globalisasi. Apalagi saat ini bangsa Indonesia dihadapkan pada tantangan eksternal berupa hadirnya Revolusi Industri 4.0 yang bertumpu pada *cyber-physical system*, dengan didukung oleh kemajuan teknologi, basis informasi, pengetahuan, inovasi, dan jejaring, yang menandai era penegasan munculnya abad kreatif.

Tantangan lainnya yang bersifat internal, berupa gejala melemahnya mentalitas anak-anak bangsa sebagai dampak maraknya simpul informasi dari media sosial. Menghadapi tantangan itu semua tentu harus diimbangi dengan pendidikan yang bermutu supaya dapat menjamin tumbuh kembangnya SDM yang berkualitas, yang bisa bertindak cepat, tepat, dan mampu beradaptasi dengan baik dalam mengantisipasi sekaligus mengatasi dampak negatif dari gelombang perubahan besar tersebut. Namun, sayangnya kondisi pendidikan kita belum menunjukkan hasil yang memuaskan, salah satu indikatornya berdasarkan data skor PISA (*Programme for International Students Assessment*) tahun 2015 pada tingkat literasi yang meliputi tiga aspek: membaca, kemampuan matematika, dan kemampuan sains, masih berada pada peringkat 10 besar terbawah yaitu peringkat ke-62 dari 72 negara anggota OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), kita masih kalah dari Negara Vietnam (Kompasiana, 16/12/2018).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) selaku *leading* sektor pendidikan nasional yang berperan penting dalam mewujudkan kualitas SDM Indonesia, menindaklanjutinya dengan mengeluarkan berbagai kebijakan penting, di antaranya kebijakan pendidikan “Merdeka Belajar”, yang digulirkan oleh Mendikbud Nadiem Anwar Makarim sebelum 100 hari sejak dilantik pada 23 Oktober 2019 lalu menjadi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada pemerintahan Presiden Joko Widodo, di mana target pemerintahan periode kedua Jokowi tersebut memfokuskan diri pada pembangunan sumber daya manusia sebagaimana diamanatkan dalam Nawacita kelima, untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.

Program “Merdeka Belajar” menurut Mendikbud akan menjadi arah pembelajaran ke depan yang fokus pada meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sebagaimana arahan bapak presiden dan wakil presiden (dikutip dari situs web kemendikbud.go.id, Rabu, 11/12). Selanjutnya, dijelaskan oleh Kepala Biro Komunikasi dan Layanan Masyarakat, Ade Erlangga, “Merdeka Belajar” merupakan permulaan dari gagasan untuk memperbaiki sistem pendidikan nasional yang terkesan monoton. “Merdeka Belajar” menjadi salah satu program untuk menciptakan suasana belajar di sekolah yang bahagia, suasana yang *happy*, bahagia bagi peserta didik maupun para guru. Makanya *tag*-nya “Merdeka Belajar”. Adapun yang melatarbelakangi di antaranya banyak keluhan para orangtua pada sistem pendidikan nasional yang berlaku selama ini. Salah satunya ialah keluhan soal banyaknya siswa yang dipatok dengan nilai-nilai tertentu (<https://mediaindonesia.com/read/detail/278427>). Ditambahkan pula bahwa program “Merdeka Belajar” merupakan bentuk penyesuaian kebijakan untuk mengembalikan esensi dari asesmen yang semakin dilupakan. Konsepnya, mengembalikan kepada esensi undang-undang kita untuk memberikan kemerdekaan sekolah menginterpretasi kompetensi-kompetensi dasar kurikulum, menjadi penilaian mereka sendiri, seperti disampaikan Dirjen Guru dan Tenaga Kependidikan (Dirjen GTK) Kemendikbud Supriano (<https://www.alinea.id/nasional/merdeka-belajar>).

## 2. Konsep Pendidikan Merdeka Belajar

Pada tanggal 11 Desember 2019 Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menjelaskan empat perubahan yang “cukup ekstrem” dalam sistem pendidikan di Indonesia yang dikenal dengan sebutan “Merdeka Belajar”. Penjabaran konsep “Merdeka Belajar” menimbulkan banyak pro dan kontra yang memberikan gambaran bahwa saat ini konsep perbaikan sistem pendidikan di Indonesia *out of the box*.

Konsep “Merdeka Belajar” menjadi salah satu topik perbincangan hangat di kalangan pakar pendidikan ataupun pelaku pendidikan di Indonesia. Tidak sedikit kelompok yang meragukan mengenai kesiapan pemerintah dalam merealisasikan konsep tersebut. Kelompok pasif menuntut agar segera diberikannya panduan teknis terkait pelaksanaan

konsep tersebut. Kelompok aktif dengan sangat senang berkreasi dan mengeksplorasi diri guna merealisasikan ide tersebut secepatnya.

Secara umum konsep “Merdeka Belajar” yang diusung oleh Kemendikbud saat ini memiliki empat komponen utama, yakni sebagai berikut:

*Pertama*, USBN 2020. Berdasarkan Permendikbud Nomor 43 Tahun 2019, tentang Penyelenggaraan Ujian yang Diselenggarakan Satuan Pendidikan dan Ujian Nasional, khususnya pada Pasal 2 ayat (1), menyatakan bahwa: “Ujian yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan merupakan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan yang bertujuan untuk menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran”. Selanjutnya, dijelaskan pada Pasal 5 ayat (1), bahwa: “Bentuk Ujian yang diselenggarakan oleh Satuan Pendidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 berupa: portofolio, penugasan, tes tertulis, dan/atau bentuk kegiatan lain yang ditetapkan Satuan Pendidikan sesuai dengan kompetensi yang diukur berdasarkan Standar Nasional Pendidikan”. Ditambahkan pula pada penjelasan Pasal 6 ayat (2), bahwa: “Kelulusan peserta didik sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh satuan pendidikan/program pendidikan yang bersangkutan”. Dengan demikian, jika melihat isi Permendikbud tersebut menunjukkan, bahwa guru dan sekolah lebih merdeka untuk menilai hasil belajar siswa.

*Kedua*, UN adalah kegiatan pengukuran capaian kompetensi lulusan pada mata pelajaran tertentu secara nasional dengan mengacu pada standar kompetensi lulusan. Merupakan penilaian hasil belajar oleh pemerintah pusat yang bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu (Permendikbud No. 43 Tahun 2019). Terkait untuk pelaksanaan UN tahun 2020, sebagaimana disampaikan Mendikbud merupakan kegiatan UN yang terakhir kalinya, selanjutnya di tahun 2021 mendatang UN akan digantikan dengan istilah lain, yaitu Asesmen Kompetensi Minimum dan Survei Karakter. Asesmen dimaksudkan untuk mengukur kemampuan peserta didik bernalar menggunakan bahasa dan literasi, kemampuan bernalar menggunakan matematika atau numerasi, dan penguatan pendidikan karakter.

Adapun untuk teknis pelaksanaan ujian tersebut akan dilakukan di tengah jenjang sekolah. Misalnya di kelas 4, 8, dan 11, dengan

maksud dapat mendorong guru dan sekolah untuk memetakan kondisi pembelajaran, serta mengevaluasi sehingga dapat memperbaiki mutu pembelajaran. Dengan kata lain, agar bisa diperbaiki kalau ada hal yang belum tercapai. Sebagai catatan hasil ujian ini tidak digunakan sebagai tolok ukur seleksi siswa ke jenjang berikutnya.

Adapun untuk standardisasi ujian, arah kebijakan ini telah mengacu pada level internasional, mengikuti tolok ukur penilaian yang termuat dalam *Programme for International Student Assessment (PISA)* dan *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS)*, tetapi penuh dengan kearifan lokal (*Media Indonesia*, 12/12/2019). Untuk kompetensi PISA lebih difokuskan pada penilaian kemampuan membaca, matematika, dan sains, yang diberlakukan pada negara-negara yang tergabung dalam *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*, sedangkan untuk kompetensi TIMSS lebih menekankan pada penilaian kemampuan matematika dan sains sebagai indikator kualitas pendidikan, yang tergabung dalam wadah *International Association for the Evaluation of Educational Achievement*, berpusat di Boston, Amerika Serikat (*Koran Tempo*, 12/12/2019).

Terkait Asesmen Kompetensi Minimum dan Survei Karakter, dimaksudkan supaya setiap sekolah bisa menentukan model pembelajaran yang lebih cocok untuk murid-murid, daerah, dan kebutuhan pembelajaran mereka, serta Asesmen Kompetensi Minimum tidak sekaku UN, seperti yang disampaikan Dirjen GTK Supriano (<https://www.alinea.id/nasional/merdeka-belajar>). Selanjutnya, untuk aspek kognitif Asesmen Kompetensi Minimum, menurut Mendikbud materinya dibagi dalam dua bagian: (1) literasi, bukan hanya kemampuan untuk membaca, tetapi juga kemampuan menganalisis suatu bacaan, kemampuan memahami konsep di balik tulisan tersebut; dan (2) numerasi, berupa kemampuan menganalisis, menggunakan angka-angka. Jadi, ini bukan berdasarkan mata pelajaran lagi, bukan penguasaan konten atau materi. Namun, ini didasarkan kepada kompetensi dasar yang dibutuhkan murid-murid untuk bisa belajar, apa pun mata pelajarannya (*Media Indonesia*, 12/12/2019).

**Ketiga**, dalam hal RPP, berdasarkan Surat Edaran Mendikbud Nomor 14 Tahun 2019, tentang Penyederhanaan RPP, isinya meliputi: (1) penyusunan RPP dilakukan dengan prinsip efisien, efektif, dan



berorientasi pada siswa; (2) dari 13 komponen RPP yang tertuang dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016, yang menjadi komponen inti adalah tujuan pembelajaran, langkah-langkah pembelajaran, dan penilaian pembelajaran (*assessment*) yang wajib dilaksanakan oleh guru, sedangkan sisanya hanya sebagai pelengkap; dan (3) sekolah, kelompok guru mata pelajaran dalam sekolah, Kelompok Kerja Guru/Musyawarah Guru Mata Pelajaran (KKG/MGMP), dan individu guru secara bebas dapat memilih, membuat, menggunakan, dan mengembangkan format RPP secara mandiri untuk sebesar-besarnya keberhasilan belajar siswa. Adapun RPP yang telah dibuat dapat digunakan dan dapat disesuaikan dengan ketentuan sebagaimana maksud pada angka 1, 2, dan 3.

Bila dicermati dari keseluruhan isi surat edaran Mendikbud tersebut, dapat dimaknai bahwa penyusunannya lebih disederhanakan dengan memangkas beberapa komponen. Guru diberikan keleluasaan dalam proses pembelajaran untuk memilih, membuat, menggunakan, dan mengembangkan format RPP, sebab gurulah yang mengetahui kebutuhan siswa didiknya dan kebutuhan khusus yang diperlukan oleh siswa di daerahnya, karena karakter dan kebutuhan siswa di masing-masing daerah bisa berbeda. Untuk penulisan RPP-nya supaya lebih efisiensi dan efektif, cukup dibuat ringkas bisa dalam satu halaman, sehingga guru tidak terbebani oleh masalah administrasi yang *rigid*. Diharapkan melalui kebebasan menyusun RPP kepada guru, siswa akan lebih banyak berinteraksi secara aktif, dinamis, dengan model pembelajaran yang tidak kaku.

**Keempat**, untuk PPDB, berdasarkan Permendikbud Baru Nomor 44 Tahun 2019 tentang PPDB 2020, sebagaimana dinyatakan pada Pasal 11, dalam persentase pembagiannya meliputi: (1) untuk jalur zonasi paling sedikit 50%; (2) jalur afirmasi paling sedikit 15%; (3) jalur perpindahan tugas orangtua/wali 5%; dan (4) jalur prestasi (sisa kuota) dari pelaksanaan jalur zonasi, afirmasi, dan perpindahan orangtua/wali (0-30%). Jelas ini berbeda dengan kebijakan PPDB pada tahun-tahun sebelumnya, setidaknya terdapat dua hal penting: (1) kuota penerimaan siswa baru lewat jalur berprestasi, semula 15%, sekarang menjadi 30%; dan (2) adanya satu penambahan baru jalur PPDB, yaitu melalui jalur afirmasi, yang ditujukan terutama bagi mereka yang memegang Kartu Indonesia Pintar (KIP). Dengan demikian, untuk PPDB 2020 masih

tetap menggunakan sistem zonasi, akan tetapi dalam pelaksanaannya lebih bersifat fleksibel, dengan maksud agar dapat mengakomodir ketimpangan akses dan kualitas di berbagai daerah. Terpenting dalam proporsi finalisasinya, daerah berwenang untuk menentukan dan menetapkan wilayah zonasinya. Secara umum sistem zonasi dalam PPDB itu sudah baik, karena dapat mendorong hilangnya diskriminasi bagi anggota masyarakat untuk bersekolah di sekolah-sekolah terbaik.

Supaya lebih memahami konsep “Merdeka Belajar” ada baiknya konsep “Merdeka Belajar” juga dikaji secara teoretis berdasarkan terminologi arti kata “merdeka” dan konsep “belajar” itu sendiri. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, kata “merdeka” memiliki tiga pengertian: (1) bebas (dari perhambatan, penjajahan, dan sebagainya), berdiri sendiri; (2) tidak terkena atau lepas dari tuntutan; dan (3) tidak terikat, tidak tergantung kepada orang atau pihak tertentu.

Adapun konsep “belajar” menurut Sagala (2006), dapat dipahami sebagai usaha atau berlatih supaya mendapatkan suatu kepandaian. Ditambahkan pula menurut Sudjana (2013), belajar bukan semata kegiatan menghafal dan bukan mengingat. Belajar adalah: (1) suatu proses yang ditandai dengan adanya perubahan pada diri seseorang, dapat ditunjukkan seperti berubah pengetahuannya, pemahamannya, sikap dan tingkah lakunya, keterampilannya, kecakapan, kemampuannya, daya reaksinya, daya penerimaannya, dan lain-lain aspek yang ada di individu; (2) belajar adalah proses aktif, proses berbuat melalui berbagai pengalaman; (3) belajar adalah proses mereaksi terhadap semua situasi yang ada di sekitar individu; (4) belajar adalah proses yang diarahkan kepada tujuan; dan (5) belajar adalah proses melihat, mengamati, dan memahami sesuatu. Jadi, apabila kita berbicara tentang belajar, maka prinsipnya berbicara bagaimana mengubah tingkah laku seseorang.

Berdasarkan kajian teori tersebut di atas maka konsep merdeka dan belajar dapat dipersepsikan sebagai upaya untuk menciptakan suatu lingkungan belajar yang bebas untuk berekspresi, bebas dari berbagai hambatan terutama tekanan psikologis. Bagi guru dengan memiliki kebebasan tersebut lebih fokus untuk memaksimalkan pada pembelajaran guna mencapai tujuan (*goal oriented*) pendidikan nasional, namun tetap dalam rambu kaidah kurikulum. Bagi siswa bebas untuk



berekspresi selama menempuh proses pembelajaran di sekolah, namun tetap mengikuti kaidah aturan di sekolah. Siswa bisa lebih mandiri, bisa lebih banyak belajar untuk mendapatkan suatu kepandaian, dan hasil dari proses pembelajaran tersebut siswa berubah secara pengetahuan, pemahaman, sikap/karakter, tingkah laku, keterampilan, dan daya reaksinya, sejalan dengan apa yang diamanatkan dalam tujuan UU Sisdiknas Tahun 2003, yakni: untuk mengembangkan 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.

Hal lain yang menariknya lagi bahwa semangat program “Merdeka Belajar” ternyata jika dihubungkan dengan gagasan pemikiran Bapak Pendidikan Nasional Ki Hajar Dewantara menunjukkan adanya benang merah keterkaitannya, antara lain: (1) di antara salah satu dari lima dasar pendidikan mengajarkan untuk menjunjung tinggi kemerdekaan; (2) kemerdekaan diri harus diartikan swadisiplin atas dasar nilai hidup yang tinggi, baik hidup sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat. Kemerdekaan harus juga menjadi dasar untuk mengembangkan pribadi yang kuat dan selaras dengan masyarakat (dalam Afifuddin, 2007); dan (3) implementasinya dalam hal pendidikan dan pengajaran, bahwa pengaruh pengajaran itu umumnya memerdekakan manusia atas hidupnya lahir, sedangkan merdekanya hidup batin terdapat dari pendidikan (<https://www.finansialku.com/hari-pendidikan-nasional-ki-hajar-dewantara/>). Dengan demikian, ternyata banyak hal tentang dasar-dasar pendidikan yang diajarkan beliau masih relevan dengan kondisi kekinian termasuk konsep “Merdeka Belajar”.

Tentu kita menyambut baik, mengapresiasi, dan optimis apa yang digagas oleh Mendikbud Nadiem Makarim yang telah berupaya keras untuk melakukan berbagai terobosan inovasi pendidikan sebagai reformasi guna majunya pendidikan di tanah air, karena tidak mudah dalam menciptakan sebuah formula dalam menjawab tantangan besar yang dihadapi dunia pendidikan saat ini. Sekarang tinggal bagaimana meminimalisir dampak dari kebijakan tersebut. Kita berharap dengan kebijakan pendidikan “Merdeka Belajar” sebagai program baru bagi arah pembelajaran ke depan tidaklah menjadi hal berbenturan, bahkan sebaliknya menjadi sebuah kebijakan yang berkorelasi dengan program-

program pendidikan sebelumnya, seperti: Sekolah Ramah Anak (SRA); Sekolah Sehat; Sekolah Bebas dari Perundungan (*Bully*); Gerakan Literasi Sekolah (GLS); Penguatan Pendidikan Karakter, seperti toleransi, saling menghargai, dan saling menghormati; dan Pembelajaran PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan).

Kiranya bisa disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan “Merdeka Belajar” merupakan sebuah *grand design* pendidikan nasional yang bertujuan untuk perubahan secara fundamental dalam mengakselerasi lahirnya SDM Indonesia unggul, berkarakter, cerdas, dan berdaya saing. Mengingat pada kondisi sekarang ini begitu mendesak tuntutan untuk melakukan investasi besar-besaran pada pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), karena salah satu targetnya adalah guna mempersiapkan Generasi Emas 2045, menyambut 100 tahun Indonesia merdeka, dengan capaian tingkat kesejahteraan, keharkatan, dan kemartabatan yang tinggi sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945, dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kesejahteraan umum. Akhirnya, mari kita jadikan kebijakan program “Merdeka Belajar” sebagai tonggak bagi majunya pendidikan di Indonesia, sekaligus bagi majunya bangsa Indonesia sebagai sebuah bangsa yang unggul di berbagai bidang.

### **3. Guru Sebagai Kunci Utama Pendidikan Merdeka Belajar**

Pendidikan “Merdeka Belajar” merupakan respons terhadap kebutuhan sistem pendidikan pada era Revolusi Industri 4.0. Nadiem Makarim menyebutkan “Merdeka Belajar” merupakan kemerdekaan berpikir. Kemerdekaan berpikir ditentukan oleh guru (*Tempo.com*, 2019). Jadi, kunci utama menunjang sistem pendidikan yang baru adalah guru. Nadiem Makarim (2019) mengatakan guru tugasnya mulia dan sulit. Dalam sistem pendidikan nasional guru ditugasi untuk membentuk masa depan bangsa, namun terlalu diberikan aturan dibandingkan pertolongan. Guru ingin membantu murid untuk mengejar ketertinggalan di kelas, tetapi waktu habis untuk mengejar administrasi tanpa manfaat yang jelas. Guru mengetahui potensi siswa tidak dapat diukur dari hasil ujian, namun guru dikejar oleh angka yang didesak oleh berbagai pemangku kepentingan. Guru ingin mengajak murid ke luar kelas untuk belajar dari dunia sekitarnya, tetapi kurikulum



yang begitu padat menutup petualangan. Guru sangat frustrasi bahwa di dunia nyata kemampuan berkarya dan berkolaborasi menentukan kesuksesan anak, bukan kemampuan menghafal. Guru mengetahui bahwa setiap murid memiliki kebutuhan berbeda, tetapi keseragaman mengalahkan keberagaman sebagai prinsip dasar birokrasi. Guru ingin setiap murid terinspirasi, tetapi guru tidak diberi kepercayaan untuk berinovasi (Nadiem Makarim dalam kemendikbud.go.id, 2019).

Konsep “Merdeka Belajar” yang dicetuskan oleh Nadiem Makarim dapat ditarik beberapa poin (R. Suyanto Kusumaryono dalam kemendikbud.go.id, 2019). *Pertama*, konsep “Merdeka Belajar” merupakan jawaban atas masalah yang dihadapi oleh guru dalam praktik pendidikan. *Kedua*, guru dikurangi bebannya dalam melaksanakan profesinya, melalui keleluasaan yang merdeka dalam menilai belajar siswa dengan berbagai jenis dan bentuk instrumen penilaian, merdeka dari berbagai pembuatan administrasi yang memberatkan, merdeka dari berbagai tekanan intimidasi, kriminalisasi, atau memolitisasi guru. *Ketiga*, membuka mata kita untuk mengetahui lebih banyak kendala-kendala apa yang dihadapi oleh guru dalam tugas pembelajaran di sekolah, mulai dari permasalahan penerimaan peserta didik baru (*input*), administrasi guru dalam persiapan mengajar termasuk RPP, proses pembelajaran, serta masalah evaluasi seperti USBN-UN (*output*). *Keempat*, guru yang sebagai garda terdepan dalam membentuk masa depan bangsa melalui proses pembelajaran, maka menjadi penting untuk dapat menciptakan suasana pembelajaran yang lebih *happy* di dalam kelas, melalui sebuah kebijakan pendidikan yang nantinya akan berguna bagi guru dan siswa. *Terakhir*, dicetuskannya konsep “Merdeka Belajar” pada saat Nadiem Makarim memberikan pidato pada acara Hari Guru Nasional (HGN) tersebut, diasumsikan tidak lagi menjadi gagasan, melainkan lebih pada sebuah kebijakan yang akan dilaksanakan.

Konsep “Merdeka Belajar” merupakan tawaran dalam merekonstruksi sistem pendidikan nasional. Penataan ulang sistem pendidikan dalam rangka menyongsong perubahan dan kemajuan bangsa yang dapat menyesuaikan dengan perubahan zaman. Dengan cara, mengembalikan hakikat dari pendidikan yang sebenarnya, yaitu pendidikan untuk memanusiakan manusia atau pendidikan yang membebaskan. Dalam konsep “Merdeka Belajar”, antara guru dan

murid merupakan subjek di dalam sistem pembelajaran. Artinya, guru bukan dijadikan sumber kebenaran oleh siswa, namun guru dan siswa berkolaborasi penggerak dan mencari kebenaran. Artinya, posisi guru di ruang kelas bukan untuk menanam atau menyeragamkan kebenaran menurut guru, namun menggali kebenaran, daya nalar, dan kritisnya murid melihat dunia dan fenomena.

Peluang berkembangnya internet dan teknologi menjadi momentum kemerdekaan belajar. Karena dapat meretas sistem pendidikan yang kaku atau tidak membebaskan. Termasuk mereformasi beban kerja guru dan sekolah yang terlalu dicurahkan pada hal administratif. Oleh sebabnya, kebebasan untuk berinovasi, belajar dengan mandiri, dan kreatif dapat dilakukan oleh unit pendidikan, guru, dan siswa. Saat ini, antara guru dan siswa memiliki pengalaman yang mandiri termasuk di lingkungan. Dan dari pengalaman yang ada tersebut akan didiskusikan di ruang kelas dan lembaga pendidikan.

Adaptasi sistem pendidikan di era Revolusi Industri 4.0 harus distimulasi dengan proses literasi baru tersebut. Siswa/peserta didik pada era Revolusi Industri 4.0 memiliki pengalaman yang padat dengan dunia digital atau visual saat ini. Dan tugas guru, kepala sekolah, termasuk lembaga pendidikan dapat mengarahkan, memimpin, dan menggali daya kritis dan potensi siswanya. Dalam proses pembelajaran dibangun ekosistem pendidikan yang memfasilitasi tumbuh dan berkembangnya nalar, karakter, inovasi, kemandirian, kenyamanan, dan keahlian siswa. Maka “Merdeka Belajar” dapat membentuk sumber daya yang unggul atau berkualitas untuk menuntaskan peluang pendidikan pada era Revolusi Industri 4.0 dengan tujuan kemajuan bangsa dan negara.

#### **4. Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka**

Kebijakan “Merdeka Belajar” dan “Kampus Merdeka” telah mendominasi berbagai diskursus, mulai dari lingkungan formal di ruang-ruang kuliah sampai di teras-teras kafe, baik oleh sivitas akademika maupun masyarakat umum dengan beragam respons, baik yang sifatnya pro maupun yang kontra. Pendidikan tinggi memiliki potensi dampak tercepat untuk perubahan sumber daya manusia unggul, karena jangka



waktu *output* keluar dari perguruan tinggi ke dunia pekerjaan dan *best practice* sangat cepat. Ini adalah sebuah potensi yang luar biasa apabila kita bisa meningkatkan kualitas perguruan tinggi, terutama pada jenjang atau strata S-1, karena pada kebanyakan mahasiswa ada pada strata sarjana (S-1). Dengan demikian, cara tercepat untuk membangun sumber daya manusia unggul.

Melalui perguruan tinggi berkualitas, menjadikan Perguruan Tinggi (PT) merupakan ujung tombak yang bergerak tercepat, karena PT begitu dekat dengan dunia pekerjaan. Institusi ini sejatinya yang harus memiliki gerak inovasi tercepat dari semua unit pendidikan yang lainnya. Karena itu, perguruan tinggi seharusnya memiliki taktik dan strategi untuk terus berubah secara lincah dan fleksibel. Namun demikian, kenyataan PT saat ini belum memiliki perhatian yang signifikan dalam aspek inovasi. Padahal inovasi dalam dunia pendidikan tinggi menjadi sesuatu yang amat sangat penting. Inovasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran, inovasi dalam riset, dan inovasi dalam bidang pengabdian pada masyarakat. Inovasi tidak bisa dilakukan tanpa ruang bergerak, inovasi sangat berkembang dalam ekosistem yang tidak dibatasi. Inilah spirit “Kampus Merdeka”, kemerdekaan akademik.

Melalui kebijakan “Kampus Merdeka”, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) ingin agar universitas di Indonesia diberi ruang yang cukup memadai untuk beradaptasi mengikuti perkembangan zaman. Kebijakan “Kampus Merdeka” menitikberatkan pada pelonggaran proses akreditasi, pemberian hak pada mahasiswa untuk belajar di luar kelas, otonomi pembukaan program studi (prodi) baru, dan kemudahan PTN Badan Layanan Umum (BLU) serta satuan kerja (satker) untuk menjadi PTN Badan Hukum (PTN BH).

Salah satu prinsip terpenting yang dianut oleh dunia pendidikan tinggi modern saat ini adalah kemerdekaan akademik (*academic freedom*). Konsep ini pertama kali dirumuskan oleh filsuf Jerman Wilhelm von Humboldt (1809), bahwa kemerdekaan akademik memberi kebebasan kepada mahasiswa untuk memilih bidang studi atau prodi apa pun, sementara dosen memiliki kebebasan untuk mengajar ilmu yang sesuai dengan kepakarannya.

Pemberian otonomi pembukaan prodi baru menuntut universitas untuk cermat mengamati perkembangan zaman agar mampu menawarkan

bidang studi yang tidak cepat kedaluwarsa dan mampu bertahan di masa depan, misalnya sains data, kecerdasan buatan, bio-ekonomi, *e-commerce*, dan sebagainya. Keberadaan prodi-prodi baru tersebut memberi kebebasan lebih besar kepada mahasiswa untuk memilih bidang studi yang sesuai dengan tren lapangan pekerjaan di masa depan.

Mahasiswa menjadi pihak yang paling diuntungkan dengan kehadiran prodi-prodi baru tersebut. Demikian pula dengan hak mahasiswa untuk menimba ilmu di luar kelas dalam bentuk magang, pertukaran pelajar, pengabdian masyarakat, wirausaha, dan sejenisnya. Dengan demikian, mahasiswa menjadi pihak yang sangat diuntungkan dengan kebijakan ini. Melalui pengalaman belajar di luar kelas, mahasiswa akan lebih mampu untuk menerapkan ilmunya pada kehidupan nyata sekaligus meningkatkan daya saing dalam mencari pekerjaan. Seorang filsuf Jerman Johann Gottlieb Fichte (1809) telah menekankan salah satu ciri universitas modern adalah kemampuan lulusannya untuk menerapkan ilmu yang dipelajarinya di dunia nyata dan tidak hanya pandai berteori saja (Fichte, 1807). Walaupun belum diwajibkan dan hanya berbentuk pilihan, kesempatan untuk belajar di luar kelas menunjukkan suatu perkembangan yang sangat mengembirakan.

Apabila kita menelaah data publikasi UNESCO menunjukkan sebanyak lima juta mahasiswa di seluruh dunia mengikuti program pertukaran pelajar (*student exchange/mobility*). Jumlah tersebut naik signifikan dibandingkan dengan periode sebelumnya yang hanya mencatat empat juta mahasiswa. Demikian pula dengan program magang yang semakin banyak dipilih oleh mahasiswa di Indonesia. Tahun lalu Kemenristekdikti (sekarang Kemendikbud) memberi kemudahan dengan membuat keputusan bahwa 45 jam kerja magang setara dengan satu Satuan Kredit Semester (SKS) sehingga mahasiswa tidak perlu kehilangan SKS selama proses magang. Jika mahasiswa banyak diuntungkan dengan kebijakan “Kampus Merdeka”, bagaimana dengan kondisi dosen?

Dosen di Indonesia memiliki tiga tugas pokok, yaitu: (i) pendidikan dan pengajaran, (ii) penelitian, dan (iii) pengabdian pada masyarakat yang dikenal dengan istilah tri darma perguruan tinggi. Walaupun secara umum kelihatan sederhana, namun dalam praktiknya cukup berat terutama terkait pelaksanaan proyek penelitian dan publikasi



hasil penelitian tersebut dalam jurnal bereputasi sebagai bagian wajib dalam pelaporan BKD (Beban Kerja Dosen), yaitu satuan SKS yang harus dicapai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tri darma perguruan tinggi dalam periode tertentu. Penelitian Doyle dan Hind (1998) terhadap 582 dosen di berbagai universitas Inggris menunjukkan 77% responden pria dan 74% responden wanita mengakui beban tugas mereka telah meningkat selama 5 tahun terakhir, terutama tugas-tugas administratif yang memiliki relevansi minimal dengan tugas-tugas pokok sebagai akademisi. Selanjutnya, riset yang dilakukan oleh Dewi, dkk. (2019), yang mengambil sampel tenaga pengajar di Universitas Padjadjaran menunjukkan indikasi tingginya beban kerja yang harus ditanggung oleh dosen dan berpengaruh negatif terhadap kesehatan mental serta fisik mereka. Tingginya beban tugas tidak hanya dialami oleh tenaga pengajar di Indonesia.

Keinginan Mendikbud untuk mendorong dunia pendidikan di Tanah Air agar adaptif terhadap perkembangan zaman bisa dipahami dan patut didukung secara penuh. Akan tetapi, hal tersebut sukar terwujud jika para dosen sebagai mesin penggerak revitalisasi pendidikan tinggi masih dibelenggu oleh tugas-tugas administratif yang tidak memiliki dampak langsung terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mungkin ada baiknya Mendikbud meninjau ulang beban kerja dosen, terutama yang terkait dengan tugas-tugas administratif agar para dosen dapat fokus ke tugas-tugas pokok mereka. Agar cita-cita “Kampus Merdeka” tidak hanya dirasakan oleh mahasiswa, tetapi juga para dosen. Agar tri darma perguruan tinggi tidak berubah menjadi catur darma atau panca darma karena banyaknya tugas-tugas tambahan yang bersifat administratif.

## **5. Kebijakan Kampus Merdeka**

Program pertama adalah perguruan tinggi, baik itu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki otonomi pembukaan program studi baru. Syaratnya, PTN dan PTS yang mau membuka program studi baru harus memiliki akreditasi A dan B, serta telah melakukan kerja sama dengan organisasi dan/atau universitas yang masuk dalam *QS Top 100 World Universities*. Pengecualian berlaku untuk prodi kesehatan dan pendidikan. Seluruh

prodi baru akan otomatis mendapatkan akreditasi C. Kemendikbud juga akan bekerja sama dengan perguruan tinggi dan mitra prodi untuk melakukan pengawasan yang ketat. Kementerian juga akan mengawasi secara ketat dan mewajibkan melakukan ‘*tracer study*’ setiap tahunnya.

Poin selanjutnya, yang kedua adalah mempermudah proses akreditasi perguruan tinggi. Saat ini, proses akreditasi wajib dilakukan tiap lima tahun sekali. Kebijakan baru ini akan membuat proses tersebut diperbarui secara otomatis. Program reakreditasi ini bersifat otomatis untuk seluruh peringkat dan bersifat sukarela bagi perguruan tinggi dan prodi yang sudah siap naik peringkat. Evaluasi akreditasi akan dilakukan oleh BAN-PT jika ditemukan penurunan kualitas berdasarkan pengaduan masyarakat yang disertai bukti konkret, serta penurunan tajam jumlah mahasiswa baru yang mendaftar, dan lulus dari prodi ataupun perguruan tinggi.

Kebijakan “Kampus Merdeka” yang ketiga berkaitan dengan kebebasan bagi PTN Badan Layanan Umum (BLU) dan satuan kerja (satker) untuk menjadi PTN Badan Hukum (PTN BH). Kemendikbud akan mempermudah persyaratan PTN BLU dan satker untuk menjadi PTN BH tanpa terikat status akreditasi. Hingga saat ini, hanya perguruan tinggi berakreditasi A yang dapat menjadi PTN BH. Hak belajar tiga semester di luar program studi dan perubahan definisi SKS. Mahasiswa diberikan kebebasan untuk mengambil ataupun tidak SKS di luar kampusnya sebanyak 2 (dua) semester atau setara dengan 40 SKS. Ditambah, mahasiswa juga dapat mengambil SKS di prodi lain di dalam kampusnya sebanyak 1 (satu) semester dari total semester yang harus ditempuh. Kementerian menilai saat ini bobot SKS untuk kegiatan pembelajaran di luar kelas sangat kecil dan tidak mendorong mahasiswa untuk mencari pengalaman baru. Apalagi di banyak kampus, pertukaran pelajar atau praktik kerja justru menunda kelulusan mahasiswa. Setiap SKS diartikan sebagai “jam kegiatan”, bukan lagi “jam belajar”. Kegiatan di sini bisa berarti belajar di kelas, magang, atau praktik kerja di industri atau organisasi, pertukaran pelajar, pengabdian masyarakat, wirausaha, riset, studi independen, ataupun kegiatan mengajar di daerah terpencil.

Sebuah analogi sederhana tentang konsep “Kampus Merdeka” dan “Merdeka Belajar” boleh jadi menggambarkan kondisi masa lalu



dan saat ini. Bayangkan suatu hari mahasiswa kita S-1 harus berenang ke suatu pulau di laut bebas. Pada saat ini, perenang-perenang kita hanya dilatih satu gaya renang saja, misalnya gaya bebas. Satu gaya itu dianggap satu prodinya dia, satu prodi 100% belajar di prodinya, dan dia juga hanya dilatih di kolam renang. Kolam itu adalah kampus. Saat ini, semua mahasiswa belajar satu disiplin ilmu saja, dan juga berlatih di kolam renang yang aman, tidak ada ombak, tidak ada arus, tidak ada cuaca, dengan beragam alat pengamanan yang siap tersedia, padahal dia harus berenang menuju satu pulau di lautan bebas. Jadi, bagaimana mungkin mereka bisa diceburkan ke laut bebas dan dapat *survive*?

Intinya, mahasiswa program S-1 sebaiknya belajar berbagai disiplin ilmu, dia belajar berenang gaya bebas, gaya punggung, bagaimana cara mengapung di lautan, dan juga tidak hanya berlatih di kolam renang, tetapi juga sekali-kali latihan berenang di lautan bebas yang variatif. Inilah sebenarnya tujuan belajar 3 (tiga) semester di luar prodi pada program S-1, agar mahasiswa kita benar benar-benar siap diterjunkan berenang di laut yang terbuka, yaitu dunia yang nyata (Nadiem Anwar Makarim, dalam *Kompas.com*, 25/01/2020).

## **6. Manajemen Pendidikan Sekolah dan Kampus Merdeka**

Untuk mewujudkan “Sekolah Merdeka” mulai dari tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Sekolah Dasar (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama (SMP/MTs), sampai SMA/SMK/MA, serta “Kampus Merdeka” di perguruan-perguruan tinggi, baik PTN maupun PTS, tentu menuntut sistem manajemen pendidikan yang merdeka juga, yakni suatu sistem manajemen yang memiliki ciri-ciri, antara lain sebagai berikut:

- a. Perencanaan pendidikan dilakukan secara terbuka, kooperatif, kolaboratif, dan partisipatif bersama pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) yang menghasilkan visi, misi, tujuan, strategi, dan program kegiatan pendidikan yang mencerminkan konsep “Merdeka Belajar”.
- b. Pengorganisasian dilaksanakan secara profesional dengan pembagian tugas pekerjaan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kemampuan atau keahliannya (*the right man on the right job*).

- c. Pemotivasian dilakukan berupa pemberian inspirasi, semangat, stimulasi, dorongan, dan kebebasan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja secara suka rela, kreatif, inovatif, efektif, dan maksimal.
- d. Kepemimpinan dijalankan secara demokratis, transformasional, dan visioner.
- e. Pengawasan dilaksanakan secara kooperatif, partisipatif, dan mandiri.
- f. Pengelolaan semua bidang pendidikan difokuskan pada kondusivitas bagi terwujudnya “Merdeka Belajar” bagi semua peserta didik.

Manajemen pendidikan “Merdeka Belajar” dapat dinyatakan sebagai upaya memberdayakan semua sumber daya dan komponen pendidikan untuk mewujudkan pelaksanaan pendidikan yang inspiratif, interaktif, menyenangkan, menantang, memotivasi, dan memberi kebebasan kepada peserta didik untuk berprakarsa, berpartisipasi, berkreasi, berargumentasi, berekspresi, berinovasi, dan berbahagia sehingga mencapai hasil belajar yang maksimal dan memuaskan.

Manajemen pendidikan “Merdeka Belajar” dapat juga dikatakan sebagai sistem pengelolaan pendidikan yang memerdekakan pendidik dan peserta didik dalam proses pembelajaran sehingga kedua belah pihak tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya masing-masing secara kreatif, inovatif, partisipatif, kolaboratif, maksimal, dan menyenangkan.

Manajemen pendidikan “Merdeka Belajar” dapat pula dirumuskan sebagai usaha manajer pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan “Merdeka Belajar” melalui kerja para personel pendidikan yang membebaskan semua peserta didik dari pendiktean, intimidasi, pemaksaan, pemasungan, pembelengguan, pembatasan, pengerdilan, dan penjajahan dalam proses belajar.

## **E. Manajemen Pendidikan *Online* dan *Offline***

### **1. Kebijakan Manajemen Pendidikan di Masa Pandemi *Covid-19***

Prinsip kebijakan manajemen pendidikan di masa pandemi *Covid-19* adalah mengutamakan kesehatan dan keselamatan peserta didik,



pendidik, tenaga kependidikan, keluarga, dan masyarakat secara umum, serta mempertimbangkan tumbuh kembang peserta didik dan kondisi psikososial dalam upaya pemenuhan layanan pendidikan selama pandemi *Covid-19*.

Pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan dan inisiatif untuk menghadapi kendala pembelajaran di masa pandemi *Covid-19*, seperti revisi Surat Keputusan Bersama (SKB) Empat Menteri yang telah diterbitkan tanggal 7 Agustus 2020, untuk menyesuaikan kebijakan pembelajaran di era pandemi saat ini. Selain itu, sekolah diberi fleksibilitas untuk memilih kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa di masa pandemi, sebagaimana ditetapkan dalam keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan terkait kurikulum pada masa darurat.

Kemendikbud juga melakukan inisiatif membantu mengatasi kendala yang dihadapi guru, orangtua, dan anak selama pembelajaran jarak jauh. Mempertimbangkan kebutuhan pembelajaran, berbagai masukan dari para ahli dan organisasi serta mempertimbangkan evaluasi implementasi SKB Empat Menteri, pemerintah melakukan penyesuaian terkait pelaksanaan pembelajaran di zona kuning dan hijau dapat melaksanakan pembelajaran tatap muka dengan penerapan protokol kesehatan yang sangat ketat.

Bagi daerah yang berada di zona oranye dan merah dilarang melakukan pembelajaran tatap muka di satuan pendidikan dan tetap melanjutkan Belajar Dari Rumah (BDR). Berdasarkan data per 23 Agustus 2020 dari <http://covid19.go.id> terdapat sekitar 48% peserta didik masih berada di zona merah dan oranye. Sementara itu, sekitar 52% peserta didik berada di zona kuning dan hijau.

Prosedur pengambilan keputusan pembelajaran tatap muka di zona kuning dan hijau, kata Mendikbud, tetap dilakukan secara bertingkat seperti pada SKB sebelumnya. Pemda/kantor/kanwil Kemenag dan sekolah memiliki kewenangan penuh untuk menentukan apakah daerah atau sekolahnya dapat mulai melakukan pembelajaran tatap muka.

Mendikbud juga menekankan, bahwa sekalipun daerah sudah dalam zona hijau atau kuning, serta pemda dan sekolah sudah memberikan izin pembelajaran tatap muka, keputusan terakhir ada di orangtua.

Apabila orangtua tidak mengizinkan putra-putrinya mengikuti pembelajaran tatap muka, maka anaknya tetap melanjutkan belajar dari rumah. Pembelajaran tatap muka di sekolah di zona kuning dan hijau diperbolehkan, namun tidak diwajibkan.

Tahapan pembelajaran tatap muka satuan pendidikan di zona hijau dan zona kuning dalam revisi SKB Empat Menteri dilakukan secara bersamaan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dengan pertimbangan risiko kesehatan yang tidak berbeda untuk kelompok umur pada dua jenjang tersebut. Sementara itu, untuk PAUD dapat memulai pembelajaran tatap muka paling cepat dua bulan setelah jenjang pendidikan dasar dan menengah. Selain itu, dengan pertimbangan bahwa pembelajaran praktik adalah keahlian inti SMK, pelaksanaan pembelajaran praktik bagi peserta didik SMK diperbolehkan di semua zona dengan wajib menerapkan protokol kesehatan yang ketat.

Evaluasi akan selalu dilakukan untuk mengutamakan kesehatan dan keselamatan. Dinas pendidikan, dinas kesehatan provinsi atau kabupaten/kota, bersama kepala satuan pendidikan akan terus berkoordinasi dengan gugus tugas percepatan penanganan *Covid-19* untuk memantau tingkat risiko *Covid-19* di daerah.

Apabila terindikasi dalam kondisi tidak aman, terdapat kasus terkonfirmasi positif *Covid-19*, atau tingkat risiko daerah berubah menjadi oranye atau merah, satuan pendidikan wajib ditutup kembali. Sejak Maret 2020, Kemendikbud telah melakukan penyesuaian kebijakan pendidikan, serta menyediakan inisiatif dan solusi di masa pandemi *Covid-19*. Pada bulan Maret, terdapat pembatalan ujian nasional, ujian sekolah tidak perlu mengukur ketuntasan kurikulum, sekolah yang belum melaksanakan ujian dapat menggunakan nilai lima semester terakhir untuk menentukan kelulusan siswa, mekanisme PPDB tidak mengumpulkan siswa dan orangtua, PPDB jalur prestasi berdasarkan akumulasi nilai rapor dan prestasi lain.

Kemendikbud melakukan penyediaan kuota gratis, realokasi anggaran pendidikan tinggi sebesar 405 miliar rupiah untuk rumah sakit pendidikan perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta, realokasi anggaran kebudayaan 70 miliar rupiah untuk kegiatan belajar dari rumah melalui TVRI, peluncuran portal guru berbagi, relaksasi



penggunaan BOS dan BOP untuk pembayaran honor guru, serta pembelajaran daring. Kemendikbud juga memberikan bantuan Uang Kuliah Tunggal (UKT) untuk 410 ribu mahasiswa, BOS afirmasi dan BOS kinerja diperluas cakupannya untuk sekolah swasta (bukan hanya sekolah negeri).

## **2. Manajemen Pendidikan *Online* dan *Offline***

Sehubungan dengan kondisi pandemi *Covid-19* saat ini yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, dunia pendidikan kita dipaksa untuk beradaptasi dan berinovasi agar tetap *survive*, karena pendidikan tidak boleh mati atau berhenti. Oleh karena itu, menjadi tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan kita untuk mampu *manage* pendidikan dalam situasi darurat tersebut, di mana proses pendidikan harus dilaksanakan secara *online* dan *offline*. Dalam hal ini, perlu ada inovasi manajemen pendidikan yang mampu merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan secara *online* dan *offline*.

### **a. Pembelajaran *Online* dan *Offline***

Istilah pembelajaran *online* (daring) dan *offline* (luring) sebenarnya muncul sebagai salah satu bentuk pola pembelajaran di era teknologi informasi seperti sekarang ini. Daring merupakan singkatan dari “dalam jaringan” sebagai pengganti kata *online* yang sering kita gunakan dalam kaitannya dengan teknologi internet. Daring adalah terjemahan dari istilah *online* yang bermakna tersambung ke dalam jaringan internet. Pembelajaran daring, artinya adalah pembelajaran yang dilakukan secara *online*, menggunakan aplikasi pembelajaran maupun jejaring sosial. Pembelajaran daring merupakan pembelajaran yang dilakukan tanpa melakukan tatap muka, tetapi melalui platform yang telah tersedia. Segala bentuk materi pelajaran didistribusikan secara *online*, komunikasi juga dilakukan secara *online*, dan tes juga dilaksanakan secara *online*. Sistem pembelajaran melalui daring ini dibantu dengan beberapa aplikasi, seperti Google Classroom, Google Meet, Edmodo, dan Zoom.

Sebuah kondisi dikatakan daring apabila memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

- 1) Di bawah pengendalian langsung dari alat yang lainnya.
- 2) Di bawah pengendalian langsung dari sebuah sistem.
- 3) Tersedia untuk penggunaan segera atau *real time*.
- 4) Tersambung pada suatu sistem dalam pengoperasiannya.
- 5) Bersifat fungsional dan siap melayani.

Selama pelaksanaan model daring, peserta didik memiliki keleluasaan waktu untuk belajar. Peserta didik dapat belajar kapan pun dan di mana pun, tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Peserta didik juga dapat berinteraksi dengan guru pada waktu yang bersamaan, seperti menggunakan *video call* atau *live chat*. Pembelajaran daring dapat disediakan secara elektronik menggunakan forum atau *message*.

Belajar secara daring tentu memiliki tantangannya sendiri. Siswa tidak hanya membutuhkan suasana di rumah yang mendukung untuk belajar, tetapi juga koneksi internet yang memadai. Namun, proses pembelajaran yang efektif juga tak kalah penting. Agar siswa dapat belajar daring dengan efektif, perlu diwujudkan hal-hal berikut:

- 1) Komunikasi antartengajar dan siswa harus berjalan dengan baik pada saat melakukan *video call*.
- 2) Aktif dalam berdiskusi, baik dengan tenaga pengajar atau teman-teman.
- 3) Manajemen waktu bagi para siswa sangat penting. Meski belajar di rumah, pastikan siswa membuat catatan mana saja tugas yang sudah dikerjakan, dan mana tugas yang harus segera diselesaikan.

Istilah luring adalah kepanjangan dari “luar jaringan” sebagai pengganti kata *offline*. Kata “luring” merupakan lawan kata dari “daring”. Dengan demikian, pembelajaran luring dapat diartikan sebagai bentuk pembelajaran yang sama sekali tidak dalam kondisi terhubung jaringan internet maupun intranet. Sistem pembelajaran luring (luar jaringan), artinya pembelajaran dengan memakai media, seperti televisi dan radio. Jika peserta didik menulis artikel atau mengerjakan tugas di Microsoft Word dan tidak menyambungkannya dengan jaringan internet, maka itu adalah contoh aktivitas luring. Dan jika siswa melakukan *offline conference* dengan bertemu secara langsung tanpa menggunakan internet, hal itu adalah contoh aktivitas luring.



Sistem pembelajaran daring dan luring mau tidak mau harus tetap dilakukan di tengah pandemi *Covid-19*. Sebab, tidak mungkin peserta didik dibiarkan libur panjang hingga virus *Corona* pergi. Dan kita tidak tahu kapan virus *Corona* ini hilang dari permukaan bumi. Dalam proses pembelajaran daring dan luring ada beberapa kesulitan yang dihadapi siswa, antara lain:

- 1) Jaringan internet yang lemot. Sistem pembelajaran daring dan luring dapat berjalan efektif jika jaringan internetnya bagus. Sebaliknya, ketika jaringan internetnya jelek/buruk, maka secara otomatis proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) *online* pasti terhambat.
- 2) Kuota internet terbatas. Orangtua yang terkena dampak *Covid-19* pasti akan kesulitan untuk membeli kuota internet. Terutama orangtua yang secara ekonomi tidak memadai. Hal ini perlu dipikirkan secara matang oleh pihak sekolah dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kasihan juga orangtua. Mereka sudah terbebani karena di-PHK oleh perusahaan, ditimpal lagi oleh beban keharusan membeli kuota internet.
- 3) KBM tidak efektif. Sistem pembelajaran daring dan luring tentu tidak seefektif pembelajaran di sekolah. Hal ini terjadi karena beberapa faktor. Misalnya pengurangan jam mengajar. Guru-guru yang biasanya mengajar 4 jam di sekolah, terpaksa hanya mengajar selama satu jam. Dampak lanjutnya, peserta didik akan kesulitan memahami materi yang banyak dalam waktu yang relatif singkat. Apalagi berhadapan dengan mata pelajaran program MIPA (Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi). Keempat pelajaran ini tentunya membutuhkan waktu yang cukup lama karena banyak penurunan rumus. Itu artinya, waktu satu jam sangat tidak cukup.

Kesulitan di atas harus segera dicarikan solusinya agar mutu pendidikan tidak menurun, berikut ini solusi yang mungkin dapat diterapkan untuk mengurangi tiga kesulitan di atas:

- 1) Bantuan pemerintah dan sekolah. Terkaitnya dengan orangtua yang kesulitan mendapatkan kuota internet, pemerintah perlu hadir dan bahkan memberikan suntikan dana. Maksudnya, pemerintah tidak hanya membuat regulasi dan kebijakan pembelajaran melalui sistem daring dan luring di setiap sekolah. Akan tetapi, pemerintah mau

tidak mau harus menyediakan anggaran khusus untuk pembelian kuota internet bagi peserta didik yang orangtuanya tidak mampu. Demikian juga sekolah, perlu ada bantuan khusus bagi orangtua yang secara ekonomi tidak mampu. Terlebih lagi untuk peserta didik yang orangtuanya terkena dampak *Corona*. Semisal di-PHK oleh perusahaan, tempat di mana mereka mencari naskah.

- 2) Masalah KBM yang kurang efektif. Sekolah dan para stafnya perlu menemukan cara tersendiri agar materi yang dipelajari sebisa mungkin dapat dipahami oleh peserta didik. Tidak harus memaksa peserta didik untuk memahami materi pembelajaran secara 100%, 50-70% saja sudah cukup. Setidaknya mereka tetap memahami materi yang sedang dipelajari.

### **b. Tantangan Pembelajaran *Online* dan *Offline***

Persebaran virus *Corona* yang masif di berbagai negara, memaksa kita untuk melihat kenyataan bahwa dunia sedang berubah. Kita bisa melihat bagaimana perubahan-perubahan di bidang teknologi, ekonomi, politik, hingga pendidikan di tengah krisis akibat *Covid-19*. Perubahan itu mengharuskan kita untuk bersiap diri, merespons dengan sikap dan tindakan sekaligus selalu belajar hal-hal baru. Indonesia tidak sendiri dalam mencari solusi bagi peserta didik agar tetap belajar dan terpenuhi hak pendidikannya. Sampai 1 April 2020, UNESCO mencatat setidaknya 1,5 miliar anak usia sekolah yang terdampak *Covid-19* di 188 negara termasuk 60 jutaan di antaranya ada di negara kita.

Semua negara terdampak telah berupaya membuat kebijakan terbaiknya dalam menjaga kelanggengan layanan pendidikan. Indonesia juga menghadapi beberapa tantangan nyata yang harus segera dicarikan solusinya: (1) ketimpangan teknologi antara sekolah di kota besar dan daerah, (2) keterbatasan kompetensi guru dalam pemanfaatan aplikasi pembelajaran, (3) keterbatasan sumber daya untuk pemanfaatan teknologi pendidikan seperti internet dan kuota, dan (4) relasi guru-murid-orangtua dalam pembelajaran daring yang belum integral.

Pemberlakuan kebijakan *physical distancing* yang kemudian menjadi dasar pelaksanaan belajar dari rumah, dengan pemanfaatan teknologi informasi yang berlaku secara tiba-tiba, tidak jarang membuat pendidik dan siswa kaget termasuk orangtua bahkan semua orang yang berada



dalam rumah. Pembelajaran teknologi informasi memang sudah diberlakukan dalam beberapa tahun terakhir dalam sistem pendidikan di Indonesia. Namun, pembelajaran daring yang berlangsung sebagai kejutan dari pandemi *Covid-19*, membuat kaget hampir di semua lini, dari kabupaten/kota, provinsi, pusat, bahkan dunia internasional.

Sebagai ujung tombak di level paling bawah suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dituntut untuk membuat keputusan cepat dalam merespons surat edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan yang mengharuskan sekolah untuk memberlakukan pembelajaran dari rumah. Pendidik merasa kaget karena harus mengubah sistem, silabus, dan proses belajar secara cepat. Siswa terbata-bata karena mendapat tumpukan tugas selama belajar dari rumah. Sementara, orangtua murid merasa stres ketika mendampingi proses pembelajaran dengan tugas-tugas, di samping harus memikirkan keberlangsungan hidup dan pekerjaan masing-masing di tengah krisis.

Jadi, kendala-kendala itu menjadi catatan penting dari dunia pendidikan kita yang harus mengejar pembelajaran daring secara cepat. Padahal, secara teknis dan sistem belum semuanya siap. Selama ini pembelajaran *online* hanya sebagai konsep, sebagai perangkat teknis, belum sebagai cara berpikir, sebagai paradigma pembelajaran. Padahal, pembelajaran *online* bukan metode untuk mengubah belajar tatap muka dengan aplikasi digital, bukan pula membebani siswa dengan tugas yang bertumpuk setiap hari. Pembelajaran secara *online* harusnya mendorong siswa menjadi kreatif mengakses sebanyak mungkin sumber pengetahuan, menghasilkan karya, mengasah wawasan, dan ujungnya membentuk siswa menjadi pembelajar sepanjang hayat.

Dari tantangan-tantangan itu, kita harus berani melangkah untuk menjadikan pembelajaran *online* sebagai kesempatan mentransformasi pendidikan kita. Ada beberapa langkah yang dapat menjadi renungan bersama dalam perbaikan sistem pendidikan kita khususnya terkait pembelajaran daring:

**Pertama**, semua guru harus bisa mengajar jarak jauh yang notabene harus menggunakan teknologi. Peningkatan kompetensi pendidik di semua jenjang untuk menggunakan aplikasi pembelajaran jarak jauh mutlak dilakukan. Memang jumlahnya sangat banyak, untuk

memastikan sekitar tiga jutaan guru di Indonesia memiliki kompetensi yang memadai dalam memanfaatkan teknologi tentu bukan perkara mudah. Kompetensi minimal TIK guru level 2 harus segera diwujudkan termasuk kemampuan melakukan *video conference* dan membuat bahan ajar *online*. Level 2 ini merupakan pengelompokan kompetensi TIK guru yang ideal berdasarkan *Teacher ICT Competencies Framework* oleh UNESCO. Level tertinggi adalah level 4 di mana guru sudah mampu menjadi *trainer* bagi guru yang lain. Jika kompetensi guru sudah level 2, maka guru akan mampu menyiapkan sistem belajar, silabus, dan metode pembelajaran dengan pola belajar digital atau *online*. Pemerintah tidak harus sendiri, upaya menggandeng banyak pihak penyedia portal daring sangat tepat dilakukan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Namun, *leading* sektor urusan kebijakan pembelajaran daring harus dikendalikan di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

**Kedua**, pemakaian teknologi pun juga tidak asal-asalan, ada ilmu khusus agar pemanfaatan teknologi dapat menjadi alat mewujudkan tujuan pendidikan, yakni Teknologi Pendidikan (TP). Pembelajaran *online* tidak hanya memindah proses tatap muka menggunakan aplikasi digital, dengan disertai tugas-tugas yang menumpuk. Ilmu teknologi pendidikan mendesain sistem agar pembelajaran *online* menjadi efektif, dengan mempertimbangkan tujuan pendidikan secara khusus. Prinsip-prinsip pemanfaatan teknologi yang harus menjadi acuan guru dalam memanfaatkan teknologi, yaitu mampu menghadirkan fakta yang sulit dan langka ke dalam kelas, memberikan ilustrasi fenomena alam dan ilmu pengetahuan, memberikan ruang gerak siswa untuk bereksplorasi, memudahkan interaksi dan kolaborasi antara siswa-guru dan siswa-siswa, serta menyediakan layanan secara individu tanpa henti. Namun, sangat sedikit guru yang memahami prinsip-prinsip di atas. Hal ini menuntut *stakeholder* terkait, utamanya para pengembang teknologi pembelajaran harus lebih banyak berinovasi dan mencari terobosan pembelajaran di masa darurat seperti *Covid-19* saat ini.

**Ketiga**, pola pembelajaran daring harus menjadi bagian dari semua pembelajaran meskipun hanya sebagai komplemen. Intinya supaya guru membiasakan mengajar *online*. Pemberlakuan sistem belajar *online* yang mendadak membuat sebagian besar pendidik kaget. Ke depan, harus



ada kebijakan perubahan sistem untuk pemberlakuan pembelajaran *online* dalam setiap mata pelajaran. Guru harus sudah menerapkan pembelajaran berbasis teknologi sesuai kapasitas dan ketersediaan teknologi. Inisiatif kementerian menyiapkan portal pembelajaran daring “Rumah Belajar” patut didukung meskipun urusan daring saat *Covid-19* yang memaksa siswa dan guru menjalankan aktivitas di rumah tetap perlu dukungan penyedia layanan daring yang ada di Indonesia.

**Kempat**, guru harus punya perlengkapan pembelajaran *online*. Peralatan TIK minimal yang harus dimiliki guru adalah laptop dan alat pendukung *video conference*. Keberadaan perangkat minimal yang harus dimiliki guru sangat perlu dipikirkan bersama, baik pemerintah kabupaten/kota, provinsi, dan pusat termasuk orangtua untuk sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat. Sudah banyak *fintech* yang bergerak di bidang pemberian bantuan pengadaan perangkat teknologi, baik untuk siswa, guru, maupun sekolah.

**Kelima**, ketimpangan infrastruktur digital antara kota besar dan daerah harus dijumpai dengan kebijakan teknologi afirmasi untuk daerah yang kekurangan. Akses internet harus diperluas dan kapasitas *bandwidth*-nya juga harus ditingkatkan. Pemerintah Indonesia sudah berhasil membangun infrastruktur komunikasi Palapa Ring yang diresmikan Bapak Presiden Joko Widodo di akhir tahun 2019 menjadi tulang punggung infrastruktur digital dari Aceh hingga Papua. Akan tetapi, jangkauan akses harus diperluas agar sebanyak mungkin sekolah, pendidik, dan siswa merasakan manfaatnya.

Pandemi *Covid-19* memang menjadi efek kejut bagi kita semua. Dunia seolah melambat dan bahkan terhenti sejenak. Negara-negara besar dan modern terpukul dengan sebaran virus *Corona* yang cepat, mengakibatkan ribuan korban meninggal yang tersebar di berbagai negara. Indonesia mendapatkan banyak tantangan dari *Covid-19* ini, yang membuat kita semua harus bersama-sama saling menjaga. Kelima isu penting di atas akan menjadi penentu seberapa cepat kita akan mampu meratakan kurva kecemasan siswa, guru, kepala sekolah, orangtua, dan kita semua.

Di tengah pandemi *Covid-19* ini, sistem pendidikan kita harus siap melakukan lompatan untuk melakukan transformasi pembelajaran

daring bagi semua siswa dan oleh semua guru. Kita memasuki era baru untuk membangun kreativitas, mengasah *skill* siswa, dan peningkatan kualitas diri dengan perubahan sistem, cara pandang, dan pola interaksi kita dengan teknologi.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani. 1987. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Abu-Duhou, Ibtisam. 2002. *School Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah)*. (Terjemahan). Jakarta: Logos.
- Adi, W. 2009. "Implementasi Pembelajaran Terpadu pada Anak Usia Dini". *Majalah Ilmiah Pembelajaran*, No. I Volume 5, Mei 2009.
- Ahmad, Djauzak. 1995/1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar, Ditjen Dikdasmen, Depdiknas.
- Anitasari, N. 2017. "Manajemen Keuangan, Pengertian, Fungsi, dan Tujuannya". Diakses dari <https://blog.zahiraccounting.com/pengertian-manajemen-keuangan/>.
- Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. (Terjemahan). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arief, Armai. 2007. *Reformasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press Group.
- Asmendri. 2012. *Teori dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- Atkinson, Richard C. 2001. "The Globalization of the University". Pidato di Nagasaki University, Japan.
- Bafadal, Ibrahim. 2002. "Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar". *Artikel*. Diterbitkan di Jurnal FIP Universitas Negeri Malang.

- . 2003. *Peningkatan Profesional Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Barnawi, Arifin M. 2015. *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Malang: Ar-Ruz Media.
- Burhanuddin, Yushak. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Chabibah, Siti. 2009. “Manajemen Pendidikan PAUD Full Day School Muadz bin Jabal”. Yogyakarta: Tidak Diterbitkan.
- Danim. S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daryanto. 2006. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- David, Chapman dan Carol A. Carier. 1990. *Improving Education Quality A Global Perspective*. Greenwood Publishing Incorporated.
- Davies, Lynn dan C. Harber. 2002. *School Management and Effectiveness in Developing Countries*. London: Continuum.
- Depdiknas. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Dikdasmen Direktorat PMU.
- . 2007. *Pedoman Pengembangan Bidang Seni di Taman Kanak-Kanak*. Jakarta: Depdiknas.
- Dimmock, Clive. 2013. *School-Based Management and School Effectiveness*. USA: Routledge.
- Direktorat Pendidikan Dasar. 1995/1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar, Ditjen Dikdasmen, Depdikbud.
- Direktorat SLTP. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, 2000.
- Drucker, Pter F. 1995. *The Leader of the Future (Pemimpin Masa Depan)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Engkoswara dan A. Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ermayulis, Syafni. 2021. Diakses dari [www.stit-alkifayahriau.ac.id](http://www.stit-alkifayahriau.ac.id).
- Everard, K.B., G. Morris, dan I. Wilson. 2004. *Effective School Management*. London: A Sage Publications Company.
- Fahyan, Eko Sefatya. 2011. “Manajemen Kurikulum pada Pos PAUD di Kecamatan Klojen Kota Malang”. Tidak Diterbitkan.

- Fattah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Rosdakarya.
- . 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- . 2012. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Fayol, Henry. 1949. *Administration*. Industrielle at Generale.
- Flippo, E.P dan G.M. Musinger. 1975. *Managemet*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- FORWAS, Edisi ke-3/2019.
- Frase, Larry dan Robert Hetzel. 2002. *School Management*. England: Scarecrow Press, Inc.
- Gibbons, M. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Columbus Public Schools, Dept. of Evaluation Services.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr, dan R. Konopaske. 2006. *Organization Behavior, Structure Processes*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Gorton, R.A. 1976. *School Administration (Challenge and Opportunity for Leadership)*. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Gunawan, Ary H. 2002. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Haberer, Joann B. dan Marylou W. Webb. 2010. *Total Quality Manajemen: 50 Cara Agar Efektif Bagi Anda*. Jakarta: PT Indeks.
- Hamalik, O. 2008. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- . 2007. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T.H. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Hanson, E.M. 1996. *Educational Administration and Orgnizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Harris, Philip R. 1998. *The New Work Culture*. Amherst: HRD Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen: Dasar Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Herman, Janice L. dan Jerry J. Herman. 1995. *Total Quality Management (TQM) for Education*. Educational Technology, May-june.
- Hernawan, A.H. 2007. *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Hersey, P. dan K.H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia Bandung.
- HIPKIN. 2008. "Inovasi Kurikulum". *Jurnal Himpunan Pengembang Kurikulum Indonesia*. Februari, Vol. 1 Nomor 4.
- Hoy, W.K. dan C.G. Miskel. 2014. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. Ninth Edition. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- <https://inopend3.wordpress.com/2011>.
- <https://mediaindonesia.com/read/detail/278427>.
- <https://www.alinea.id/nasional/merdeka-belajar>.
- <https://www.finansialku.com/hari-pendidikan-nasional-ki-hajar-dewantara/>.
- <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/11/pidato-mendikbud>.
- <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/11/pidato-mendikbud>.
- Imron, Ali. 2011. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrajit, R. Eko dan Djokopranoto. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Irianto, Agus. 2011. *Pendidikan Sebagai Investasi Pembangunan Suatu Bangsa*. Jakarta: Kencana.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2002.
- Kompasiana*, 16/12/ 2018.
- Koonzt, H. Cyril dan O'Donnell. 1982. *Essential of Management*. New Delhi: Tate McGraw Hill Publishing Company.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Lee, Kathy. 2003. *Solution for Early Childhood Directors: Real Answer to Everyday*. Drypon House, Bestville, MD.

- Levinson, D.L. 2002. *Education and Sociology*. London: Routledge Falmer.
- Longenecker, J.G. *Principles of Management and Organizational Behavior*. Columbus, Ohio: Charle E. Merrill Publishing Company.
- Lunenburg, F.C. dan Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul, Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Malik, Oemar. 2001. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marini, Arita. 2014. *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maxwell, John C. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda*. Alih Bahasa Anton Adiwiyoto. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Media Indonesia*, 12/12/2019.
- Media Indonesia*, 12/12/2019.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1993. *Human Resource Management*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Morgan, Collin dan S. Murgatroyd. 1993. *Total Quality Management and the School*. Buckingham Philadelphia: Open University Press.
- Muhamad, Suwarno. 2000. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Rosdakarya.
- . 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Rosdakarya.
- . 2008. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muslich, Masnur. 2008. *KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan): Dasar Pemahaman dan Pengembangan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nadiem Makarim dalam kemendikbud.go.id, 2019.
- Nasution, M. Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nasution, S. 2000. *Kurikulum dan Media Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2005. *Asas-Asas Kurikulum*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 1997. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.

- Ornstein, A.C. 2012. *Educational Administration: Concepts and Practices*. USA: Cengage Learning.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Oxford English Dictionary*.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2013. Petunjuk Teknis tentang Penggunaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun 2014.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: BP Cipta Jaya.
- Permendikbud Baru Nomor 44 Tahun 2019 tentang PPDB 2020.
- Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses.
- Peterson, M.W. (ed.). 1986. *Organizational Culture in the Study of Higher Education, ASHE Reader on Organization and Gabvermance in Higher Education*. 3rd Edition. Lexington: Ginn Press.
- Pidarta. M. 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Purwanto, M. Ngalim. 1970. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.
- . 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Raharjo, Budi. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen Dikdasmen, Depdiknas.
- Riberu, J. 2003. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Rivai, V. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Depok: RajaGrafindo Persada.

- Robbins, S.P. dan P. Coulter. 1999. *Management*. Sixth Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Rusman. 2011. *Manajemen Kurikulum*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Sa'ud, Udin Saefudin. 2005. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Said, M. Mas'ud. 2010. *Innovative Bureaucracy: Ingredients, Contents dan Kelembagaan*. Malang: Averroes Community.
- Sallis, Edward. 2008. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Ircisod.
- Sanjaya, Wina. 2008. *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*. Bandung: San Grafika.
- Sanjaya, Wina. 2008. *Strategi Pembelajaran: Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Scheerens, Jaap. 2003. *Peningkatan Mutu Sekolah*. (Terjemahan). Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Schein, Edgar H. 1989. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sergiovanni, T.J. 1984. "Leadership and Excellence in Schooling". *Educational Leadership*. Diakses dari <http://iier.org.au>.
- . 1995. *Moral Leadership Getting to the Hearth of School Improvement*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Siagian, Sondang, P. 1986. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- . 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Stoner, James A.F. 1995. *Manajemen*. Terjemahan W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia.
- Suad, Husnan. 1992. *Manajemen Keuangan, Teori dan Penerapan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sufyarma, M. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.



- Suharwoto, Gogot. 2021. Diakses dari <https://www.timesindonesia.co.id/>.
- Sumarsono. 2004. *Otonomi Pendidikan*. Singaraja: Anom.
- Supardi. 2013. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Surat Edaran Mendikbud Nomor 14 Tahun 2019, tentang Penyederhanaan RPP.
- Suryaningrat, Bayu. 1982. *Pengantar Seni dan Ilmu Kepemimpinan*. Jakarta: Dewaruci Press.
- Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Susanto, Ahmad. 2012. *Perkembangan Anak Usia Dini*. Jakarta: Kencana Prenada Media. Group.
- Sutarto. 2001. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutikno, S. 2004. *Menuju Pendidikan Bermutu*. Mataram: NTP Press.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Syafuruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat: Ciputat Press.
- Taba, Hilda. 1962. *Curriculum Development: Theory and Practices*. New York: Harcourt, Brace and World, Inc.
- Tabrani, R.A. 1993. *Manajemen Kependidikan*. Bandung: Media Pustaka.
- Taylor, B.O. dan D.V. Levine. 1991. *Effective School Project and School Based Management*. Phi Delta Kappan.
- Terry, George R. 1977. *Principle of Management*. USA: Richart D. Irwin, Inc.
- . 1986. *Asas-Asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung: Alumnus.
- . dan Leslie W. Rue. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- . 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- . 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- . 2006. *Standarisasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang. 2002. *Manajemen Pendidikan, Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang Press.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan Bagian I*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama.
- Tirtarahardja, Umar dan La Sulo. 2000. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Townsend, T. 1994. *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education*. London, United Kingdom: Taylor & Francis Ltd.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Usman, Husaini. 2004. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta Press.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Wahyudin, Din. 2014. *Manajemen Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Zahroh, Aminatul. 2013. *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Jakarta: Ar-Ruz Media.



[Halaman ini sengaja dikosongkan]

## BIODATA PENULIS



**Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.**, lahir di Serang, 25 April 1969. Menyelesaikan pendidikan Program Diploma I (D-1) Jurusan Manajemen Informatika di Politeknik Komputer Serang (1992), Program Diploma III (D-3) Jurusan Manajemen Informatika di Akademi Manajemen Informatika dan Komputer (AMIK) Muhammadiyah Serang (1997), Program Sarjana (S-1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi di UPBJJ-UT (Unit Program Belajar Jarak Jauh) Universitas Terbuka Bogor (1999), Program Sarjana (S-1) Jurusan Manajemen Informatika/Sistem Informasi di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Budi Luhur Jakarta (2001), Program Magister (S-2) Jurusan Magister Manajemen di Universitas Budi Luhur (UBL) Jakarta (2003), dan Program Pascasarjana Doktor (S-3) Jurusan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (2011).

Pengalaman kerja sebagai Dosen AMIK Serang (1995-1999), Dosen STMIK Serang (1998-1999), Pembantu Direktur I Bidang Akademik AMIK Serang (1995-1998), Sekretaris Direktur AMIK Serang (1998-1999), Kepala LPPM AMIK Serang (1999), Dosen AMIK Raharja Tangerang (1999-2001), Dosen STMIK Banten Jaya di Serang (1999-2007), Pembantu Ketua I Bidang Akademik STMIK Banten Jaya (1999-2003), Dosen STMIK Raharja Tangerang (2000-2001), Dosen AMIK

Wiranusantara Kabupaten Lebak (2001-2003), Dosen Politeknik PIKSI Input Serang (2002-2003), Ketua STT Banten Jaya Serang (2002-2003), Ketua STMIK Banten Jaya Serang (2003-2007), Dosen STIE Bina Bangsa (2006-2017), Ketua STIE Bina Bangsa (2006-2009) dan (2011-2017), Dosen Universitas Bina Bangsa (2017-sekarang), dan Rektor Universitas Bina Bangsa (2017-sekarang).

Pengalaman lain yang relevan dengan pendidikan sebagai Ketua Komite SMAN 1 Kota Serang selama tiga periode (2009-2012, 2013-2016, dan 2017-2020), Sekretaris APTISI Wilayah IV/B (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Komisariat I Banten (2005-2009), Sekretaris Dewan Pendidikan Kota Serang selama dua periode (2009-2013 dan 2013-2018), Penasihat APTISI Wilayah IV/B Banten (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta) selama dua periode (2009-2013 dan 2013-2016), Anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) DKI Jakarta (2010-sekarang), Anggota Dewan Pendidikan Provinsi Banten (2013-2018), Asesor Akreditasi BAN-SM (Badan Akreditasi Nasional-Sekolah Madrasah) Provinsi Banten (2005-2018), Sekretaris AB-PPTSI (Asosiasi Badan-Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Perwakilan Banten (2014-2017), Anggota Pembina APPERTI Pusat (Aliansi Penyelenggara Perguruan Tinggi Indonesia (2018-2023), Tim Pendiri AMIK Serang (1995), Tim Pendiri STMIK Serang (1998), Tim Pendiri STMIK Banten Jaya (1999), Tim Pendiri STMIK Raharja Tangerang (2001), Tim Pendiri STT Banten Jaya (2002), Pemimpin Redaksi Buletin Kampus STMIK Banten Jaya (2005-2007), Pemimpin Redaksi Jurnal Ilmiah “Sains dan Teknologi” STMIK Banten Jaya (2005-2007), Tim Pendiri STIE Bina Bangsa (2006), dan Tim Pendiri Universitas Bina Bangsa (2017).

Jabatan yang pernah diemban di luar bidang pendidikan sebagai Anggota Departemen IPTEK Korwil ICMi Provinsi Banten (2001-2005), Wakil Ketua Himpunan Nelayan Seluruh Indonesia (HNSI) Provinsi Banten (2011-2015), Anggota DPRD Kota Serang dari Partai Bintang Reformasi selama 2 periode (2004-2009 dan 2009-2014), Anggota DPRD Kota Serang dari Partai HANURA (2014-2019), dan Anggota DPRD Provinsi Banten dari Partai NASDEM (2019-2024).

Beberapa buku yang ditulis bersama Prof. Drs. M. Suparmoko, M.A., Ph.D., selain *Pokok-Pokok Ekonomika*, yaitu: *Perekonomian Indonesia*

(Penerbit BPFE, Yogyakarta), *Metode Penelitian Praktis: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Ekonomi, dan Bisnis* (Penerbit CV Wacana Mulia, Tangerang), *Ekonomika untuk Manajer* (Penerbit BPFE, Yogyakarta), dan *Manajemen Keuangan Sektor Publik* (Penerbit In Media, Jakarta).

Beberapa jurnal yang telah dipublikasikan pada jurnal internasional, meliputi: (2016) “The Comparison of the Empowerment of Administrative Personnel in University of Al-Khairiyah Cilegon and STIE Bina Bangsa Serang Banten Indonesia”, *Engineering Management Research*, Canadian Center of Science and Education; (2017) “The Impact of Organizational Culture, Leadership, Job Satisfaction and Trust towards Lecture’s Organizational Commitment of the Private Universities in Serang Regency Indonesia”, *International Journal of Human Resource Studies*, Macrothink Institute, USA; (2017) “Improving Competitiveness Using Intellectual Capital”, *European Journal of Business and Management*, International Institute for Science, Technology, & Education; (2019) “The Role of Conflict Signaling the Employee: Evidence from Government Hospital in Indonesia”, *DLSU Business and Economic Review*, De la Salle University, Philippines; (2020) “The Effect of Organizational Culture on Lecturer’s Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia”, *International Journal of Higher Education*, Sciedu Press; (2020) “The Role of Organizational Culture of Private Universities on Lecturers Satisfaction and Trust”, *Journal of Educational and Social Research*, Richtmann Publishing; (2020) “The Citizenship Engagement Quality in ASEAN and the Sustainability of ASEAN Economic Community Performance”, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Hampstead Psychological Associates; dan (2020) “Effects of Lecturer Trust on Leadership at Private Universities in Banten”, *International Journal of Scientific & Technology Research*.

Menikah dengan Dra. Hj. Sakti Andayani, tahun (1993) ASN Guru SMPN 17 Kota Serang, dikaruniai tiga orang anak putri: 1) dr. Zia’ul Fatwa Andini Yusuf, 2) Inayatul Izzati Diana Yusuf, Mahasiswa Institut Pertanian Bogor (IPB), dan 3) Az-Zahra Ghaida Muslimah Yusuf, Pelajar Kelas 2 SMAN 1 Kota Serang. *Email address: faysaabadi@gmail.com.*





**Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.**, lahir di Karawang tanggal 23 November 1984. Pendidikan dasar dan menengah pertama ditempuh di kampung halamannya. Memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada tahun 2009, Magister Manajemen tahun 2013, sedangkan Doktor Ilmu Pendidikan di raih tahun 2017 di Universitas Islam Nusantara (Uninus) Bandung.

Pengabdian melalui kegiatan mengajar dimulai pada tahun 2009 menjadi seorang guru di SMK YP Krakatau Steel Cilegon Banten sampai tahun 2013. Tahun yang sama menjadi dosen di STIE Bina Bangsa sampai sekarang. Lembaga STIE Bina Bangsa berubah bentuk menjadi Universitas Bina Bangsa Banten. Institusi bekerja sebagai dosen pascasarjana serta menjabat Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan, alumni dan kerja sama Universitas Bina Bangsa (UNIBA) Banten.

Pengalaman menulis buku, yang banyak dibuat adalah buku-buku tentang sosial dan humaniora, di antaranya: *Pendidikan Lingkungan Sosial Budaya dan Teknologi*, *Manajemen Pendidikan di Era Milenial*, *Menguasai Karakteristik Peserta Didik*, *Menguasai Teori Belajar dan Prinsip-Prinsip Pembelajaran yang Mendidik*, *Pengembangan Kurikulum, Penilaian dan Evaluasi*, *Pedoman Nasional Proses Pembelajaran di Sekolah Berdasarkan Standar Proses Pendidikan*, *Pendidikan dan Pelatihan*, *Ilmu Pendidikan*, *Kompetensi Pedagogik*, *Revolusi Mental dalam Pendidikan*, *Mental Pedagogik Guru Zaman Now*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, dan lain-lain.

Menjadi Tim Fasilitator Pelatihan Program Pengembangan Keterampilan Dasar dan Teknik Instruksional (PEKERTI) dan *Applied Approach* (AA) untuk para dosen di LLDIKTI Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, sampai sekarang.

Pengalaman luar negeri, antara lain: menjadi narasumber Seminar Internasional di (UIC) Universitat Internacional de Catalunya Barcelona (2019) serta duta universitas ke beberapa negara Eropa, di antaranya Spanyol, Prancis, Swis, dan Italia. Perwakilan MoU dengan beberapa perguruan tinggi di China tahun 2017, antara lain University Tsinghua Beijing, Renmin University of China, dan Capital Normal University of China.

Jurnal internasional: “Academic Service Improvement in Private Higher Education Institution Using Public Satisfaction Index Approach (Case Study at Banten Province-Indonesia)”, *International Journal of Education and Research*.



