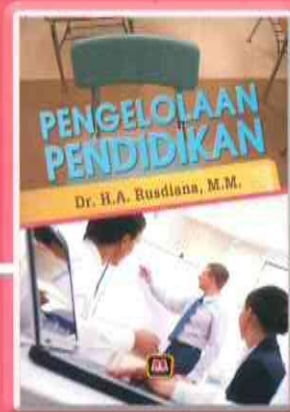


PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Keberhasilan sekolah ditandai dengan efektifnya suatu lembaga pendidikan, yaitu sekolah yang mempunyai kurikulum, strategi belajar mengajar yang efektif, dan ada interaksi dengan pihak yang berkepentingan (siswa, guru, orangtua, lingkungan dan pejabat yang terkait), serta menghasilkan *output* yang dapat diandalkan. Sekolah dapat dikatakan efektif jika lembaga pendidikan tersebut mempunyai tujuan, misi, dan sasaran sehingga menghasilkan *output* yang dapat diandalkan. Kaitannya dengan pengelolaan sekolah, bahwa bagaimana sekolah mampu melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Konsep pengelolaan pendidikan merupakan bagian yang memberikan arah dan pandangan bagi seorang administrator pendidikan dalam menjalankan tugasnya dengan didasari oleh nilai-nilai kebenaran, baik pada tataran praktis maupun teoretis. Dalam konteks administrasi pendidikan sederhana, pendidikan suatu bangsa berkembang dari keyakinan dan filsafat negara yang melahirkan arah pendidikan (kebijakan pendidikan), yang ingin dicapai oleh bangsa tersebut melalui perbuatan dalam penyelenggaraan pendidikan. Adapun ruang lingkup pengelolaan di sekolah pada dasarnya adalah semua kegiatan yang merupakan sarana penunjang proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah dasar, yang meliputi pengelolaan kurikulum, kesiswaan, kelas, sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan, ketatausahaan, hubungan masyarakat, dan pemasaran pendidikan.

Buku *Pengelolaan Pendidikan* ini dapat dijadikan bahan rujukan bagi para mahasiswa, guru, kepala sekolah, calon kepala sekolah, pengawas sekolah, dewan pendidikan, komite sekolah, dan tenaga pendidikan lainnya, serta masyarakat umum yang memiliki perhatian terhadap pentingnya pengelolaan pendidikan.



ISBN 978-979-076-505-4



PENGELOLAAN PENDIDIKAN



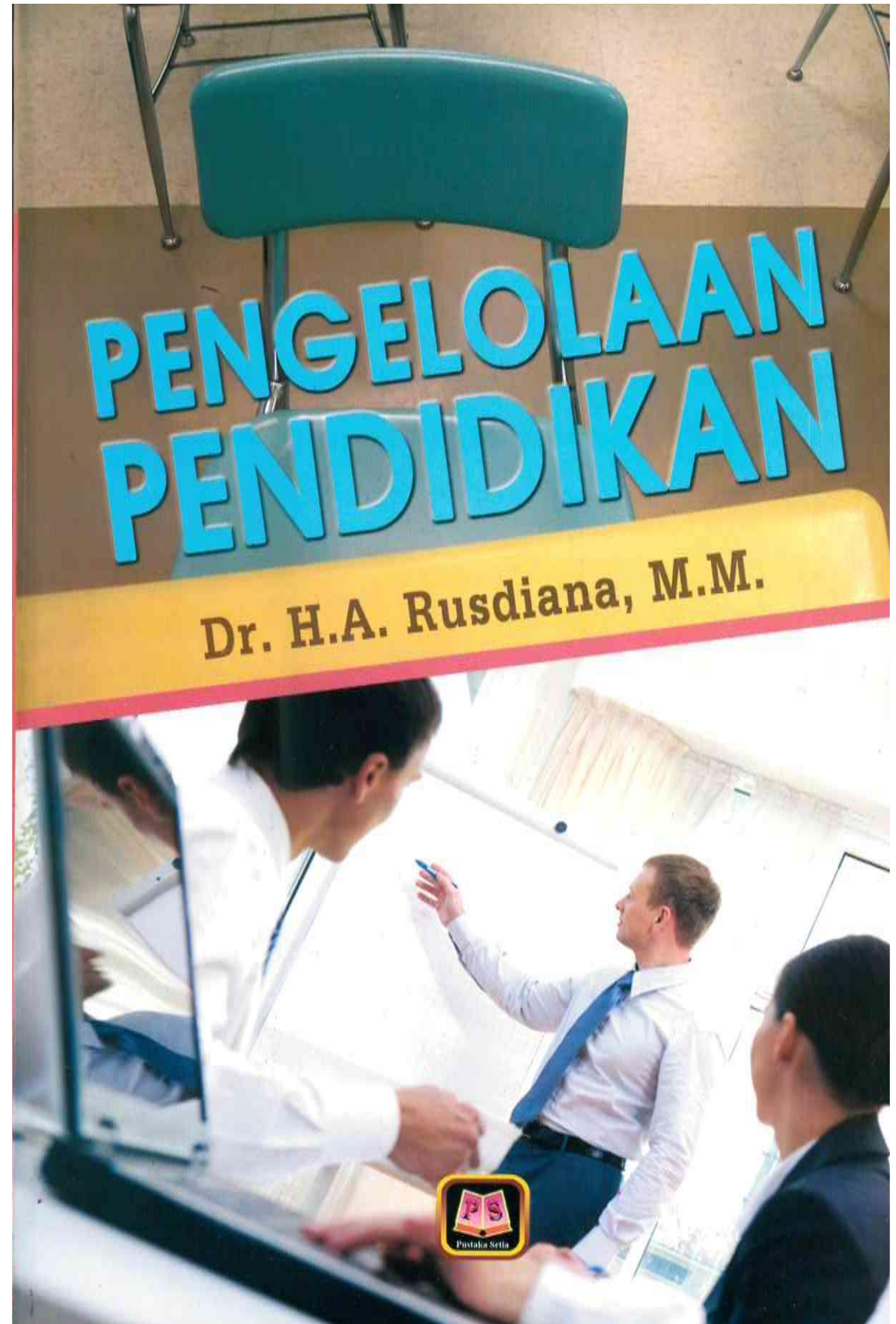
PENERBIT PUSTAKA SETIA

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 102-104
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105
E-mail. pustaka_setia@yahoo.com
BANDUNG 40253

www.pustakasetia.com

PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Dr. H.A. Rusdiana, M.M.



PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Dr. H.A. Rusdiana, M.M.

PENGELOLAAN PENDIDIKAN



Penerbit PUSTAKA SETIA Bandung

Kutipan Pasal 72
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dan (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tahun) dan/ atau denda paing banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
-

PENGELOLAAN PENDIDIKAN
Cet. I Mei 2015, 16 x 24 cm, 293 hlm.

ISBN: 978-979-076-505-4

Penulis: **Dr. H. A. Rusdiana, M.M.**
Editor: **Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.**
Desain Sampul: **Tim Desain Pustaka Setia**
Setting, Montase, Layout: **Tim Redaksi Pustaka Setia**
Cetakan I: **Mei 2015**

Diterbitkan oleh:
CV PUSTAKA SETIA
Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164
Telp. (022) 5210588, Faks. (022) 5224105
E-mail. pustaka_seti@yahoo.com
Website. www.pustakasetia.com
Bandung 40253
(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)

Copyright © 2015 **CV PUSTAKA SETIA**

Dilarang mengutip memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit.
Hak penulis dilindungi undang-undang.
All right reserved

PENGANTAR PENULIS

Sekolah merupakan lembaga/organisasi yang kompleks dan unik. Kompleks, karena dalam operasionalnya, sekolah dibangun oleh berbagai unsur yang satu sama lain saling berhubungan dan saling menentukan. Unik, karena madrasah merupakan organisasi yang khas, yang mampu menyelenggarakan proses perubahan perilaku dan proses pembudayaan manusia, yang tidak dimiliki oleh lembaga mana pun.

Karena kompleks dan uniknya tersebut, pelaksanaan pendidikan di sekolah memerlukan konsep yang mengatur, mengarahkan; dan mengoordinasi kepala sekolah, dikarenakan keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, dan sebaliknya, ketidakberhasilan kepala sekolah adalah ketidakberhasilan sekolah.

Keberhasilan sekolah ditandai dengan efektifnya suatu lembaga pendidikan, yaitu sekolah yang mempunyai kurikulum, strategi, belajar mengajar yang efektif dan adanya interaksi dengan pihak yang berkepentingan (siswa, guru, orangtua, lingkungan, dan pejabat yang berkaitan), serta menghasilkan *output* yang dapat diandalkan. Oleh karena itu, sekolah/madrasah dapat dikatakan efektif jika lembaga pendidikan mempunyai tujuan, misi, dan sasaran sehingga menghasilkan *output* yang dapat diandalkan. Kaitannya dengan pengelolaan sekolah adalah bagaimana sekolah mampu melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Dalam kerangka inilah, buku *Pengelolaan Pendidikan* ini hadir, sebagai bahan rujukan bagi para mahasiswa, guru, kepala sekolah, calon kepala sekolah, pengawas sekolah, dewan pendidikan, komite sekolah, dan tenaga pendidikan lainnya, serta masyarakat umum yang memiliki perhatian terhadap pentingnya pengelolaan pendidikan.

Penjelasan dalam buku ini diawali dengan pendahuluan, yang memuat wawasan dasar pengelolaan pendidikan, pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan, dan kepemimpinan pendidikan. Kemudian, berturut-turut, pengelolaan kurikulum, pengelolaan peserta didik, pengelolaan kelas, tenaga pendidikan dan kependidikan, sarana dan prasarana, layanan khusus, kewirausahaan pendidikan dan pendidikan kewirausahaan, hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengelolaan pemasaran pendidikan.

Semoga kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi dan urun rembuk, dan menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan sosiologi pendidikan. Semoga buku ini juga bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat rida Allah SWT., Aamiin.

Bandung, 21 April 2013

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

DAFTAR ISI

BAB 1

PENDAHULUAN

WAWASAN DASAR PENGELOLAAN PENDIDIKAN	11
A. Hakikat Landasan Pengelolaan Pendidikan	12
B. Permasalahan dan Pengembangan Pengelolaan Pendidikan	19
C. Organisasi Pendidikan Nasional	20
D. Organisasi dan Manajemen Pendidikan Nasional	23

BAB 2

KONSEP PENGELOLAAN SATUAN PENDIDIKAN	27
A. Satuan Pendidikan	28
B. Standar Pengelolaan Tingkat Satuan Pendidikan	33
C. Ruang Lingkup Pengelolaan Pendidikan pada Tingkat Satuan Pendidikan	37

BAB 3

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	43
A. Konsep Kepemimpinan Pendidikan	44
B. Teori Kepemimpinan Pendidikan	47

C. Pola Kepemimpinan, Faktor-faktor, dan Indikator Kinerja Kepemimpinan Pendidikan	55
D. Peran Kepemimpinan dalam Organisasi Kependidikan	58
BAB 4	
SUPERVISI EVALUASI PENDIDIKAN	67
A. Hakikat Supervisi Evaluasi Program Pendidikan	68
B. Komponen, Indikator, dan Program Supervisi Akademik	73
C. Implementasi Program Supervisi di Sekolah	77
D. Proses Pelaksanaan Supervisi Pendidikan	80
BAB 5	
SISTEM INFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN	85
A. Konsep Sistem Informasi Manajemen Pendidikan	85
B. Mengapa Lembaga Pendidikan Perlu Sistem Informasi?	91
C. Unsur-unsur dalam Sistem Informasi yang Efektif bagi Lembaga Pendidikan	94
D. Pengembangan Data dan Informasi Sekolah	99
BAB 6	
PENGELOLAAN KURIKULUM	109
A. Hakikat Pengelolaan Kurikulum	110
B. Kegiatan Pengelolaan Kurikulum	119
C. Pengembangan Kurikulum	121
D. Model Pengembangan Kurikulum	124
BAB 7	
PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIKAN DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	145
A. Hakikat Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	146
B. Aktivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	150
C. Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	159
D. Ujian Kompetensi Guru	161

BAB 8	
PENGELOLAAN KELAS	165
A. Hakikat Pengelolaan Kelas	166
B. Prinsip-prinsip dalam Pengelolaan Kelas	168
C. Permasalahan, Pendekatan, Prinsip dalam Pengelolaan Kelas .	169
D. Bentuk Kegiatan Pengelolaan Kelas	173
BAB 9	
PENGELOLAAN PESERTA DIDIK	181
A. Konsep Dasar Pengelolaan Peserta Didik	181
B. Perencanaan Peserta Didik	185
C. Penerimaan Peserta Didik	192
D. Pengaturan Orientasi, Kehadiran, dan Kedisiplinan Peserta Didik	204
BAB 10	
PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN	211
A. Hakikat Sarana dan Prasarana Pendidikan	211
B. Jenis Sarana dan Prasarana Pendidikan	214
C. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan	215
D. Proses Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan	217
BAB. 11	
PENGELOLAAN BIAYA PENDIDIKAN	221
A. Hakikat Konsep Pembiayaan Pendidikan	222
B. Pengelolaan Biaya Pendidikan	228
C. Proses Pengelolaan Biaya Pendidikan	230
D. Pelaporan dan Pengawasan Keuangan pada Satuan Pendidikan	234
BAB. 12	
PENGELOLAAN LAYANAN KHUSUS	239
A. Hakikat Pengelolaan Layanan Khusus Sekolah	239
B. Prinsip-prinsip Layanan Khusus Sekolah	241
C. Jenis-jenis Layanan Khusus Sekolah	243

D. Peran Guru dan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Layanan Khusus	246
BAB. 13	
PENGELOLAAN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT	247
A. Hakikat Pengelolaan Humas Madrasah	248
B. Fungsi, Peran, dan Manfaat Humas Sekolah dengan Masyarakat	249
C. Jenis, Bentuk, dan Sifat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat	254
D. Strategi Pengembangan Humas Pendidikan	259
BAB. 14	
PENGELOLAAN PEMASARAN PENDIDIKAN	261
A. Konsep Jasa Pendidikan	262
B. Pengelolaan Pemasaran Sekolah	267
C. Strategi Pemasaran Pendidikan	273
D. Pemasaran Strategis Sekolah	279
DAFTAR PUSTAKA	281
PROFIL PENULIS	294

BAB 1

PENDAHULUAN

WAWASAN DASAR

PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Saat ini, Indonesia memasuki era globalisasi yang mau tidak mau kita harus terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, kita harus mempersiapkan diri untuk terjun dalam gelombang globalisasi tersebut. Ini merupakan kewajiban kita bukan saja sebagai warga negara Indonesia, melainkan juga sebagai warga dunia (*global citizenship*). Sebagai warga dunia, kita perlu berbekal pengetahuan, sikap, dan nilai, serta aktivitas sosial yang mendunia sehingga dapat mengikuti perubahan dunia yang begitu cepat.

Pentingnya wawasan dalam perspektif global perlu dibangun agar setiap warga negara Indonesia menyadari peran dan fungsinya sebagai warga negara dan warga dunia. Dalam dunia pendidikan, wawasan yang dibutuhkan adalah wawasan pendidikan. Wawasan pendidikan adalah wawasan yang dibutuhkan oleh seorang guru dalam memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang berkenaan dengan memandang serta cara bersikap yang lebih umum, yang dimiliki setiap guru dalam menghadapi tugas-tugasnya dalam arti yang lebih mendasar, yaitu seperti wawasan dalam hal belajar mengajar.

Pentingnya wawasan pendidikan bagi calon guru akan memberikan asumsi-asumsi atau pertanyaan-pertanyaan yang dianggap benar untuk menjadi landasan bagi setiap calon guru dalam memandang, menyikapi, serta melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain, setiap guru harus melaksanakan tugasnya sesuai dengan konteks kependidikan. Dengan demikian, muncul harapan, apa pun yang dilakukan guru dapat

dipertanggungjawabkan secara profesional, khususnya di lingkungan masyarakat.

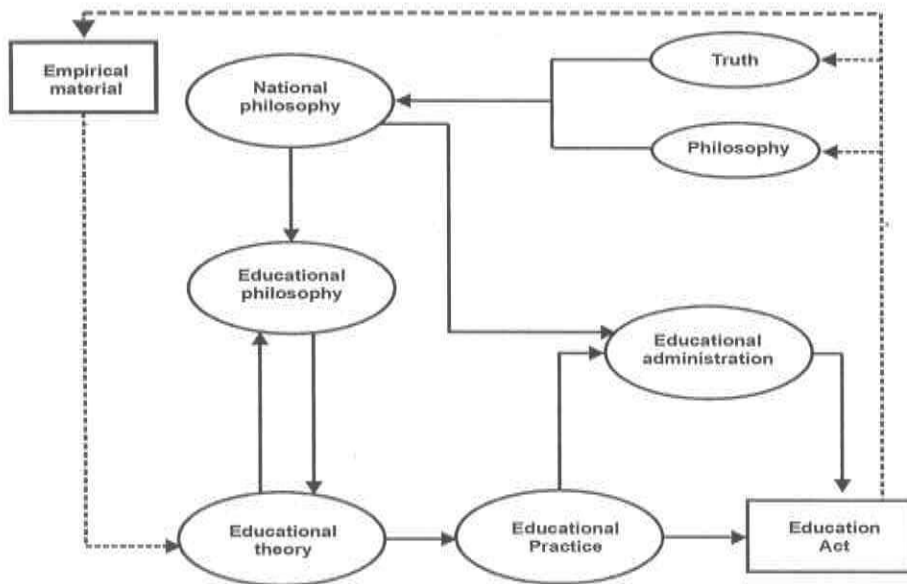
Seorang guru harus memahami hakikat pendidikan karena ia harus mampu melihat pendidikan sebagai proses sekaligus tujuan. Pendidikan merupakan kegiatan kehidupan dalam masyarakat untuk mencapai perwujudan manusia seutuhnya di lingkungan masyarakat. Dengan demikian, guru harus mampu menjalankan tugas dan peranannya dalam mendidik manusia menjadi manusia yang seutuhnya atau memanusiakan manusia secara profesional dan bertanggung jawab.

Dalam proses belajar mengajar, guru harus merangsang siswa sedemikian rupa, agar: (1) siswa mampu mengeluarkan kemampuannya; (2) siswa mampu menyerap pengetahuan yang diberikan oleh guru; (3) sikap siswa dapat tercermin sesuai dengan harapan; (4) siswa mampu mengeksplor bakatnya secara optimal; (5) siswa mampu memahami pelajaran dan mampu memecahkan masalah pelajaran dengan menggunakan pemikirannya; (6) siswa mampu mengeluarkan pendapat atau memperlihatkan pemikirannya

A. Hakikat Landasan Pengelolaan Pendidikan

Kajian filsafat dan konsep pengelolaan pendidikan merupakan bagian yang memberikan arah dan pandangan bagi seorang administrator pendidikan dalam menjalankan tugasnya dengan didasari oleh nilai-nilai kebenaran, baik pada tataran praktis maupun teoretis.

Dalam konteks administrasi pendidikan sederhana, pendidikan suatu bangsa berkembang dari keyakinan dan filsafat negara yang melahirkan arah pendidikan (kebijakan pendidikan), yang ingin dicapai oleh bangsa tersebut melalui perbuatan dalam penyelenggaraan pendidikan, seperti dalam bagan berikut.



Bagan 1.1 Filsafat Pendidikan (Sumber: ISPI, 1995)

1. Pengertian Landasan Manajemen

Landasan secara bahasa dapat diartikan sebagai fondasi, dasar, asas, patokan, dan standar. Manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to manage*, yang berarti mengatur, mengelola, melaksanakan dan memperlakukan. Menurut George R. Terry, manajemen merupakan proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta penilaian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui sumber daya manusia dan sumber lainnya. Adapun menurut pendapat Hamalik (1991: 20), manajemen adalah kekuatan utama dalam organisasi yang mengatur dan mengorganisasi kegiatan-kegiatan subsistem serta menghubungkannya dengan lingkungan.

Jadi, landasan manajemen adalah proses untuk mengorganisasi dan memakai sumber-sumber dalam rangka menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan dan dijadikan sebagai dasar pendidikan.

2. Manajemen sebagai Landasan Pendidikan

Manajemen dijadikan landasan dalam pendidikan karena alasan berikut.

- a. Manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Seperti kita ketahui, tujuan pendidikan merentang dari tujuan sederhana hingga tujuan kompleks, bergantung pada lingkup dan tingkat pengertian pendidikan yang dimaksud. Maka cara untuk mencapai tujuan itu tidak dapat dicapai satu orang saja, tetapi harus melalui kerja sama dengan orang lain dengan segala aspek kerumitannya.
- b. Manajemen pendidikan mengandung pengertian sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan hal-hal yang ingin dicapai, cara mencapai, waktu yang dibutuhkan, banyaknya orang yang diperlukan, dan banyaknya biaya yang diperlukan.
- c. Manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri atas bagian-bagian, dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran.
- d. Manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi kepemimpinan. Dengan kata lain; cara pemimpin organisasi pendidikan, yaitu kepala sekolah untuk menggerakkan orang lain untuk bekerja lebih giat dengan memengaruhi dan mengawasi, bekerja bersama-sama; dan memberi contoh.
- e. Manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi komunikasi. Komunikasi dapat diartikan secara sederhana sebagai usaha untuk membuat orang lain memahami sesuatu yang kita maksudkan, dan kita mengerti apa yang dimaksudkan orang lain itu. Tanpa komunikasi, orang lain yang bekerja sama saling tidak mengetahui yang dikerjakannya atau apa yang diinginkan teman sekerjanya.

3. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi pokok manajemen pendidikan sangat diperlukan dalam proses mengelola pendidikan agar proses pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Adapun fungsi pokok manajemen pendidikan, yaitu sebagai berikut.

a. Perencanaan (*planning*)

Menurut Mulyasa (2002: 20), manajemen pendidikan sebagai segala yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Manajemen merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari komponen pendidikan secara keseluruhan. Alasannya, tanpa manajemen tidak mungkin pendidikan di sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Jika dihubungkan dengan pendidikan, perencanaan adalah fungsi pertama dan utama dalam manajemen pendidikan yang merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang (Koswara, 2002: 40).

Menurut Combs (1982: 1) perencanaan pendidikan adalah penerapan yang rasional dari analisis sistematis proses perkembangan pendidikan dengan tujuan pendidikan itu lebih efektif dan efisien sesuai kebutuhan dan tujuan siswa dan masyarakat.

Philip H. Combs (Afifuddin, 2004: 49) mengemukakan lima ciri perencanaan pendidikan sebagai berikut.

1. Berpandangan jangka panjang.
2. Terperinci.
3. Diintegrasikan dengan rencana ekonomi yang lebih luas dan perkembangan masyarakat.
4. Merupakan bagian integral pengelolaan pendidikan.
5. Memperhitungkan bagian kualitatif, karena perkembangan pendidikan bukan perluasan secara kuantitatif saja.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Organizing berasal dari kata *organize*, yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan, sehingga hubungan yang satu dengan yang lainnya saling berkaitan, sedangkan organisasi diartikan sebagai gambaran tentang pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada, dan lain sebagainya (Hasibuan, 2007: 121)

Dengan demikian, pengorganisasian pendidikan merupakan pengaturan seluruh sumber daya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Dalam

pelaksanaannya, pelaksanaan tidak dapat dilepaskan dari fungsi manajer sebagai pimpinan. Oleh sebab itu, diperlukan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan kelompok dalam upaya menyusun dan mencapai tujuan (Koswara, 2002: 76).

Dengan demikian, pelaksanaan pendidikan merupakan fungsi manajemen terpenting dalam pendidikan.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses pendidikan (Mulyasa, 2002: 22). Pengawasan merupakan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan. Tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang nyata dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap segala penyimpangan yang terjadi. Pengawasan merupakan proses dasar dalam pendidikan yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu lembaga pendidikan. Proses dasarnya terdiri atas tiga tahap, yaitu menetapkan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan dibandingkan dengan standar, dan menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dan standar (Nanang Fattah, 2004: 101).

4. Hubungan Organisasi, Administrasi, dan Manajemen Pendidikan

Hubungan antara organisasi, administrasi, dan manajemen dalam pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut. *Pertama*, organisasi sebagai kelompok orang yang mengikatkan diri secara formal adalah wadah yang menampung kelompok manusia. Dalam kelompok, manusia melakukan administrasi dalam bentuk kerja sama. Dalam administrasi terjadi proses pengaturan. Proses pengaturan inilah yang disebut dengan manajemen. Manajemen yang ada di dalam organisasi biasanya bertingkat dari yang terdepan sampai yang tertinggi.

Kedua, jika sekolah adalah organisasi, di sekolah terjadi kegiatan kerja sama administrasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan, kerja sama yang ada harus diatur sehingga semua sumber daya pendidikan bersifat harmonis dan sinergis. Untuk itu, dilakukan kegiatan pengaturan manajemen.

Kepala sekolah sebagai manajer tertinggi bertugas menentukan strategi dalam mencapai tujuan pendidikan. Strategi yang ada

diterjemahkan menjadi program kerja oleh semua wakil kepala sekolah sebagai manajer madya. Pelaksanaan program kerja dilakukan oleh guru dan segenap pegawai tata usaha dengan pengawasan guru senior yang ditunjuk sebagai pengawas pelaksanaan. Dengan demikian, tercipta sebuah sistem organisasi yang terus bergerak mencapai tujuan.

5. Konsep Dasar Manajemen Pendidikan

a. Kerangka konsep

Bagi seorang manajer, suatu teori tentang manajemen sangat berfungsi dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul. Oleh karena itu, falsafah, asumsi, prinsip, dan teori tentang manajemen merupakan landasan manajerial yang harus dipahami dan dihayati oleh manajer. Keberkaitan cara pandang tentang manajemen, falsafah, asumsi, dan prinsip, serta teori dijadikan dasar kegiatan manajerial.

b. Deskripsi konsep

1. Esensi Falsafah Manajemen

Setiap jenis pengetahuan, termasuk pengetahuan manajemen mempunyai ciri-ciri yang spesifik mengenai apa (ontologi), bagaimana (epistemologi), dan untuk apa (aksiologi), pengetahuan manajemen tersebut disusun. Ketiganya berkaitan satu sama lain (sistem). Ontologi ilmu berkaitan dengan epistemologi, dan epistemologi terkait dengan aksiologi dan demikian seterusnya.

Dalam manajemen, falsafah manajemen pada hakikatnya menyediakan seperangkat pengetahuan untuk berpikir efektif dalam memecahkan segala permasalahan manajemen. Hal ini merupakan hakikat manajemen sebagai suatu disiplin ilmu dalam mengatasi masalah organisasi berdasarkan pendekatan yang intelijen.

Manajemen pendidikan tidak sama dengan manajemen bisnis yang mengejar keuntungan uang, tetapi bisa meniru manajemen bisnis dalam gerak dan dinamika untuk mempertahankan kehidupan dan kemajuan pendidikan. Manajemen pendidikan juga tidak sama dengan manajemen pemerintahan, sebab manajemen pemerintahan manusia dewasa relatif sudah memahami budaya yang patut ditaati, sementara itu manajemen

pendidikan menangani peserta didik yang sedang berkembang pada individu-individu yang serbaunik. Untuk itu, diperlukan banyak strategi, pendekatan, dan metode yang sesuai serta dibutuhkan pula sejumlah konsep agar perkembangan setiap peserta didik terealisasi secara lancar dan optimal (Made Pidarta, 1997: 25).

2) *Esensi Teori Manajemen*

Teori manajemen mempunyai peran atau membantu dalam menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar harus mengacu pada pengalaman empirik, adanya keberkaitan antara satu teori dan teori lain, dan adanya pendekatan.

3) *Esensi Prinsip Manajemen*

Pentingnya prinsip dasar manajemen dalam praktik manajemen antara lain:

- (a) menentukan cara atau metode kerja;
- (b) memilih pekerja dalam pengembangan keahliannya;
- (c) memilih prosedur kerja;
- (d) menentukan batas-batas tugas;
- (e) membuat spesifikasi tugas;
- (f) melakukan pendidikan dan pelatihan;
- (g) menentukan sistem dan besarnya imbalan.

Semua prinsip di atas dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja.

c. Sumber daya pendidikan

Banyak sumber daya manajemen yang terlibat dalam organisasi atau lembaga-lembaga, termasuk lembaga pendidikan seperti manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi, dan informasi. Meskipun demikian, sumber daya paling penting dalam pendidikan adalah sumber daya manusia. Bagaimana manajer menyediakan tenaga, bakat, kreativitas, dan semangat bagi organisasi, jika sumber dayanya tidak memadai dan bahkan tidak tersedia? oleh karena itu, tugas terpenting dari seorang manajer adalah menyeleksi, menempatkan, melatih, dan mengembangkan sumber daya manusia (Nanang Fattah, 2004: 11-13)

B. Permasalahan dan Pengembangan Pengelolaan Pendidikan.

Permasalahan dan pengembangan pengelolaan pendidikan berkaitan dengan hal berikut.

1. Sistem Desentralisasi dalam Pengelolaan Pendidikan

Penerapan sistem desentralisasi dalam pengelolaan pendidikan merupakan salah satu upaya untuk memberikan kepercayaan kepada daerah dalam mengelola sistem pendidikan yang berada di daerah tersebut, dalam rangka untuk pengembangan sumber daya manusia yang bervariasi untuk kepentingan pembangunan pendidikan dan pembangunan nasional secara menyeluruh.

2. Penerapan Otonomi dalam Pengelolaan Pendidikan Tinggi

Pengelolaan pendidikan tinggi memercayakan perguruan tinggi untuk mengelola dan mengembangkannya sendiri sesuai dengan kebutuhan dan potensi perguruan tinggi tersebut dan daerah masing-masing tempat perguruan tinggi itu berada. Setiap perguruan tinggi akan diberi kepercayaan dan kewenangan yang luas untuk mengelola proses pendidikan dengan segala aspek yang ada di dalamnya.

3. Profesionalisasi Jabatan Tenaga Kependidikan

Profesionalisasi jabatan dibutuhkan agar tingkat efektivitas dan efisiensi hasil pendidikan nasional dapat dioptimalkan untuk kepentingan masyarakat dan kepentingan bangsa dalam mengejar berbagai ketertinggalan bangsa Indonesia dengan bangsa lain sehingga bangsa Indonesia dapat bersaing secara sehat dengan bangsa lain di dunia.

4. Kendali Mutu Pendidikan Nasional

Mutu proses pengajaran sangat dipengaruhi oleh perilaku guru dalam hal:

- a. menyusun desain instruksional;
- b. menguasai berbagai macam metode mengajar dan mampu menerapkan metode tersebut dengan kegiatan siswa di dalam kelas;
- c. berinteraksi dengan siswa untuk menumbuhkan dan membangkitkan motivasi belajar yang menyenangkan;
- d. menguasai bahan dan menggunakan berbagai macam sumber belajar untuk membangkitkan kegiatan belajar aktif;
- e. mengenal perbedaan individual setiap siswa, dan

- f. memilih proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik, dan juga mampu dalam merancang program belajar remedial (Djam'an Satori dan Udin S. Saud, 1994).

C. Organisasi Pendidikan Nasional

1. Organisasi

Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi merupakan penugasan orang-orang dalam fungsi pekerjaan yang harus dilakukan agar terjadi aktivitas kerja sama dalam mencapai tujuan (Daniel Griffiths, 1959). Adapun pengorganisasian merupakan penyusunan dan pengelompokan bermacam-macam pekerjaan. Misalnya berdasarkan jenis, urutan, sifat, fungsi, waktu, dan kecepatannya.

Dalam organisasi terdapat tujuan yang akan dicapai, aturan bekerja, norma yang harus ditaati, metode dan prosedur mengerjakan, orang yang menjalankan pekerjaan, kesatuan arah dan perintah, koordinasi, kontrol dan kerja sama, hubungan sosial antara orang-orang yang ada di dalamnya, serta penghargaan kepada setiap orang yang telah melaksanakan pekerjaannya (Barnard, 1938; Currier Davis, 1951; John D. Millet, 1954; Luther Gulic, Albert Lepawasky, 1960; Amitai Etzioni, 1964).

Amitai Etzioni (1987: 4), mengemukakan ciri organisasi sebagai berikut.

- a. Adanya pembagian tugas pekerjaan, kekuasaan tanggung jawab dan pengaturan komunikasi dalam mencapai tujuan;
- b. Pengendalian dan pengarahan usaha mencapai tujuan dari pusat kekuasaan yang telah ditetapkan;
- c. Penggantian tenaga/personal untuk lebih meningkatkan usahanya, juga ditandai oleh:
 1. *Service profider*, yaitu pelayanan profesional yang diberikan oleh orang-orang yang ada di dalamnya;
 2. Efisiensi, baik berupa uang, waktu maupun fasilitas yang digunakan karena keterbatasan sumber daya;
 3. Pertanggung jawaban kepada *stakeholder*, yang berupa akuntabilitas organisasi dalam hal jumlah, mutu, efisiensi, kinerja atau produktivitas yang telah dicapainya;

BAB 2

KONSEP PENGELOLAAN SATUAN PENDIDIKAN

Bertolak dari asumsi bahwa *life is education and education is life* dalam arti pendidikan sebagai persoalan hidup dan kehidupan, diskursus seputar pendidikan merupakan salah satu topik yang selalu menarik. Ada dua alasan yang dapat diidentifikasi sehingga pendidikan tetap *up to date* untuk dikaji. *Pertama*, kebutuhan pendidikan memang krusial karena bertautan langsung dengan ranah hidup dan kehidupan manusia. Berbicara pendidikan berarti berbicara kebutuhan primer manusia. *Kedua*, pendidikan juga merupakan wahana strategis bagi upaya perbaikan mutu kehidupan manusia, yang ditandai dengan meningkatnya level kesejahteraan, menurunnya derajat kemiskinan, dan terbukanya berbagai alternatif pilihan dan peluang mengaktualisasikan diri pada masa depan.

Situasi, kondisi, dan tuntutan pasca *booming*-nya era reformasi membawa konsekuensi pada pengelola pendidikan untuk melihat kebutuhan kehidupan pada masa depan. Oleh karena itu, sangat logis jika pengelola pendidikan mengambil langkah antisipatif untuk mempersiapkan diri bertahan pada zamannya. Dengan kata lain, mempertahankan diri dengan tetap mengacu pada pembenahan total mutu pendidikan berkaitan erat dengan manajemen pendidikan merupakan sebuah keniscayaan.

Dalam tataran nilai, pendidikan mempunyai peran vital sebagai pendorong individu dan warga masyarakat untuk meraih progresivitas pada semua lini kehidupan. Di samping itu, pendidikan dapat menjadi determinan penting bagi proses transformasi personal ataupun sosial.

Inilah idealisme pendidikan yang mensyaratkan adanya pemberdayaan. Akan tetapi, dalam tataran ideal, pergeseran paradigma yang awalnya memandang lembaga pendidikan sebagai lembaga sosial, kini dipandang sebagai lahan bisnis "basah" yang mengindikasikan perlunya perubahan pengelolaan. Perubahan pengelolaan tersebut harus seirama dengan tuntutan zaman.

A. Satuan Pendidikan

1. Pengertian Satuan Pendidikan

Beberapa pengertian tentang satuan pendidikan adalah sebagai berikut. *Pertama*, dalam USPN, 2003; Satuan pendidikan diartikan sebagai kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan (Pasal 1 Angka 10 UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Kedua, UU Nomor 14 tahun 2005; Satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur pendidikan formal dalam setiap jenjang dan jenis pendidikan (Pasal 1 Angka 6 UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Ketiga, dalam UU Nomor 9 tahun 2009; Satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan (Pasal 1 Angka 8 UU Nomor 9 tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan).

Keempat, satuan pendidikan adalah satuan pendidikan dasar dan menengah yang meliputi: Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs, Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa [SMPLB]), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), Sanggar Kegiatan Belajar (SKB), dan pondok pesantren.

2. Tujuan Pendidikan Tingkat Satuan Pendidikan

Menurut PP No. 19 tahun 2005, 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.

Adapun tujuan sistem persekolahan atau tujuan sekolah merupakan pernyataan tentang situasi atau keadaan dan posisi sistem yang diharapkan (mungkin, niscaya, pasti) terjadi pada masa yang akan datang. Jika pernyataannya bersifat umum dan batasan waktunya tidak ditentukan, disebut cita-cita (*aims, goals, mission*), seperti tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang SPN tahun 2003. Jika pernyataannya masih umum, namun batas waktunya sudah diancar-ancarkan (10, 25, 30 tahun) disebut visi. Visi (wawasan) seperti pernyataan dalam GBHN tentang wajar dikdas 9 tahun dalam kurun waktu tiga Repelita. Jika pernyataannya telah bersifat spesifik (teramati dan terukur) dalam jangka waktu dekat tertentu disebut sasaran (*targets, objectives*).

Tujuan kelembagaan pendidikan dibedakan menurut jenjang dan jenisnya, sebagaimana dimuat dalam PP No. 27 Pasal (3) untuk Pendidikan pra-sekolah; PP No. 28 Pasal (3) untuk Pendidikan dasar; PP No. 29 Pasal (2 dan 3) untuk Pendidikan menengah; dan PP No. 30 Pasal (2) untuk pendidikan tinggi.

Tujuan adalah capaian-capaian yang dapat diukur, dan yang merupakan terjemahan dari visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut. Tujuan pendidikan di sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan pendidikan nasional, yang berorientasi pada upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Berdasarkan tujuan pendidikan nasional tersebut, dijabarkan tujuan pendidikan menurut jenjang dan jenisnya, meliputi jenjang: a) pendidikan prasekolah, b) pendidikan dasar, c) pendidikan menengah, dan d) pendidikan tinggi.

a. Pendidikan prasekolah

Pendidikan prasekolah bertujuan membantu meletakkan dasar ke arah perkembangan sikap, pengetahuan, keterampilan, dan daya cipta yang diperlukan oleh peserta didik dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan untuk pertumbuhan serta perkembangan selanjutnya.

b. Pendidikan dasar

Pendidikan dasar bertujuan untuk memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara, dan anggota umat manusia serta mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan menengah.

Pengembangan kemampuan peserta didik sebagai pribadi sekurang-kurangnya mencakup upaya untuk:

1. memperkuat dasar keimanan dan ketakwaan;
2. membiasakan untuk berperilaku yang baik;
3. memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar;
4. memelihara kesehatan jasmani dan rohani;
5. memberikan kemampuan untuk belajar;
6. membentuk kepribadian yang mantap dan mandiri.

Pengembangan kehidupan peserta didik sebagai anggota masyarakat sekurang-kurangnya mencakup upaya untuk:

1. memperkuat kesadaran hidup beragama dalam masyarakat;
2. menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam lingkungan hidup;
3. memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk berperan serta dalam kehidupan bermasyarakat.

Pengembangan kehidupan peserta didik sebagai warga negara sekurang-kurangnya mencakup upaya untuk:

1. mengembangkan perhatian dan pengetahuan tentang hak dan kewajibannya sebagai warga negara Republik Indonesia;
2. menanamkan rasa ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan bangsa dan negara;
3. memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk berperan serta dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Adapun pengembangan kehidupan peserta didik sebagai anggota umat manusia mencakup upaya untuk:

1. meningkatkan harga diri sebagai bangsa yang merdeka dan berdaulat;
2. meningkatkan kesadaran tentang hak asasi manusia;

3. memberikan pengertian tentang ketertiban dunia;
4. meningkatkan kesadaran akan pentingnya persahabatan antarbangsa.

Adapun mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan menengah harus diwujudkan dalam bentuk pencapaian penguasaan isi kurikulum yang disyaratkan.

c. Pendidikan menengah

Pendidikan menengah bertujuan meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dan mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian. Selain itu, juga meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitarnya.

Ada lima bentuk satuan pendidikan pada jenjang menengah, yaitu:

1. Sekolah Menengah Umum;
2. Sekolah Menengah Kejuruan;
3. Sekolah Menengah Keagamaan;
4. Sekolah Menengah Kedinasan; dan
5. Sekolah Menengah Luar Biasa.

Kelima bentuk satuan pendidikan menengah tersebut mempunyai orientasi tujuan yang berbeda. Pendidikan menengah umum mengutamakan penyiapan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi. Pendidikan menengah kejuruan mengutamakan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional. Pendidikan menengah keagamaan mengutamakan penyiapan siswa dalam penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama yang bersangkutan. Pendidikan menengah kedinasan mengutamakan peningkatan kemampuan pegawai negeri atau calon pegawai negeri dalam pelaksanaan tugas kedinasan. Sedangkan sekolah menengah luar biasa diselenggarakan khusus untuk siswa yang menyandang kelainan fisik dan/atau mental tertentu.

d. Pendidikan tinggi

Pendidikan tinggi bertujuan menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian. Pendidikan tinggi juga bertujuan mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu

pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Adapun tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan dasar dan menengah dirumuskan mengacu pada tujuan umum pendidikan berikut.

- a. Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- b. Tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- c. Tujuan pendidikan menengah kejuruan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

3. Jenis Satuan Pendidikan

Jenis pendidikan adalah kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan, yang terdiri atas berikut ini.

a. Pendidikan umum

Pendidikan umum merupakan pendidikan dasar dan menengah yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bentuknya: Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA).

b. Pendidikan kejuruan

Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik, terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Bentuk satuan pendidikannya adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Jenis ini termasuk ke dalam pendidikan formal.

c. Pendidikan akademik

Pendidikan akademik merupakan pendidikan tinggi program sarjana dan pascasarjana yang diarahkan pada penguasaan disiplin ilmu pengetahuan tertentu.

BAB 3

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerja sama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi hubungan manusia (Marno, Triyo Supriyatno, 2008: 30)

Kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang ada di dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu: *human resources* dan *non-human resources*. Dalam lembaga pendidikan; manusia merupakan unsur terpenting. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa, sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja sama dalam menggerakkan sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Hal ini merupakan wujud pengakuan tahap peranan penting MSDM dalam organisasi, tantangan pengelolaan SDM secara efektif, dan perkembangan cabang ilmu pengetahuan dan profesionalisasi dalam bidang MSDM. Kemajuan teknologi menciptakan pekerjaan baru dan mempercepat menghilangnya pekerjaan. Collingridge dan Ritchie (1979: 1) berpendapat; MSDM merupakan bagian pekerjaan manajemen yang berhubungan dengan manusia, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok, dan dengan sumbangannya pada efektivitas organisasi.

MSDM merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi.

A. Konsep Kepemimpinan Pendidikan

1. Definisi dan Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu masalah yang kompleks dan sulit karena sifat dasar kepemimpinan memang sangat kompleks. Akan tetapi, perkembangan ilmu saat ini telah membawa banyak kemajuan sehingga pemahaman tentang kepemimpinan menjadi lebih sistematis dan objektif. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan).

Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah baru bagi masyarakat. Pada setiap organisasi, selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Pemimpin berasal dari kata *leader*, yang merupakan bentuk benda dari *to lead*, yang berarti memimpin. Untuk memahami pengertian kepemimpinan secara jelas, perlu dikaji beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan.

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan. Feldman (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pemimpin untuk memengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Pada sisi lain, Newell (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdill, yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Wahyosumidjo, 1984).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses menggerakkan, memengaruhi, dan membimbing orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi

berlangsungnya aktivitas pergerakan yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

2. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Menurut Hadari Nawawi (1995: 75), secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok, sebagai berikut.

a. Fungsi instruktif

Pemimpin lembaga pendidikan berfungsi sebagai komunikator yang menentukan isi perintah, cara mengerjakan perintah, waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya, dan tempat mengerjakan perintah agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

b. Fungsi konsultatif

Pemimpin lembaga pendidikan dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

c. Fungsi partisipasi

Pemimpin lembaga pendidikan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap personel sekolah memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

d. Fungsi delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin lembaga pendidikan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya merupakan kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin lembaga pendidikan dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah:

- 1) penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian tujuan;
- 2) wakil dan juru bicara lembaga pendidikan dalam hubungan dengan pihak luar;
- 3) komunikator yang efektif;
- 4) integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

3. Syarat Kepemimpinan Pendidikan

a. Syarat formal

Seseorang yang menjabat kepala sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional ditetapkan dalam Kepmen Diknas RI No. 162/U/2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai Kepala Sekolah.

b. Syarat fundamental

Nilai-nilai moral Pancasila menjadi syarat fundamental yang harus dijadikan acuan, dihayati, dan diamalkan oleh para calon pemimpin pendidikan di Indonesia.

c. Syarat praktis

- 1) memiliki kelebihan dalam pengetahuan dan kemampuan
- 2) memiliki kelebihan dalam kepribadian

d. Syarat lainnya

- 1) memiliki kecerdasan atau inteligensi yang cukup baik;
- 2) percaya diri sendiri dan bersifat *membership*;
- 3) cakap bergaul dan ramah-tamah;
- 4) kreatif, inisiatif, dan memiliki hasrat untuk maju dan berkembang
- 5) organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa;
- 6) memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya;
- 7) suka menolong, memberi petunjuk, dan menghukum secara bijaksana;

- 8) memiliki keseimbangan emosional dan bersifat sabar;
- 9) memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi;
- 10) berani mengambil keputusan dan tanggung jawab;
- 11) jujur, rendah hati, sederhana, dan dapat dipercaya;
- 12) bijaksana dan selalu berlaku adil;
- 13) disiplin;
- 14) berpengetahuan dan berpandangan luas;
- 15) sehat jasmani dan rohani.

B. Teori Kepemimpinan Pendidikan

Ada banyak teori gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan kepala sekolah. Jika ditelaah dari perkembangan teori, ada banyak teori kepemimpinan yang bisa ditelaah untuk mengkaji masalah kepemimpinan. Dari sejumlah literatur tentang kepemimpinan, ada sejumlah teori kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

Teori kepemimpinan menurut Silalahi (2005: 191-198), sebagai berikut.

1. Teori Sifat

Pada mulanya orang mengakui bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Dalam hal ini, pemimpin berasal dari kelas atau keluarga yang sama dan diwarisi. Akan tetapi, ketika satu dinasti yang berkuasa jatuh dan diganti oleh orang dari kelas yang berbeda, orang disadarkan, bahwa pemimpin dapat berasal dari semua tingkatan sosial, bukan karena keturunan.

2. Teori Perilaku

Meskipun ditemukan sifat-sifat yang khas yang dapat digunakan untuk membedakan pemimpin yang sukses dan tidak sukses, banyak hasil riset yang bertentangan. Alasan *pertama*, heterogenitas sifat-sifat unggul menambah kebingungan untuk dipahami. *Kedua*, nilai tes mengenai diri pemimpin tidak selalu dapat meramalkan pemimpin yang efektif, sebab sifat-sifat itu memengaruhi pengikut melalui beberapa gabungan. *Ketiga*, pemimpin yang efektif bergantung pada pola perilaku yang ditampilkan dan situasi yang terjadi.

Dalam perilaku orientasi hubungan, setiap pimpinan menerapkan derajat yang berbeda sehingga tipologi gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan atas:

- a. gaya kepemimpinan otokratik, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia rendah,
 - b. gaya kepemimpinan direktif, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia sedang;
 - c. gaya kepemimpinan konsultatif, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia cukup tinggi;
 - d. gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia tinggi.
3. Teori Kontingensi dan Situasional

Kepemimpinan merupakan produk dari berbagai macam kegiatan, kekuatan, dan interaksi pada saat yang bersamaan. Keberhasilan kepemimpinan akan ditentukan oleh faktor berikut: (a) pemimpin, (b) pengikut, (c) situasi; dan (d) organisasi.

Teori kepemimpinan yang pertama-tama dikembangkan adalah teori sifat atau *trait theory*. Pada dasarnya, teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan 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 jika memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif jika tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik

Penelitian tentang kepemimpinan berdasarkan *trait theory* ini telah banyak dilakukan. Stogdill (Feldman dan Arnold, 1983) membedakan tiga karakteristik yang menunjukkan pemimpin yang efektif, yaitu memiliki (a) kepribadian, (b) kemampuan, dan (c) keterampilan sosial.

Pada perkembangan selanjutnya, Bass dan Stogdill (Lunenburg & Ornstein, 2000) mengklasifikasikannya 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. Sejumlah *traits* tersebut, selanjutnya diklasifikasi menjadi lima dimensi besar, yaitu *urgency*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability*, dan *intellectance*.

Berdasarkan beberapa hasil studi, *trait theory* memiliki kelemahan yaitu terlalu menekankan pada karakter personal pemimpin. Padahal, keberhasilan kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh karakter

personal, tetapi justru banyak ditentukan dari apa yang dilakukan pemimpin. Keefektifan kepemimpinan banyak bergantung pada perilaku yang diterapkan pemimpin dalam situasi organisasi. Untuk itu, muncul teori-teori yang bertolak dari pendekatan perilaku yang dikenal dengan istilah *behavior theory*.

Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku tersebut 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, peran, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok. Salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan perilaku adalah teori kepemimpinan dua dimensi (*two dimensional theory*).

Berdasarkan teori kepemimpinan dua dimensi, gaya kepemimpinan itu 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. Adapun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling memercayai, saling menghargai, dan kehangatan hubungan antaranggota (Owens, 1991).

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 menyebutnya 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*). Blake dan Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for production*) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*) (Owens, 1991).

Semua istilah dimensi kepemimpinan tersebut, oleh Hoy dan Miskel (1987) diklasifikasi menjadi dua, yaitu perhatian pada organisasi (*concern*

for organization) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*).

- a. Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*)
Pemimpin-pemimpin karismatik menampilkan ciri-ciri sebagai berikut:
 - 1) Memiliki visi yang sangat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas;
 - 2) Mengkomunikasikan visi itu dengan efektif;
 - 3) Mendemonstrasikan konsistensi dan fokus;
 - 4) Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.
- b. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)
Pemimpin-pemimpin transformasional/transaksional membimbing atau memotivasi pengikutnya atau bawahannya ke arah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan peran dan tugas. Pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi intelektual, dan memiliki karismatik. Kepemimpinan transformasional dibangun dari kepemimpinan transaksional.

4. Ciri, Tipe, dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan

a. Ciri dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan

Ada beberapa ciri perilaku yang 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, 1987). 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.

Pada sisi lain, Halpin 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, 1987).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan 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. Adapun 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, gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi empat, 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) *impooverished leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi rendah pada tugas dan hubungan manusia (Rossow, 1990).

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah dapat memilih teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi dan kondisi organisasi sekolah yang dipimpin. Yang terpenting kepala sekolah harus menampilkan peranan kepemimpinan yang baik.

Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni (1991) mengemukakan lima 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 untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota dapat bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang

baik di antara semua anggota agar dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

b. Tipe Kepemimpinan Pendidikan

1) Tipe kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Jika ternyata proses tersebut memengaruhi kelompok, atau jika memang kelompok (bawahan) ini mampu turut berperan dalam pengambilan keputusan, pemimpin tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi membantu mereka menyelesaikan tugasnya sendiri, misalnya dengan memberikan fasilitas. Pemimpin di sini bermaksud untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bawahan dalam mencapai tujuan kelompok, organisasi atau lembaga, dengan cara memberi pujian, atau juga memberikan kritik yang membangun walaupun pada akhirnya tanggung jawab untuk membuat keputusan ada di tangan pemimpin, namun dalam prosesnya, pengambilan keputusan itu dikerjakan bersama-sama dalam anggota kelompok (Isjoni, 2007: 57).

*2) Tipe kepemimpinan *laisser faire* (bebas)*

Dengan cara ini seorang pemimpin akan meletakkan tanggung jawab pengambilan keputusan sepenuhnya kepada para bawahan. Di sini pemimpin hanya sedikit atau hampir sama sekali tidak memberikan pengarahan. Sudah tentu dengan cara ini pemimpin menganggap bawahannya sudah dewasa, mengetahui kewajibannya. Dalam cara ini komunikasi antar-bawahan, maupun antara bawahan dan pemimpinnya kurang sekali (Isjoni, 2007: 58).

Dalam konteks kepemimpinan lembaga pendidikan maka di samping menjelaskan peran dan keberadaan kepemimpinan, tambahan kata "pendidikan" di belakang kata "kepemimpinan" hendaknya menampakkan pula sifat-sifat atau ciri-ciri khusus kepemimpinan yang bersifat mendidik, membimbing, dan mengemong, tetapi bukan memaksa dan menekan dalam bentuk apa pun. Ciri-ciri dari seorang pemimpin dalam pendidikan, sebagaimana dijelaskan Mujamil Qomar, (2007: 227) antara lain:

- (a) memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan sekolah;
- (b) memfungsikan keistimewaannya yang lebih dibanding orang lain;

- (c) memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya;
- (d) mempunyai karisma atau wibawa;
- (e) bersikap lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya;
- (f) bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka;
- (g) mempunyai kekuatan dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, dan meluruskan kekeliruan;
- (h) mendengar nasihat dari siapa pun, selama nasihat tersebut bermanfaat dalam kepemimpinannya.

c. Gaya Kepemimpinan

Dari penelitian yang dilakukan Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006: 27) ditemukan bahwa kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi ataupun gaya kepemimpinan. Pemimpin bisa efektif di dalam situasi tertentu dan tidak efektif pada situasi yang lain. Usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi atau kelompok harus dimulai dari belajar, tidak hanya melatih pemimpin secara efektif, tetapi juga membangun lingkungan organisasi sehingga seorang pemimpin bisa bekerja dengan baik.

Lebih lanjut, menurut Prasetyo (2006: 28), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Menurut Flippo (1987: 394), gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002: 406), menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan; gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan Laissez-Faire (kendali bebas).

1) *Gaya kepemimpinan autokratis*

Menurut Rivai (2003: 61), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah

yang paling diuntungkan dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2002: 460) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte tugas yang harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Lebih lanjut, Sukanto (1987: 196-198) menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis: (a) semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin, (b) teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas, (c) pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerja sama setiap anggota.

Menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997: 304), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis: (a) kurang memerhatikan kebutuhan bawahan, (b) komunikasi hanya satu arah, yaitu ke bawah saja, (c) cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, (d) mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif, kecuali jika menunjukkan keahliannya.

2) *Gaya kepemimpinan demokratis/partisipatif*

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006: 61).

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sukanto, 1987, 196-198): (a) semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin; (b) kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih; (c) para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut, ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997: 304): (a) lebih memerhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) menekankan dua hal, yaitu bawahan dan tugas; (c) objektif atau *factminded* dalam pujian dan kecamannya; dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

BAB 4

SUPERVISI EVALUASI PENDIDIKAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat menuntut lembaga pendidikan untuk lebih dapat menyesuaikan dengan arus perkembangan tersebut. Lulusan suatu sekolah harus sesuai dengan tuntutan perkembangan yang ada. Personel sekolah yang memadai kemampuannya menjadi perhatian utama bagi setiap lembaga pendidikan. Di antara semua personel sekolah, guru mempunyai peranan yang penting dalam menentukan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, guru yang profesional sangat dibutuhkan oleh setiap sekolah.

Peningkatan kualitas pendidikan di sekolah memerlukan pendidikan profesional dan sistematis dalam mencapai sasarannya. Efektivitas kegiatan kependidikan di suatu sekolah dipengaruhi banyaknya variabel (baik yang menyangkut aspek personal, operasional, maupun material) yang perlu mendapatkan pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan. Proses pembinaan dan pengembangan keseluruhan situasi merupakan kajian supervisi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah memiliki kewajiban membina kemampuan para guru. Dengan kata lain, kepala sekolah harus mampu melaksanakan supervisi secara efektif. Salah satu caranya adalah melibatkan guru dalam kegiatan supervisi. Hal ini dikarenakan proses pelaksanaan supervisi yang melibatkan guru sejak tahap perencanaan memungkinkan guru mengetahui manfaat supervisi bagi dirinya. Supervisi merupakan jawaban yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan guru pada umumnya.

Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas guru ialah melalui proses pembelajaran dan guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara terus-menerus agar dapat melaksanakan fungsinya secara profesional (Sahertian, 2000: 1).

A. Hakikat Supervisi Evaluasi Program Pendidikan

1. Supervisi Evaluasi Program Pendidikan

Supervisi pendidikan adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh supervisor (pengawas atau kepala sekolah) untuk memantau dan mengarahkan seluruh perangkat pendidikan (guru, staf, atau siswa) untuk mencapai tujuan pendidikan dengan baik. Sebagai layanan profesional untuk meningkatkan proses dan hasil belajar, banyak pakar yang memberikan batasan supervisi sebagai bantuan kepada staf untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik (Depdikbud, 1975).

Supervisi diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membawa guru (orang yang dipimpin) menjadi guru atau personel yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya sehingga meningkatkan efektivitas proses pembelajaran di sekolah.

Wiles (1987) mengemukakan tiga aspek kegiatan supervisi, yaitu aspek personel, aspek operasional, dan aspek material. Aspek personel meliputi subjek yang terlibat dalam suatu situasi supervisi. Aspek operasional mencakup aktivitas individu dan kelompok yang terlibat dalam suatu situasi dengan mendayagunakan segala sumber yang ada baik *human resource* dan *nonhuman resource* untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang telah ditetapkan. Aspek material mencakup segala benda, baik yang bersifat *hardware* maupun *software* yang didayagunakan untuk memperlancar proses pembelajaran.

Aspek supervisi menurut Burhanuddin (2007), adalah sebagai berikut.

No	Personel	Material	Operasional
1	Kepala sekolah	Kurikulum	Proses mengajar guru
2	Guru	Buku pelajaran	Proses belajar siswa
3	Karyawan	Komputer	Proses administrasi sekolah
4	Pengawas	Sarana prasarana	Pelaksanaan evaluasi

Tabel 4.1 Aspek supervisi (Sumber: Burhanuddin dkk, 2007)

Pelaksanaan supervisi diharapkan dapat memajukan dan mengembangkan pengajaran agar guru mengajar dengan baik dan berdampak pada belajar siswa. Supervisi berfungsi membantu guru dalam mempersiapkan pelajaran dengan mengoordinasikan teori dan praktik.

Salah satu kunci pelayanan supervisi adalah *self evaluation* karena dengan *self evaluation*, supervisor dan guru dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing sehingga dimungkinkan akan memperbaiki kekurangan dan meningkatkan kelebihan tersebut secara terus-menerus.

2. Prinsip dan Kegunaan Supervisi

a. Prinsip supervisi

Djajadisastra (1976) mengemukakan prinsip supervisi sebagai prinsip fundamental dan prinsip praktis. Prinsip fundamental adalah supervisi memandang sebagai bagian dari keseluruhan proses pendidikan yang tidak terlepas dari dasar-dasar pendidikan nasional Indonesia, yaitu Pancasila.

Prinsip fundamental harus menjiwai kegiatan supervisi. Prinsip praktis adalah kaidah-kaidah yang harus dijadikan pedoman praktis dalam pelaksanaan supervisi. Prinsip praktis ini dibagi lagi menjadi prinsip positif dan negatif.

Berikut penjelasan para ahli tentang beberapa prinsip supervisi yang harus dipedomani dalam aktivitas supervisi.

Depdikbud (1986) mengemukakan prinsip supervisi adalah: (1) dilakukan sesuai dengan kebutuhan guru, (2) hubungan antara guru dan supervisor didasarkan atas kerabat kerja, (3) supervisor ditunjang sifat keteladanan dan terbuka, (4) dilakukan secara terus-menerus, (5) dilakukan melalui berbagai wadah yang ada, (6) diperlancar melalui peningkatan koordinasi dan sinkronisasi horizontal dan vertikal, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Tahalele (1979) mengemukakan bahwa prinsip supervisi digolongkan menjadi prinsip positif dan negatif. Prinsip positif berisi anjuran untuk memedomani sesuatu yang baik dalam pelaksanaan supervisi, sedangkan prinsip negatif berisi anjuran untuk meninggalkan sesuatu yang tidak baik, yang berakibat terhalangnya pencapaian tujuan pendidikan.

Prinsip-prinsip positif supervisi menurut Tahalele (1979) adalah sebagai berikut.

1. Ilmiah, yaitu dilaksanakan secara sistematis, objektif, dan menggunakan instrumen. Sistematis maksudnya berurut dari masalah satu ke masalah berikutnya secara runtut. Objektif maksudnya apa adanya, tidak mencari-cari atau mengada-ada. Menggunakan instrumen maksudnya, dalam melaksanakan supervisi pembelajaran harus ada instrumen pengamatan yang dijadikan sebagai panduan.
2. Kooperatif, artinya terdapat kerja sama yang baik antara supervisor dan guru.
3. Konstruktif, artinya dalam melaksanakan supervisi, hendaknya mengarah kepada perbaikan, apa pun perbaikannya dan sebarang perbaikannya.
4. Realistik, sesuai dengan keadaan, tidak terlalu idealistik.
5. Progresif, artinya dilaksanakannya maju selangkah demi selangkah tetap mantap.
6. Inovatif, yang berarti mengikhtiarkan pembaruan dan berusaha menemukan hal-hal baru dalam supervisi.
7. Menimbulkan perasaan aman bagi guru-guru.
8. Memberikan kesempatan kepada supervisor dan guru untuk mengevaluasi diri mereka sendiri, dan menemukan jalan pemecahan atas kekurangannya.

Adapun prinsip-prinsip negatif supervisi menurut Tahalele (1979) adalah: (1) supervisi tidak boleh dilaksanakan dengan otoriter; (2) supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan guru; (3) supervisi tidak boleh dilaksanakan berdasarkan tingginya pangkat; (4) supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil; (5) supervisi tidak boleh dilepaskan dari tujuan pendidikan dan pembelajaran; (6) supervisi tidak boleh merasa dirinya lebih tahu dibandingkan dengan guru; (7) supervisi tidak boleh terlalu memperhatikan hal-hal yang terlalu kecil dalam mengajar sehingga membelokkan maksud supervisor; (8) supervisor tidak boleh lekas kecewa jika mengalami kegagalan.

b. Kegunaan dan fungsi supervisi

Kegunaan supervisi adalah meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses hasil belajar melalui pemberian bantuan, terutama yang bercorak layanan profesional kepada guru. Jika proses belajar meningkat, hasil belajar diharapkan juga meningkat. Dengan demikian, rangkaian usaha supervisi profesional guru akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar (Depdikbud, 1986).

Secara umum, supervisi memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik (Wiles, 1987), melalui usaha peningkatan profesional mengajar (Depdikbud, 1975); menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing untuk membantu mereka melakukan perbaikan dan bilamana diperlukan menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri (Nawawi, 1983).

Fungsi utama supervisi adalah perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran serta pembinaan pembelajaran sehingga terus dilakukan perbaikan pembelajaran (Sahertian, 2000: 131).

Purwanto (2003: 86-87) mengemukakan fungsi supervisi menyangkut dalam bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personal, dan bidang evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas, supervisi bertujuan sebagai berikut: 1) memperbaiki proses belajar mengajar; 2) perbaikan tersebut dilaksanakan melalui supervisi profesional, yang melakukan supervisi adalah supervisor; 3) sasaran supervisi tersebut adalah guru, atau orang lain yang ada kaitannya atau dalam rangka memberikan layanan supervisi kepada guru; 4) secara jangka panjang maksud supervisi tersebut adalah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pendidikan.

Supervisi berfungsi untuk mengoordinasi, menstimulasi, dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru, mengoordinasikan semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan guru serta staf, mengintegrasikan tujuan pendidikan, dan membantu meningkatkan kemampuan guru (Briggs, 1938).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan fungsi supervisi adalah menumbuhkan iklim bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya supervisi terhadap guru dalam wujud layanan profesional.

3. Tujuan, Sasaran, dan Manfaat Hasil Evaluasi Program

Pada kajian di atas, sudah disimpulkan bahwa program adalah sebuah kegiatan sebagai implementasi kebijakan. Setiap kegiatan tentu mempunyai tujuan. Demikian juga dengan evaluasi program.

a. Kaitan antara tujuan program dan tujuan evaluasi program

Secara singkat, evaluasi program merupakan upaya untuk mengukur ketercapaian program, yaitu mengukur sejauh mana sebuah kebijakan dapat terimplementasikan.

Berikut ini beberapa contoh kegiatan sederhana yang merupakan program dan yang bukan program.

- 1) Kegiatan membaca. Tujuan kegiatan ini adalah untuk menangkap isi bacaan, sedangkan tujuan evaluasi kegiatan adalah mengetahui apakah pembaca dapat menangkap isi bacaan;
- 2) Program seminar. Tujuan program ini adalah membahas suatu topik di dalam forum peserta seminar. Tujuan evaluasi program ini adalah untuk mengetahui (melalui pengumpulan data) apakah topik yang diajukan dalam seminar sempat dibahas, dan apakah peserta seminar mempunyai kesempatan untuk membahas topik yang diajukan dalam forum seminar.
- 3) Program usaha kesehatan sekolah (UKS). Tujuan program ini adalah mengatasi masalah kesehatan siswa dan personel lain di sekolah. Tujuan evaluasi programnya adalah untuk mengumpulkan informasi tentang tertanganinya masalah kesehatan di sekolah, antara lain untuk mengetahui apakah layanan yang diberikan oleh UKS memuaskan bagi siswa dan personel sekolah lainnya.

Dari ketiga contoh di atas, kegiatan dapat ditentukan menjadi kegiatan yang merupakan penelitian dan kegiatan penelitian yang sekaligus merupakan evaluasi program. Evaluasi program dilakukan dengan cara yang sama dengan penelitian. Jadi, evaluasi program adalah penelitian yang mempunyai ciri khusus, yaitu melihat keterlaksanaan program sebagai realisasi kebijakan, untuk menentukan tindak lanjut dari program dimaksud.

Keduanya dimulai dari menentukan sasaran (variabel), membuat kisi-kisi, menyusun instrumen, mengumpulkan data, menganalisis data, dan mengambil kesimpulan. Hal yang membedakan adalah langkah akhirnya. Jika kesimpulan penelitian diikuti dengan saran, evaluasi program harus mengarah pada pengambilan keputusan, sehingga diakhiri dengan rekomendasi kepada pengambil keputusan.

Ada dua macam tujuan evaluasi, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan pada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada masing-masing komponen. Oleh karena itu,

seorang evaluator program dituntut untuk mengenali komponen-komponen program.

Untuk mempermudah mengidentifikasi tujuan evaluasi program, kita harus memperhatikan unsur-unsur dalam kegiatan atau penggarapannya.

Ada tiga unsur penting di dalam kegiatan atau penggarapan suatu kegiatan, yaitu:

1. *what* = apa yang digarap;
2. *who* = siapa yang menggarap; dan
3. *how* = bagaimana menggarapnya.

b. Sasaran evaluasi program

Komponen-komponen untuk menentukan sasaran evaluasi, evaluator harus mengenali program dengan baik. Hal ini dikarenakan sasaran evaluasi bukan program secara keseluruhan, melainkan komponen atau bagian program.

Sasaran evaluator diarahkan pada komponen agar pengamatannya dapat lebih cermat dan data yang dikumpulkan lebih lengkap.

c. Penggunaan hasil evaluasi

Evaluasi supervisi pendidikan memberikan manfaat yang banyak, khususnya dalam supervisi pendidikan, yaitu memperoleh informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pada diri yang dinilai, kemudian dijadikan dasar merancang pengalaman-pengalaman untuk memenuhi kebutuhan itu. Hasil evaluasi juga dapat digunakan untuk menentukan sampai seberapa jauh tujuan-tujuan telah dicapai dan tujuan berikutnya. Bahkan, melalui evaluasi ini dapat juga diketahui kekuatan dan kelemahan setiap individu.

Dengan informasi ini, guru dan supervisor dapat secara objektif merancang pengalaman belajar berikutnya. (<http://www.Khusnuri-dlo.com/2010/12>).

B. Komponen, Indikator, dan Program Supervisi Akademik

1. Komponen Program

Program merupakan sistem, yang terdiri atas komponen-komponen yang saling berkaitan dan saling menunjang dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Komponen program adalah bagian-bagian program yang saling berkaitan dan merupakan faktor penentu keberhasilan program. Komponen program dapat dipandang sebagai bagian sistem dan dikenal dengan istilah "subsistem".

Subsistem yang ada saling berkaitan dan saling memengaruhi. Sistem berada di dalam "suprasistem". Dalam suprasistem, sistem-sistem yang ada di bawah naungannya saling berkaitan dan bekerja sama menuju pencapaian tujuan suprasistem dimaksud. Sebagai contoh kaitan antara suprasistem, sistem, dan subsistem dalam dunia pendidikan adalah Departemen Pendidikan Nasional, sekolah, dan pembelajaran di kelas.

Evaluasi hasil belajar merupakan salah satu di antara beberapa komponen program pembelajaran. Dengan bertitik tolak pada komponen tersebut, evaluasi hasil belajar hanya merupakan bagian dari evaluasi program pembelajaran.

2. Indikator Program

Indikator berasal dari kata dasar bahasa Inggris *to indicate*, artinya menunjukkan. Dengan demikian, indikator berarti alat penunjuk atau "sesuatu yang menunjukkan kualitas sesuatu". Adapun indikator dari kualitas kecerdasan adalah nilai prestasi belajar.

Evaluasi program adalah upaya untuk mengetahui efektivitas komponen program dalam mendukung pencapaian tujuan program. Untuk mengetahui seberapa jauh dan bagian mana dari tujuan yang sudah tercapai, dan bagian mana yang belum tercapai serta apa penyebabnya, perlu adanya evaluasi program. Tanpa evaluasi, keberhasilan dan kegagalan program tidak dapat diketahui. Evaluasi program adalah upaya untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan suatu kebijakan secara cermat dengan cara mengetahui efektivitas masing-masing komponennya.

3. Program Supervisi Manajerial dan Akademik

Program supervisi manajerial mengacu pada program menilai dan program membina bidang manajerial. Bidang-bidangnya dapat dilihat pada kompetensi pengawas sekolah. Program supervisi akademik mengacu pada program menilai dan program membina bidang akademik.

Menyusun program supervisi manajerial dan akademik diawali dengan meneliti hal-hal yang akan dinilai dan dibina dalam dimensi kompetensi manajerial dan akademik. Hal itu dilakukan oleh pengawas secara individu

BAB 5

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Konsep Sistem Informasi Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Sistem Informasi Manajemen (SIM) atau Sistem Informasi kadang-kadang direduksi menjadi sekadar sebuah aplikasi perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola data dan informasi organisasi. Padahal, perangkat lunak dalam sebuah sistem informasi hanyalah salah satu komponen sistem di samping komponen lainnya, seperti manusia, perangkat keras, prosedur dan sebagainya. Sampai saat ini, belum ada kesepakatan mengenai definisi SIM. Hal ini disebabkan antara lain; elemen-elemen sistem, terutama teknologi, senantiasa berubah dengan cepat dari waktu ke waktu. Jenis dukungan yang ditawarkan teknologi kepada SIM, serta aplikasi yang ada di dalamnya bervariasi antara satu sistem dengan sistem yang lain dan terus berubah.

Sistem informasi manajemen pendidikan (SIMDIK) sebenarnya adalah hasil penerapan konsep sistem informasi manajemen (SIM) dalam organisasi pendidikan. Dengan demikian, perbedaan pendapat terhadap definisi konsep SIM juga berimplikasi pada definisi SIMDIK. Untuk memahami konsep SIM, diperlukan juga pemahaman terhadap perkembangan konsep dari waktu ke waktu.

Sistem informasi manajemen merupakan pengembangan dari konsep sistem pengolahan data elektronik (*electronic data processing/EDP*), biasa juga disebut sebagai sistem pengolahan transaksi (*transactions processing system/TPS*), yang telah diterapkan sejak tahun 1950-an pada organisasi bisnis. Mulai tahun 1960-an, dengan adanya pengaruh dari perkembangan teknologi dan cara penggunaan komputer, konsep SIM mulai diperkenalkan. Kalau konsep EDP berfokus pada data (transaksi) dengan penekanan lebih banyak ke masalah mempercepat pengolahan data dan meningkatkan akurasi, konsep SIM berfokus pada informasi dengan penekanan lebih banyak pada kualitas informasi. Pada perkembangan selanjutnya, konsep SIM lebih disempurnakan dengan munculnya konsep-konsep baru, yaitu sistem pendukung keputusan (*decision support system/DSS*), sistem otomatisasi perkantoran, sistem informasi eksekutif (*executive information system/EIS*), sistem ahli (*expert system*), sistem berbasis pengetahuan, serta sistem komunikasi dan kolaborasi.

Dengan adanya perkembangan konsep sebagaimana dijelaskan di atas, sampai saat ini belum ada kesepakatan para ahli mengenai pengertian sistem informasi manajemen, hubungan dan pengklasifikasian konsep SIM dalam kaitannya dengan konsep-konsep lain, bahkan dalam penggunaan istilah itu sendiri (misalnya, sebagai disiplin akademik dan fungsi organisasi) (Davis, 1991: 4).

Sebagian ahli mendefinisikan sistem informasi manajemen (SIM) mencakup sistem-sistem lainnya (EDP, DSS, EIS, dan seterusnya.).

- a. George M. Scott menyatakan; sistem informasi manajemen (SIM) adalah serangkaian subsistem informasi yang menyeluruh dan terkoordinasi, dan secara rasional terpadu yang mampu mentransformasi data sehingga menjadi informasi melalui serangkaian cara guna meningkatkan produktivitas yang sesuai dengan gaya dan sifat manajer atas dasar kriteria mutu yang telah ditetapkan (Uraian selanjutnya lihat Scott, 2004: 100-104).
- b. Murdick dkk. (1987: 15) menyatakan definisi sistem informasi manajemen sebagai berikut:
"A group of people, a set of manuals, and data processing equipment (a set of elements) select, store, process, and retrieve data (operate on data and matter) to reduce the uncertainty in decision-making (seek a common goal) by yielding information for managers at the time they can most efficiently use it (yield information in a time reference)."

Murdick dkk. menyatakan bahwa definisi SIM mencakup sistem pendukung keputusan (DSS), dengan kata lain SIM merupakan superset dari DSS. *Decision Support Sistem* (DSS) adalah langkah evolusi berikutnya setelah SIM (saat Murdick dkk. menerbitkan bukunya pada tahun 1984, konsep lain yang muncul setelah DSS belum dikenal). Lebih lanjut, mereka menyatakan sebagai berikut.

- a. SIM menunjang pengambilan keputusan pada lingkungan permasalahan terstruktur ataupun yang tidak terstruktur.
- b. SIM menunjang pengambilan keputusan pada semua tingkat organisasi. (Bandingkan K.C. Laudon dan J.P. Laudon, 2005: 45).
- c. SIM dimaksudkan untuk "dianyam" dan "tenunan" organisasi serta bukan sesuatu yang berdiri sendiri.
- d. SIM menunjang semua aspek pada proses pengambilan keputusan.
- e. SIM terdiri atas orang, komputer, prosedur, *database*, fasilitas bertanya interaktif (Bandingkan K.C. Laudon dan J.P. Laudon, 2005: 45), dan sebagainya. Semua dimaksudkan agar evolusioner/adaptif dan mudah bagi orang untuk menggunakannya. (Murdick *et al.*, 1987: 7).

Davis (1991: 7) memperbaharui definisi sistem informasi manajemen yang pernah dikemukakan sebelumnya, sebagai berikut: "*The system is an integrated, user-machine system providing information and information processing to support the strategy, operations, management, analysis, and decision making functions in an organization. The system uses information technology, manual procedures, models, and knowledge bases and databases. Applications may improve operational efficiency, improve and innovate functions, or restructure business systems* (Bandingkan dengan Davis and Olson, 1984: 6)

Davis (1999: 3) juga menyatakan bahwa sistem informasi manajemen adalah konsep dan suatu orientasi ke arah rancangan sistem informasi, dan bukan merupakan keadaan mutlak. Sampai batas mana sebuah sistem informasi menerapkan orientasi SIM, atau mendukung fungsi manajemen sebuah organisasi? Jawabannya berkisar pada taraf mana dan bukan sekadar "ya" atau "tidak". Dengan kata lain, sistem informasi manajemen bisa saja dibahas tanpa mengaitkannya dengan penerapan komputerisasi. Keberadaan suatu sistem informasi manajemen juga tidak dapat diukur berdasarkan kerumitan dan kemutakhiran model analitis dan pengambilan keputusannya atau apakah tersedia jawaban seketika (*online*) dan sebagainya.

Pandangan-pandangan tersebut merupakan definisi sistem informasi manajemen (SIM) dalam arti luas. Sistem informasi manajemen mencakup seluruh tipe atau aplikasi atau subsistem informasi yang ada dalam suatu organisasi. SIM lebih dianggap sebagai sistem terpadu (*integrated system*) daripada sebagai *total system*. Definisi sistem informasi manajemen (SIM) sejajar/sama (bukan subset) dengan istilah sistem informasi berbasis komputer (CBIS) yang dikemukakan oleh McLeod (2001: 4) atau dengan istilah sistem informasi (Whitten dkk., 2004; Laudon dan Laudon, 2005).

Sebagian pakar sistem informasi lainnya mendefinisikan sistem informasi manajemen dalam arti sempit dan khusus. Secara umum, mereka tidak menyamakan atau menyejajarkan istilah sistem informasi manajemen dengan istilah sistem informasi atau sistem informasi berbasis komputer. SIM dianggap sebagai salah satu tipe/aplikasi/sub dari sistem informasi yang ada dalam organisasi (McLeod, 2001; Whitten dkk., 2004; Laudon dan Laudon, 2005).

2. Batasan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK)

Ada beberapa pengertian tentang Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK), yaitu sebagai berikut.

- a. Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK) adalah suatu sistem data sekolah berbasis ITC yang memungkinkan segala database sekolah bisa tersimpan dengan aman serta dapat terkoneksi melalui suatu server.
- b. SIMDIK adalah sebuah sistem informasi untuk kebutuhan manajemen lembaga pendidikan dalam hal ini adalah sekolah. Sekolah yang dapat di-cover dengan SIMDIK adalah sekolah TK, SD, SMP, SMA, dan sederajat.
- c. SIMDIK merupakan perpaduan antara sumber daya manusia dan aplikasi teknologi informasi untuk memilih, menyimpan, mengolah, dan mengambil kembali data dalam rangka mendukung kembali proses pengambilan keputusan bidang pendidikan. Data-data tersebut adalah data empiris atau data/fakta sebenarnya yang benar-benar ada dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Dengan mempertimbangkan uraian-uraian di atas, dapat dikemukakan definisi alternatif sistem informasi manajemen pendidikan sebagai sistem yang terdiri atas sekelompok orang, pedoman, dan perangkat pengolah data, yang memantau dan mengambil kembali data dari lingkungan dengan menyaring, mengatur, dan memilih data serta menyajikannya

sebagai informasi kepada para pemangku kepentingan pendidikan/ sekolah, terutama manajer pendidikan pada semua level dan fungsi organisasi, untuk mendukung pengambilan keputusan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, mendukung komunikasi, dan mendukung kegiatan operasional, termasuk di dalamnya kegiatan instruksional.

SIMDIK dikembangkan secara terpadu mulai dari proses operasional pendaftaran siswa baru, proses akademik, pengelolaan keuangan, sampai operasional siswa menjadi alumni.

SIMDIK merupakan proses operasional sekolah yang dirancang sesuai dengan standar JARDIKNAS. SIMDIK menjadikan segala kebutuhan pelaporan dari sekolah ke Dinas Pendidikan Daerah ataupun untuk kebutuhan Depdiknas dapat dilakukan dengan mudah. Dengan adanya SIMDIK, manajemen pendidikan menjadi lebih mudah dan terkontrol.

3. Cakupan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK)

Ruang Lingkup SIMDIK *back-office*, yaitu sebagai berikut.

- a. Koneksi dan *setting*, identitas sekolah, *setting* tahun ajaran, *setting* kurikulum, koneksi *database*, dan format tanggal.
- b. Pengelolaan kesiswaan, pengelolaan biodata setiap siswa, beasiswa, kasus kedisiplinan, data kesehatan, data periksa, prestasi, perpindahan (mutasi) siswa, sampai pengelolaan data alumni.
- c. Pengelolaan akademik, laporan nilai hasil ujian secara periodik, data nilai KTSP, data nilai KBK, data absensi, data bimbingan dan penyuluhan, data kasus siswa, rencana pengajaran, pengelolaan mata pelajaran, penjadwalan, dan prestasi akademik.
- d. Pengelolaan guru dan karyawan, manajemen biodata guru dan karyawan, data keluarga, riwayat pendidikan, pendidikan tambahan (kursus, *training*, seminar, *workshop*, dan sebagainya).
- e. Pengelolaan keuangan, manajemen pembayaran biaya pendidikan, administrasi dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dan penggunaannya, biaya tambahan, seperti biaya praktikum, biaya ekstra, dan lain-lain.
- f. Pengelolaan perpustakaan, pengelolaan buku (judul, kategori, dan deskripsi), status keanggotaan dan peminjam, *stock inventory*, jurnal keluar masuk buku, laporan-laporan yang terdiri atas statistik peminjaman, statistik keluar masuk buku, rekap peminjaman, dan rekap pengembalian.

- g. Pelaporan, pelaporan siswa (induk siswa, kesehatan, periksa kesehatan, beasiswa, kasus, dan bimbingan) per siswa, per kelas, dan seluruh siswa, pelaporan guru/pegawai (induk pegawai, bidang pengajaran), rencana pengajaran, nilai, kelulusan, statistik dan laporan ke DEPDIKNAS (data sekolah, siswa, dan guru).
- h. Bank soal, pengolahan data bank soal, penyimpanan soal, pencarian, dan pencetakan.

4. Tujuan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK)

Tujuan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK) adalah sebagai berikut.

- a. Membantu seluruh bagian yang berperan di dunia pendidikan dengan memberikan informasi yang menyeluruh tentang pendidikan dari tingkat sekolah dasar hingga sekolah menengah umum atau yang setara dengannya.
- b. Memberikan sarana agar seluruh bagian yang berperan dalam dunia pendidikan yang ada di provinsi/kota kabupaten berperan aktif dalam usaha memajukan usaha pendidikan.
- c. Pertanggungjawaban publik, yaitu dengan memberikan informasi secara transparan tentang kebijakan dan pemakaian sumber daya yang dialokasikan untuk dunia pendidikan.
- d. Meningkatkan pengetahuan guru dan siswa tentang dunia informatika serta manfaat yang dapat diambil melalui beberapa pelatihan.
- e. Memberikan akses informasi yang mudah dan lengkap bagi pendidik dan siswa mengenai ilmu pengetahuan dan informasi pendidikan lainnya.

5. Nilai Lebih Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK)

Keunggulan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK) ini adalah sebagai berikut.

- a. Sesuai standar JARDIKNAS (Departemen Pendidikan Nasional), sehingga pembuatan laporan dari tiap-tiap sekolah ataupun dari Dinas Pendidikan dapat dengan mudah dan cepat disampaikan tanpa harus membuat laporan ulang dan mencetak laporan. Hal ini dikarenakan format laporan dan jaringan sudah disesuaikan dan menggunakan konsep sinkronisasi *online*.

- b. Kemudahan dan kecepatan proses pengolahan, penyimpanan, pencarian, pelaporan data, dan informasi yang dibutuhkan.
- c. Dikembangkan secara *integrated* untuk kebutuhan administrasi akademik sekolah.
- d. Sistem dapat disesuaikan dengan kebutuhan lembaga/institusi pendidikan yang berkaitan.

Keuntungan SIMDIK yang diperoleh sekolah, yaitu:

- a. memantau perkembangan pendidikan siswa secara akurat;
- b. meningkatkan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat secara akurat;
- c. menyimpan *database* sekolah mulai data siswa, guru serta karyawan yang terdiri atas data akademik, sistem kurikulum, administrasi, aset sekolah, dan lain-lain;
- d. memudahkan pekerjaan sekolah dalam segala aspek mulai dari BK, TU, dan lain-lain;
- e. mengangkat brand image sekolah meskipun tidak memiliki fasilitas manajemen modern.

Keuntungan SIMDIK yang diperoleh orangtua dan siswa, yaitu:

- a. siswa dapat berkreasi membuat *blog/e-mail* dan sebagainya;
- b. siswa dapat memantau ilmu dari luar sekolah;
- c. siswa dapat berkorespondensi dengan sesama pelajar di seluruh dunia;
- d. siswa dapat mencari info beasiswa dari dalam/luar negeri;
- e. orangtua dapat mengecek absensi/daftar nilai melalui fasilitas SMS *Gateway Go to School* tanpa perlu repot datang ke sekolah;
- f. orangtua dapat memantau perkembangan sekolah anaknya.

B. Mengapa Lembaga Pendidikan Perlu Sistem Informasi?

Lembaga pendidikan membutuhkan sistem informasi karena alasan berikut.

1. Metode yang digunakan sangat bervariasi. Model yang digunakan juga sangat beragam.
2. Sistem informasi tidak hanya menginformasikan hal yang terjadi dalam lembaga pendidikan, tetapi juga menyerap informasi dari lingkungan sekitar untuk kepentingan lembaga pendidikan dan masyarakat.

3. Lebih mendekatkan masyarakat dengan lembaga pendidikan atau sebaliknya mendekatkan sekolah dengan masyarakat di sekitarnya.
4. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan dan menggalang dukungan dan bantuan masyarakat terhadap program-program lembaga pendidikan.

Fungsi utama informasi adalah menambah pengetahuan atau mengurangi ketidakpastian pemakai informasi. Informasi yang disampaikan pemakai merupakan hasil data yang dimasukkan ke dalam dan pengolahan suatu model keputusan. Akan tetapi, dalam kebanyakan pengambilan keputusan yang kompleks, informasi hanya dapat menambah kemungkinan kepastian atau mengurangi banyaknya pilihan.

Selain itu, fungsi informasi adalah memberikan dasar kemungkinan untuk menggapai suatu seleksi pada pengambil keputusan. Fungsi informasi tidak mengarahkan pengambilan keputusan mengenai apa yang harus dilakukan, tetapi mengurangi keragaman dan ketidakpastian untuk menyebabkan diambilnya suatu keputusan yang baik.

Beberapa informasi dapat berasal dari pengamatan perseorangan, berupa informasi dari percakapan dengan orang lain dan rapat panitia; berasal dari luar; seperti dari majalah, media surat kabar, atau laporan pemerintah; dan mungkin berasal dari sistem informasi yang hanya dapat memberikan sebagian sistem informasi itu sendiri.

1. Tahap-tahap yang Dilalui dalam Sistem Informasi

Tahap-tahap yang dilalui dalam sistem informasi adalah:

- a. tahap masukan;
- b. tahap pemrosesan atau pengolahan;
- c. tahap keluaran.

Berkaitan dengan tahap-tahap ini adalah fungsi-fungsi pengumpulan, pemrosesan data, penyediaan informasi, manajemen data, dan pengendalian data. Fungsi-fungsi ini sering disebut sebagai siklus pemrosesan data yang mentransformasi data dari berbagai sumber menjadi informasi yang dibutuhkan oleh internal maupun eksternal organisasi.

Pengumpulan data yang dimulai dengan penangkapan data (*data capture*) adalah tahap penarikan data ke dalam sistem. Langkah selanjutnya adalah mencatat data (*recorder*) pada formulir-formulir yang disebut sebagai dokumen sumber. Data yang sudah diperoleh perlu diabsahkan (divalidasi) untuk

memastikan akurasi atau kecepatannya dan diklasifikasikan untuk dimasukkan dalam kategori yang telah ditentukan. Selanjutnya, data dapat ditransmisikan/dipindahkan dari titik tangkapan ke titik pemrosesan.

Data yang sudah dikumpulkan dan diproses melalui tahap-tahap validasi dan diklasifikasikan, kemudian diringkas dengan melakukan agregasi terhadap semua kejadian/aktivitas.

2. Fungsi Manajemen Data

Fungsi manajemen data terdiri atas tahap penyimpanan data, pemutakhiran (*updating*) data, dan pengambilan ulang (*retrieving*).

- a. Penyimpanan data menempatkan data dalam arsip atau base data (*file* atau *databases* dalam komputer). Data ini juga bisa digunakan sebagai alat bantu perencanaan.
- b. Data dapat disimpan secara permanen/sementara untuk menunggu proses selanjutnya.
- c. Pemutakhiran data, maksudnya menyesuaikan data agar mencerminkan peristiwa operasi dan keputusan/kebijakan terbaru.
- d. Pengambilan data adalah tahap melakukan akses untuk *updating* ataupun untuk pemrosesan lebih lanjut menjadi informasi.
- e. Pengendalian data adalah tahap melindungi dan memastikan ketepatan data karena data yang masuk pada tahap pemrosesan bisa salah atau hilang selama pemrosesan.
- f. Dalam langkah penangkapan dan langkah pemrosesan, pengendalian bisa berupa otorisasi, validasi, verifikasi, atau reuiu. Pengamanan data dapat dilakukan dengan menggunakan *password*.
- g. Fungsi informasi yang terakhir adalah menyediakan informasi kepada pengguna. Pengguna bisa internal maupun eksternal organisasi. Informasi dapat berupa data mentah dan dapat juga berupa data yang sudah diproses/diolah. Informasi juga dapat berupa laporan insidental atau laporan rutin.

C. Unsur-unsur dalam Sistem Informasi yang Efektif bagi Lembaga Pendidikan

1. Menentukan Unsur Jaringan

Jaringan yang efektif bagi sistem informasi manajemen pendidikan didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan berikut.

- Data atau informasi apakah yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan?
- Bilamana data atau informasi itu dibutuhkan oleh lembaga pendidikan?
- Siapa yang membutuhkan informasi tersebut?
- Di mana data atau informasi itu dibutuhkan?
- Dalam bentuk apa data atau informasi itu dibutuhkan?

Sumber hidup setiap lembaga pendidikan adalah arus inteligensi, informasi, dan data. Plasma ini bergerak sepanjang saluran dari suatu titik ke titik yang lain menuju jaringan unsur-unsur operasi sekolah/lembaga pendidikan yang saling berhubungan. Arus informasi ini meliputi data dalam pendidikan, operasi, biaya, langganan, pesaing, dan langganan, yang merupakan keseluruhan lingkungan intern dan ekstern.

Unit-unit arus mungkin terdapat dalam bentuk panggilan telepon, memo, laporan, formulir, pertemuan berhadapan-hadapan, tanda elektrik atau elektronik, atau setiap media lainnya yang memindahkan simbol yang jelas dari suatu tempat ke tempat yang lain dalam sistem.

2. Sistem Informasi Berbasis Komputer

Sistem informasi berbasis komputer secara sederhana adalah segala bentuk penyajian informasi dengan menggunakan media komputer. Hal tersebut untuk memudahkan dan merapikan kearsipan yang dapat berguna pada kemudian hari.

Syarat berjalannya sistem informasi berbasis komputer adalah sebagai berikut.

- Basic data*

Data merupakan *input* dalam sistem informasi berbasis komputer, yang kemudian diolah menjadi informasi yang lebih mudah dipahami oleh pihak lain. Contoh *basic data* adalah:

BAB 6

PENGELOLAAN KURIKULUM

Jalal (2001: 27) mengemukakan bahwa, pendidikan nasional dewasa ini sedang dihadapkan pada empat krisis pokok, yang berkaitan dengan: (1) kuantitas, (2) relevansi atau efisiensi eksternal, (3) elitisme, (4) manajemen pendidikannya. Lebih lanjut, dikemukakan enam masalah pokok sistem pendidikan nasional, yaitu (1) menurunnya akhlak dan moral peserta didik, (2) tidak meratanya kesempatan belajar, (3) rendahnya efisiensi internal sistem pendidikan, (4) beragamnya status kelembagaan, (5) manajemen pendidikan nasional antara tidak sejalan dan pembangunan nasional, dan (6) sumber daya yang belum profesional. Belum lagi, dewasa ini tantangan dunia pendidikan asing di dalam negeri begitu menggurita seiring dengan regulasi *Asian Free Trade Area* (AFTA). Semakin banyaknya lembaga pendidikan asing, mulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi dengan perangkat manajemen pendidikannya (kurikulum dan fasilitas pendidikan) yang berkualitas setiap saat, dapat mengempaskan dunia pendidikan nasional yang tidak kompetitif dan unggul ke jurang keterpurukan. Terlebih bagi dunia pendidikan nasional yang berada di daerah-daerah yang kurang tersentuh oleh perkembangan akses informasi pendidikan yang memadai, yang jumlahnya disinyalir masih lebih dari 53% dari wilayah Indonesia.

Menghadapi hal tersebut, perlu dilakukan penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh (holistik), terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan

dunia kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Edward (2002: 101), pendidikan adalah kehidupan. Untuk itu, kegiatan belajar harus dapat membekali peserta didik dengan kecakapan hidup (*life skill* atau *life competency*) yang sesuai dengan lingkungan kehidupan dan kebutuhan peserta didik.

UNESCO (1994) mengemukakan dua prinsip pendidikan yang sangat relevan dengan *Indonesian Nasional Educational Spirit* (semangat pendidikan nasional Indonesia). *Pertama*, pendidikan harus diletakkan pada empat pilar, yaitu belajar mengetahui (*learning to know*), belajar melakukan (*learning to do*), belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*); *kedua*, belajar seumur hidup (*life long learning*) (Suyanto dan Hisyam, 2003: 54).

A. Hakikat Pengelolaan Kurikulum

Untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas, seluruh komponen pendidikan harus berkualitas. Di antara komponen yang sangat penting menuju pendidikan yang berkualitas adalah adanya kurikulum madrasah yang dibuat oleh madrasah sebagai pedoman dan arah dalam menciptakan proses pendidikan yang berkualitas (H.S. Hasibuan, 2008: 1).

1. Pengertian Kurikulum

Pengertian kurikulum mengalami perkembangan dan terus mengalami perdebatan dari waktu ke waktu. Berbagai pendapat berbeda mengenai definisi kurikulum, misalnya disebutkan oleh Nasution (1995: 4-9), sebagai berikut.

- a. Saylor dan Alexander (1956) menyebutkan bahwa, kurikulum adalah segala usaha sekolah untuk memengaruhi anak belajar, di dalam ruangan kelas, halaman sekolah, atau luar sekolah.
- b. Alertycs (1965) memandang kurikulum sebagai semua aktivitas yang disediakan oleh sekolah untuk siswa.
- c. Smith, Stanley, dan Shores memandang kurikulum sebagai sejumlah pengalaman potensial yang diatur di sekolah dalam rangka mendisiplinkan anak dan pemuda agar dapat berpikir dan berbuat sesuai masyarakatnya.
- d. Edward A. Krug (1960) melihat kurikulum sebagai cara dan usaha untuk mencapai tujuan persekolahan.

Walaupun terdapat perbedaan definisi mengenai kurikulum, kita dapat menyimpulkan bahwa, kurikulum merupakan rencana pembelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana tersebut juga mencakup media dan strategi yang akan digunakan dalam pembelajaran.

Pengertian kurikulum memang tidak pernah stagnan. Definisi kurikulum menurut para ahli mengalami perbedaan makna yang cukup besar dari waktu ke waktu. Oemar Hamalik (2008: 16), menjelaskan bahwa pengertian kurikulum dapat dibedakan berdasarkan pandangan lama dan pandangan baru.

Menurut pandangan lama, kurikulum merupakan sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh murid untuk memperoleh ijazah. Pandangan ini memberi implikasi bahwa semua murid harus mengikuti mata pelajaran yang sama. Selain itu, peran aktif dipegang oleh guru untuk menyampaikan materi pembelajaran.

Pada perkembangannya, definisi kurikulum meluas. Misalnya, pengertian yang diungkapkan oleh Romine (Hamalik, 2008: 17): "*Curriculum is interpreted to mean all of the organized courses, activities, and experiences which pupils have under direction of the school, whether in the classroom or not*".

Definisi ini tentu lebih luas. Bukan hanya mata pelajaran, kurikulum mencakup semua kegiatan dan pengalaman siswa, selama masih menjadi tanggung jawab sekolah. Selain itu, kegiatan pembelajaran dapat dilakukan di dalam atau di luar kelas, sehingga kegiatan ekstrakurikuler pun sebenarnya termasuk dalam kurikulum. Dalam pengertian yang lebih luas ini, guru diwajibkan untuk mengajar dengan cara yang lebih bervariasi, sehingga siswa menjadi lebih aktif.

Kurikulum juga dapat dibedakan menjadi kurikulum tradisional dan kurikulum progresif (Nasution, 1995: 15-17). Kurikulum tradisional mengawetkan nilai-nilai lama yang berlaku di masyarakat. Kekuatan hafalan dan kecepatan hitungan misalnya, masih dipentingkan dalam kurikulum ini. Kurikulum tradisional masih berdasarkan subjek atau mata pelajaran yang diberikan secara terpisah-pisah.

Dalam kurikulum tradisional, diperlukan pengarah dan kontrol yang ketat, agar siswa mendapat bahan yang sama dan tingkat penguasaan yang

sama. Pemerataan siswa dalam hal bahan, metode, dan evaluasi menjadi ciri lain dari kurikulum tradisional.

Adapun kurikulum progresif pada sisi lainnya, terbuka pada hal-hal baru. Kurikulum ini mementingkan kemampuan memecahkan masalah dan menggunakan pengetahuan fungsional untuk memecahkan masalah tersebut. Kurikulum ini mengharapkan siswa sanggup berpikir kreatif, berpikir mandiri, dan mengizinkan perbedaan pendapat. Dalam memecahkan masalah, siswa akan mengumpulkan ilmu yang diperlukannya. Kurikulum progresif juga mementingkan keunikan dan perbedaan tiap individu, yang memengaruhi perbedaan bahan, metode, dan evaluasi. Sekalipun demikian, kurikulum ini mendapat banyak tantangan dan kesulitan dalam pelaksanaannya, misalnya banyak guru yang bersifat konservatif, serta harapan bahwa kurikulum progresif akan memberi hasil yang sama seperti kurikulum tradisional.

2. Organisasi dan Komponen Kurikulum

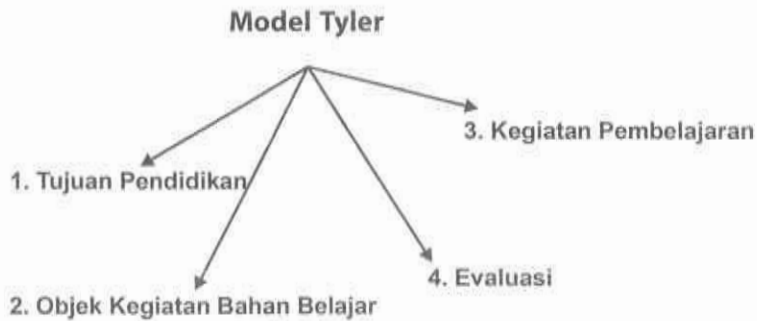
a. Organisasi kurikulum

Organisasi kurikulum, merupakan pola atau bentuk bahan pelajaran yang disusun dan disampaikan kepada peserta didik yang merupakan dasar penting dalam pembinaan kurikulum dan bertalian erat dengan tujuan program pendidikan yang hendak dicapai. Hal ini dikarenakan bentuk kurikulum turut menentukan bahan pelajaran, urutan, dan cara penyajiannya kepada peserta didik. Jadi, organisasi kurikulum adalah struktur program kurikulum yang berupa kerangka umum program-pengajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik (Nurgiantoro, 1988: 111).

b. Komponen kurikulum

Telah dibahas pada bagian pengertian kurikulum bahwa, kurikulum merupakan rencana demi mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, kurikulum harus direncanakan sebaik-baiknya.

Dalam kurikulum terdapat empat komponen, yaitu komponen tujuan, komponen isi, komponen metode, dan komponen evaluasi.



Bagan 6.1 Komponen dalam Kurikulum Sumber: Tyler (1997)

Berdasarkan gambar 6.1 bahwa komponen kurikulum saling berkaitan satu sama lainnya. Jika salah satu komponen terganggu atau tidak lengkap, keseluruhan kurikulum akan kacau. Jika salah satu komponen mengalami perubahan, komponen lainnya pun harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

1. *Komponen Tujuan Kurikulum*

Kurikulum dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan ini dijadikan arah atau acuan segala kegiatan pendidikan yang dijalankan. Berhasil atau tidaknya program pengajaran di sekolah dapat diukur dari seberapa jauh dan banyaknya pencapaian tujuan tersebut.

Oemar Hamalik (2008: 27) menjelaskan bahwa pada prinsipnya tujuan kurikulum harus dijabarkan dari tujuan umum pendidikan nasional, kemudian dikhususkan kembali menjadi tujuan yang lebih detail dan lebih sempit lingkungannya. Tujuan tersebut meliputi tujuan institusional, tujuan kurikuler, dan tujuan instruksional.

a) Tujuan pendidikan nasional

Menurut UU RI No. 20 tahun 2003, tentang Sisdiknas, disebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan 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 (USPN, 2003).

Tujuan pendidikan nasional tersebut adalah tujuan akhir yang harus dicapai oleh pendidikan Indonesia secara keseluruhan. Seluruh pelaksanaan pembelajaran, penyelenggaraan sekolah, dan pendidikan di daerah harus menyelenggarakan pendidikan dengan berpedoman pada tujuan akhir tersebut.

b) Tujuan institusional

Tujuan institusional adalah tujuan yang harus dicapai oleh lembaga pendidikan, artinya kemampuan yang seharusnya dimiliki oleh siswa setelah tamat dari suatu lembaga pendidikan.

Dalam Permendiknas No. 22 tahun 2007 dikemukakan bahwa, tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan dasar dan menengah dirumuskan pada tujuan umum berikut.

- 1) Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- 2) Tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- 3) Tujuan pendidikan menengah kejuruan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

c) Tujuan kurikuler

Tujuan kurikuler adalah tujuan bidang studi atau mata pelajaran. Apabila dilihat secara operasional, tujuan kurikuler adalah rumusan kemampuan yang diharapkan dapat dimiliki anak didik setelah menyelesaikan atau mempelajari suatu bidang studi atau mata pelajaran tersebut. Tujuan kurikuler pada KTSP tergambar pada standar isi dan standar kompetensi lulusan setiap mata pelajaran yang harus dikuasai oleh siswa.

d) Tujuan instruksional

Tujuan instruksional adalah tujuan pengajaran atau tujuan yang diharapkan dapat dicapai pada saat terjadinya proses belajar mengajar atau setelah proses pembelajaran. Tujuan ini tergambar pada tujuan pembelajaran yang dibuat guru untuk pada setiap pokok bahasan. Tujuan instruksional memuat berbagai hal yang harus dimiliki ataupun dikuasai

oleh siswa setelah satu pokok bahasan (atau dalam KTSP, satu Kompetensi Dasar) selesai dipelajari. Guru mencantumkan tujuan ini pada RPP yang dibuatnya.

2. *Komponen isi/materi kurikulum*

Komponen isi atau materi merupakan komponen kurikulum yang amat penting. Pada dasarnya, komponen ini menjawab pertanyaan: "Apa yang akan dipelajari?" Isi dari kurikulum adalah materi atau bahan pelajaran dan pengetahuan atau pengalaman belajar yang harus diberikan kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan (Faududdin, dkk.,1994: 53).

Isi kurikulum tersebut harus disesuaikan dengan tingkat dan jenjang pendidikan, perkembangan yang terjadi dalam masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kondisi anak didik (psikologis anak) pada setiap jenjang pendidikan (Syafuruddin Nurdin, 2005: 53).

Materi yang akan dijadikan bahan pembelajaran harus disesuaikan dengan tujuan kurikulum. Selanjutnya, dapat digunakan beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menetapkan isi, yaitu signifikansi, kebutuhan sosial, kegunaan, minat, perkembangan manusia, dan struktur disiplin ilmu (Mohammad Ansyar, 1989: 118-120). Atas dasar pemikiran di atas, perlu adanya seleksi bahan kurikulum, yaitu:

- a) sesuai, tepat, dan bermakna bagi perkembangan siswa;
- b) mencerminkan kehidupan sosiokultural;
- c) dapat mencapai tujuan yang di dalamnya mengandung aspek intelektual, emosional, sosial, dan moral keagamaan.

3. *Komponen strategi pelaksanaan kurikulum*

Strategi adalah pola umum kegiatan guru dan siswa dalam perwujudan kegiatan belajar mengajar atau kegiatan kurikuler untuk mencapai tujuan yang telah digariskan (Mansyur, 1995: 17).

Dalam strategi pelaksanaan suatu kurikulum akan tergambar cara-cara pelaksanaan dari komponen kegiatan proses belajar mengajar, yang meliputi penilaian cara melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, serta cara mengatur kegiatan sekolah secara keseluruhan (Nazhary, 1993: 11).

Strategi pelaksanaan kurikulum memberi petunjuk cara melaksanakan kurikulum tersebut di sekolah. Oleh karena itu, komponen strategi

pelaksanaan kurikulum memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan kurikulum, antara lain sebagai berikut.

a) Tingkat dan jenjang pendidikan

Dengan adanya jenjang/tingkat pendidikan berarti pula terdapat perbedaan dalam hal tujuan institusional, perbedaan isi, dan struktur pendidikan, perbedaan strategi pelaksanaan kurikulum, perbedaan sarana kurikulum, sistem evaluasi, dan sebagainya.

b) Proses belajar mengajar

Proses belajar mengajar adalah kegiatan guru sebagai penyampai pesan/materi pelajaran dan siswa sebagai penerima pelajaran. Dalam proses belajar mengajar, keduanya dituntut aktif sehingga terjadi interaksi dan komunikasi yang harmonis demi tercapainya tujuan pembelajaran. Tujuan pembelajaran adalah wujud/bentuk kurikulum yang telah ditetapkan/direncanakan dalam bentuk program pengajaran.

4. Komponen Evaluasi Kurikulum

Evaluasi kurikulum merupakan penilaian terhadap suatu kurikulum sebagai program pendidikan untuk menentukan efisiensi, efektivitas, relevansi, dan produktivitas program dalam mencapai tujuan pendidikan. Kegiatan evaluasi ditujukan untuk menilai sejauh mana tujuan pendidikan tercapai dan sejauh mana proses kurikulum berjalan seperti yang diharapkan. Hasil dari kegiatan evaluasi ini dapat dijadikan sebagai umpan balik (*feed back*) untuk mengadakan perbaikan dan penyempurnaan kurikulum selanjutnya.

Evaluasi kurikulum dapat ditetapkan untuk mencapai dua sasaran, yakni evaluasi terhadap proses kurikulum dan evaluasi terhadap produk (hasil) kurikulum. Evaluasi terhadap proses kurikulum dimaksudkan untuk mengetahui apakah proses kurikulum berjalan secara optimal sehingga memungkinkan tercapainya tujuan, sedangkan evaluasi terhadap produk dimaksudkan untuk menilai sejauh mana keberhasilan kurikulum dapat mengantarkan siswa ke arah tujuan yang ditetapkan.

Untuk mengadakan evaluasi terhadap dua sasaran tersebut, perlu diperhatikan beberapa prinsip, berikut:

- a) evaluasi harus mengacu pada tujuan;
- b) evaluasi dilakukan secara menyeluruh;
- c) evaluasi harus objektif.

5. Faktor-faktor pada Organisasi Kurikulum

Dalam penyusunan organisasi kurikulum ada sejumlah faktor yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut.

- a) Ruang lingkup (*scope*), yaitu keseluruhan materi pelajaran dan pengalaman yang harus dipelajari siswa. Ruang lingkup bahan pelajaran sangat bergantung pada tujuan pendidikan yang hendak dicapai.
- b) Urutan bahan (*sequence*), berkaitan dengan urutan penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada siswa agar proses belajar dapat berjalan dengan lancar. Urutan bahan meliputi dua hal, yaitu urutan isi bahan pelajaran dan urutan pengalaman belajar yang memerlukan pengetahuan tentang perkembangan anak dalam menghadapi pelajaran tertentu.
- c) Kontinuitas, berhubungan dengan kesinambungan bahan pelajaran setiap mata pelajaran, pada tiap jenjang sekolah dan materi pelajaran yang terdapat dalam mata pelajaran yang bersangkutan. Kontinuitas ini dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif.
- d) Keseimbangan, yaitu faktor yang berkaitan dengan upaya agar semua mata pelajaran mendapat perhatian yang layak dalam komposisi kurikulum yang akan diprogramkan kepada siswa. Keseimbangan dalam kurikulum dapat ditinjau dari dua segi, yaitu keseimbangan isi atau apa yang dipelajari, dan keseimbangan cara atau proses belajar.
- e) Integrasi atau keterpaduan, berkaitan dengan sejauh mana pengetahuan dan pengalaman yang diterima siswa mampu memberi bekal dalam menjawab tantangan hidupnya, setelah siswa menyelesaikan program pendidikan di sekolah.

6. Peran dan Fungsi Kurikulum

Oemar Hamalik (2008: 7), menjelaskan bahwa terdapat tiga peranan kurikulum, yaitu peran konservatif, peran kritis/evaluatif, dan peran kreatif.

- a) Peran konservatif, bahwa kurikulum berperan dalam mentransmisikan dan menafsirkan warisan sosial pada generasi muda. Kurikulum berorientasi menjembatani antara masa lampau dan siswa masa kini.

Sekolah membina dan memengaruhi siswa dengan nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat.

- b) Peran kritis/evaluatif. Tidak semua unsur budaya masyarakat diwariskan kepada anak didik. Sekolah berperan dalam menilai dan memilih unsur yang tepat untuk diajarkan kepada anak didik. Dengan demikian, kurikulum menekankan pada unsur berpikir kritis dan sebagai kontrol sosial dalam masyarakat.
- c) Peran kreatif, yaitu kurikulum harus mampu menciptakan kegiatan kreatif dan konstruktif dalam menyusun hal baru sesuai kebutuhan masyarakat masa sekarang dan masa mendatang.

Sesuai dengan peran kurikulum sebagai alat dan pedoman pendidikan, isi kurikulum harus berjalan dengan tujuan pendidikan. Menurut McNeill (1990) isi kurikulum memiliki empat fungsi, yaitu sebagai berikut.

- a. Fungsi pendidikan umum, yaitu fungsi kurikulum untuk mempersiapkan peserta didik agar mereka menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab sebagai warga negara yang baik.
- b. Suplementasi. Setiap peserta didik memiliki minat, perbedaan kemampuan, ataupun perbedaan bakat. Dengan demikian, setiap anak memiliki kesempatan untuk menambah kemampuan dan wawasan yang lebih baik sesuai dengan minat dan bakatnya.
- c. Eksplorasi. Fungsi eksplorasi memiliki makna bahwa kurikulum harus menemukan dan mengembangkan bakat dan minat setiap siswa. Akan tetapi, dalam proses eksplorasi, minat dan bakat siswa harus ada pemaksaan dari pihak luar, misalnya orangtua yang mengetahui bahwa anak tidak memiliki bakat dan minat terhadap bidang tertentu, tetapi dipaksa untuk memilihnya hanya karena alasan tertentu yang tidak rasional.
- d. Keahlian. Kurikulum berfungsi untuk mengembangkan kemampuan anak sesuai dengan keahlian yang didasarkan atas minat dan bakat siswa. Dengan demikian, kurikulum harus memberikan pilihan berbagai bidang keahlian, misalnya perdagangan, pertanian, industri, atau disiplin akademik.

Bagi guru, kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Bagi kepala sekolah, kurikulum berfungsi untuk menyusun perencanaan dan program sekolah. Bagi pengawas, kurikulum berfungsi sebagai panduan dan melaksanakan supervisi. Sedangkan bagi siswa, kurikulum berfungsi sebagai pedoman belajar.

B. Kegiatan Pengelolaan Kurikulum

Setelah mengetahui pengertian pengelolaan dan kurikulum, dapat kita simpulkan bahwa pengelolaan kurikulum adalah suatu proses dan kerangka kerja untuk mencapai keberhasilan kurikulum. Menurut, M. Sobry Sutikno, (2012: 73); kegiatan pengelolaan kurikulum dapat dikaitkan dengan dua hal, yaitu yang berkaitan dengan tugas guru dan berkaitan dengan proses pembelajaran.

1. Kegiatan yang Berkaitan dengan Tugas Guru

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tugas guru, di antaranya:

- a. pembagian tugas membelajarkan. Pembagian tugas biasanya dilakukan dalam rapat guru pada awal tahun pelajaran atau menjelang awal semester baru.
- b. pembagian tugas membina kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler atau kegiatan tambahan di luar kurikulum yang berlaku ini, seperti kegiatan pramuka, koperasi, unit kesehatan sekolah, olahraga, kesenian, dan lain-lain.

2. Kegiatan yang Berkaitan dengan Proses Pelaksanaan Pembelajaran

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan proses pelaksanaan pembelajaran adalah sebagai berikut.

- a. Penyusunan jadwal pelajaran. Jadwal pelajaran merupakan penjabaran dari seluruh program pembelajaran di sekolah. Jadwal pelajaran merupakan pedoman bagi guru tentang kelas, hari, serta jam mengajarnya.
- b. Penyusunan program pembelajaran, meliputi: (1) menghitung jumlah pokok bahasan yang harus disampaikan dalam jangka waktu tertentu (semester atau catur wulan); (2) menghitung jumlah jam pelajaran yang tersedia menurut kurikulum yang berlaku; (3) menghitung jumlah jam efektif pada semester atau catur wulan berdasarkan kalender akademik yang berlaku; (4) membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk jangka waktu tertentu (satu semester atau catur wulan).
- c. Pengisian daftar kemajuan kelas, menggambarkan kemajuan kelas tentang penguasaan materi pelajaran.

- d. Kegiatan mengelola kelas, merupakan upaya yang dilakukan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran agar tujuan pembelajaran bisa tercapai secara efektif dan efisien. Hal ini menyangkut strategi pembelajaran, pemanfaatan media, tempat duduk, dan lain-lain.
- e. Penyelenggaraan evaluasi hasil belajar. Evaluasi hasil belajar berguna untuk mendapatkan umpan balik bagi guru tentang ketercapaian tujuan pembelajaran.
- f. Laporan hasil belajar. Hasil belajar yang diperoleh oleh siswa harus dilaporkan kepada orangtua atau wali murid, yang disebut rapor.
- g. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan ditujukan bagi seluruh peserta didik di sekolah tanpa terkecuali. Bimbingan penyuluhan tidak hanya untuk siswa yang bermasalah, tetapi untuk semua siswa, termasuk siswa yang berprestasi.

3. Pengorganisasian Kurikulum

Menurut Sutikno (2012: 75), ada empat bentuk pengorganisasian kurikulum yang dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan.

a. *Separated subject curriculum*

Kurikulum ini menyajikan segala bahan pelajaran dalam berbagai mata pelajaran (*subject*) yang terpisah-pisah satu sama lain, seakan-akan ada batas pemisah antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain, juga antara satu kelas dengan yang lain.

b. *Correlated curriculum*

Bentuk ini menghendaki agar mata pelajaran satu sama lain memiliki hubungan, berkorelasi paut (*correlated*) walaupun batas-batas yang satu dengan yang lain masih dipertahankan. Korelasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: 1) antara dua mata pelajaran diadakan hubungan secara *incidental*; 2) hubungan yang lebih erat, apabila suatu pokok bahasan tertentu dibahas dalam berbagai mata pelajaran; 3) mempersatukan beberapa mata pelajaran dengan menghilangkan batas masing-masing.

c. *Integrated curriculum*

Integrated curriculum adalah meniadakan batas-batas antara berbagai mata pelajaran dan menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unit atau keseluruhan. Dengan kebulatan mata pelajaran, siswa diharapkan dapat

dibentuk menjadi pribadi yang *integrated*, yakni manusia yang selaras dengan lingkungan hidupnya.

d. *Core curriculum*

Pada prinsipnya, *core curriculum* memberikan pelajaran yang umum. Dalam *core curriculum* diajarkan hal-hal yang perlu diketahui oleh setiap siswa terlepas dari pekerjaan yang akan dilakukan kelak dalam masyarakat.

C. Pengembangan Kurikulum

1. Prinsip Pengembangan Kurikulum

Menurut Kunandar (2007: 139-140), pengembangan kurikulum di jenjang sekolah dasar sampai sekolah menengah yang dikembangkan oleh sekolah dan komite sekolah berpedoman pada standar kompetensi lulusan standar isi, serta panduan penyusunan kurikulum yang dibuat BSNP, yang didasarkan pada prinsip berikut:

- a. berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya;
- b. beragam dan terpadu;
- c. tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- d. sepadan dengan kebutuhan kehidupan;
- e. menyeluruh dan berkesinambungan;
- f. belajar sepanjang hayat;
- g. seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah.

2. Strategi Berdasarkan Pendekatan Kompetensi Manajemen Kurikulum

Pendekatan kompetensi merupakan pendekatan peningkatan manajemen kurikulum yang memfokuskan pada penguasaan kompetensi tertentu berdasarkan tahap-tahap perkembangan peserta didik. Peserta didik berada dalam proses perkembangan yang berkelanjutan dari seluruh aspek kepribadian, sebagai pemekaran terhadap potensi-potensi bawaan sesuai dengan kesempatan belajar yang ada dan diberikan oleh lingkungan.

Untuk kepentingan kesuksesan strategi dan efektivitas pelaksanaan manajemen kurikulum, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah yang berkaitan dengan beberapa hal penting berikut (Mulyasa, 2004: 183).

- a. Perencanaan dan evaluasi program sekolah. Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*), seperti kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah.
- b. Pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum berbasis kompetensi untuk mendukung secara maksimal pencapaian kebutuhan *life skill* bagi anak didik di sekolah dengan memberikan kewenangan kepada daerah dan sekolah untuk mengidentifikasi kompetensi dan mengembangkan silabus sesuai dengan kebutuhan daerah serta kebutuhan dan karakteristik peserta didik.
- c. Pengembangan pembelajaran/proses pembelajaran. Proses pembelajaran merupakan interaksi edukatif antara peserta didik dan lingkungan sekolah. Sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.
- d. Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pujian dan sanksi (*punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, dan laboran) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut penggajian atau upah, dan rekrutmen guru pegawai negeri, yang sampai saat ini ditangani oleh birokrasi di atasnya.
- e. Pengelolaan sarana dan sumber belajar mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan hingga pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan sarana dan sumber belajar, baik kecukupan, kesesuaian maupun kemutakhirannya, terutama sumber belajar yang dirancang (*by design*) secara khusus untuk kepentingan kesuksesan pembelajaran anak didik.
- f. Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang yang sudah sepatutnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya, sehingga desentralisasi pengalokasian dan penggunaan uang dilimpahkan ke sekolah.
- g. Pelayanan siswa. Penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk

memasuki dunia kerja, sampai pengurusan alumni, sepenuhnya merupakan kewenangan sekolah yang menuntut kemampuan kepala sekolah untuk mengembangkannya.

- h. Hubungan sekolah dan masyarakat, yaitu meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial.
- i. Iklim sekolah. Iklim sekolah (fisik dan nonfisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya implementasi manajemen kurikulum secara lebih efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*) merupakan iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa.

Dalam teori kurikulum (Anita Lie, 2012), keberhasilan kurikulum merupakan proses panjang dari kristalisasi berbagai gagasan dan konsep ideal tentang pendidikan, perumusan desain kurikulum, persiapan pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, tata kelola pelaksanaan kurikulum termasuk pembelajaran, serta penilaian pembelajaran dan kurikulum.

3. Pelaksanaan Pengembangan Kurikulum

Kunandar (2007: 142-143) menjelaskan bahwa, pelaksanaan kurikulum di setiap satuan pendidikan harus memerhatikan prinsip-prinsip berikut.

Pelaksanaan kurikulum berdasarkan potensi, perkembangan, dan kondisi peserta didik untuk menguasai kompetensi yang berguna baginya. Kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan lima pilar belajar:

- a. belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b. belajar untuk memahami dan menghayati;
- c. belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif;
- d. belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain;
- e. belajar untuk membangun dan menemukan jati dirinya melalui proses pembelajaran yang efektif, kreatif, aktif, dan menyenangkan.

Pelaksanaan kurikulum memungkinkan peserta didik mendapat pelayanan yang baik dengan alasan berikut.

- a. Kurikulum dilaksanakan dalam suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, hangat, dan bersifat membangun.
- b. Kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan multistrategi dan multimedia, yang sumber belajarnya bersifat keteknologian.
- c. Kurikulum dilaksanakan dengan mendayagunakan kondisi alam, sosial, dan budaya, serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidik dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal.
- d. Kurikulum dilaksanakan berdasarkan komponen-komponen kurikulum yang ada.

D. Model Pengembangan Kurikulum

1. Model Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)

a. Konsep dasar kurikulum berbasis kompetensi

Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) merupakan konsep kurikulum yang menekankan pada pengembangan kemampuan (kompetensi) peserta didik dalam melakukan tugas dengan standar kinerja tertentu sehingga hasilnya dapat dirasakan peserta didik berupa penguasaan seperangkat kompetensi tertentu (Mulyasa, 2003). Anonim (2002) mendefinisikan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) sebagai seperangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi dan hasil belajar yang harus dicapai siswa, penilaian, kegiatan belajar mengajar, dan pemberdayaan sumber daya pendidikan dalam pengembangan kurikulum sekolah.

Dengan demikian, KBK mencakup dua inovasi, yaitu: (1) berfokus pada standar kompetensi dan hasil belajar; dan (2) mendesentralisasikan pengembangan silabus dan pelaksanaannya.

Kemampuan dan keterampilan yang ingin dicapai siswa menjadi tujuan utama pembelajaran. Tujuan inilah yang membedakannya dengan kurikulum berbasis materi (*content-based curriculum*), yang lebih mendorong guru untuk hanya mengejar selesainya penyampaian materi (Nurhadi *et al.*, 2003).

Selain itu, KBK memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun dan mengembangkan silabus yang telah berorientasi pada

kebutuhan setempat sesuai dengan potensi sekolah, kebutuhan, dan kemampuan peserta didik dan masyarakat. Hal ini sekaligus sangat dimungkinkan adanya keragaman silabus antarsekolah atau wilayah tanpa mengurangi kompetensi yang telah ditetapkan dan berlaku secara nasional (Mulyasa, 2003). Dengan demikian, keberhasilan implementasi KBK sangat ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam mengadopsi KBK sehingga mampu menyusun silabus yang sesuai dengan tuntutan lingkungannya.

Kurikulum 2006, kurikulum terakhir yang diberlakukan pemerintah sebagai panduan pelaksanaan pendidikan di Indonesia adalah penyempurnaan dari kurikulum 2004 yang sempat dikenal dengan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Kurikulum 2006 banyak mendapat tanggapan sinis dari banyak orang dalam berbagai media setelah perubahan kurikulum tersebut diumumkan.

Kondisi ini cukup bisa dipahami, karena seperti mengulang apa yang sejak dulu berlaku, "Ganti menteri-ganti kurikulum."

Sebenarnya hal tersebut tidak terlalu beralasan. Sejak 4 tahun, sebelum KBK diberlakukan, cukup banyak kebijakan pemerintah (walaupun belum semua) yang semakin baik. Terlepas dari pelaksanaannya di lapangan, pemerintah tampak semakin paham tentang isu-isu pendidikan yang seharusnya menjadi perhatian dan secara bertahap membenahinya. Kurikulum 2006 adalah salah satu di antaranya.

Perubahan kurikulum 2004 ke 2006 yang esensial merupakan kebijakan bahwa perancangan kurikulum tidak lagi sentralistik, tetapi diserahkan kepada sekolah. Itu sebabnya kurikulum 2006 dikenal sebagai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), yang maknanya sekolah sebagai tingkat satuan pendidikan terkecil dapat merancang sendiri kurikulum pendidikannya. Acuan kompetensi per jenjang pendidikan siswa masih dipandu oleh pemerintah, tetapi metode dan pencapaian kompetensi siswa diserahkan kepada tiap-tiap sekolah. Dengan demikian, berbagai sekolah memiliki keunikan, kekhasan kurikulum berdasarkan kondisi aktual sekolah dan potensi-potensi yang dimilikinya. Masalahnya adalah apakah secara teknis setiap sekolah mampu mengolah dan mengelola kurikulumnya secara mandiri? Hal ini akan kita lihat dalam beberapa waktu ke depan ini.

Beranjak dari kurikulum, pengelola sekolah dihadapkan kembali pada masalah berikutnya, yaitu standar manajemen/pengelolaan sekolah. Pola manajemen yang dianggap memenuhi syarat masih didasarkan pada pola

dan cara pandang yang lama. Standardisasi pengelolaan masih dipandu secara baku. Dalam hal ini berdasarkan poin-poin penilaian akreditasi sekolah. Untuk jenjang TK dan SD, poin-poin ini mencakup 163 buah poin belum termasuk subpoin yang terkandung di dalamnya—jumlah yang luar biasa banyak. Kalau ditelaah, isinya mengandung poin-poin yang penting dan perlu diperhatikan dalam pengelolaan sekolah. Kemudian, masalah mulai muncul saat cara dan perangkatnya diharuskan mengikuti cara dan perangkat yang sama. Belum lagi, saat konsep dan pemahaman manajerial pendidikan yang dianut sekolah ada kalanya tidak persis sama visinya dengan apa yang digariskan dalam poin-poin akreditasi tersebut.

Bagi sekolah yang mencoba menerapkan KTSP, tentu saja hal ini menjadi beban luar biasa, walaupun standardisasi pengelolaan merupakan hal yang penting untuk pengelolaan sekolah yang bermutu. Mungkin hal ini masih terlepas dari perhatian Depdiknas. Akan tetapi, jika tidak dibenahi, hal ini akan menjadi kendala terbesar penerapan KTSP. Pengolahan dan pengelolaan kurikulum secara mandiri adalah hal yang luar biasa berat bagi pihak sekolah. Saat sekolah dibebani pola pengelolaan yang distandardisasi pemerintah, besar kemungkinan penerapan KTSP tidak dapat berjalan optimal karena sekolah akan lebih cenderung mengejar poin-poin akreditasi daripada mengikuti kebijakan kurikulum baru.

Solusinya adalah sistem manajemen sekolah yang juga berbasis kompetensi. Jadi, yang dituju seharusnya adalah substansi kompetensi manajerialnya, bukan dalam hal teknisnya (cara dan perangkat pengelolaannya).

Selain itu, ada empat poin standar pengelolaan sekolah yang menjadi empat titik perhatian dalam hal pengelolaan sekolah yang bermutu, yaitu: (1) standar proses pengolahan kurikulum; (2) standar kualifikasi staf pendidik; (3) standar sarana/prasarana; (4) standar pengelolaan sekolah.

Apabila Depdiknas dapat menggariskan poin-poin standar kompetensi pengelolaan sekolah, seperti halnya yang diterapkan kepada murid melalui KBK, sekolah akan dikondisikan untuk mengembangkan kemampuan pengelolaannya secara mandiri, sesuai dengan potensi dan pola-pola manajerial yang dikuasainya. Bagaimana standar tersebut dicapai? Cara dan perangkatnya dapat diserahkan dan dipercayakan sepenuhnya kepada pihak sekolah.

Saat manajemen sekolah dikondisikan untuk seoptimal mungkin memenuhi ke empat poin standar pengelolaan, dengan berjalannya waktu, peserta didik dan orangtua akan mampu menentukan sendiri lembaga pendidikan mana yang memenuhi syarat dan menjawab kebutuhan mereka berdasarkan kualitas pelayanannya. Sementara itu, Depdiknas dapat memosisikan diri menjadi fasilitator untuk memfokuskan diri membantu sekolah-sekolah yang kurang dalam hal sumber daya dan kemampuan manajerialnya agar mampu mencapai standar kompetensi yang ditetapkan. Hal ini merupakan salah satu esensi dari otonomi pendidikan yang dulu digaungkan pemerintah.

Kita semua perlu berpijak dalam cara pandang sama bahwa sebagai salah satu bidang kegiatan yang rumit, pengelolaan pendidikan mempunyai cara dan metode yang sangat bervariasi, dan terus berkembang sesuai dengan semakin majunya ilmu pengetahuan dan teknologi. Belum lagi, teknologi informasi yang semakin mempermudah dan mempercepat kita untuk memperoleh masukan baru dari mana pun untuk semakin memperbaiki pemahaman dan cara kita mendidik anak-anak kita.

b. Tahapan pengelolaan kurikulum

Tahapan pengelolaan kurikulum di sekolah adalah sebagai berikut.

1) Tahap perencanaan

GBPP merupakan produk dari perencanaan kurikulum yang dijadikan panduan bagi penyelenggara pendidikan di tingkat sekolah. Pada tingkat persekolahan, perencanaan kurikulum dimulai dari kajian terhadap GBPP yang diperinci ke dalam rencana-rencana pembelajaran.

Pada tahap ini kurikulum dijabarkan hingga menjadi rencana pengajaran (RP). Untuk itu, perlu dilakukan tahapan sebagai berikut.

- (a) Menjabarkan GBPP menjadi Analisis Mata Pelajaran (AMP). Pokok bahasan semacam ini diprioritaskan untuk dibahas secara tatap muka kelas/laboratorium. Pokok bahasan yang kurang esensial atau mudah dipahami oleh siswa dapat dijadikan tugas/ pekerjaan rumah.
- (b) Berdasarkan kalender pendidikan dari Dinas Pendidikan, sekolah harus menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, memperhitungkan hari libur, hari untuk ulangan, dan hari-hari tidak efektif.

- (c) Menyusun Program Tahunan (Prota). Dalam mengisi prota, hal yang penting adalah membandingkan jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka dalam format AMP. Jika ternyata jam efektif lebih sedikit dibanding alokasi waktu tatap muka, guru harus merancang tambahan jam pelajaran atau pokok bahasan yang dijadikan tugas/pekerjaan rumah. Dengan demikian, sejak awal telah diketahui adanya jam pelajaran tambahan atau pokok bahasan esensial, yang diberikan sebagai tugas/pekerjaan rumah.
- (d) Menyusun Program Catur Wulan (Proca). Sebenarnya penyusunan proca tidak jauh berbeda dengan penyusunan prota. Akan tetapi, yang perlu untuk diperhatikan, pada proca sudah harus semakin jelas pokok bahasan dalam satu catur wulan diselesaikan, termasuk waktu pengajarannya, baik melalui kegiatan tatap muka maupun tugas pekerjaan rumah.
- (e) Program Satuan Pelajaran (PSP). Dalam menyusun PSP, guru memasukkan secara jelas kegiatan untuk setiap subpokok bahasan, termasuk cara tes formatif untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran.
- (f) Rencana Pengajaran (RP) merupakan rincian PSP untuk satu kali tatap muka. Pada RP harus terdapat catatan kemajuan siswa setelah mengikuti pelajaran. Catatan tersebut dipakai sebagai dasar melaksanakan RP berikutnya.

Mengingat pentingnya AMP, Prota, Proca, PSP, dan RP sebagai panduan kegiatan belajar mengajar, kepala sekolah perlu memberikan perhatian dan memberi bantuan dalam penyusunannya, termasuk memeriksa hasilnya. Kepala sekolah tidak sekadar menandatangani apa yang telah disusun oleh guru, tetapi juga memantau sejak proses penyusunan, membetulkan yang keliru dan memberi bantuan jika guru mengalami kesulitan. Dengan demikian itu diharapkan akan dihasilkan AMP, Prota, Proca, dan RP yang benar-benar merupakan panduan pelaksanaan pembelajaran.

Penyusunan AMP sampai dengan RP tidak harus dikerjakan seorang diri oleh guru. Bahkan sebaiknya disusun bersama oleh beberapa orang guru bidang studi sejenis dalam MGMP.

2) Tahap pengorganisasian dan koordinasi

Pada tahap ini, kepala sekolah mengatur pembagian tugas mengajar, menyusun jadwal pelajaran dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler, sebagai berikut.

BAB 7

PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIKAN DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Reformasi dalam pengelolaan pendidikan mengarah pada terciptanya kondisi yang desentralistis, baik pada tatanan birokrasi maupun pengelolaan sekolah. Reformasi ini terwujud dalam bentuk kewenangan luas di tingkat kabupaten/kota, sekolah/madrasah dalam mengelola berbagai sumber (Diknas, 2008: 7), termasuk di dalamnya ketenagaan. Di sinilah pentingnya peningkatan sumber daya manusia sebagai prasarat mutlak yang harus dilakukan oleh setiap sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan Islam dan pembangunan mental, moral, dan kinerja manusia Indonesia. Pemerintah pusat dan daerah dalam hal ini sebagai pembuat kebijakan di lingkungan departemennya memiliki peran dan andil yang sangat besar dalam menentukan kualitas pendidikan di daerahnya masing-masing.

Oleh karena itu, kepala sekolah melakukan pengelolaan ketenagaan, mulai analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laporan, dan sebagainya) yang dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan/imbalan jasa dan rekrutmen guru, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya (Bahtiar, 2009: 6).

A. Hakikat Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Pendidik

Dalam ketentuan umum Undang-Undang Sisdiknas, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widiaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan (Anwar Arifin, 2003: 35).

Al-Azis (Ramayulis, 2002: 88) menjelaskan bahwa, pendidik adalah orang yang bertanggung jawab dalam menginternalisasikan nilai-nilai religius dan berupaya menciptakan individu yang memiliki pola pikir ilmiah dan pribadi yang sempurna.

Tenaga pendidik atau guru adalah salah satu sumber belajar bagi KBM tingkat dasar. Kualitas guru akan menentukan keberhasilan KBM pada setiap instansi pendidikan di sekolah.

Guru adalah pendidik, yang memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial (PP. RI. No.19/2005).

Guru memegang peranan penting dalam kegiatan proses kegiatan belajar mengajar di sekolah. Peran utama ini mengharuskan guru melaksanakan kewajibannya secara bersungguh-sungguh dengan penuh rasa tanggung jawab yang didasarkan pada kualifikasi keilmuan yang dimilikinya. Oleh karena itu, keberhasilan proses pembelajaran menjadi tanggung jawab utamanya.

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru memiliki kewajiban seperti telah ditetapkan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Pasal 20 poin A sampai E, sebagai berikut.

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika.
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa (UU RI. No.14/2005).

Berkaitan dengan tugas dan profesinya, guru harus mengetahui, memahami nilai-nilai, serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku. Guru juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah/madrasah, dan dalam kehidupan bermasyarakat.

Sebagai seorang pendidik, guru harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU RI. No.14/2005). Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh setiap pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan undang-undang.

2. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (Anwar Arifin, 2003: 35).

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, Pasal 39 ayat 1 disebutkan bahwa, "Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan." (UU RI No. 20/2003). Ini berarti, bahwa tenaga kependidikan memiliki peran sebagai tenaga administrasi ataupun pengawas pendidikan yang menunjang penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, juga sebagai tenaga pelayanan teknis yang bertujuan memberikan jenis pelayanan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di sekolah/madrasah.

E. Mulyasa (2002: 42) menambahkan, manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan

tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, tetapi tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Dari uraian ini, tanggung jawab pendidik adalah mendidik individu agar beriman kepada Allah SWT. dan melaksanakan syariatnya, mendidik diri supaya beramal shaleh, mendidik masyarakat untuk saling menasihati dalam melakukan kebenaran. Tanggung jawab itu bukan hanya sebatas tanggung jawab moral seorang pendidik terhadap anak didiknya, tetapi lebih jauh dari itu, yaitu mempertanggungjawabkan kepada Allah SWT.

Semua jenjang lembaga pendidikan harus memiliki tenaga kependidikan sebagai orang yang menentukan kelancaran proses pembelajaran, yang meliputi: kepala sekolah/sekolah/madrasah atau sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboran, teknisi sumber belajar, dan tenaga kebersihan sekolah/sekolah/madrasah atau sekolah/madrasah (UU RI No. 20/2003).

Tenaga kependidikan bisa juga dikatakan sebagai orang yang menentukan tingkat keberhasilan dan kelancaran dalam proses belajar mengajar di sekolah. Setiap satuan pendidikan yang melaksanakan pendidikan harus memiliki tenaga kependidikan yang mempunyai kompetensi penyelenggaraan pembelajaran untuk peserta didik yang berkebutuhan khusus.

3. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Berdasarkan Undang-undang No. 20 tahun 2003 Pasal 39 tugas dan fungsi tenaga pendidik adalah: (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Secara khusus, tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-undang No. 14 tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam Pasal 6 disebutkan bahwa Kedudukan guru dan

dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

4. Batasan dan Tujuan Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

a. Batasan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis, terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Menurut Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 5 dan 6, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyawara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Jadi, manajemen/pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan pelatihan/pengembangan, dan pemberhentian.

b. Tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan

Tujuan manajemen/pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara umum adalah:

1. memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi;
2. meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan;
3. mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi, yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen,

serta aktivitas pelatihan yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi dan individu;

4. mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan *stakeholder* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
5. menciptakan iklim kerja yang harmonis.

B. Aktivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan atau sering disebut manajemen ketenagaan sekolah dapat didefinisikan sebagai aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengendalian, dan penilaian pegawai di dalam sebuah organisasi pendidikan yang disebut sekolah. Dalam praktiknya, manajemen personalia mengelola pegawai sekolah sejak perencanaan dan penerimaan pegawai sampai dengan pemberhentian pegawai.

Piet A. Sehartian (1994: 139-140), menegaskan proses kegiatan pengelolaan ketenagaan atau personalia adalah:

1. pencatatan dan pendaftaran ketenagaan (*inventarisasi ketenagaan*);
2. penentuan kebijaksanaan dan perencanaan ketenagaan (*personnel policy* dan *personel planning*);
3. pengadaan ketenagaan (dari *recruitment* sampai pada *placement*).
4. pengembangan ketenagaan (*personnel development*, termasuk *promotion*);
5. pemeliharaan ketenagaan (termasuk *salary*, *welfare*, dan *incentive* lainnya);
6. penilaian ketenagaan (*personnel appraisal*, *personnel evaluating*);
7. pemutusan hubungan kerja (*discharge and retritment*).

Upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia kependidikan sebagai tindak lanjut dari manajemen personalia, didefinisikan sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan Made Pidarta, manajemen personalia mencakup merekrut, menempatkan, melatih, dan mengembangkan serta meningkatkan

kesejahteraan mereka yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia.

Peningkatan kualitas tenaga kependidikan atau sumber daya manusia kependidikan sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, tetapi tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Berkaitan dengan itu, fungsi manajemen personalia yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personel guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota agar mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier, serta menyalurkan tujuan individu dan organisasi.

Pelaksanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sekolah (sumber daya manusia kependidikan sekolah) di Indonesia sedikitnya mencakup (1) perencanaan tenaga kependidikan; (2) pengadaan pegawai tenaga kependidikan; (3) pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan; (4) promosi dan mutasi; (5) pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan; (6) kompensasi dan penilaian tenaga kependidikan. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga-tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar.

Pendidik dan tenaga kependidikan sekolah, secara organisasional, dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu (1) pegawai fungsional, yaitu guru dan (2) pegawai administrasi, yaitu staf.

Samsul Hady (2008: 46) menyatakan bahwa, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan mencakup: (1) perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan sekolah; (2) pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan sekolah; (3) pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sekolah; (4) promosi dan mutasi pendidik dan tenaga kependidikan sekolah; (5) pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan sekolah; (6) kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan sekolah; (7) penilaian pegawai pendidik dan tenaga kependidikan sekolah.

Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar tujuan yang diharapkan tercapai, yaitu tersedianya tenaga-tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Adapun ketujuh

komponen pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan dapat dikatakan sebagai inti manajemen karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian pada waktu yang akan datang sehingga memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka yang terbatas secara efisien dan efektif.

Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan sekolah dilakukan oleh para pejabat yang berwenang, sedangkan perencanaan pegawai sekolah dapat dilakukan oleh kepala sekolah, kepala Kandepag, atau kakanwil Depag. Bagi sekolah negeri, keterlibatan para pejabat yang membawahi sekolah sangat penting, bahkan tidak terelakkan. Hal ini dikarenakan sekolah negeri sangat bergantung pada pejabat pemerintah yang membawahinya, dan karena itu pula kerumitan persoalan perencanaan pegawai relatif dapat dihindari. Sebagian sekolah hanya menunggu jatah pegawai dari Departemen Agama atau pegawai departemen lain, misalnya Departemen Pendidikan Nasional, yang diperbantukan di sekolah/madrasah, sementara yang lain lebih progresif dengan melakukan berbagai terobosan dan lobi untuk memperoleh pegawai dengan kualifikasi dan kuantitas tertentu yang diinginkan.

Adapun hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam penyusunan perencanaan adalah analisis pekerjaan dan analisis jabatan, untuk memperoleh deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, penggalian informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas harus dilakukan di setiap lembaga pendidikan. Adapun komponen-komponen perencanaan dalam segi personalia adalah tujuan, perencanaan organisasi, pendataan personalia, penafsiran kebutuhan personalia, dan program tindakan.

Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Perencanaan ini seringkali tidak diperhatikan dengan seksama. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam merencanakan SDM, antara lain sebagai berikut.

a. Metode tradisional

Metode ini biasa disebut sebagai perencanaan tenaga kerja, semata-mata memerhatikan masalah jumlah tenaga kerja serta jenis dan tingkat keterampilan dalam organisasi.

b. Metode perencanaan terintegrasi

Dalam perencanaan terintegrasi, segala aspek yang penting dalam pembuatan dan pencapaian visi organisasi ataupun SDM turut diperhatikan. Dalam perencanaan terintegrasi, semua perencanaan berpusat pada visi strategis. Visi tersebut kemudian dijadikan standar pencapaian.

2. Pengadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan sekolah bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan di sekolah, baik jumlah maupun kualitasnya. Kegiatan tersebut memerlukan kegiatan penarikan, yaitu proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Dalam hal ini, sekolah mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik dan kependidikan sekolah yang memenuhi syarat sebanyak mungkin.

Untuk kepentingan tersebut, perlu dilakukan seleksi, misalnya melalui ujian lisan, tulisan, dan perbuatan atau praktik. Para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan personel baru. Proses seleksi ini bergantung pada tiga masukan penting, yaitu informasi analisis jabatan memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.

Seleksi didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan untuk memilih individu yang akan mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut. Tujuan utama seleksi adalah mengisi kekosongan jabatan dengan personel yang memenuhi persyaratan yang ditentukan sekaligus untuk membantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai.

3. Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sebagai suatu organisasi yang tumbuh, lembaga pendidikan sekolah selalu membutuhkan perhatian ke dalam, yaitu terhadap dirinya sendiri. Perhatian itu tertuju pada usaha mempertahankan kelangsungan hidup, peningkatan, dan agen pembaharuan. Salah satu aktivitas untuk mencapai usaha itu ialah dengan jalan melakukan pembinaan dan pengembangan personalia pendidikan.

Berkaitan dengan hal itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pengelolaan personel mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik kependidikan sekolah/madrasah. Kegiatan pembinaan dan pengembangan tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier tenaga pendidikan dan kependidikan.

Agar manfaat pembinaan dan pengembangan dapat dipetik secara maksimal, menurut Sondang P. Siagian (2001: 186), beberapa langkah berikut perlu diperhatikan: (a) penentuan kebutuhan, (b) penentuan sasaran, (c) penetapan isi program, (c) pengidentifikasian prinsip-prinsip belajar, (d) pelaksanaan program, (e) pengidentifikasian manfaat, dan (f) penilaian pelaksanaan program.

Di samping itu, agar pengembangan tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan lebih efektif dan efisien, perlu ditunjang dengan manajemen kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang meliputi:

- a. fungsi kerja esensial yang diharapkan oleh tenaga pendidik dan kependidikan;
- b. besarnya kontribusi pekerjaan pendidik dan kependidikan bagi pencapaian tujuan pendidikan;
- c. arti konkret mengerjakan pekerjaan yang baik;
- d. cara tenaga kependidikan dan dinas bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, dan mengembangkan kinerja yang ada sekarang;
- e. mengukur prestasi kerja akan diukur;
- f. mengenali berbagai hambatan kerja dan menyingkirkannya.

Adapun langkah-langkah manajemen kinerja adalah:

- a. persiapan pelaksanaan proses;
- b. penyusunan rencana kerja;

BAB 8

PENGELOLAAN KELAS

Djamaroh (2006: 173) menyatakan, "Masalah yang dihadapi guru, baik pemula maupun yang sudah berpengalaman, adalah pengelolaan kelas. Aspek yang sering didiskusikan oleh penulis profesional dan pengajar pun pengelolaan kelas". Hal ini dikarenakan tugas utama dan paling sulit bagi pengajar adalah pengelolaan kelas, sedangkan tidak ada satu pendekatan yang dikatakan paling baik. Sebagian besar guru kurang mampu membedakan masalah pengajaran dan masalah pengelolaan. Padahal, masalah pengajaran harus diatasi dengan cara pengajaran dan masalah pengelolaan harus diatasi dengan cara pengelolaan.

Pengelolaan kelas diperlukan karena dari hari ke hari bahkan dari waktu ke waktu tingkah laku dan perbuatan siswa selalu berubah. Hari ini siswa dapat belajar dengan baik dan tenang, tetapi besok belum tentu. Kemarin terjadi persaingan yang sehat dalam kelompok, sebaliknya hari ini boleh jadi persaingan itu kurang sehat. Kelas akan selalu dinamis dalam bentuk perilaku, perbuatan, sikap, mental, dan emosional siswa.

Pengelolaan kelas tidak hanya berupa pengaturan kelas, fasilitas fisik, dan rutinitas. Kegiatan pengelolaan kelas dimaksudkan untuk menciptakan dan mempertahankan suasana dan kondisi kelas. Dengan demikian, proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Misalnya memberi penguatan, mengembangkan hubungan guru dengan siswa, dan membuat aturan kelompok yang produktif.

Segala aspek pendidikan pengajaran bertemu dan berproses di kelas. Guru dengan segala kemampuannya, siswa dengan segala latar belakang dan sifat-sifat individualnya, kurikulum dengan segala komponennya, dan materi serta sumber pelajaran dengan segala pokok bahasanya bertemu dan berpadu serta berinteraksi di kelas. Bahkan, hasil dari pendidikan dan pengajaran sangat ditentukan oleh aspek yang terjadi di kelas. Oleh sebab itu, selayaknyalah kelas dikelola dengan profesional dan terus-menerus.

A. Hakikat Pengelolaan Kelas

1. Pengertian Pengelolaan Kelas

Pengelolaan kelas terdiri atas dua kata, yaitu pengelolaan dan kelas. Pengelolaan berasal dari kata "kelola", ditambah awalan "pe" dan akhiran "an". Istilah lain dari kata pengelolaan adalah "manajemen", yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan.

Secara umum, pengelolaan kelas adalah penyediaan fasilitas bagi bermacam-macam kegiatan belajar siswa dalam lingkungan sosial, emosional, dan intelektual dalam kelas. Fasilitas itu memungkinkan siswa belajar dan bekerja, terciptanya suasana sosial yang memberikan kepuasan, suasana disiplin, perkembangan intelektual, emosional dan sikap serta apresiasi pada siswa (Sudirman N., 1991: 311).

Pengelolaan kelas adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan pengajaran. Dengan kata lain, pengelolaan kelas merupakan kegiatan pengaturan kelas untuk kepentingan pengajaran. Dalam konteks itulah, pengelolaan kelas penting untuk diketahui oleh pihak-pihak yang menerjunkan dirinya dalam dunia pendidikan.

Menurut Sudirman N. (1991: 310), pengelolaan kelas adalah upaya mendayagunakan potensi kelas. Hadari Nawawi (1989: 115), mengatakan bahwa, kegiatan manajemen atau pengelolaan kelas dapat diartikan sebagai kemampuan guru atau wali kelas dalam mendayagunakan potensi kelas berupa pemberian kesempatan yang seluas-luasnya pada setiap peserta didik untuk melakukan kegiatan yang kreatif dan terarah, sehingga waktu dan dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara efisien untuk melakukan kegiatan kelas yang berkaitan dengan kurikulum dan perkembangan peserta didik.

2. Tujuan Pengelolaan Kelas

Tujuan pengelolaan kelas pada hakikatnya telah terkandung dalam tujuan pendidikan.

Suharsimi Arikunto (1988: 68) berpendapat bahwa, tujuan pengelolaan kelas adalah agar setiap anak di kelas dapat belajar dengan tertib sehingga tercapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan penjelasan di atas, dalam hal pengelolaan kelas dapat pula ditinjau dari segi interaksi komunikatif. Artinya seorang guru dituntut untuk mampu mengatur segala kondisi yang terjadi di dalam kelas saat pembelajaran berlangsung agar terciptanya komunikasi dua arah, yaitu antara guru dan siswa, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik. Hal ini bertujuan untuk memudahkan sekaligus meringankan tugas guru atau wali kelas.

3. Aspek, Fungsi Pengelolaan Kelas, dan Penyebab Munculnya Masalah

Pengelolaan kelas merupakan keterampilan yang harus dimiliki guru dalam memutuskan, memahami, mendiagnosis dan kemampuan bertindak menuju perbaikan suasana kelas. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kelas adalah sifat kelas, pendorong kekuatan kelas, situasi kelas, tindakan seleksi, dan kreatif (Lois V. Johnson dan Mary A. Bany, 1970).

Selain memberi makna penting bagi tercipta dan terpeliharanya kondisi kelas yang optimal, manajemen kelas berfungsi:

- a. memberi dan melengkapi fasilitas untuk segala macam tugas, seperti membentuk kelompok: membantu kelompok dalam pembagian tugas, membantu kerja sama dalam menemukan tujuan organisasi, membantu prosedur kerja, mengubah kondisi kelas;
- b. memelihara agar tugas belajar dapat berjalan lancar. Masalah manajemen kelas dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu masalah individual dan masalah kelompok.

Munculnya masalah individual, menurut Lois V. Johnson dan Mary A. Bany, (M. Entang dan T. Raka Joni, 1983), disebabkan beberapa kemungkinan tindakan siswa, seperti:

- a. ingin mendapat perhatian orang lain;

- b. ingin menunjukkan kekuatan;
- c. menyakiti orang lain;
- d. peragaan ketidakmampuan.

Adapun masalah-masalah kelompok yang muncul dalam kelas:

- 1. kelas kurang kohesif yang disebutkan alasan jenis kelamin, suku, tingkatan sosial ekonomi, dan sebagainya;
- 2. penyimpangan dari norma-norma tingkah laku yang telah disepakati sebelumnya;
- 3. kelas mereaksi negatif terhadap salah seorang anggotanya;
- 4. kelompok cenderung mudah dialihkan perhatiannya dari pelajaran yang sedang berlangsung, semangat kerja rendah, kelas kurang mampu menyesuaikan diri dengan keadaan baru, seperti gangguan jadwal guru terpaksa diganti sementara oleh guru lain.

B. Prinsip-prinsip dalam Pengelolaan Kelas

Dalam rangka memperkecil masalah gangguan dalam kelas, prinsip-prinsip pengelolaan kelas yang dapat diterapkan adalah sebagaimana diuraikan Syaiful Bahri Djamarah, dkk. (2002: 206), sebagai berikut.

1. Hangat dan Antusias

Guru yang hangat dan akrab dengan anak didik selalu menunjukkan antusias pada tugasnya atau pada aktivitasnya sehingga berhasil dalam mengimplementasikan pengelolaan kelas.

2. Tantangan

Penggunaan kata-kata, tindakan, cara kerja atau bahan-bahan yang menantang akan meningkatkan gairah anak didik untuk belajar sehingga mengurangi kemungkinan munculnya tingkah laku yang menyimpang.

3. Bervariasi

Penggunaan alat atau media atau alat bantu, gaya mengajar guru, pola interaksi antara guru dan anak didik mengurangi munculnya gangguan. Variasi dalam penggunaan alat dan media tersebut merupakan kunci untuk tercapainya pengelolaan kelas yang efektif.

4. Keluwesan

Keluwesannya tingkah laku guru untuk mengubah strategi mengajarnya dapat mencegah kemungkinan munculnya gangguan anak didik serta menciptakan iklim belajar mengajar yang efektif.

5. Penekanan pada hal-hal yang positif

Pada dasarnya, dalam mengajar dan mendidik, guru harus menekankan pada hal-hal yang positif dan menghindari pemusatan perhatian anak didik pada hal-hal yang negatif. Penekanan tersebut dapat dilakukan dengan pemberian penguatan yang positif, dan kesadaran guru untuk menghindari kesalahan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar

6. Penanaman disiplin diri

Tujuan akhir dari pengelolaan kelas adalah anak didik dapat mengembangkan disiplin dirinya sendiri. Oleh karena itu, guru sebaiknya selalu mendorong anak didik untuk melaksanakan disiplin diri. Guru hendaknya menjadi teladan pengendalian diri dan pelaksanaan tanggung jawab. Jadi, guru harus berdisiplin dalam segala hal apabila ingin anak didiknya juga berdisiplin dalam segala hal.

C. Permasalahan, Pendekatan, Prinsip dalam Pengelolaan Kelas

1. Masalah dalam Pengelolaan Kelas

Berbagai masalah perilaku siswa menimbulkan beberapa masalah pengelolaan kelas. Menurut Made Pidarta (Syaiful Bahri Djamarah, dkk, 2002: 218), masalah-masalah pengelolaan kelas yang berhubungan dengan perilaku siswa adalah sebagai berikut.

- a. Kurang kesatuan, dengan adanya kelompok-kelompok, klik-klik, dan pertentangan jenis kelamin.
- b. Tidak ada standar perilaku dalam bekerja kelompok, misalnya ribut, bercakap-cakap, pergi ke sanakemari, dan sebagainya
- c. Reaksi negatif terhadap anggota kelompok, misalnya memusuhi, mengucilkan, merendahkan kelompok lain, dan sebagainya
- d. Kelas menolerasi kekeliruan temannya dengan menerima dan mendorong perilaku siswa yang keliru.
- e. Mudah bereaksi negatif atau terganggu, misalnya kedatangan tamu, iklim yang berubah dan sebagainya
- f. Moral rendah, permusuhan, dan bersikap agresif, misalnya ketika kekurangan alat-alat belajar, kekurangan uang, dan sebagainya

- g. Tidak mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah, seperti tugas-tugas tambahan, anggota kelas yang baru, situasi baru, dan sebagainya.

Dalam pengelolaan kelas, postur tubuh anak didik yang tinggi sebaiknya ditempatkan di belakang; anak didik yang mengalami gangguan penglihatan atau pendengaran ditempatkan di depan kelas. Demikian pula, anak didik yang mengalami gangguan pendengaran ditempatkan di depan sehingga mempermudah si anak untuk menyimak apa yang disampaikan guru. Pengaturan tempat duduk sebenarnya akan berhubungan dengan permasalahan siswa sebagai individu dengan perbedaan pada aspek biologis, intelektual, dan psikologis.

Selain perbedaan dalam ketiga aspek itu, ada pula perbedaan dan persamaan anak didik yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kelas, yaitu persamaan dan perbedaan dalam:

- a. kecerdasan (inteligensi);
- b. kecakapan;
- c. hasil belajar;
- d. bakat;
- e. sikap;
- f. kebiasaan;
- g. pengetahuan/pengalaman;
- h. ciri-ciri jasmaniah;
- i. minat;
- j. cita-cita;
- k. kebutuhan;
- l. kepribadian;
- m. pola-pola dan tempo perkembangan;
- n. latar belakang lingkungan.

Berbagai persamaan dan perbedaan kepribadian siswa tersebut, berguna dalam membantu usaha pengaturan kelas, terutama berhubungan dengan masalah pola pengelompokan siswa guna menciptakan lingkungan belajar yang aktif dan kreatif, sehingga kegiatan belajar yang penuh kesenangan dan bergairah dapat bertahan dalam waktu yang relatif lama.

2. Pendekatan dalam Pengelolaan Kelas

Keharmonisan hubungan guru dan anak didik dan tingginya kerja sama di antara siswa tersimpul dalam bentuk interaksi. Interaksi yang optimal bergantung dari pendekatan yang guru lakukan dalam rangka pengelolaan kelas (Djamarah, 2006: 179), seperti berikut.

a. Pendekatan kekuasaan

Pengelolaan kelas diartikan sebagai proses untuk mengontrol tingkah laku anak didik. Peranan guru adalah menciptakan dan mempertahankan situasi disiplin dalam kelas. Kedisiplinan adalah kekuatan yang menuntut anak didik untuk menaatinya. Di dalamnya ada kekuasaan dan norma yang mengikat untuk ditaati anggota kelas.

b. Pendekatan ancaman

Dari pendekatan ancaman atau intimidasi, pengelolaan kelas ditujukan untuk mengontrol tingkah laku anak didik. Cara mengontrol tingkah laku anak didik ini dengan cara memberi ancaman, misalnya melarang, mengejek, menyindir, dan memaksa.

c. Pendekatan kebebasan

Pendekatan ini dilakukan dengan cara membantu anak didik agar merasa bebas untuk mengerjakan sesuatu kapan saja dan di mana saja. Peranan guru adalah mengusahakan kebebasan anak didik semaksimal mungkin.

d. Pendekatan resep

Pendekatan resep (*cook book*) dilakukan dengan memberi satu daftar yang dapat menggambarkan sesuatu yang harus dan yang tidak boleh dikerjakan oleh guru dalam mereaksi semua masalah atau situasi yang terjadi di kelas. Dalam daftar itu digambarkan tahap demi tahap yang harus dikerjakan oleh guru. Peranan guru hanyalah mengikuti petunjuk seperti yang tertulis dalam resep.

e. Pendekatan pengajaran

Pendekatan ini didasarkan atas anggapan bahwa dalam suatu perencanaan dan pelaksanaan munculnya masalah tingkah laku anak didik harus dicegah dan memecahkan masalah itu jika tidak dapat dicegah. Pendekatan ini menganjurkan tingkah laku guru dalam mengajar untuk mencegah dan menghentikan tingkah laku anak didik yang kurang baik. Peranan guru adalah merencanakan dan mengimplementasikan pelajaran dengan baik.

f. Pendekatan perubahan tingkah laku

Sesuai dengan namanya, pengelolaan kelas diartikan sebagai proses untuk mengubah tingkah laku anak didik. Peranan guru adalah mengembangkan tingkah laku anak didik yang baik dan mencegah tingkah laku yang kurang baik. Pendekatan berdasarkan perubahan tingkah laku (*behavior modification approach*) ini bertolak dari sudut pandang psikologi behavioral.

Program atau kegiatan yang mengakibatkan timbulnya tingkah laku yang kurang baik, harus dihindari sebagai penguatan negatif yang pada suatu saat akan hilang dari tingkah laku siswa atau guru yang menjadi anggota kelasnya. Untuk itu, menurut pendekatan ini, tingkah laku yang baik atau positif harus dirangsang dengan memberikan pujian atau hadiah yang menimbulkan perasaan senang atau puas. Sebaliknya, tingkah laku yang kurang baik dalam melaksanakan program kelas harus diberi sanksi atau hukuman yang akan menimbulkan perasaan tidak puas dan pada gilirannya tingkah laku tersebut akan dihindari.

g. Pendekatan sosio-emosional

Pendekatan sosio-emosional akan tercapai secara maksimal apabila hubungan antarpribadi yang baik berkembang di dalam kelas. Hubungan tersebut meliputi hubungan antara guru dan siswa serta hubungan antarsiswa. Guru merupakan kunci pengembangan hubungan tersebut. Oleh karena itu, seharusnya guru mengembangkan iklim kelas yang baik melalui pemeliharaan hubungan antarpribadi di kelas.

h. Pendekatan kerja kelompok

Dalam pendekatan ini, peran guru adalah mendorong perkembangan dan kerja sama kelompok. Pengelolaan kelas dengan proses kelompok memerlukan kemampuan guru untuk menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan kelompok menjadi kelompok yang produktif. Guru harus dapat menjaga kondisi itu agar tetap baik, antara lain dengan mempertahankan semangat yang tinggi, mengatasi konflik, dan mengurangi masalah-masalah pengelolaan kelas.

i. Pendekatan elektis atau pluralistik

Pendekatan elektis (*electic approach*) menekankan pada potensialitas, kreativitas, dan inisiatif wali atau guru kelas dalam memilih berbagai pendekatan tersebut berdasarkan situasi yang dihadapinya. Penggunaan pendekatan itu dalam suatu situasi mungkin dipergunakan salah satu dan

BAB 9

PENGELOLAAN PESERTA DIDIK

Pengelolaan atau manajemen peserta didik termasuk salah satu substansi manajemen pendidikan. Manajemen peserta didik menduduki posisi strategis karena merupakan sentral layanan pendidikan, baik dalam latar institusi persekolahan maupun di luar latar institusi persekolahan, yang tertuju pada peserta didik. Semua kegiatan pendidikan, baik yang berkenaan dengan manajemen akademik, layanan pendukung akademik, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sarana prasarana maupun hubungan sekolah dengan masyarakat, senantiasa diupayakan agar peserta didik mendapatkan layanan pendidikan yang baik. Berdasarkan pertimbangan tersebut, manajemen peserta didik (kesiswaan) perlu dibekalkan kepada kepala sekolah atau calon kepala sekolah melalui pendidikan dan pelatihan.

A. Konsep Dasar Pengelolaan Peserta Didik

1. Batasan Pengelolaan Peserta Didik

Frasa manajemen peserta didik merupakan penggabungan dari kata manajemen, peserta didik, dan berbasis sekolah.

Apa yang dimaksud dengan pengelolaan peserta didik? Knezevich (1961) mengartikannya sebagai layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan pelayanan siswa di kelas dan di luar kelas,

seperti pengenalan, pendaftaran, serta pelayanan individual, seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, dan kebutuhan siswa di sekolah.

Pengelolaan peserta didik juga dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik masuk sekolah hingga lulus sekolah. Hal yang diatur secara langsung adalah segi-segi yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung. Pengaturan terhadap segi-segi lain selain peserta didik dimaksudkan untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik.

Pengelolaan peserta didik memberikan tekanan pada empat pilar manajemen berbasis sekolah, yaitu mutu, kemandirian, partisipasi masyarakat, dan transparansi.

2. Tujuan dan Fungsi Pengelolaan Peserta Didik

Tujuan umum pengelolaan peserta didik adalah mengatur kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Lebih lanjut, proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Tujuan khusus pengelolaan peserta didik adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan psikomotor peserta didik.
- b. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat, dan minat peserta didik.
- c. Menyalurkan aspirasi, harapan, dan memenuhi kebutuhan peserta didik.

Dengan terpenuhinya ketiga tujuan tersebut, diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut, dapat belajar dengan baik, dan mencapai cita-cita mereka.

Fungsi pengelolaan peserta didik secara umum adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan maupun potensi peserta didik lainnya.

Fungsi pengelolaan peserta didik secara khusus dirumuskan sebagai berikut.

- a. Berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik, yaitu mengembangkan potensi individualitasnya tanpa banyak terhambat. Potensi-potensi bawaan tersebut meliputi kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya.
- b. Berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik, yaitu peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan teman sebaya, orangtua dan keluarga, lingkungan sosial sekolah, dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan dengan hakikat peserta didik sebagai makhluk sosial.
- c. Berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik, agar hobi, kesenangan, dan minatnya dapat tersalurkan.
- d. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik adalah peserta didik sejahtera hidupnya. Kesejahteraan sangat penting karena dengan demikian ia akan turut memikirkan kesejahteraan sebayanya.

3. Prinsip-prinsip Pengelolaan Peserta Didik

Prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam melaksanakan tugas. Prinsip pengelolaan peserta didik adalah sebagai berikut.

- a. Pengelolaan peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan/atau mendukung terhadap tujuan pengelolaan secara keseluruhan. Ambisi sektoral pengelolaan peserta didik tetap di tempatkan dalam kerangka pengelolaan sekolah. Ia tidak boleh di tempatkan di luar sistem pengelolaan sekolah.
- b. Segala bentuk kegiatan pengelolaan peserta didik harus mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik. Segala bentuk kegiatan, baik yang ringan atau berat, maupun yang disukai atau tidak disukai oleh peserta didik, harus diarahkan untuk mendidik peserta didik dan bukan untuk yang lainnya.
- c. Kegiatan-kegiatan pengelolaan peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai berbagai latar belakang dan memiliki banyak perbedaan. Perbedaan pada peserta didik tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka, melainkan mempersatukan serta saling memahami dan menghargai.

- d. Kegiatan pengelolaan peserta didik harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. Membimbing memerlukan kesediaan dari pihak yang dibimbing yaitu peserta didik.
- e. Kegiatan pengelolaan peserta didik harus mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian akan bermanfaat bagi peserta didik tidak hanya di sekolah, tetapi juga ketika sudah terjun ke masyarakat. Hal ini mengandung arti bahwa kebergantungan peserta didik harus sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan pengelolaan peserta didik.
- f. Segala hal yang diberikan kepada peserta didik dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan pengelolaan peserta didik harus fungsional bagi kehidupan peserta didik baik, di sekolah maupun untuk masa depannya.

4. Pendekatan Pengelolaan Peserta Didik

Ada dua pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan peserta didik (Yeager, 1994). *Pertama*, pendekatan kuantitatif (*the quantitative approach*). Pendekatan ini lebih menitikberatkan pada segi-segi administratif dan birokratik lembaga pendidikan. Dalam pendekatan demikian, peserta didik diharapkan memenuhi tuntutan dan harapan lembaga pendidikan di tempat peserta didik berada. Asumsi pendekatan ini adalah, bahwa peserta didik akan mencapai keinginannya ketika ia dapat memenuhi aturan, tugas, dan harapan yang diminta oleh lembaga pendidikannya. Wujud pendekatan ini dalam pengelolaan peserta didik secara operasional adalah mengharuskan kehadiran secara mutlak bagi peserta didik di sekolah, memperketat presensi, penuntutan disiplin yang tinggi, dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kedua, pendekatan kualitatif (*the qualitative approach*). Pendekatan ini lebih memberikan perhatian pada kesejahteraan peserta didik. Asumsi dari pendekatan ini adalah, jika peserta didik senang dan sejahtera, mereka dapat belajar dengan baik serta berhasil juga untuk mengembangkan diri mereka sendiri di sekolah. Pendekatan ini juga menekankan perlunya penyediaan iklim yang kondusif dan menyenangkan bagi pengembangan diri secara optimal.

Di antara kedua pendekatan tersebut, tentu dapat diambil jalan tengahnya, atau pendekatan padu. Dalam pendekatan padu, peserta didik diminta untuk memenuhi tuntutan birokratik dan administratif sekolah

pada satu pihak, tetapi pada sisi lain, sekolah juga menawarkan insentif-insentif lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan kesejahteraannya. Pada satu pihak, siswa diminta untuk menyelesaikan tugas-tugas berat yang berasal dari lembaganya, tetapi di sisi lain juga disediakan iklim yang kondusif untuk menyelesaikan tugasnya.

B. Perencanaan Peserta Didik

1. Batasan Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan peserta didik adalah aktivitas memikirkan tentang hal-hal yang harus dilakukan berkenaan dengan peserta didik di sekolah, baik sejak peserta didik akan memasuki sekolah, selama di sekolah, maupun lulus dari sekolah. Hal-hal yang direncanakan adalah hal-hal yang harus dikerjakan berkenaan dengan penerimaan peserta didik hingga pelulusan peserta didik.

2. Langkah-langkah Perencanaan Peserta Didik

Ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam perencanaan peserta didik yaitu sebagai berikut.

a. Perkiraan

Perkiraan (*forecasting*) adalah menyusun suatu perkiraan kasar dengan mengantisipasi ke depan. Ada tiga dimensi waktu yang disertakan dalam hal ini, yaitu dimensi kelampauan, dimensi terkini, dan dimensi keakanan.

Dimensi kelampauan berkenaan dengan pengalaman masa lampau penanganan peserta didik. Kesuksesan penanganan peserta didik pada masa lampau harus selalu diingatkan dan diulang kembali, sementara kegagalan penanganan peserta didik pada masa lampau hendaknya selalu diingat dan dijadikan pelajaran. Hal-hal yang menjadikan penyebab gagalnya penanganan peserta didik pada masa lampau sedapat mungkin tidak diulang.

Dengan menyebutkan kesuksesan dan kegagalan pada masa lampau, perencanaan mempunyai landasan berpijak dalam pemikiran penanganan peserta didiknya. Hal-hal yang pernah dilakukan, baik yang mendapatkan responsi positif atau negatif dari peserta didik, dapat dijadikan pegangan dan pijakan dalam memikirkan peserta didik. Dengan berpijak pada

pengalaman masa lampau inilah, perencanaan dapat memperkirakan, jenis aktivitas apa sajakah yang dapat mensejahterakan peserta didik.

Dimensi kekinian berkaitan erat dengan faktor kondisional dan situasional peserta didik pada masa sekarang. Keadaan peserta didik saat ini harus diketahui oleh perencanaan peserta didik. Semua keterangan, informasi, dan data mengenai peserta didik dikumpulkan sehingga dapat ditetapkan kegiatan dan konsekuensi dari kegiatan tersebut, seperti biaya, tenaga, dan sarana prasarananya.

Data-data yang dilihat dari sensus sekolah, ukuran sekolah dan kelas, kebijakan berkenaan dengan peserta didik, sistem penerimaan peserta didik, organisasi yang boleh diikuti dan didirikan oleh peserta didik, semuanya harus diketahui oleh perencana. Dengan demikian, ia akan dapat memperkirakan kegiatan apa saja yang dapat direncanakan. Keterangan penting yang berkenaan dengan faktor kondisional dan situasional peserta didik masa kini haruslah dikuasai, bahkan disebutkan dalam perkiraan. Dimensi keakanan berkenaan dengan antisipasi ke depan peserta didik. Hal-hal yang diidealkan dari peserta didik pada masa depan, haruslah dapat dijangkau seberapa pun jangkauannya. Pemikiran mengenai peserta didik dalam perkiraan ini, tidak hanya untuk saat ini, tetapi juga berkaitan dengan peserta didik di masa depan. Jangkauan ke depan ini juga mengandung arti bahwa semua layanan yang dipikirkan haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik pada masa depan. Fungsionalnya kegiatan atau aktivitas ini perlu dirumuskan. Dengan cara demikianlah, mereka yang konsen dengan layanan peserta didik akan yakin bahwa hal itu memang harus dilakukan.

Uraian mengenai dimensi kelampauan, dimensi kekinian, dan keakanan harus jelas dan argumentatif. Selain argumentatif, haruslah terlihat keberkaitannya sehingga memberikan gambaran yang jelas dan persuasif. Hanya dengan cara demikian, mereka akan yakin bahwa kegiatan tersebut memang harus dilakukan, didukung bahkan dibantu. Dapat disimpulkan bahwa, uraian *forcasting* sebenarnya adalah suatu justifikasi atau pembenaran bagi aktivitas-aktivitas yang direncanakan berkaitan dengan peserta didik.

b. Perumusan tujuan

Tujuan dijabarkan dalam bentuk target-target. Oleh karena itu, tujuan lazimnya bersifat umum dan abstrak, serta tidak jelas kriteria tercapai

tidaknya, sedangkan target dirumuskan secara jelas dan dapat diukur pencapaiannya. Tujuan dapat dirumuskan secara berbeda-beda sesuai dengan sudut kepentingannya. Ada tujuan jangka panjang, yang kemudian dijabarkan ke dalam tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek. Ada tujuan yang digolongkan menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Ada juga rumusan tujuan final atau akhir yang dijabarkan ke dalam tujuan sementara.

Penjabaran dan penggolongan yang dipakai tentu berdasarkan faktor kondisional dan situasional peserta didik di sekolah. Demikian juga periodisasi pencapaiannya, dapat berupa tahunan, semesteran, periodisasi waktu yang pendek, haruslah dalam kerangka pencapaian tujuan dalam periodisasi waktu yang lebih panjang.

c. Kebijakan

Kebijakan adalah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dapat dipergunakan untuk mencapai target atau tujuan. Satu tujuan mungkin membutuhkan banyak kegiatan; sebaliknya juga, beberapa tujuan atau target mungkin membutuhkan satu kegiatan. Kegiatan-kegiatan demikian harus diidentifikasi, karena tidak ada tujuan atau target yang dapat dicapai tanpa kegiatan. Identifikasi kegiatan perlu dilakukan secermat mungkin sehingga dapat dipergunakan untuk mencapai targetnya. Pada kebijakan ini, kegiatan yang dapat dipergunakan untuk mencapai target perlu diidentifikasi sebanyak mungkin. Semakin banyak identifikasi, semakin representatif untuk mencapai target.

d. Penyusunan program

Penyusunan program adalah suatu aktivitas yang bermaksud memilih kegiatan-kegiatan yang sudah diidentifikasi dalam langkah kebijakan. Pemilihan ini harus dilakukan karena tidak semua kegiatan yang diidentifikasi dapat dilaksanakan. Dengan kata lain, penyusunan program berarti seleksi atas kegiatan-kegiatan yang sudah diidentifikasi dalam kebijakan.

Ada beberapa pertimbangan dalam seleksi kegiatan ini. *Pertama*, berkaitan dengan pertanyaan: apakah kegiatan-kegiatan yang dipilih tersebut, merupakan yang paling besar kontribusinya terhadap pencapaian target? *Kedua*, berkaitan dengan pertanyaan: mungkinkah pelaksanaan kegiatan tersebut dilihat dari segi tenaga, biaya, dan sarana prasarana yang

dipunyai oleh sekolah? Dengan kata lain, seberapa besar dampak positif kegiatan tersebut bagi peserta didik? *Ketiga*, berkaitan dengan pertanyaan: mungkinkah kegiatan tersebut dapat dilaksanakan mengingat waktu yang tersedia? *Keempat*, berkaitan dengan pertanyaan: apakah tidak ada faktor penghambat untuk mencapainya? Jika ada, apakah hal tersebut dapat diatasi berdasarkan estimasi dan pertimbangan yang telah dibuat?

Pertimbangan tersebut dilakukan agar hal-hal yang direncanakan benar-benar tercapai dan mencapai targetnya. Dengan demikian, kegiatan yang diprogramkan harus benar-benar realistis dan dapat dilaksanakan. Kegiatan yang diprogramkan juga berbobot, karena mempunyai kontribusi yang jelas bagi pencapaian target atau tujuan.

e. Prosedur langkah-langkah

Prosedur adalah merumuskan langkah-langkah. Ada tiga aktivitas dalam hal ini, yaitu aktivitas pembuatan skala prioritas, aktivitas pengurutan, dan aktivitas menyusun langkah-langkah kegiatan. Pembuatan skala prioritas adalah menetapkan hal-hal yang perlu didahulukan dalam rumusan.

Faktor-faktor yang harus dijadikan penentu dalam membuat skala prioritas ini adalah sebagai berikut: (1) Seberapa jauh kegiatan tersebut memberikan kontribusi bagi pencapaian targetnya? (2) Seberapa jauh kegiatan tersebut mendesak untuk dilaksanakan dilihat dari segi kebutuhan? (3) Apakah kegiatan tersebut mengikuti periode waktu tertentu, misalnya periode bulan dan tanggal? (4) Apakah dukungan tenaga, biaya, prasarana, dan sarannya bagi kegiatan tersebut sesuai dengan waktunya?

Pengurutan kegiatan dilakukan dengan mengulang hal yang diprioritaskan. Pengulangan ini, bukan dimaksudkan untuk pemborosan, melainkan memberi ketegasan kembali mengenai urutan pelaksanaan kegiatan. Penegasan perlu dilakukan untuk memberikan kejelasan kegiatan yang menjadi skala prioritas dan kegiatan yang tidak menjadi skala prioritas. Pembuatan langkah-langkah ini perlu dilakukan, agar personalia sekolah dan/atau tenaga kependidikan di sekolah mengetahui langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu dan yang dilakukan kemudian. Langkah-langkah tersebut sekaligus membimbing mereka yang masih pemula, agar mereka tertuntun untuk melaksanakan kegiatan berdasarkan skala prioritas.

f. Penjadwalan

Kegiatan yang telah ditetapkan prioritasnya, urutan dan langkah-langkahnya perlu dijadwalkan agar pelaksanaan dan tempat kegiatan tersebut dilaksanakan dengan jelas. Dengan adanya jadwal ini, semua personalia yang bertugas dan memberikan bantuan di bidang pengelolaan peserta didik dapat mengetahui tugas dan tanggung jawabnya, serta waktu melaksanakan kegiatan tersebut.

Hal-hal yang tercantum dalam jadwal adalah jenis-jenis kegiatannya secara urut, kapan dilaksanakan, siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan, dan di mana kegiatan tersebut harus dilaksanakan. Dengan adanya jadwal, kegiatan yang direncanakan akan dapat dicapai. Adanya jadwal, juga memberikan kemungkinan bagi pihak-pihak yang ingin memberikan bantuan, baik yang sifatnya pemikiran maupun ketenagaan, prasarana, dan biaya.

g. Pembiayaan

Ada dua hal yang harus dilakukan dalam pembiayaan. *Pertama*, mengalokasikan biaya. Alokasi adalah perincian mengenai biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan-kegiatan yang sudah dijadwalkan. Pengalokasian hendaknya dibuat sedetail dan serealistik mungkin. Semakin detail dan realistis, perincian biaya yang dibuat akan semakin baik. Sebab, siapa pun yang membacanya akan memandang bahwa untuk membiayai kegiatan yang sudah diperinci pada langkah-langkah sebelumnya, memang membutuhkan anggaran sebagaimana yang ada pada alokasi anggaran tersebut.

Kedua, menentukan sumber biaya. Sumber biaya harus disebutkan secara jelas. Ada sumber biaya yang bersifat primer dan ada sumber biaya yang termasuk sekunder. Baik sumber biaya primer maupun sumber biaya sekunder harus dicantumkan, agar memberi petunjuk kepada pihak yang berkaitan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Jika langkah ini diimplementasikan di sekolah, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengalokasikan anggaran berdasarkan rumusan-rumusan kegiatan yang ada pada langkah penjadwalan. Alokasi anggaran ini hendaknya dibuat serealistik mungkin, dengan mempertimbangkan angka inflasi serta apresiasi rupiah terhadap barang-barang yang berada di pasaran. Hal ini sangat penting karena perencanaan ini umumnya dibuat tahunan berdasarkan tahun anggaran.

Dalam merencanakan anggaran, aspek pemerataan juga harus dipertimbangkan. Jangan sampai, ada kegiatan yang sama sekali tidak mendapatkan anggaran, sementara yang lainnya banyak menyedot anggaran, kecuali jika memang kegiatan tersebut sama sekali tidak membutuhkan anggaran. Ketidakmerataan dalam merumuskan anggaran dapat dibenarkan, selama ditempatkan dalam koridor skala prioritas dan/atau terhadap kegiatan yang sengaja diunggulkan oleh sekolah serta telah mendapatkan kesepakatan dari komponen sekolah, komite sekolah, dan *stakeholders* lainnya.

Setelah anggaran dialokasikan, sumber anggaran juga perlu ditetapkan. Sumber anggaran untuk sekolah-sekolah negeri telah jelas, berasal dari anggaran rutin, anggaran pembangunan, Dana Penunjang Pendidikan (DPP), Biaya Operasional Sekolah (BOS), komite sekolah/dewan sekolah, dan sumbangan lain. Adapun untuk sekolah swasta, sumber anggaran diperoleh melalui SPP, subsidi pemerintah, dewan sekolah, donatur, yayasan, dan sebagainya. Pada era desentralisasi pendidikan seperti sekarang, sebagian dari dana alokasi umum (DUM) juga ada yang dialokasikan untuk keperluan pendidikan.

3. Raker Perumusan Rencana Kegiatan Peserta Didik

Salah satu karakteristik perencanaan peserta didik selain tinggi muatan *bottom up*-nya, juga banyak melibatkan guru, karyawan, wakil orangtua, komite sekolah, masyarakat, dan *stakeholders* lainnya. Agar tingkatan keterlibatan mereka sangat tinggi, perlu disediakan arenanya. Salah satu arena yang tepat adalah rapat kerja (raker) dengan agenda tunggal perumusan rencana. Oleh karena itu, beberapa langkah operasional yang harus ditempuh oleh manajer pendidikan di sekolah adalah sebagai berikut.

- a. Bentuklah tim penyusun rencana. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi masalah, alternatif penyebab, dan alternatif pemecahannya. Sumber data diperoleh dari pengurus yayasan (jika sekolah swasta), kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orangtua, tokoh masyarakat, sekolah lanjutannya, (komite sekolah/dewan sekolah/majelis madrasah dan *stakeholder* lainnya). Mengingat perencanaan peserta didik bersifat *bottom up*, dan bukan *top down*, teknik pengumpulan datanya adalah eksploratori (bukan konfirmatori). Dari kegiatan ini telah tersedia data mentah awal yang berisi masalah, alternatif penyebab, dan alternatif pemecahannya.

- b. Bentuklah panitia raker yang bertugas melaksanakan kegiatan raker mulai awal hingga selesai.
- c. Lakukan raker dengan agenda penyusunan rencana kerja sekolah, dengan acara:
 - 1) acara seremoni pembukaan,
 - 2) acara inti raker.

Raker dipimpin oleh ketua tim penyusun rencana, dengan acara inti sebagai berikut.

- 1) Pengantar oleh ketua tim penyusun rencana, serta laporan hasil identifikasi masalah, alternatif penyebab, dan alternatif pemecahannya.
- 2) Penyampaian permasalahan oleh ketua yayasan (untuk sekolah swasta) atau kepala dinas pendidikan (untuk sekolah negeri).
- 3) Penyampaian permasalahan oleh kepala sekolah.
- 4) Penyampaian permasalahan oleh wakil guru.
- 5) Penyampaian permasalahan oleh wakil karyawan.
- 6) Penyampaian permasalahan oleh wakil peserta didik.
- 7) Penyampaian permasalahan oleh wakil orangtua.
- 8) Penyampaian permasalahan oleh kepala sekolah dari sekolah lanjutannya (Jika SMP, disampaikan kepala SMU/SMK. Jika SMA/SMK, disampaikan PT/PTS).
- 9) Penyampaian permasalahan oleh komite sekolah/dewan sekolah atau *stakeholders* lainnya.
- 10) Pembentukan komisi, yang ditindaklanjuti dengan pembahasan permasalahan, alternatif penyebab, dan alternatif pemecahan dalam komisi-komisi. Selanjutnya, permasalahan alternatif penyebab dan alternatif pemecahan tersebut diubah ke dalam bahasa program.
- 11) Presentasi oleh tiap-tiap komisi, dengan tanggapan dari masing-masing peserta raker.
- 12) Pembentukan tim perumus, untuk merumuskan rencana-rencana tentatif dan menghaluskannya.
- 13) Pembacaan kesimpulan sementara hasil raker oleh ketua tim penyusun rencana.
- 14) Penyerahan acara oleh tim penyusun rencana kepada panitia.
- 15) Penutupan, terdiri atas:
 - a. pembukaan oleh *master of ceremony*;
 - b. laporan ketua panitia;

- c. sambutan oleh kepala sekolah dan menutup acara raker secara resmi;
- d. menindaklanjuti acara raker dengan:
 - 1) tim perumus menghaluskan hasil raker sehingga tersusun rencana strategis dan rencana operasional;
 - 2) kepala sekolah dan komite sekolah mengesahkan rencana strategis dan rencana operasional;
 - 3) rencana strategis dan rencana operasional telah siap direalisasikan.

C. Penerimaan Peserta Didik

1. Kebijakan Penerimaan Peserta Didik

Kebijakan penerimaan peserta didik baru sebenarnya menggunakan dasar-dasar manajemen peserta didik, yaitu seseorang yang diterima sebagai peserta didik suatu lembaga pendidikan seperti sekolah, harus memenuhi persyaratan sebagaimana yang telah ditentukan.

Kebijakan operasional penerimaan peserta didik baru, memuat aturan mengenai jumlah peserta didik yang dapat diterima di suatu sekolah. Penentuan mengenai jumlah peserta didik didasarkan atas kenyataan yang ada di sekolah (faktor kondisional sekolah). Faktor kondisional tersebut meliputi daya tampung kelas baru, kriteria mengenai siswa yang dapat diterima, anggaran yang tersedia, prasarana dan sarana yang ada, tenaga kependidikan yang tersedia, jumlah peserta didik yang tinggal di kelas satu, dan sebagainya. Kebijakan operasional penerimaan peserta didik juga memuat sistem pendaftaran dan penyeleksian atau penyaringan yang akan diberlakukan untuk peserta didik. Selain itu, kebijakan penerimaan peserta didik, juga berisi mengenai waktu pendaftaran. Selanjutnya, kebijakan penerimaan peserta didik juga harus memuat personalia-personalia yang akan terlibat dalam pendaftaran, penyeleksian, dan penerimaan peserta didik.

Kebijaksanaan penerimaan peserta didik ini dibuat berdasarkan petunjuk yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Petunjuk ini harus dipedomani karena memang dibuat dalam rangka mendapatkan calon peserta didik yang diinginkan atau diidealkan.

2. Sistem Penerimaan Peserta Didik

Ada dua macam sistem penerimaan peserta didik baru, yaitu dengan menggunakan sistem promosi dan menggunakan sistem seleksi. Sistem promosi adalah penerimaan peserta didik, yang sebelumnya tanpa menggunakan seleksi. Mereka yang mendaftar sebagai peserta didik di suatu sekolah, diterima begitu saja. Sistem promosi demikian, secara umum berlaku pada sekolah-sekolah yang pendaftarannya kurang dari jatah atau daya tampung yang ditentukan.

Sistem seleksi dapat digolongkan menjadi tiga macam, yaitu seleksi berdasarkan daftar nilai ujian nasional, seleksi berdasarkan penelusuran minat dan kemampuan (PMDK), dan seleksi berdasarkan hasil tes masuk.

Pada saat ini, di sekolah lanjutan, baik lanjutan pertama maupun tingkat atas, sudah menggunakan sistem NUN (nilai ujian nasional). Dengan demikian, NUN peserta didik yang akan diterima disusun berdasarkan peringkatnya. Mereka yang termasuk dalam rangking yang telah ditentukan akan diterima di sekolah tersebut. Pada sistem demikian, sekolah sebelumnya menentukan jumlah daya tampung sekolahnya.

Sistem seleksi dengan penelusuran minat dan kemampuan (PMDK) dilakukan dengan cara mengamati secara menyeluruh terhadap prestasi peserta didik pada sekolah sebelumnya. Prestasi tersebut diamati melalui buku rapor semester pertama sampai dengan rapor terakhir. Sistem ini, umumnya lebih memberikan kesempatan yang besar kepada peserta didik unggulan di suatu sekolah. Mereka yang nilai rapornya cenderung baik sejak semester awal, mempunyai peluang besar untuk diterima.

Sungguhpun demikian, diterima tidaknya calon peserta didik, masih bergantung pada seberapa banyaknya calon peserta didik yang mendaftar atau memilih pada jurusan yang ingin dimasuki. Semakin banyak pendaftar dan peminatnya, persaingannya akan semakin ketat.

Sistem seleksi dengan tes masuk adalah bahwa semua peserta didik yang mendaftar di suatu sekolah diwajibkan menyelesaikan serangkaian tugas yang berupa soal-soal tes. Jika yang bersangkutan dapat menyelesaikan suatu tugas berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditentukan, ia akan diterima. Sebaliknya, mereka yang tidak dapat menyelesaikan tugas berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, tidak diterima sebagai peserta didik.

Sistem seleksi ini lazimnya dilakukan melalui dua tahap, yaitu seleksi administratif dan seleksi akademik. Seleksi administratif adalah seleksi atas kelengkapan administratif calon, yang dipersyaratkan bagi calon. Jika memenuhi persyaratan-persyaratan administratif yang telah ditentukan, ia tidak dapat mengikuti seleksi akademik.

Sekalipun demikian, sekolah juga memberikan kebijaksanaan kepada calon siswa, misalnya menunda pemenuhan persyaratan administratif dengan batas waktu yang telah ditentukan. Dengan cara demikian, sekolah lebih dapat merekrut calon-calon yang lebih potensial. Jangan sampai calon yang potensial gagal mengikuti seleksi, hanya karena tertundanya persyaratan administratif. Sebab, ada kalanya persyaratan administratif demikian melibatkan instansi lain dalam hal pemenuhannya.

Adapun seleksi akademik adalah aktivitas yang bermaksud mengetahui kemampuan akademik calon. Apakah calon yang akan diterima di suatu sekolah dapat memenuhi kemampuan persyaratan yang ditentukan atautah tidak. Jika kemampuan prasyarat yang diinginkan oleh sekolah tidak dapat dipenuhi, ia tidak diterima sebagai calon peserta didik. Sebaliknya, jika memenuhi kemampuan prasyarat yang ditentukan, ia akan diterima sebagai peserta didik di sekolah tersebut.

3. Kriteria Penerimaan Peserta Didik Baru

Kriteria adalah patokan yang menentukan bisa tidaknya seseorang untuk diterima sebagai peserta didik atau tidak. Ada dua macam kriteria penerimaan peserta didik. *Pertama*, kriteria acuan patokan (*standard criterion referenced*), yaitu penerimaan peserta didik yang didasarkan atas patokan yang telah ditentukan sebelumnya. Sekolah terlebih dahulu membuat patokan bagi calon peserta didik dengan kemampuan minimal yang dapat diterima di sekolah tersebut. Sebagai konsekuensi dari penerimaan atas kriteria ini, jika semua calon peserta didik yang mengikuti seleksi memenuhi patokan minimal yang ditentukan, mereka harus diterima semua. Sebaliknya, jika calon peserta didik yang mendaftar kurang dari patokan minimal yang telah ditentukan, ia harus ditolak atau tidak diterima.

Kedua, kriteria acuan norma (*norm criterion referenced*), yaitu penerimaan calon peserta didik yang didasarkan atas keseluruhan prestasi calon peserta didik yang mengikuti seleksi. Sekolah menetapkan kriteria penerimaan

berdasarkan prestasi keseluruhan peserta didik. Keseluruhan prestasi peserta didik dijumlahkan dan dicari reratanya. Calon peserta didik yang nilainya berada di atas rata-rata, digolongkan sebagai calon yang dapat diterima. Sementara yang berada di bawah rata-rata termasuk peserta didik yang tidak diterima.

Ketiga, kriteria yang didasarkan atas daya tampung sekolah. Sekolah terlebih dahulu menentukan jumlah daya tampung calon peserta didik baru yang akan diterima. Setelah itu, sekolah merangking prestasi siswa mulai dari yang berprestasi paling tinggi sampai dengan prestasi paling rendah. Penentuan peserta didik yang diterima dilakukan dengan cara mengurut dari atas ke bawah, sampai daya tampung terpenuhi. Jika ada di antara siswa yang sama rangkingnya, sedangkan mereka sama-sama berada di rangking kritis penerimaan, sekolah dapat mengambil kebijaksanaan antara lain, melalui tes ulang atas siswa-siswa yang rangkingnya sama, atau dapat pula memilih dengan mengamati prestasi lainnya. Bisa juga, menanggapi penerimaan mereka dengan menempatkannya dalam cadangan, dengan catatan jika sewaktu-waktu ada calon peserta didik yang rangkingnya berada di atasnya mengundurkan diri, yang bersangkutan dipanggil untuk mengisi formasi tersebut.

Alternatif mana pun yang dipilih harus disepakati bersama dengan tenaga kependidikan di sekolah sejak awal perencanaan.

4. Prosedur Penerimaan Peserta Didik Baru

Penerimaan peserta didik termasuk salah satu aktivitas penting dalam manajemen peserta didik. Hal ini dikarenakan aktivitas penerimaan ini menentukan seberapa kualitas *input* yang dapat direkrut oleh sekolah. Adapun prosedur penerimaan peserta didik baru adalah pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru, rapat penentuan peserta didik baru, pembuatan, pemasangan atau pengiriman pengumuman, pendaftaran peserta didik baru, penyeleksian, penentuan peserta didik yang diterima, pengumuman peserta didik yang diterima, dan registrasi peserta didik yang diterima.

Secara lebih jelas, langkah-langkah rekrutmen peserta didik baru tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru

Kegiatan pertama yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam penerimaan peserta didik baru adalah pembentukan panitia. Panitia yang sudah terbentuk, diformalkan dengan menggunakan surat keputusan (SK) kepala sekolah. Susunan kepanitiaan penerimaan peserta didik baru dapat mengambil alternatif sebagai berikut.

- 1) Ketua umum: kepala sekolah. Bertanggung jawab secara umum atas pelaksanaan peserta didik baru baik yang sifatnya ke dalam maupun keluar.
- 2) Ketua pelaksana: wakil kepala sekolah urusan kesiswaan. Bertanggung jawab atas terselenggaranya penerimaan peserta didik baru sejak awal perencanaan sampai dengan yang diinginkan.
- 3) Sekretaris: kepala tata usaha atau guru. Bertanggung jawab atas tersusunnya konsep menyeluruh mengenai penerimaan peserta didik baru.
- 4) Bendahara: bendaharawan sekolah. Bertanggung jawab atas pemasukan dan pengeluaran anggaran penerimaan peserta didik baru dengan sepengetahuan ketua pelaksana.
- 5) Pembantu umum: guru. Membantu ketua umum, ketua pelaksana, sekretaris, dan bendahara jika sedang dibutuhkan.
- 6) Seksi kesekretariatan: pegawai tata usaha. Membantu sekretaris dalam pencatatan, penyimpanan, pengadaan, pencarian kembali dan pengiriman konsep, keterangan-keterangan, dan data-data yang diperlukan dalam penerimaan peserta didik baru.
- 7) Seksi pengumuman/publikasi: guru. Mengumumkan penerimaan peserta didik baru sehingga dapat diketahui oleh sebanyak mungkin calon peserta didik yang dapat memasuki sekolah.
- 8) Seksi pendaftaran: guru.
 - Melakukan pendaftaran calon peserta didik baru berdasarkan ketentuan dan persyaratan yang telah ditentukan.
 - Melakukan pendaftaran ulang atas peserta didik yang telah dinyatakan diterima.
- 9) Seksi pengawasan: guru. Mengatur para pengawas sehingga mereka melaksanakan tugas kepengawasan ujian secara tertib dan disiplin.
- 10) Seksi penyeleksian: guru. Mengadakan seleksi atas peserta didik berdasarkan ketentuan yang telah dibuat bersama.

BAB 10

PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN

Sarana pendidikan adalah fasilitas yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar agar tujuan pembelajaran tercapai. Adapun prasarana pendidikan merupakan segala sesuatu yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan menjadi penting karena mutu pendidikan dapat ditingkatkan melalui pengadaan sarana dan prasarana. Pemerintah melalui menteri pendidikan menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 24 tahun 2007 tentang Standar sarana dan prasarana. Standar sarana dan prasarana berdasarkan PP No.19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

A. Hakikat Sarana dan Prasarana Pendidikan

1. Pengertian Sarana dan Prasarana Pendidikan

Ada dua istilah yang menunjukkan pemahaman sarana dan prasarana pendidikan. *Pertama*, Mauling (2006) mengistilahkan fasilitas adalah prasarana atau wahana untuk melakukan atau mempermudah sesuatu.

Fasilitas bisa pula dianggap sebagai suatu alat. Fasilitas biasanya dihubungkan dalam pemenuhan suatu prasarana umum yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi tertentu. Wahyuningrum (2004: 4) menyatakan bahwa, fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa fasilitas merupakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam melakukan atau memperlancar suatu kegiatan.

Wahyuningrum (2004: 5) juga membedakan fasilitas menjadi dua bagian, yaitu: (1) Fasilitas fisik adalah segala sesuatu yang berupa benda atau yang dapat dibendakan, yang mempunyai peran dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha.; (2) Fasilitas uang adalah segala sesuatu yang dapat memberi kemudahan suatu kegiatan sebagai akibat dari "nilai uang".

Fasilitas pendidikan merupakan salah satu fasilitas sosial yang penting bagi penduduk. Fasilitas pendidikan bersama dengan fasilitas sosial lainnya, seperti fasilitas peribadatan, kesehatan, kependudukan, melayani kebutuhan penduduk akan kebutuhan yang memberi kepuasan sosial, mental, dan spiritual (Sudjarto,1977). Sebagai salah satu fasilitas sosial, fasilitas pendidikan harus dimiliki oleh suatu lingkungan perumahan hingga ke skala yang lebih luas, sebab fasilitas sosial selalu dibutuhkan oleh semua penduduknya untuk melakukan kegiatan.

Kedua, Ibrahim Bafadal (2003: 2) mengungkapkan sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah.

Pada hakikatnya, sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, ruang kantor, kantin, tempat parkir, toilet, dan sebagainya (Mulyasa, 2007: 49).

Pada prinsipnya sarana/prasarana pendidikan adalah perangkat penunjang utama dalam proses atau usaha pendidikan agar tujuan pendidikan tercapai, sedangkan sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat/media dalam mencapai maksud atau tujuan pendidikan.

2. Fungsi/Peran Fasilitas dan Sarana Pendidikan

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

3. Hal-hal Lain yang Perlu Diperhatikan dalam Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Masalah lain yang perlu diperhatikan ialah perusakan yang sering dilakukan oleh siswa "gatal tangan". Perilaku ini banyak penyebabnya, antara lain adanya rasa kurang aman, frustrasi, balas dendam karena merasakan ketidakadilan, dan perkelahian antarkelompok. Upaya yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut.

- a. Bangkitkan rasa bangga akan keindahan, keunikan sekolah. Hal ini harus dicontohkan oleh kepala sekolah, guru, dan aparat lainnya. Ajaran agama tentang kebersihan dapat membantu hal ini.
- b. Siapkan bangunan dalam kondisi prima pada tahun ajaran baru. Sebaiknya itu dilakukan saat liburan sekolah. Dinding, bangku, dan lain-lain dibersihkan. Dengan demikian anak-anak yang masuk pada hari-hari pertama tidak lagi melihat coret-coretan pada dinding atau pada bangkunya.
- c. Ketertiban di kelas harus terkendali. Hal-hal kecil jangan dibiarkan. Kadang-kadang tanpa diketahui hal kecil dapat berkembang menjadi persoalan besar.
- d. Jangan mengatakan bahwa anak-anak itu "nakal" hanya karena membuat coretan pada dinding. Lebih bijak memanggilnya, dan guru menghapus coretan itu bersama anak yang melakukan coretan. Kemudian nasihati agar tidak membuat coretan lagi.

B. Jenis Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana dan prasarana pendidikan dapat digolongkan sebagai berikut.

1. Ditinjau dari Fungsinya Terhadap Proses Belajar Mengajar (PBM),
 - a. Berfungsi tidak langsung (kehadirannya tidak sangat menentukan).
Contoh: tanah, halaman, pagar, tanaman, gedung/bangunan.
 - b. Berfungsi langsung (kehadirannya sangat menentukan) terhadap PBM, seperti alat pelajaran, alat peraga, alat praktik, dan media pendidikan.
2. Ditinjau dari Jenisnya
 - a. Fasilitas fisik atau fasilitas materiil, yaitu segala sesuatu yang berwujud benda mati atau dibendakan yang mempunyai peran untuk memudahkan atau melancarkan suatu usaha, seperti kendaraan, mesin tulis, komputer, perabot, alat peraga, model, media, dan sebagainya.
 - b. Fasilitas nonfisik, yaitu sesuatu yang bukan benda mati atau kurang dapat disebut benda atau dibendakan, yang mempunyai peranan untuk memudahkan atau melancarkan suatu usaha, seperti manusia, jasa, dan uang.
3. Ditinjau dari Sifat Barangnya
 - a. Barang bergerak atau barang berpindah/dipindahkan, dikelompokkan menjadi barang habis pakai dan barang tak habis pakai.
Barang habis-pakai adalah barang yang susut volumenya ketika dipergunakan, dan dalam jangka waktu tertentu barang tersebut dapat susut terus hingga habis atau tidak berfungsi lagi, seperti kapur tulis, tinta, kertas, spidol, penghapus, sapu, dan sebagainya. (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 225/MK/V/1971 tanggal 13 April 1971).
Barang tidak habis pakai adalah barang-barang yang dapat dipakai berulang kali serta tidak susut volumenya ketika digunakan dalam jangka waktu yang relatif lama, tetapi tetap memerlukan perawatan agar selalu siap pakai untuk pelaksanaan tugas, seperti mesin tulis, komputer, mesin stensil, kendaraan, perabot, media pendidikan, dan sebagainya.
 - b. Barang tidak bergerak adalah barang yang tidak berpindah-pindah letaknya atau tidak bisa dipindahkan, seperti tanah, bangunan/gedung, sumur, menara air, dan sebagainya.

C. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

1. Batasan Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien (Bafadal, 2003). Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di sekolah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di sekolah. Pengelolaan itu dimaksudkan agar penggunaan sarana dan prasarana di sekolah dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dilakukan melalui serangkaian proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan, dan pengawasan. Semua yang dibutuhkan oleh sekolah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan sarana dan prasarana yang mendukung semua proses pembelajaran. Sarana pendidikan ini berkaitan erat dengan semua perangkat, peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Adapun prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah, seperti ruang perpustakaan, kantor sekolah, UKS, ruang kapital = OSIS, tempat parkir, ruang laboratorium, dan lain-lain.

2. Tujuan Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Tujuan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah adalah memberikan pelayanan secara profesional berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berlangsung secara efektif dan efisien. Bafadal (2003) menjelaskan secara terperinci tentang tujuan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut:

- a. mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana sekolah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan saksama, sehingga sekolah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sesuai dengan kebutuhan sekolah dan dengan dana yang efisien;
- b. mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien;
- c. mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua pihak sekolah.

Dengan demikian, pengelolaan sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah, sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi semua yang berada di sekolah. Di samping itu, diharapkan tersedianya alat-alat fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru maupun peserta didik.

3. Prinsip-prinsip Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan dapat tercapai dengan maksimal. Prinsip-prinsip tersebut menurut Bafadal (2003) adalah sebagai berikut.

- a. *Prinsip pencapaian tujuan*, yaitu sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai apabila akan didayagunakan oleh personel sekolah untuk pencapaian tujuan proses pembelajaran di sekolah.
- b. *Prinsip efisiensi*, yaitu pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang saksama, sehingga dapat menjadi sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Pemakaiannya harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
- c. *Prinsip administratif*, yaitu pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memerhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
- d. *Prinsip kejelasan tanggung jawab*, yaitu pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus didelegasikan kepada personel sekolah yang mampu bertanggung jawab. Apabila melibatkan banyak personel sekolah dalam manajemennya, diperlukan adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel sekolah.
- e. *Prinsip kekohesifan*, yaitu pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak.

D. Proses Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan aktivitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan, pemeliharaan, penginventarisasian, dan penghapusan sarana dan prasarana pendidikan. Hal ini menunjukkan perlu proses dan keahlian dalam mengelolanya. Tindakan preventif yang tepat akan sangat berguna bagi instansi yang berkaitan.

Proses pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang akan dibahas berkaitan erat dengan: (1) perencanaan sarana dan prasarana pendidikan; (2) pengadaan sarana dan prasarana pendidikan; (3) penginventarisasian sarana dan prasarana pendidikan; (4) pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan; dan (5) penghapusan sarana dan prasarana sekolah.

1. Perencanaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran sehingga muncullah istilah kebutuhan yang diperlukan (primer) dan kebutuhan yang menunjang (sekunder).

Proses perencanaan ini harus dilakukan dengan cermat dan teliti berkaitan dengan karakteristik sarana dan prasarana yang dibutuhkan, jumlah, jenis, dan kendala (manfaat yang didapatkan), beserta harganya. Jones (1969) menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan di sekolah. Analisis tersebut menurut Sukarna (1987) adalah sebagai berikut.

- a. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan sekolah yang diajukan oleh setiap unit kerja dan/atau menginventarisasi kekurangan perlengkapan sekolah.
- b. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk periode tertentu, misalnya untuk satu triwulan atau satu ajaran.
- c. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang tersedia sebelumnya.
- d. Memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia. Dalam hal ini, jika dana yang tersedia tidak mencukupi untuk pengadaan semua kebutuhan yang diperlukan, perlu diadakan

BAB 11

PENGELOLAAN BIAYA PENDIDIKAN

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem persekolahan/sekolah/madrasah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Balitbang Dikbud (1991) yang menunjukkan bahwa manajemen sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah keuangan. Hal yang berkaitan dengan keuangan di sekolah pada garis besarnya berkisar pada uang sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personel dan gaji, serta keuangan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan sekolah, seperti perbaikan sarana dan sebagainya.

Dalam konteks ini, Campbell dan Nystrand (1983: 65) menyatakan bahwa keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan sekolah

sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di sekolah, meningkatkan kesejahteraan guru, pelayanan, dan pelaksanaan program supervisi.

A. Hakikat Konsep Pembiayaan Pendidikan

1. Pengertian Biaya Pendidikan

Biaya merupakan unsur penting dalam mendukung pelaksanaan fungsi manajemen. Suatu rencana tidak akan terlaksana tanpa didukung oleh biaya yang mencukupi kebutuhan. Secara yuridis, permasalahan biaya pendidikan ditetapkan dalam Bab XIII UU Nomor 20 tahun 2003 Pasal 46 ayat (1) bahwa, "Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Masyarakat."

Menurut Gaffar (1987), "Biaya adalah nilai besarnya dana yang diperkirakan perlu disediakan proyek itu dalam kegiatan tertentu." Sementara Zymelmen (1975) menyatakan bahwa, "Pengelolaan pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisis sumber, melainkan juga penggunaan biaya-biaya tersebut secara efektif dan efisien." Dengan demikian, semakin efektif dan efisien sistem pendidikan, semakin efisien pula biaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan sehingga tujuan tersebut dapat dicapai lebih maksimal.

Anggaran tersebut berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan apabila anggaran tersebut digunakan secara efektif dan efisien.

2. Konsep Biaya Pendidikan

Biaya dalam pendidikan meliputi biaya langsung (*direct cost*) dan tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung terdiri atas biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa berupa pembelian alat-alat pembelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orangtua maupun siswa sendiri. Adapun biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (*opportunity cost*), yang dikorbankan oleh siswa selama belajar.

Anggaran biaya pendidikan terdiri atas dua sisi yang berkaitan satu sama lain, yaitu sisi anggaran penerimaan dan anggaran pengeluaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Anggaran penerimaan adalah pendapatan

yang diperoleh setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi dan diterima secara teratur, sedangkan anggaran dasar pengeluaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan setiap tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Belanja sekolah sangat ditentukan oleh komponen yang jumlah dan proporsinya bervariasi antara sekolah yang satu dan daerah yang lainnya, serta dari waktu ke waktu. Berdasarkan pendekatan unsur, biaya pengeluaran sekolah dapat dikategorikan ke dalam beberapa item pengeluaran, yaitu:

- a. pelaksanaan pelajaran;
- b. tata usaha sekolah;
- c. pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah;
- d. kesejahteraan pegawai;
- e. administrasi;
- f. pembinaan teknis edukatif;
- g. pendataan.

Dalam konsep pembiayaan pendidikan dasar, ada dua hal penting yang perlu dikaji atau dianalisis, yaitu biaya pendidikan secara keseluruhan (*total cost*) dan biaya satuan per siswa (*unit cost*). Biaya satuan di tingkat sekolah merupakan *aggregate* biaya pendidikan tingkat sekolah, baik yang bersumber dari pemerintah, orangtua, maupun masyarakat yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pendidikan dalam satu tahun pelajaran. Biaya satuan per siswa merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa besar uang yang dialokasikan ke sekolah-sekolah secara efektif untuk kepentingan siswa dalam menempuh pendidikan.

a. Konsep efisiensi

Istilah efisiensi menggambarkan hubungan antara pemasukan dan pengeluaran. Suatu sistem yang efisien ditunjukkan oleh keluaran untuk sumber masukan (*resources input*). Efisiensi pendidikan artinya memiliki kaitan dengan pendayagunaan sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi. Untuk mengetahui efisiensi biaya pendidikan digunakan metode analisis keefektifan biaya (*cost effectiveness method*) yang memperhitungkan besarnya kontribusi setiap masukan pendidikan terhadap efektivitas pencapaian tujuan pendidikan atau prestasi belajar.

Upaya efisiensi pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu sebagai berikut.

1) Efisiensi Internal

Suatu sistem pendidikan dinilai memiliki efisiensi internal jika dapat menghasilkan *output* yang diharapkan dengan biaya minimum. Dapat pula dinyatakan bahwa *input* tertentu dapat memaksimalkan *output* yang diharapkan. Efisiensi internal sangat bergantung pada dua faktor utama, yaitu faktor institusional dan faktor manajerial.

Dalam rangka pelaksanaan efisiensi internal, perlu dilakukan penekanan biaya pendidikan melalui berbagai jenis kebijakan, antara lain:

- (a) menurunkan biaya operasional;
- (b) memberikan biaya prioritas anggaran terhadap komponen input yang langsung berkaitan dengan proses belajar mengajar;
- (c) meningkatkan kapasitas pemakaian ruang kelas, dan fasilitas belajar lainnya;
- (d) meningkatkan kualitas PBM;
- (e) meningkatkan motivasi kerja guru;
- (f) memperbaiki rasio guru-murid.

2) Efisiensi Eksternal

Istilah efisiensi eksternal sering dihubungkan dengan metode *cost benefit analysis*, yaitu rasio antara keuntungan finansial sebagai hasil pendidikan (biasanya diukur dengan penghasilan) dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan. Analisis efisiensi eksternal berguna untuk menentukan kebijakan dalam pengalokasian biaya pendidikan atau distribusi anggaran kepada seluruh sub-subsektor pendidikan.

Fattah (2006: 43) merumuskan arahan dalam meningkatkan efisiensi pembiayaan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- (a) pemerataan kesempatan memasuki sekolah (*equality of acces*);
- (b) pemerataan untuk bertahan di sekolah (*equality of survival*);
- (c) pemerataan kesempatan untuk memperoleh keberhasilan dalam belajar (*equality of output*);
- (d) pemerataan kesempatan menikmati manfaat pendidikan dalam kehidupan masyarakat (*equality of outcome*).

b. Jenis biaya pendidikan

Pendanaan pendidikan sebagaimana tertuang dalam PP No. 48 tahun 2008 tentang Penganggaran Pendidikan dinyatakan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Biaya pendidikan dibagi menjadi:

1. biaya satuan pendidikan, yaitu biaya penyelenggaraan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan yang meliputi biaya investasi, biaya operasional, bantuan biaya pendidikan, dan beasiswa.
2. biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan, yaitu biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan oleh pemerintah, pemprov, pemkot/pemkab, atau penyelenggara satuan pendidikan yang didirikan masyarakat/yayasan.
3. biaya pribadi peserta didik, yaitu biaya operasional yang meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

c. Penganggaran

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

Anggaran pada dasarnya terdiri atas pemasukan dan pengeluaran. Sisi penerimaan atau perolehan biaya ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh lembaga dari setiap sumber dana. Biasanya dalam pembahasan pembiayaan pendidikan, sumber-sumber biaya dibedakan dalam tiap golongan pemerintah, orangtua, masyarakat, dan sumber lainnya. Sisi pengeluaran terdiri atas alokasi besarnya biaya pendidikan untuk setiap komponen yang harus dibiayai.

d. Ruang lingkup biaya pendidikan

Berkaitan dengan permasalahan biaya pendidikan, Fattah (2004) mengatakan bahwa biaya pendidikan meliputi "(1) biaya langsung (*direct cost*) dan (2) biaya tidak langsung (*indirect cost*)."
Biaya langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa, berupa pembelian sarana pelajaran, gaji guru dan

staf lainnya, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun orangtua siswa. Biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang dikorbankan oleh siswa selama belajar.

3. Sumber Biaya Pendidikan

Penyekenggaraan pendidikan memerlukan pembiayaan yang bersumber dari pemerintah, orangtua, siswa, masyarakat, ataupun institusi lainnya, seperti organisasi regional maupun internasional. Pemerintah merupakan penanggung dana terbesar di antara yang lain (sekitar 70%). Selanjutnya, orangtua murid (sekitar 10-24%), masyarakat (sekitar 5%), dan yang terakhir pihak lain, baik berbentuk hibah maupun pinjaman.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk menggali dana ke semua pihak sumber pembiayaan pendidikan, antara lain:

- a) pemerintah pusat dan daerah: mengusahakan agar alokasi untuk sektor pendidikan diperbesar, pemanfaatan dana secara efektif dan efisien, dan adanya alokasi bagi sektor pendidikan yang diambil dari pajak umum;
- b) orang tua peserta didik: meniadakan orangtua agar mau dan tertib membayar SPP dan pendanaan lainnya yang diizinkan pemerintah, pemanfaatan dana dari orangtua peserta didik seefektif dan seefisien mungkin;
- c) masyarakat: mengajak dunia usaha untuk bersedia sebagai fasilitator praktik peserta didik, mengimbau dunia usaha agar bersedia memberikan dana yang lebih besar untuk dunia pendidikan;
- d) pihak lain (institusi): mengusahakan bentuk kerja sama yang tidak saling mengikat, tetapi menguntungkan serta mempertimbangkan bentuk-bentuk pinjaman agar tidak memberatkan di kemudian hari;
- e) dana hasil usaha sendiri yang halal: seperti penyewaan alat, koperasi, kopma.

Adapun biaya pendidikan bersumber dari: a) pemerintah (biaya rutin, beasiswa, dana migas, biaya *block grant*, dan sebagainya); dan b) masyarakat (*social cost*), yakni biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat untuk membiayai sekolah. Konsep peran serta masyarakat dalam bidang pendidikan, dapat dilihat baik dari sudut biaya langsung maupun biaya tidak langsung. Fokus pada peran masyarakat secara materi (biaya pendidikan), yaitu masyarakat umum dan orang tua peserta didik.

Sumber keuangan sekolah menurut E. Mulyasa (2002: 48), dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya; (2) orangtua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Selain itu, sekolah juga dapat mengembangkan penggalan dana dalam bentuk sebagai berikut.

- a. Amal jariyah, berupa sumbangan orangtua siswa baru. Formula sumbangan ini diberikan setelah siswa dinyatakan diterima menjadi siswa pada suatu sekolah. Sifat amal jariyah ini tidak mengikat, sukarela, dan pembayarannya dapat diangsur.
- b. Zakat mal. BP3 bisa mengedarkan formulir zakat mal kepada orangtua siswa pada setiap bulan Ramadhan.
- c. Uang syukuran. Orangtua diharapkan dapat mengisi kas sekolah secara sukarela sebagai rasa syukur ketika anaknya naik kelas.
- d. Amal Jumat. Sebagai salah satu sarana untuk ikhlas beramal bagi setiap siswa, maka BP3 bisa mengedarkan kotak amal kepada siswa secara sukarela (Sulistiyorini, 2004: 75).

4. Komponen Biaya Pendidikan

Konsep biaya pendidikan sifatnya lebih kompleks dari keuntungan karena komponen biaya terdiri atas lembaga, jenis, dan sifatnya. Biaya pendidikan tidak hanya berbentuk uang dan rupiah, tetapi juga dalam bentuk biaya kesempatan (*opportunity cost*). Biaya kesempatan ini sering disebut *income forgone*, yaitu potensi pendapatan bagi seorang siswa selama ia mengikuti pelajaran.

Biaya pendidikan merupakan dasar empiris untuk memberikan gambaran karakteristik keuangan sekolah. Analisis efisiensi keuangan sekolah dalam pemanfaatan sumber keuangan sekolah dan hasil (*output*) sekolah dapat dilakukan dengan cara menganalisis biaya satuan (*unit cost*) per siswa. Biaya satuan per siswa adalah biaya rata-rata per siswa yang dihitung dari total pengeluaran sekolah dibagi seluruh siswa yang ada di sekolah dalam kurun waktu tertentu. Dengan mengetahui besarnya biaya satuan per siswa menurut jenjang dan jenis pendidikan, kepala sekolah dapat menilai berbagai alternatif kebijakan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Dalam menentukan biaya satuan terdapat dua pendekatan, yaitu pendekatan makro dan mikro. Pendekatan makro mendasarkan perhitungan pada keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana dibagi jumlah murid. Adapun pendekatan mikro mendasarkan perhitungan biaya berdasarkan alokasi pengeluaran per komponen pendidikan yang digunakan oleh siswa.

Tabel 11.1 Contoh Format Rekapitulasi Anggaran Pendidikan

NO	PENERIMAAN		NO	PENGELUARAN	
	SUMBER DANA	JUMLAH (Rp)		JENIS PENGELUARAN	JUMLAH (Rp)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Saldo Awal			Gaji Pegawai	
	Pemerintahan Pusat			Honor Kesra Pegawai	
	a. Gaji Pegawai			Bahan Pelajaran	
	b. SBPP (4 komponen)			PBM	
	c. Dana Op (Inpres)			Pemeliharaan	
	d. DIK			Rehabilitasi Ruang Kelas/ Bangunan	
	Yayasan			Pengadaan Sarana/ Prasarana	
	a. Gaji			Kegiatan Ekstrakurikuler	
	b. Operasional			Listrik	
	c. Pemeliharaan			Air	
	d. Administrasi			Telepon	
	Orangtua Siswa			Gas	
	a. Uang Pembangunan			Air Galon	
	b. SPP			Tata Usaha/ Administrasi	
	c. BP3/POMG			Pelaporan	
	d. Estrakurikuler			Lain-lain	
	Pemda (APBD)				
	Masyarakat				
	Jumlah			Jumlah	
				Saldo Akhir	

B. Pengelolaan Biaya Pendidikan

1. Batasan Pengelolaan Biaya Pendidikan

Pengelolaan biaya pendidikan dalam arti sempit adalah tata pembukuan, sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan, baik pemerintah pusat maupun daerah (Soeryani, 1989). Maisyarah (2003) menjelaskan bahwa, manajemen keuangan adalah proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Pengelolaan keuangan di sekolah

dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan (Sulistiyorini, 2004: 75).

Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan nonguru) serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Adapun biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian dan rehabilitasi gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran untuk barang-barang yang tidak habis pakai (E. Mulyasa, 2002: 48).

2. Prinsip Pengelolaan Keuangan

Penggunaan keuangan didasarkan pada prinsip sebagai berikut:

- a. hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan;
- b. terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan;
- c. keharusan penggunaan kemampuan.

Dalam mengelola keuangan, kepala sekolah berfungsi sebagai *otorisator* dan "*ordonator*". Sebagai *otorisator*, kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Adapun dalam fungsi sebagai *ordonator*, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan (Diknas, 2002: 23).

3. Kriteria Keberhasilan Pengelolaan Keuangan

Disiplin ilmu yang mengkaji pembiayaan pendidikan disebut sebagai ekonomi pendidikan. Ekonomi pendidikan mengkaji cara manusia, baik secara perseorangan maupun kelompok masyarakat, membuat keputusan dalam rangka mendayagunakan sumber daya yang terbatas agar menghasilkan berbagai bentuk pendidikan dan latihan pengembangan ilmu pengetahuan, keterampilan, pendapat, sikap, dan nilai-nilai, khususnya melalui pendidikan formal serta cara mendiskusikannya secara merata dan adil di antara berbagai kelompok masyarakat. (Chon; 1979 dalam Nanang Fatah, 2000: 18).

Pada kajian ekonomi yang dibatasi pada bidang pendidikan, menurut Nanang Fatah (2000: 3), ada beberapa kriteria keberhasilan yaitu: (a) nilai

baik ekonomis langsung dari suatu investasi, yaitu perimbangan antara biaya kesempatan (*opportunity cost*) dan keuntungan masa depan yang diharapkan melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja; (b) nilai baik ekonomis tidak langsung, yaitu keuntungan eksternal yang memengaruhi pendapatan masyarakat lain; (c) keuntungan fiskal, yaitu peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak yang diakibatkan oleh meningkatnya penghasilan tenaga kerja terdidik; (d) pemenuhan kebutuhan tenaga kerja terampil dan terlatih; (e) permintaan masyarakat akan pendidikan; (f) efisiensi internal dari lembaga itu sendiri, yaitu hubungan antara *input* dan *output* yang diukur dengan indikator pemborosan, pengulangan, putus sekolah, dan efektivitas biaya; (g) terciptanya distribusi kesempatan pendidikan yang semakin merata untuk semua penduduk usia sekolah; (h) dampak positif dari pemerataan kesempatan pendidikan terhadap distribusi pendapatan dan kontribusi pendidikan terhadap pengurangan angka kemiskinan; (i) kaitan antara investasi di sektor pendidikan dan investasi di sektor lain, di antaranya kesehatan, industri pertanian, dan sektor lainnya.

C. Proses Pengelolaan Biaya Pendidikan

1. Perencanaan Anggaran

a. Penyusunan rencana anggaran

Kepala sekolah harus mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu, kepala sekolah harus mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah, antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah/madrasah (BOS), BP3, donatur, badan usaha, serta sumbangan lainnya. Untuk sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya sekolah membuat RAPBS. Dalam menyusun RAPBS, kepala sekolah sebaiknya membentuk tim dewan guru. Setelah itu, tim dan kepala sekolah menyelesaikan tugas, memerinci semua anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Dengan pelibatan para guru ini akan diperoleh rencana yang

BAB 12

PENGELOLAAN LAYANAN KHUSUS

A. Hakikat Pengelolaan Layanan Khusus Sekolah

1. Pengertian Pengelolaan Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus di suatu sekolah merupakan bagian penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBM) yang efektif dan efisien.

Sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga harus menjaga dan meningkatkan kesehatan baik jasmani maupun rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan UUSPN Bab 11 Pasal 4 yang memuat tentang tujuan pendidikan nasional.

Untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab tersebut, sekolah memerlukan manajemen layanan khusus yang dapat mengatur segala kebutuhan peserta didiknya sehingga tujuan pendidikan tersebut dapat tercapai.

Manajemen layanan khusus di sekolah pada dasarnya ditetapkan dan diorganisasikan untuk mempermudah atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Pelayanan khusus ditujukan untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Layanan khusus ini meliputi berbagai layanan, seperti perpustakaan, ruang kesehatan, asrama, kantin, dan sebagainya.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, manajemen layanan khusus adalah suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah harus mempertimbangkan secara matang apabila akan menyelenggarakan program layanan khusus. Apakah bidang-bidang layanan khusus tersebut memberikan bantuan terhadap sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan? Kepala sekolah juga harus selalu melihat hubungan antara layanan khusus dan program pendidikan secara menyeluruh.

Pada hakikatnya, untuk mempermudah penyelenggaraan kegiatan layanan khusus, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologis dalam pengadministrasian personel. Para petugas kesehatan, pekerja kafeteria, dan petugas bimbingan, serta personel lainnya, harus merasa bahwa mereka merupakan bagian yang penting dari penyelenggaraan sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah harus membantu staf non-edukatif untuk mencapai sikap tersebut, dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Perhatian kepala sekolah terhadap hal ini dapat dilihat dari kemauannya untuk mengundang mereka dalam pertemuan-pertemuan lainnya.

Di samping pendekatan psikologis dalam mengadministrasikan personel, ada pendekatan lain yang dapat dipergunakan oleh kepala sekolah, yakni pendekatan analisis bidang. Dalam pendekatan ini, kepala sekolah harus mengetahui tanggung jawab dari setiap personel yang terlibat, di samping membantu mengklarifikasikan tanggung jawab tersebut melalui pemahaman atau saling pengertian. Dalam hal ini, perlu dikembangkan suatu pendekatan *team-work* dalam pengelolaan layanan khusus atau layanan bantuan melalui penegasan tugas yang berhubungan dengan personel, baik bidang pengajaran maupun non- pengajaran.

2. Tujuan Manajemen Layanan Khusus

Kusmintardjo (1992: 4) mengungkapkan bahwa, pelayanan khusus atau pelayanan bantuan diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

3. Substansi Pengelolaan Layanan Khusus

Substansi pengelolaan layanan khusus berdasarkan proses manajemen adalah sebagai berikut:

- a. *perencanaan*, meliputi analisis kebutuhan layanan khusus bagi warga sekolah dan penyusunan program layanan khusus bagi warga sekolah;
- b. *pengorganisasian*, berupa pembagian tugas untuk melaksanakan program layanan khusus bagi warga sekolah;
- c. *penggerakan*, 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.

4. Keterkaitan antara Pengelolaan Layanan Khusus dan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Menurut Bafadal (2003: 2), sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah, sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.

Suatu layanan khusus tanpa didukung oleh sarana dan prasarana maka pelayanan yang diberikan tidak akan maksimal karena tidak ada fasilitas yang mendukung. Sebagian besar layanan khusus memerlukan tempat dan peralatan dalam memberikan pelayanannya kepada peserta didik. Pelayanan perpustakaan, misalnya memerlukan tempat berupa ruang perpustakaan serta memerlukan perabot dan peralatan seperti rak, buku, lemari buku, dan lain-lain untuk melakukan kegiatan pelayanan kepada peserta didik. Begitu juga dengan layanan lainnya.

B. Prinsip-prinsip Layanan Khusus Sekolah

1. Prinsip yang Berhubungan dengan Siswa

Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan siswa yang dibimbing meliputi:

- a. pelayanan bimbingan harus diberikan kepada seluruh peserta;
- b. harus ada kriteria untuk mengatur prioritas layanan bimbingan kepada siswa. Untuk itu, diperlukan suatu alat pengukur yang cermat agar dapat dibedakan siswa mana yang harus didahulukan;
- c. program bimbingan harus dipusatkan kepada siswa;
- d. pelayanan bimbingan harus dapat memenuhi kebutuhan individu yang bersangkutan;
- e. keputusan terakhir dalam proses bimbingan ditentukan oleh individu yang dibimbing. Pembimbing bertugas membantu siswa untuk menanggulangi masalah dengan berbagai alternatif keputusan, tetapi pengembalian keputusan diserahkan kepada siswa sendiri;
- f. individu yang mendapat bimbingan harus dapat berangsur-angsur dapat membimbing dirinya sendiri.

2. Prinsip-prinsip yang Berhubungan dengan Pembimbing

Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan pembimbing adalah:

- a. melakukan tugasnya sesuai dengan kemampuan dan kewajiban masing-masing;
- b. dipilih atas dasar kualifikasi kepribadian, pendidikan, pengalaman, dan kemampuan;
- c. mendapat kesempatan untuk memperkembangkan diri serta keahliannya melalui berbagai latihan;
- d. mempergunakan informasi yang tersedia mengenai individu yang dibimbing beserta lingkungannya sebagai bahan untuk membuat individu yang bersangkutan ke arah penyesuaian diri yang lebih baik;
- e. menghormati dan menjaga kerahasiaan informasi tentang individu yang dibimbing;
- f. mempergunakan berbagai jenis metode dan teknik yang tepat dalam melaksanakan tugasnya;
- g. memerhatikan dan mempergunakan hasil penelitian dalam bidang minat kemampuan dan hasil belajar individu untuk kepentingan perkembangan kurikulum sekolah/madrasah.

BAB 13

PENGELOLAAN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT

Lembaga pendidikan pada dasarnya merupakan lembaga yang berdiri atas usaha dan perjuangan masyarakat sekitar sehingga tidak salah jika antara keduanya memiliki jalinan yang baik. Jalinan tersebut bukan hanya terbatas pada pemberian bantuan finansial untuk mendukung kegiatan operasional sekolah, tetapi juga melibatkan masyarakat dan orangtua peserta didik secara langsung dalam merencanakan dan mengembangkan program-program pendidikan.

Hubungan masyarakat dan lembaga pendidikan merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Hal ini dikarenakan masyarakat dan lembaga pendidikan memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya, lembaga pendidikan juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.

Pengaruh masyarakat terhadap lembaga pendidikan sangat kuat dan berpengaruh pula kepada para individu yang ada dalam lingkungan lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan harus memperbaiki dan mempertinggi hubungan kerja sama antara masyarakat dan lembaga pendidikan, yaitu dengan melibatkan orangtua dan masyarakat serta isu-isu yang timbul dan cara menyelesaikan isu-isu tersebut (Wahjosumijo, 1999: 331).

A. Hakikat Pengelolaan Humas Madrasah

1. Pengertian Pengelolaan Humas

Berbicara tentang humas, ingatan kita akan tertuju pada hal yang berhubungan dengan komunikasi, konferensi pers, informasi, dan *public relation*.

Menurut *Kamus Fund and Wagnel* (Anggoro, 2001), humas adalah segenap kegiatan dan teknik/kiat yang digunakan organisasi atau individu untuk menciptakan atau memelihara sikap dan tanggapan yang baik dari pihak luar terhadap keberadaan dan aktivitasnya. Adapun pengertian humas dalam pendidikan adalah rangkaian pengelolaan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat (orangtua siswa), yang dimaksudkan untuk menunjang proses belajar mengajar di lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Adapun pengertian pengelolaan humas adalah proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, pengomunikasian serta pengoordinasian secara sungguh-sungguh dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya. Untuk merealisasikan itu, banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam lembaga pendidikan (Nasution, 2006).

2. Tujuan Humas Sekolah dan Masyarakat (Orangtua Siswa)

Mengenai tujuan hubungan sekolah dan masyarakat (orangtua siswa), Leslie (Indrafachrudi, Soekarto, 1994), menyebutkan sebagai berikut: (a) mengembangkan pengertian masyarakat (orangtua siswa) tentang tujuan dan kegiatan pendidikan di sekolah; (b) memperlihatkan bahwa rumah dan sekolah bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan pendidikan anak di sekolah; (c) memberi fasilitas pertukaran informasi antara orangtua dan guru yang kemudian mempunyai dampak terhadap pemecahan pendidikan anak; (d) mewujudkan perolehan opini masyarakat tentang sekolah sebagai perencanaan pertemuan dengan orangtua dalam rangka memenuhi kebutuhan siswa; (e) membantu pertumbuhan dan perkembangan pribadi anak.

3. Kedudukan Humas dalam Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan di sekolah dapat dipandang dari hakikat administrasi itu sendiri, yaitu sebagai manajemen. Apabila ditinjau dari sudut pandang tersebut, ada beberapa kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan (*supervise*), dan pengomunikasian. Semua itu sesuai dengan fungsi pokok manajemen, yang juga merupakan tahap-tahap kegiatan kepemimpinan, yaitu *planning, organizing, actuating, directing, coordinating, controlling, dan communicating*.

Apabila administrasi pendidikan yang dilaksanakan di sekolah dilihat sebagai suatu gugusan problema tertentu yang dijumpai dalam penyelenggaraan sekolah, administrasi pendidikan di sekolah terdiri atas: a) administrasi kurikulum (pengajaran); b) administrasi murid; c) administrasi personal sekolah; d) administrasi tata laksana dan sarana fisik; e) administrasi kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa, kedudukan humas, baik dari sudut pandang manajemen maupun lingkup administrasi pendidikan, adalah sebagai berikut: a) ditinjau dari sudut pandang manajemen, humas adalah suatu realisasi fungsi komunikasi, sementara tugas humas itu sendiri merupakan salah satu fungsi manajemen; b) ditinjau dari sudut pandang administrasi pendidikan, 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 dan masyarakat.

B. Fungsi, Peran, dan Manfaat Humas Sekolah dengan Masyarakat

Perkembangan dunia pendidikan semakin maju. Hal itu ditandai dengan kualitas dan kuantitas lembaga pendidikan yang semakin membaik. Kesuksesan dan keberhasilan tersebut tidak lepas dari fungsi dan peran komponen pendidikan yang mampu menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing dengan baik, yang salah satunya adalah fungsi dan peran humas pendidikan.

1. Fungsi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Fungsi pokok hubungan sekolah dengan masyarakat adalah menarik simpati masyarakat umumnya, serta publik khususnya, sehingga dapat meningkatkan relasi serta animo pada sekolah tersebut.

Hal ini akan membantu sekolah menyelesaikan program-programnya, sehingga mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah sebagai berikut: (a) mengatur hubungan sekolah dengan orangtua; (b) memelihara hubungan baik dengan komite sekolah; (c) memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga pemerintah, swasta, dan organisasi nasional; (d) memberi pengertian kepada masyarakat tentang fungsi sekolah melalui bermacam-macam teknik komunikasi (majalah, surat kabar, dan mendatangkan sumber).

2. Peran Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Sebuah sistem yang baik akan menghasilkan proses yang baik dan hasil yang dicapai pun akan baik pula. Di sinilah peran penting humas dalam menyosialisasikan lembaga pendidikan kepada masyarakat untuk membangun kepercayaan masyarakat. Membangun dan mempertahankan stigma sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada kontribusi humas eksternal lembaga yang bersangkutan. Oleh karena itu, kita harus mengetahui tentang humas eksternal dan hal-hal yang berkaitan dengannya. Menurut Don Begin (1984), *public relations* dibedakan menjadi *external public relations* (humas keluar) dan *internal public relations* (humas ke dalam).

a. Peran humas eksternal

Humas (pendidikan) eksternal adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan, dalam rangka menciptakan dan memelihara citra sekolah dan saling pengertian antara sekolah dan segenap elemen yang berada di luar lingkungan sekolah.

Dari definisi tersebut, humas eksternal diharapkan secara terencana dan berkesinambungan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Jadi, humas eksternal memiliki peran sebagai alat komunikasi bagi sekolah dalam menyelesaikan kegiatan dan visi misi sekolah.

Sebagai alat komunikasi, humas eksternal berhubungan dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan sekolah. Secara sederhana, humas berinteraksi dengan khalayak pendidikan, yaitu komite sekolah, pemerintah, wali murid, institusi luar, perusahaan, bisa juga LSM serta media dan wartawan yang peduli terhadap kemajuan pendidikan.

Oleh sebab itu, tugas humas sekolah sebagai alat komunikasi eksternal, antara lain:

1. memfasilitasi kegiatan komite sekolah;
2. menjalin komunikasi dengan para orangtua siswa;
3. menjalin hubungan dengan sekolah yang lain;
4. memperluas hubungan dengan sekolah dalam rangka mempererat kerja sama antarsekolah;
5. menjalin kerja sama dengan instansi/lembaga lain yang terkait dengan pendidikan;
6. mengembangkan hubungan yang harmonis dengan dinas-dinas terkait, terutama lembaga struktural dinas pendidikan, baik tingkat kota maupun provinsi;
7. melakukan komunikasi secara berkala dengan lembaga-lembaga media massa, wartawan, dalam skala lokal dan nasional.

Media yang dapat digunakan humas sebagai alat bantu komunikasi eksternal antara lain: jurnal eksternal, radio, televisi, literatur edukatif (laporan, majalah, surat kabar), komunikasi lisan, pameran, seminar dan konferensi, sponsor. Baik ke dalam maupun keluar, humas memiliki fungsi yang sama, yaitu membangun hubungan komunikasi dan persepsi positif kepada *stakeholders* pendidikan dari negatif menjadi positif. Dari sikap antipati menjadi simpati, sikap kecurigaan berubah penerimaan, dari masa bodoh bergeser pada minat, dan dari sikap lalai menjadi pengertian.

Peran humas di sekolah sebenarnya bisa membantu menetralkan persoalan sekolah. Departemen Pendidikan Nasional pernah mengeluarkan *job description* humas di sekolah, seperti membina, mengatur, dan mengembangkan hubungan dengan komite sekolah, serta membina pengembangan antara sekolah dan lembaga pemerintahan, dunia usaha, dan lembaga sosial lainnya. Selain itu, humas berperan menjalin komunikasi dengan pihak eksternal sekolah.

b. Kegiatan humas internal

Menurut M. Linggar Anggoro (2001), kegiatan humas internal lebih diutamakan untuk membangun komunikasi dan distribusi informasi ke personal di lembaganya. Dengan demikian, humas (pendidikan) internal adalah kegiatan yang ditujukan kepada warga sendiri di lingkungan sekolah, yaitu guru, pegawai, dan organisasi siswa.

c. Pelaksanaan berbagai jenis kegiatan humas pendidikan

Pelaksanaan kegiatan humas, berdasarkan kurikulum 1975, berkaitan dengan hubungan sekolah dengan masyarakat, meliputi beberapa hal berikut: (1) mengatur hubungan sekolah dengan orangtua siswa; (2) memelihara hubungan baik dengan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3); (3) memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga pemerintah, swasta, dan organisasi sosial; (4) memberi peringatan masyarakat tentang fungsi sekolah melalui bermacam-macam teknik atau sarana komunikasi, seperti majalah, surat kabar, atau mendatangkan narasumber.

Hubungan tersebut merupakan hubungan kerja sama yang bersifat pedagogis, sosiologis, dan produktif, yang dapat memberikan keuntungan, kebaikan, dan kemajuan untuk kedua belah pihak. Untuk itu, kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dan menentukan hubungan dengan masyarakat secara eksternal.

Sejalan dengan itu, Ismad Syarif, dkk. (1976) menegaskan, karena berada di tengah-tengah lingkungan masyarakat, sekolah harus berhubungan dengan masyarakat. Hubungan tersebut dapat ditinjau dari dua segi, yakni: (1) hubungan dinas dengan instansi atasan; (2) hubungan dengan pihak lain di luar ketentuan atasan. Hubungan kedinasan tampak dalam penyampaian laporan tertulis mengenai bermacam-macam data dan kegiatan sekolah. Kadang-kadang, kegiatan tersebut berupa pelayanan kunjungan pejabat pendidikan dalam rangka melakukan kegiatan supervisi. Selain itu, terdapat hubungan atau kerja sama dari pihak lain, meliputi: (1) hubungan dengan BP3; (2) hubungan dengan sekolah lain; (3) hubungan dengan organisasi profesi guru, seperti PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia).

d. Manfaat khusus humas pendidikan di sekolah

Pengelolaan humas adalah pengelolaan yang mengatur hubungan antara organisasi dan masyarakat. Pengelolaan humas mempunyai peran yang cukup besar bagi perkembangan suatu organisasi, karena bagaimanapun juga suatu organisasi tidak mungkin bisa berkembang dengan baik tanpa adanya hubungan baik dengan masyarakat sekitarnya.

Fuad Ihsan (2003), menegaskan bahwa manfaat hubungan timbal balik antara sekolah dan masyarakat adalah sebagai berikut.

1) Manfaat bagi masyarakat

Manfaat hubungan timbal balik bagi masyarakat, antara lain: (a) adanya bantuan tenaga terdidik pada bidangnya, yang ikut memperlancar pembangunan di lingkungan masyarakat yang bersangkutan; (b) masyarakat dapat secara terbuka menyatakan keadaan sekolah di masyarakat kepada para terdidik yang datang/ada di lingkungan masyarakat tersebut; (c) meningkatkan cara berpikir, bersikap, dan bertindak yang lebih maju terhadap program pemerintah di lingkungan masyarakat tersebut; (d) masyarakat akan lebih mengenal fungsi sekolah untuk pembangunan bagi mereka sehingga mereka ikut memiliki sekolah tersebut; dan (e) masyarakat terdorong untuk makin maju dalam berbagai bidang kehidupannya, berkat kerjasama antara masyarakat dan sekolah.

2) Manfaat bagi sekolah

Manfaat hubungan timbal balik bagi sekolah, antara lain: (a) sekolah mendapat masukan dalam penyempurnaan pendidikan/pengajaran/PBM, akibat interaksi sekolah dengan masyarakat; (b) memberikan pengalaman langsung dan praktis bagi siswa dalam berbagai hal. (c) mendekati masalah secara interdisipliner; (d) mengerti dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat; (e) memanfaatkan narasumber dari masyarakat; (f) menerima bantuan dari masyarakat, antara lain pemikiran, dana, sarana dan lain-lain; dan (g) memanfaatkan masyarakat sebagai laboratorium yang sesuai dengan keperluan siswa/mata pelajaran tertentu.

Manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat terlihat dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 13.1

Manfaat Hubungan Timbal Balik Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat

Bagi Lembaga Pendidikan	Bagi Masyarakat
<ol style="list-style-type: none">1. Memperbesar dorongan mawas diri.2. Mempermudah memperbaiki pendidikan.3. Memperbesar usaha meningkatkan profesi mengajar.4. Konsep tentang guru/dosen menjadi benar.5. Mendapatkan koreksi dari kelompok masyarakat.6. Mendapatkan dukungan moral dari masyarakat.7. Memudahkan meminta bantuan dan material dari masyarakat.8. Memudahkan pemakaian media pendidikan di masyarakat.	<ol style="list-style-type: none">1. Tahu hal-hal persekolahan dan inovasinya.2. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan lebih mudah diwujudkan.3. Menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan.4. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan.

Sumber: Made Pidarta (1986: 361)

Dari beberapa uraian tersebut diatas, jelas terlihat bahwa pada hakikatnya hubungan antara lembaga pendidikan dan masyarakat bersifat korelatif, saling mendukung satu sama lain. Lembaga pendidikan maju karena adanya dukungan dari masyarakat dan masyarakat maju karena adanya pendidikan yang memadai.

Oleh sebab itu, peran aktif masyarakat dalam memajukan pendidikan sangat berpengaruh terhadap perkembangan pendidikan pada masa depan. Dengan demikian, tujuan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan pemerataan pendidikan dengan sistem wajar (wajib belajar 9 tahun), akan berhasil.

C. Jenis, Bentuk, dan Sifat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Tujuan, fungsi, dan peran hubungan masyarakat dalam lembaga pendidikan, direalisasikan dalam bentuk dan jenis hubungan antara sekolah dan masyarakat

1. Sifat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Pada dasarnya hubungan sekolah dengan masyarakat harus bersifat pedagogis, sosiologis, dan produktif sehingga dapat mendatangkan

BAB 14

PENGELOLAAN PEMASARAN PENDIDIKAN

Dalam kondisi krisis multidimensi yang berkepanjangan, pendidikan telah menarik perhatian berbagai pihak dan bergeser menjadi salah satu pos pengeluaran yang semakin besar dan memberatkan sebagian besar anggota masyarakat. Tingginya biaya pendidikan merupakan konsekuensi dari meningkatnya biaya dan berkurangnya kemampuan para penyandang dana pendidikan.

Pendidikan yang “mahal” akan semakin menjadi relatif ketika kita melihat dari sudut pandang yang berbeda. Apabila pendidikan dianggap sebagai bentuk investasi yang akan memberikan suatu keuntungan di masa mendatang, kita tidak akan menempatkan biaya pendidikan dalam skala prioritas terakhir atau berada di bawah pengeluaran yang konsumtif. Perspektif inilah yang harus terus diupayakan agar tidak terjadi gap pendekatan bagi solusi masalah seputar pendidikan.

Bermunculannya sekolah baru menimbulkan fenomena dalam dunia kependidikan. Bentuk dan pendekatan pendidikan semakin berkembang dan kompleks. Tidak hanya pemain lama yang mengembangkan sekolah yang sudah ada, tetapi juga dari pelaku usaha non-kependidikan dan bahkan penyelenggara pendidikan dari luar negeri. Secara objektif, masyarakat semakin sulit menentukan pilihan lembaga pendidikan formal yang akan digunakan.

A. Konsep Jasa Pendidikan

Pendidikan merupakan produk jasa yang dihasilkan dari lembaga pendidikan yang bersifat nonprofit, sehingga hasil dari proses pendidikan kasat mata. Untuk lebih mengenal lebih dalam tentang pemasaran pendidikan, kita harus mengenal lebih dahulu pengertian dan karakteristik pendidikan pada posisi yang tepat sesuai dengan nilai dan sifat dari pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, pendidikan yang dapat dipasarkan adalah pendidikan yang memiliki persyaratan berikut: (1) memiliki produk sebagai hasil komoditas; (2) produknya memiliki standar, spesifikasi, dan kemasan; (3) memiliki sasaran yang jelas; (4) memiliki jaringan dan media; (5) memiliki tenaga pemasaran.

Kotler (2006), mendefinisikan pemasaran sebagai proses sosial dan manajerial bagi individu dan kelompok untuk mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Dengan demikian, pemasaran produk dan jasa, termasuk sekolah berkaitan dengan konsep permintaan, produk, nilai, dan kepuasan pelanggan.

Konsep produk dalam dunia pendidikan terbagi atas jasa kependidikan dan lulusan. Jasa kependidikan terbagi atas jasa kurikuler, penelitian, pengembangan kehidupan bermasyarakat, ekstrakurikuler, dan administrasi. Bentuk produk tersebut hendaknya sejalan dengan permintaan pasar atau keinginan pasar yang diikuti oleh kemampuan dan kesediaan dalam membeli jasa kependidikan.

Sekolah hendaknya dapat berorientasi pada kepuasan pelanggan, selain juga perlu mencermati pergeseran konsep "keuntungan pelanggan" menuju "nilai" (*value*) dari jasa yang terhantar. Sekolah mahal tidak menjadi masalah sepanjang manfaat yang dirasakan siswa melebihi biaya yang dikeluarkan. Sebaliknya, sekolah murah bukan jaminan akan diserbu calon siswa apabila nilainya rendah.

1. Karakteristik Jasa Pendidikan dan Sekolah

a. Batasan jasa pendidikan

Pemasaran dalam konteks jasa pendidikan adalah proses sosial dan manajerial untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan melalui penciptaan penawaran dan pertukaran produk yang bernilai dengan pihak lain dalam bidang pendidikan. Etika pemasaran dalam dunia

pendidikan adalah menawarkan mutu layanan intelektual dan pembentukan watak secara menyeluruh.

Berdasarkan beberapa definisi, dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan sebagai produk jasa merupakan sesuatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang diproses dengan menggunakan atau tidak menggunakan bantuan produk fisik, yaitu proses yang terjadi merupakan interaksi antara penyedia jasa dan pengguna jasa yang mempunyai sifat tidak mengakibatkan perpindahan hak atau kepemilikan.

b. Karakteristik jasa pendidikan

Pendidikan merupakan produk berupa jasa, yang mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) lebih bersifat tidak berwujud daripada berwujud; (2) produksi dan konsumsi bersamaan waktu; (3) kurang memiliki standar dan keseragaman.

Dengan melihat karakteristik tersebut, jasa pendidikan diterima setelah melakukan interaksi dengan penghubung yang sangat dipengaruhi oleh siapa, kapan, dan di mana jasa tersebut diproduksi. Hal tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada siapa, kapan, dan di mana proses tersebut terlaksana.

2. Kualitas Jasa Sekolah

Untuk mencapai ciri-ciri tersebut, kita sepatutnya mengetahui parameter apa saja yang akan menjadi kekuatan dalam organisasi jasa, terutama jasa pendidikan.

Setidaknya ada lima determinan kualitas jasa (Parasuraman, 1985), yaitu sebagai berikut.

- a. *Keandalan*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan tepercaya. Dalam setiap realisasi, pelayanan sekolah hendaknya sesuai dengan apa yang telah dijanjikan. Selanjutnya, sekolah mengusahakan agar kondisi pelayanan yang ada dapat membantu keberhasilan proses belajar mengajar.
- b. *Responsif*, yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Kecepatan waktu juga harus diikuti oleh ketepatan waktu sehingga kualitas pelayanan tidak dikorbankan. Penanggung jawab kegiatan, guru, dan juga guru piket merupakan

ujung tombak dalam merespons orangtua siswa. Mereka hendaknya dapat menjawab setiap pertanyaan dan paling tidak dapat menjadi "pendengar yang baik" ketika muncul keluhan.

- c. *Keyakinan*, yaitu pengetahuan dan kompetensi guru serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan. Keyakinan pasar yang timbul merupakan suatu reputasi. Sekolah yang dibangun dalam kurun waktu tertentu dan utama merupakan cerminan dari kualitas guru. Untuk itu, diperlukan strategi pendekatan pemasaran internal, yaitu bagaimana pemilik sekolah dapat memberikan peningkatan kemampuan/kompetensi guru serta memotivasi guru agar dapat semakin yakin akan organisasinya.
- d. *Empati*, yaitu peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan. Pada prinsipnya setiap manusia senang apabila diperhatikan orang lain. Hal ini dapat menjadi dasar perlakuan sekolah untuk memerhatikan setiap perkembangan siswanya. Pengelolaan administrasi, termasuk basis data yang baik, dapat memudahkan pendekatan ini.
- e. *Berwujud*, yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan media komunikasi. Umumnya jasa pendidikan akan semakin terlihat baik ketika fasilitas fisik tersedia secara lengkap dan baik.

Pada akhirnya, pencitraan sekolah dapat ditimbulkan dengan menempatkan simbol-simbol yang sifatnya menerjemahkan konsep ke dalam tangkapan pancaindra, sebagai contoh untuk mengesankan guru sekolah yang berkualitas, ijazah pendidikan guru bisa dipajang.

Dengan melakukan unsur-unsur kualitas pelayan jasa, pelayanan pendidikan menjadi unggul dan pada akhirnya akan memudahkan pemasar untuk mengomunikasikan kekuatan sekolah. Dengan demikian, masyarakat dapat menangkap pesan, visi, dan misi sekolah, lebih cepat, mudah dan paham.

Ketika setiap komponen (*stakeholder*) dalam sistem pendidikan telah memahami tujuan sekolah, gap antara permintaan dan penawaran pengguna pendidikan akan semakin kecil. Sekolah akan lebih memfokuskan pasar sasaran yang sesuai dengan misinya dengan tetap mempertimbangkan kelayakan untuk dapat tetap beroperasi dan berkembang.

Memahami uraian di atas maka penyelenggara pendidikan dituntut semakin profesional dalam mengelola sekolah, tidak hanya menghadapi iklim persaingan yang semakin sengit, tetapi juga dalam menghadapi tuntutan pasar yang semakin kritis dan rasional. Untuk itu, diperlukan suatu

penelitian pasar yang sistematis sehingga sekolah dapat membuat strategi pemasaran sekolah dengan melihat kondisi persaingan lembaga pendidikan dan pasar pendidikan.

Arah pengelolaan pemasaran sekolah adalah mencapai kepuasan pelanggan. Upaya komunikasi pemasaran akan menekankan pada atribut yang dipentingkan oleh segmen yang dituju. Dengan pengalaman pelanggan yang puas, sekolah dapat menjadi media yang cukup efektif dan objektif. Sekolah berbasis kualitas akan menjadi dasar yang kuat dalam pemasaran produk pendidikan.

3. Kesenjangan Pemasaran Jasa Pendidikan

Kesenjangan yang sering terjadi adalah adanya perbedaan persepsi kualitas dan atribut jasa pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap organisasi jasa, termasuk sekolah terdapat beberapa ciri organisasi jasa yang baik, yaitu memiliki:

- a. konsep strategis yang memiliki fokus pada konsumen;
- b. komitmen kualitas dari manajemen puncak;
- c. penetapan standar yang tinggi;
- d. sistem untuk memonitor kinerja jasa;
- e. sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan;
- f. memuaskan karyawan sama dengan pelanggan.

4. Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Sekolah

a. Kepuasan pelanggan sekolah

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa penerapan pemasaran pendidikan adalah untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan pendidikan. Ketika berbicara tentang kepuasan, kita harus menyadari bahwa kepuasan antara satu orang dengan orang yang lainnya berbeda. Artinya, kepuasan berurusan dengan beberapa hal.

Giese dan Cote yang dikutip oleh Fandhy dan Gregorius (2001), mengemukakan tiga komponen utama, yaitu: (1) kepuasan pelanggan merupakan respons (emosional atau kognitif), (2) respons tersebut menyangkut proses fokus tertentu (ekspektasi, produk, pengalaman konsumsi, dan seterusnya), (3) respons terjadi pada waktu tertentu (setelah konsumsi, setelah pemilihan produk/jasa, berdasarkan pengalaman

akumulatif, dan lain-lain). Secara singkat, kepuasan pelanggan terdiri atas respons yang menyangkut fokus yang ditentukan pada waktu tertentu.

Dalam konteks pendidikan, kepuasan pelanggan dapat dilihat dari beberapa komponen, yaitu sebagai berikut.

Tabel 14.1 Komponen kepuasan pelanggan dalam pendidikan

No.	Komponen	Indikator-Indikator
1.	Karakteristik barang dan jasa.	Nama sekolah yang dikenal, staf pengajar yang kompeten, dan hubungan dengan lembaga luar.
2.	Emosi pelanggan	Motivasi siswa dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar.
3.	Atribut-atribut pendukung	Promosi dibidang jasa sekolah, lulusan yang berhasil, dan prestasi-prestasi yang dicapai.
4.	Persepsi terhadap pelayanan	Penerimaan pelayanan oleh siswa.
5.	Pelanggan lainnya	Penyebarluasan informasi.
6.	Manfaat	Fungsional dan emosional.
7.	Biaya	Moneter, waktu, energi, dan fisik.

b. Loyalitas pelanggan sekolah

Kepuasan pelanggan dalam konteks pendidikan dapat diamati pada perilaku siswa yang melakukan kegiatan rutin. Loyalitas lebih mengacu pada perilaku yang relatif stabil dalam jangka panjang dari unit-unit pengambil keputusan untuk melakukan kegiatan secara terus-menerus terhadap program lembaga pendidikan yang dipilih.

Keuntungan yang diperoleh lembaga pendidikan jika memiliki siswa yang memiliki loyalitas adalah: (1) mengurangi biaya pemasaran; (2) mengurangi biaya, transaksi biaya, transaksi kontrak, pemrosesan pemesanan, dan lain-lain; (3) mengurangi biaya *turn over* konsumen; (4) meningkatkan penjualan silang yang akan memperbesar pangsa pasar lembaga; (5) *word of mouth* yang lebih positif dengan asumsi bahwa konsumen yang loyal juga berarti yang merasa puas; (6) mengurangi biaya kegagalan.

Keuntungan memiliki sejumlah siswa yang loyal terhadap lembaga pendidikan adalah memberikan citra bahwa jasa pendidikan yang

ditawarkan dapat diterima dan dikenal oleh masyarakat luas, memiliki reputasi baik, dan sanggup untuk memberikan dukungan layanan dan peningkatan mutu pendidikan.

B. Pengelolaan Pemasaran Sekolah

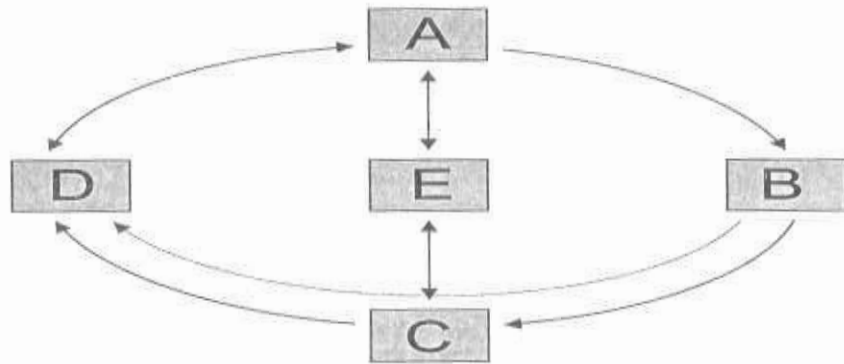
1. Hakikat Pengelolaan Sekolah

Sebagai salah satu komponen utama dalam sistem pendidikan, sekolah selayaknya memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Hal ini tidak terlepas dari seberapa baik sekolah itu dikelola.

Pengelolaan pendidikan bermutu tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen secara umum, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Fungsi-fungsi manajerial tersebut hendaknya dilakukan oleh setiap pengelola sekolah secara efektif dan efisien, yaitu pimpinan (kepala sekolah) secara khusus merupakan orang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya sekolah, yaitu SDM, siswa, metode, sarana-prasarana, dan pasar.

Pengelolaan sekolah berbasis kualitas (*quality education*) merupakan dasar efektivitas dari segala keberhasilan program-program sekolah. Pendidikan yang bermutu merupakan standar kesesuaian tampilan (*performance*) terhadap atribut-atribut yang dianggap penting oleh para pelanggan/pengguna jasa pendidikan. Atribut-atribut mutu tersebut hendaknya diketahui oleh penyelenggara sekolah sehingga operasionalisasi kegiatannya mengacu pada kepentingan mutu pelanggan.

Kegiatan pendidikan di sekolah sebagai salah satu bentuk pelayanan jasa (*service*) memiliki bentuk proses yang sirkuler, bukan linier atau sekadar jual beli. Dalam sistem pendidikan, sekolah hendaknya dapat memberikan inisiatif peran yang dapat memancing peran positif komponen sistem pendidikan lainnya seperti tergambar sebagai berikut.



Bagan 14.1
Proses Sirkuler Pendidikan
Sumber: Tampubolon (2005)

Keterangan:

A : Lembaga pendidikan/Sekolah/Madrasah

B : Jasa kependidikan

C : Pelanggan primer (Peserta didik)

D : Pelanggan tersier (Dunia usaha, Lembaga studi lanjutan)

E : Pelanggan sekunder (Orangtua, masyarakat, pemerintah)

Sekolah dalam kaitannya dalam industri jasa kependidikan menghasilkan produk-produk yang dapat dikategorikan sebagai: (1) produk sepenuhnya, yaitu jasa/pelayanan kependidikan dan (2) produk parsial, yaitu lulusan (Tampubolon, 2005). Produk-produk pendidikan sekolah terdiri atas jasa kurikuler, penelitian, pengembangan kehidupan bermasyarakat, ekstrakurikuler, dan administrasi. Kelima produk inilah yang merupakan wilayah kendali penuh sekolah dan merupakan tolok ukur pelayanan sekolah oleh komponen pendidikan lainnya.

2. Pasar Pendidikan dan Sekolah

Persaingan di dunia pendidikan tidak dapat terelakkan lagi, banyak lembaga pendidikan yang ditinggalkan oleh pelanggannya sehingga dalam beberapa tahun ini banyak terjadi merger dari beberapa lembaga pendidikan. Kemampuan administrator untuk memahami pemasaran pendidikan menjadi prasyarat dalam mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan lembaganya.

Adapun komponen kunci yang dapat dijadikan sebagai bahan analisis untuk memahami konsep pemasaran pendidikan, yaitu konsep pasar. Pasar merupakan tempat bertransaksi berbagai komoditas yang dihasilkan produsen dengan yang dibutuhkan, diinginkan, dan diharapkan konsumen. Pemasaran ialah proses transaksional untuk meningkatkan harapan, keinginan, dan kebutuhan calon konsumen sehingga calon konsumen menjadi tertarik untuk memiliki produk yang ditawarkan dengan cara mengeluarkan imbalan sesuai yang disepakati.

3. Hakikat Pemasaran Pendidikan dan Sekolah

Seperti diketahui bahwa lembaga pendidikan sekolah dalam perspektif *marketing* adalah lembaga yang kegiatannya melayani konsumen berupa siswa dan masyarakat umum yang dikenal dengan "*stakeholder*".

Lembaga pendidikan pada hakikatnya bertujuan memberi layanan. Pihak yang dilayani menginginkan kepuasan dari layanan tersebut, sebab mereka sudah membayar melalui berbagai hal, seperti SPP, investasi bangunan, dana ujian, pajak, bantuan pemerintah kepada pihak sekolah untuk layanan pendidikan bagi warganya, dan lain-lain. Jadi, pihak konsumen berhak mendapatkan layanan yang memuaskan. Layanan ini dapat dilihat dari berbagai bidang, mulai dari layanan dalam bentuk fisik, sampai layanan berbagai fasilitas dan guru yang berkualitas.

Konsumen akan menuntut layanan yang tidak memuaskan. Mereka akan memerhatikan keadaan bangunan, ruang belajar, atap yang bocor, bangunan yang membahayakan keselamatan siswa, kebersihan, ketersediaan MCK, keamanan, dan lampu penerang. Kemudian, tersedianya fasilitas papan tulis, kapur, spidol, teknologi pembelajaran, perpustakaan, karyawan yang santun, ramah, serta guru yang disiplin, berwibawa, menguasai materi pelajaran, mau menambah pengetahuannya, rajin mendengar informasi mutakhir, dan sebagainya. Semuanya akan bermuara pada sasaran memuaskan konsumen. Inilah tujuan hakiki dari *marketing* lembaga pendidikan (Alma, 2003: 45-46).

4. Batasan Pemasaran Jasa Pendidikan

Pemasaran atau *marketing* tidak diasumsikan dalam arti yang sempit, yaitu penjualan, tetapi memiliki pengertian yang sangat luas. Intinya penerapan *marketing* tidak hanya berorientasi pada peningkatan laba

lembaga, tetapi menciptakan kepuasan bagi pelanggan sebagai bentuk tanggung jawab kepada *stakeholder* atas kualitas dari *output*-nya.

Khusus dalam *marketing* pendidikan, John R. Silber yang dikutip Buchari Alma menyatakan bahwa, etika *marketing* dalam dunia pendidikan adalah menawarkan mutu layanan intelektual dan membentuk watak secara menyeluruh. Hal itu dikarenakan pendidikan bersifat lebih kompleks, yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, hasil pendidikannya mengacu jauh ke depan, membina kehidupan warga negara, generasi penerus ilmuwan pada kemudian hari.

Dalam membangun lembaga pendidikan, Brubacher menyatakan dua landasan filosofi, (1) landasan epistemologis, yaitu lembaga pendidikan harus berusaha untuk mengerti dunia sekelilingnya, memikirkan sedalam-dalamnya masalah yang ada di masyarakat, tujuan pendidikan tidak dapat dibelokkan oleh berbagai pertimbangan dan kebijakan, tetapi harus berpegang teguh pada kebenaran; (2) landasaan politik adalah memikirkan kehidupan praktis untuk tujuan masa depan bangsa karena masyarakat kita begitu kompleks sehingga banyak masalah.

5. Sistem Pemasaran Sekolah

Organisasi pendidikan hendaknya memiliki sistem pengelolaan/ manajemen yang dapat memaksimalkan atribut-atribut yang dianggap pasar sebagai atribut yang penting dalam sebuah institusi pendidikan. Oleh karena itu, konsep pemasaran pendidikan yang berwawasan jasa/ produk pelayanan akan berkembang menjadi konsep pemasaran pendidikan yang berorientasi pasar bahkan berwawasan masyarakat (*society*).

DAFTAR PUSTAKA

- A. Hamid Syarief. 1996. *Pengembangan Kurikulum*. Surabaya: Bina Ilmu.
- A. L. Tibawi 1962. "Origin and Character of Al-Madrasah", Bulletin of The School of Oriental and African Studies.
- A. Maslow. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. 1985. *Journal of Marketing: A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Reseach*.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.
- Aan Komariah dan Cepi Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abdul Muin Salim. 2002. *Konsepsi Kekuasaan Politik dalam Al-Qur'an*. Jakarta: Rajawali Press.
- Abdul Rasyid Moten dan Syed Sirajul Islam. 2005. *Introduction to Political Science*. Australia: Thompson.
- Abdullah Munir. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Abu Luwis Al-Yasu'i, t.t. *Al-Munjid Fi Al-Lughah Wa Al-Munjid Fi al-A'lam*. Cet.-23. Beirut: Dar al-Masyriq,
- Achmad Sanusi. 1988. *Sistem Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Bandung: IKIP Bandung.

- Adam Ibrahim Indrawijaya, MPA & Wahyu Suprapti. 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Ade Rusliana. 2010. *Prinsip-prinsip Layanan Khusus Sekolah/Madrasah*. (<http://www.tendik.org/> diakses tanggal 26 April 2012).
- Agus Darmawan. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Pendidikan Network, <http://re-searchengines.com/adharma2.html>, (21-2-013).
- Ahmad Batinggi. 1999. *Manajerial Pelayanan Umum*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Ahmad Khiron, *Komponen Kurikulum dan Prosedur Pengembangan Kurikulum*. <http://Koir.Multiply.Com>, tanggal 19 April 2009.
- Ahmad Rohani H.M. dan Abu Ahmadi. 1991. *Pengelolaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ahmad Sabri. 2000. *Administrasi Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- Ahmad Tafsir. 1999. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ainurrafiq Dawam & Ahmad Ta'arifin. 2005 *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Listafariska Putra.
- Ali Hasan dan Mukti Ali. 2003. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Ali Imron. 1995. *Manajemen Peserta Didik di Sekolah/Madrasah*. Malang: IKIP Malang.
- Ali Muhammad Syalabi. 1987. *Tarikh Al-Ta'lim fi Al-Mamlakah Al-'Arabiyyah Al-Su'udiyah*. Kuwait: Dar Al-Qalam.
- Alim Sumarno. 2011. *Definisi Konseptual Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (<http://elearning.unesa.ac.id>, diakses pada 20 Desember 2012).
- Al-Mawardi. 2000. *Ahkam Al-Shulthaniyah fi Al-Wilayat Al-Diniyah*. Jakarta: Darul Falah.
- Amir Daien Indrakusuma. 1993. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- _____. 1987. *Administrasi Kesiswaan*. Malang: Jurusan AP FIP IKIP Malang
- Anwar Arifin. 2003. *Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional dalam Undang-undang Sisdiknas*. Jakarta: Depag. RI.
- Arief Rachman dan TKPP Mutu SMU. 2000. *Paket-2 Panduan Pelatihan untuk Pengembangan Madrasah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Armai Arif. 2005. *Reformulasi Pendidikan Islam*. Jakarta: CRSD PRESS.

- Ary Gunawan. 2000. *Sosiologi Pendidikan: Suatu Analisis Sosiologi tentang Berbagai Problem Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ary H Gunawan. 2002. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta,
- Asep Herry Hernawan dkk. 2003. *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Asrori Ardiansyah M. 2011 *Prinsip-prinsip Manajemen*. <http://kabarpendidikan.blogspot.com/2011/10/prinsip-prinsip-manajemen.html>. (02 Januari 2012)
- Azhar Arsyad. 2009. *Media Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Azyumardi Azra. 1999. *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos.
- Badri Yatim. 1999. *Sejarah Sosial Keagamaan Tanah Suci: Hijaz (Mekah dan Madinah) 1800-1925* Jakarta: Logos.
- Bahtiar. 2009. *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sinjai Barat*. (Laporan Penelitian).
- Bernardine R. Wirjana, M.S.W. & Susilo Supardo. 2002. *Kepemimpinan (Dasar-dasar dan Pengembangannya)*. Yogyakarta: Andi.
- Bobbi De Porter, Mark Reardon, Sarah Singer-Nourie. 1999. *Quantum Teaching-Mempraktikkan Quantum Learning di Ruang-ruang Kelas*, Bandung: Kaifa.
- Campbell, R. F., dan Nystrand. 1988. *Introduction to Educational Administration*. London: Allyn Press.
- Carter V. Good. 1959 *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ciptono F. 1997. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Cony Semiawan. 1990. *Pendekatan Keterampilan Proses*. Jakarta: Gramedia.
- Daulat P. Tampubolon. 2005. *Pendidikan Bermutu untuk Semua*. Makalah.
- Dedi Supriadi. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Data Balitbang Depdiknas tahun 2003*. Surat Kabar Kompas. Jakarta.
- Depdikbud Dirjen Pend. 1998. *Panduan Manajemen Sekolah, Dasar dan Menengah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Depdiknas. 2003. *Data Balitbang Depdiknas Tahun 2003*. Jakarta: Surat Kabar Kompas.

- Depertemen Agama. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.
- Diknas. 2002. *Pendekatan Kontekstual (Contekstual Teaching Learning/ CTL)*. Jakarta: Dikdasmen.
- Diknas. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pembinaan TK-SD.
- Direktorat Pendidikan Luar Biasa. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa.
- Dirjen Binbagais. 1999. *Panduan Tugas Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Dirjen Pend. Islam. 2009. *Panduan BOS*. Jakarta: Kemenag.
- Djam'an Satori. 2000. *Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Bandung: IKIP Bandung.
- E. Mulyasa. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah*. Bandung: Rosda Karya
- _____. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: Remaja
- _____. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2009. *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Menejemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- E.K. Imam Munawwir. 2002. *Asas-asas Kepemimpinan dalam Islam*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Fasli Jalal, dkk. 2007. *Pedoman Penetapan Peserta dan Pelaksanaan Sertifikasi Guru dalam Jabatan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- _____. 2001.(editor), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Adicita & Depdiknas: Yogyakarta.
- Frances Hesselbern, Marshall Gold Smith, Richard Beckhard (ed). 1997. *The Leader of The Future, Pemimpin Masa Depan, alih bahasa: Bob Widyahartono*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- G.B. Davis. 1993. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. (Terjemahan Andreas S. Adiwardana). Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

- H.A. Malik Fadjar. 1998. *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI.
- H.A.R. Tilaar. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan; Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2001. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- H.S. Hasibuan. 2008. *Kurikulum SD Citra Al Madina Padang*. Padang: SD Citra Al Madina Padang.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Cet. II. Yogyakarta: UGM.
- Hadari Nawawi. 1989. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung.
- _____. 1993. *Kepemimpinan dalam Islam*. Yogyakarta: UGM Pres.
- Haedar Akib. 2010. *Reaktualisasi Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah Online*, <http://smpn29samarinda.wordpress.com> (diakses pada 8 Jan 2013).
- Hamdan Adnan & Hafid Cengara. 1996. *Prinsip-prinsip Hubungan Masyarakat*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Hamzah B. Uno. 2007. *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hans Antlov dan Sven Cederroth. 2001. *Kepemimpinan Jawa (Perintah Halus, Pemerintahan Otoriter)*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Hasbi Amirudin. 2000. *Konsep Negara Islam menurut Fazlur Rahman*. Yogyakarta: Ull Press.
- Hasbullah. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hendyat Soetopo dan Soemanto. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Herbert G. Heneman., et al., 1981 *Managing Personnel and Human Resources*. Illionis: t.p.
- Hidayat Soetopo dan Wasty Soemanto. 1993. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum, sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hujair Sanaky, A. H. 2007. *Kompetensi dan Sertifikasi Guru "Sebuah Pemikiran"* <http://www.pustekkom.go.id/teknodik/t> (diakses 10/10-2012)
- Husaini Usman. 2006. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibnu Taimiyah. 1998. *Siyasah Syar'iyah, Etika Politik Islam*. Surabaya: Risalah Gusti.

- Ibrahim, Bafadal. 2003. *Manajemen Perlengkapan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2006. *Pengelolaan Perpustakaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idochi Anwar & Yayat H. Amir. 2000. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PPs UPI.
- Imron Arifin. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Isjoni. 2007. *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindu.
- Iwa Sukiswa. 1986. *Dasar-dasar Umum Manajemen Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Iwan. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Online)(<http://www.slideshare.net>, diakses pada 6 Jan 2013).
- J. Alan Thomas. 1985. *The Productive School. A System Analisis Approach to Educational Administration*. Chichago University.
- Jamal Ma'mur Asmani. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- James D. Mooney. 1954. *Organization is the Form of Every Human Association for the Attainment of Common Purpose*. tp.
- Johan Permana, dan Darma Kesuma. 2009. *Kepemimpinan Pendidikan* Bandung: Alfabeta.
- John White. 2000. *International Curriculum and Its Great Purpose*. Educational Studies: Kogan Page.
- K.C. Laudon & J.P. Laudon, 1998. *Management Information Systems New Approaches to Organization & Technology*. Upper Sadle River New Jersey: Prentice-Hall.
- Kathleen. ERIC Digests. 2002. *Kathleen, ERIC_Digests*, downloaded April 2002.
- Khaeruddin & Mahfud Junaedi, dkk. 2007. *(KTSP) Konsep dan Implementasinya di Madrasah*. Yogyakarta: Pilar Media.
- Khoe Yao Tung. 2002. *Simponi Sedih Pendidikan Nasional*. Jakarta: Abdi Tandır.
- Kusmintardjo. 1992. *Pengelolaan Layanan Khusus di Sekolah/Madrasah (Jilid I)*. Malang: IKIP Malang.
- Louis Allen. 1958. *A Management and Organization*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lukman Thaib. 2001. *Politik menurut Perspektif Islam*. Selangor DE: Sinergymate, Sdn.bhd.

- M. Manulang. 1963. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- M. Natsir. 1954. *Kapita Selekta*. Jakarta: Bulan Bintang.
- M. Rifa'i. 1980. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Bandung: Adsup IKIP Bandung.
- M. Rizwan Haji Ali. 2001. *Pemberontakan terhadap Negara Islam dalam Perspektif Hukum Islam*. Skripsi Sarjana. Lhokseumawe: STAI Malikussaleh.
- M. Sobry Sutikno. 2010. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Prospect.
- _____. 2012. *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*. Lombok: Holistica.
- Made Pidarta. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Maksum. 1999. *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos.
- Malcolm Skillbeck. 1976. *School Based Curriculum Development and Teacher Education*. OECD: Mimeograph.
- Mansyur. 1995. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Dirjen Binbaga Islam Depag RI.
- Mantja W dan Ali Imran. 1998. *Manajemen Peserta Didik*. Malang: Dikbud.
- Marno dan Triyo Supriyanto. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Mehdi Nakosteen. 1996. *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*. Edisi Indonesia. Surabaya: Risalah Gusti.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Moefti Wiriadihardja. 1987. *Beberapa Masalah Kearsipan di Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Moh. Uzer Usman. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mohammad Ali, dkk. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana. Press.
- Mu'arif. 2005. *Wacana Pendidikan Kritis/Menelajahi Problematika, Meretas Masa Depan Pendidikan Kita*. Yogyakarta: IrciSoD.
- Muhammad Jamil Abd. Gafar. 2003. *Re-formulasi Rancangan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Nur Insani.
- Muhammad Yusuf Musa. 1988. *Organisasi Negara Menurut Islam*. Banda Aceh: Proyek Penterjemahan MUI Prop. D.I. Aceh.

- Mujamil Qomar. 2009 *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Munir. 2000. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Murip Yahya. 2009. *Pengantar Pendidikan*. Bandung: Prospect. 2009.
- Murray Print. 1987. *Curriculum Development and Design*. Allen and Unwin: Sidney.
- Nana Syaodih Sukmadinata. 1988. *Prinsip dan Landasan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: P2LPTK Depdikbud.
- Nanan D. Sudjana. 1988. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan dan Kejuruan*. Jakarta: Depdikbud.
- _____. 2000. *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cet. III. Bandung: Falah Production.
- _____. 2005. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Penerbit Sinar Baru Algensindo,
- Nanang Fattah. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Nasution. 1995. *Asas-asas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nazhary. 1993. *Pengorganisasian, Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Deramaga,
- Ngalim Purwanto. 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Oemar Hamalik. 1995. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2003. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Onong Uchjana Effendi. 1989. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Oteng Sutisna. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Bandung. Angkasa.
- Parsudi Suparlan (Peny.) 1981. *Pengetahuan Budaya, Ilmu-ilmu Sosial dan Pengkajian Masalah-masalah Agama*. Jakarta: Balitbang Depag RI.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005. *tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Philip Edward. 2002. *Management and Curriculum in Education: Concept and Practice*. Prenhall Ltd. New York.
- Philip Kotler. 2000. *Marketing Management*. 10th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
- Philip. B. Crosby. 1979. *Quality is Free*. New York: New American Library.

- Piet A. Sahertian. 1979. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- _____. 1982. *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Madrasah*. Malang: Jurusan IKIP Malang.
- Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno. 2007. *Strategi Belajar Mengajar*. Bandung: Refika Aditama.
- Purwadarminta. 2005. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- R. G. Murdick, J. E. Ross, J.R. Clagget. 1997. *Sistem Informasi untuk Manajemen Modern Edisi Ketiga (Terjemahan J. Djamil)*. Jakarta: Erlangga.
- R. McLeo., Jr. 1995. *Management Information System*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- R. Soebroto. 1980. *Pokok-pokok Pengertian Ilmu Taha Usaha*. Jakarta: Balai Pembinaan Administrasi, Akademi Administrasi Negara.
- Rahmad R. 2004. *Supervisi Pendidikan dan Implementasinya di Sekolah*. Padang: Makalah, UNP.
- Ramayulis. 2002. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- _____. 2003. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rita Johan. 2004. *Berbagai Masalah Pendidikan di Indonesia*. Tabloid.
- Rohiyat. 2003. *Manajemen Sekolah*. Bandung: Aditama.
- Rutmini dan Juyono. 1991. *Manajemen Berbasis Madrasah: Konseptual dan Kemungkinan Strategi Pelaksanaan*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Depdikbud.
- Samsul Hady. 2001. *Manajemen Madrasah, Seri informasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Depag RI.
- Samsul Nizar. 2002. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Pers.
- Seokarto Indrafachrudi, dkk. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usana Offset Printing.
- Singh R. 2005. *Telecommunications System & Internet Communications*. Journal of Information Technology and Libraries. Diambil pada tanggal 21 Mei 2005 dari <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- Sjafri Sairin. 2003. *Membangun Profesionalisme Muhammadiyah*. Yogyakarta: Lembaga Pengembangan Tenaga Profesi.
- Slamet Abidin dan Aminuddin. 1999. *Fiqh Munakahat*. Bandung: Pustaka Setia.
- Soedijarto. 1999. *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Gramedia.

- Soejipto dan Rafilis Kosasih. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soekarto Indrafachrudi. 1994. *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah/ Madrasah dengan Orangtua Murid dan Masyarakat*. Malang: IKIP.
- Soetjipto. 2004. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soewarno Handayaningrat. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sondang P. Siagian. 1978. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2001. *Sistem Informasi Manajemen untuk Pengambilan Keputusan*. Bandung: Remadja Karya.
- Sri Damayanti. 2008. *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>, diakses pada 6 Juni 2013).
- Sri Murtini & Judianto. 2001. *Kepemimpinan di Alam Terbuka*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara. R.I.
- Stanford J. Shaw. 1977. *History of the Ottoman Empire and Modern Turkey*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stephen D. Tansey. 1995. *Politics: The Basics*. London: Routledge.
- Stephen Knezevich, J. 1961. *Administration of Public Education*. New York: Harper and Brothers Publisher.
- Subroto Suryo. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- _____. 2003. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- _____. 2005. *Visi Baru Manajemen*. dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsimi Arikunto. 1986. *Pengelolaan Kelas dan Siswa*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sulthon Masyhud, dkk. 2004. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: DIVA Pustaka.
- Sumardi. 2001. *Pengaruh Pengalaman Terhadap Profesionalisme serta Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja*. Tesis. Purwokerto: Undip.
- Supiana. 2008. *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan*. Jakarta: Depag RI: Balitbang dan Diklat.

- Suprpto. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Makalah: <http://www.fkip-unpak.org/suprpto.htm>.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suti'ah Muhaimin dan Nur Ali. 2004. *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Pengefektifan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Sutiah. 2003. *Teori Belajar dan Pembelajaran (Buku Ajar)*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sutrisno. 2006. *Revolusi Pendidikan di Indonesia*. Yogyakarta: Ar-Ruzz.
- Syafruddin Nurdin. 2005. *Guru Profesional dan Implementasi*. Ciputat: Ciputat Press.
- Syaiful Bahri Djamarah. 1994. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Syaiful Sagala. 2002. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2005. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfa Beta.
- Taty Rosmiati, dan Dedy Ahmad Kurniady. 2009. *Kepemimpinan Pendidikan, Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- The Liang Gie. 1972. *Kamus Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Thomas J. Sergiovanni. 1987. *Educational Governance and Administration*. New York: Prentice Hall Inc.
- Trianto. 2008. *Branding Sekolah Yes, Komersial Sekolah No*. Jakarta: Media.
- Udin Saefudin Saud. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Uhar Suharsaputra. 2002. *Pengantar Filsafat Ilmu*. Kuningan UNIKU.
- Undang-Undang Guru dan Dosen RI No. 14 tahun 2005. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* (Lembaran Negara RI Tahun 2005 nomor 157).
- Undang-Undang RI Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional pendidikan*, Fokus Media, Bandung, 2006.
- Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem pendidikan Nasional*. Bandung, Fokus Media, 2006.
- Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. 1997. *Kinerja*. (terjemahan). Cet. I Yogyakarta: Pustaka Bisnis Global.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Remaja Grafindo Persada.

- William A. Yeager. 1994. *Administration and The Pupil*. New York: Harper and Brothers.
- Wina Sanjaya. 2007. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Yohanes Sri Guntur, dkk. 1998. *Analisis Pengalaman Terhadap Profesionalisme dan Analisis Pengaruh Profesionalisme Terhadap Hasil Kerja, dalam Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi (MAKSI) Undip*. Semarang. Vol. 1, Agustus 2002.
- Yusak Burhanuddin. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung. Pustaka Setia.

Profil Penulis

H. A. Rusdiana lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961 merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm) dan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orangtua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung, Jurusan Dakwah Falkutas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta tahun 2002, dan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung tahun 2012.

Sesuai dengan moto hidupnya "belajar dan mengabdikan", ia mengabdikan sebagai Dosen PNS Fakultas Sains dan Teknologi UIN Bandung. Sampai saat ini ada enam buku yang sudah diterbitkan, yaitu: Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosisl dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010), Antropologi Pendidikan (BatiC 2011), dan buku lepas Manajemen SDM cet.II (Arsad, 2012), Manajemen Kewirausahaan (Arsad, 2012), Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komonika, 2012), Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Komonika, 2012). Ada enam judul buku Pendidikan dan Keguruan siap untuk cetak, 3 kegiatan penelitian, 6 tulisan Jurnal Nasional dan Internasional. Di samping itu, tak luput dari pengabdian kepada masyarakat membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang mengembangkan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984, serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Ketua Yayasan. Kegiatannya adalah pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa. Setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Selain itu, ia membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.