

Muhammad Arifin
Elfrianto

UMSU  PRESS

MANAJEMEN PENDIDIKAN MASA KINI

*Dilengkapi Pengalaman Kepala Sekolah
dan Hasil Observasi Mahasiswa*



Judul: Manajemen Pendidikan Masa Kini

Penulis

Muhammad Arifin
Elfrianto

Desain Sampul

Sartika Tri Anjayani

Layouter

Rudi Syahputra

Cetakan Pertama, September 2017

Cetakan Kedua, Agustus 2019

Cetakan Ketiga, Februari 2020

Cetakan Keempat, Maret 2021

Penerbit



Jalan Kapten Muktar Basri No 3 Medan, 20238

Telepon, 061-6626296, Fax. 061-6638296

Email : umsupress@umsu.ac.id

Website : <http://umsupress.umsu.ac.id>

ISBN: 978-602-6997-69-2

xii, 384 hal; 15 x23 cm

Anggota

Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiyah
(APPTIMA)

Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

HAK CITA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian dan sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk menfotocopy, merekan dan dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis.

DAFTAR ISI	i
Daftar Tabel dan Gambar	vi
KATA PENGANTAR	viii
BAB I	
MANAJEMEN DAN DEFENISI MANAJEMEN	
PENDIDIKAN	
A. Pengertian Manajemen	1
B. Fungsi-fungsi Manajemen	6
C. Pengertian Administrasi	10
D. Defenisi Pendidikan	12
E. Defenisi Manajemen Pendidikan	16
F. Ruang Lingkung Manajemen	17
G. Tanggung Jawab dan Keterampilan Manajerial	20
H. Teknik-Teknik Manajemen Pendidikan	23
I. Efektif dan Efisien dalam Manajemen	25
BAB II	
MANAJEMEN PESERTA DIDIK	
A. Defenisi Manajemen Peserta Didik	35
B. Penerimaan Siswa Baru (PSB) VS Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)	37
C. Jalur Siluman	40
D. Pembinaan Peserta Didik	41
E. Mencari Kakak Kelas	47
F. Mengumpulkan Biodata	49
G. Mencatat siswa dalam Buku Induk	50
H. Pembinaan disiplin	51
I. Promosi dan Mutasi Siswa	54
J. Sekilas tentang Student <i>Exchange</i>	57

BAB III

MANAJEMEN KURIKULUM DAN PENGAJARAN

A.	Pengertian Kurikulum _____	63
B.	Fungsi Kurikulum _____	67
C.	Defenisi dan Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum _	71
D.	Struktur Kurikulum _____	82
E.	Pengembangan Program Tahunan _____	87
F.	Pengembangan Program Semester _____	89

BAB IV

MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

A.	Defenisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan _____	95
B.	Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan _____	103
C.	Tugas Tenaga Pendidik dan Kependidikan _____	104
D.	Pengembangan Guru dan Staf _____	105

BAB V

MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

A.	Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana _____	115
B.	Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan _____	118
C.	Pengadaan Sarana dan Prasarana _____	121
D.	Tata Cara Penyingkiran atau Pemusnahan Sarana dan Prasarana _____	126

BAB VI.

MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH

A.	Pengertian Manajemen Keuangan Sekolah _____	129
----	---	------------

B.	Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Sekolah _____	135
C.	Langkah-langkah menyusun RAPBS _____	137

BAB VII

MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT

A.	Pengetian Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat _____	141
B.	Sarana Hubungan sekolah dan Masyarakat _____	142
C.	Ruang Lingkup Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat _____	149
D.	Prinsip-prinsip Hubungan Sekolah dengan Masyarakat _____	151

BAB VIII

MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS

A.	Aneka layanan khusus dan defenisi layanan khusus _____	155
B.	Ruang lingkup manajemen layanan khusus sekolah _____	162

BAB IX

STRUKTUR ORGANISASI DALAM SUATU LEMBAGA

A.	Struktur Organisasi _____	165
B.	Karakteristik Struktur Organisasi _____	167
C.	Macam-macam struktur organisasi _____	171
D.	Penyakit, Gejala dan Pengobatan Organisasi _____	177

BAB X

SUPERVISI PENDIDIKAN

A.	Hakekat Supervisi _____	181
B.	Permasalahan Supervisi Pendidikan _____	184
C.	Tujuan Supervisi pendidikan _____	186

D.	Ragam Supervisi _____	188
E.	Teknik-teknik Supervisi _____	190

BAB XI

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A.	Defenisi Pemimpin dan Kepemimpinan _____	195
B.	Fungsi dan Peran Kepemimpinan _____	201
C.	Teori Kepemimpinan _____	208
D.	Type Kepemimpinan _____	216
E.	Kepemimpinan Kepala Sekolah _____	218
F.	Standar Kepala Sekolah _____	219
G.	Kepala Sekolah sebagai Manajer _____	223
H.	Kepala Sekolah sebagai Administrator _____	227
I.	Kepala Sekolah sebagai Supervisor _____	229

BAB XII

PERAN GURU SEBAGAI MANAJER

A.	Pengertian Guru _____	235
B.	Peran Guru _____	236
C.	Kompetensi Guru _____	243

BAB XIII

MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI

A.	Pengertian Konflik dan Negoisasi _____	259
B.	Bentuk Konflik dan Macam Negoisasi _____	260
C.	Penyebab Konflik _____	263
D.	Strategi Mengatasi Konflik _____	266

BAB XIV

MANAJEMEN STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

A.	Defenisi Mutu _____	273
B.	Defenisi Penjaminan Mutu _____	276
C.	Defenisi Total Quality Management _____	277
D.	Pemikiran Beberapa Pakar Mutu _____	278
E.	TQM dalam Konteks Pendidikan di Indonesia _____	290
F.	Manajemen Berbasis Sekolah _____	299

BAB XV

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A.	Pengeritan Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah _____	307
B.	Hakekat Pengambilan Keputusan _____	309
C.	Model Pengambilan Keputusan _____	310
D.	Langkah-langkah Pengambilan Keputusan _____	323
E.	Proses Pengambilan Keputusan _____	325

LAMPIRAN _____	327
-----------------------	-----

DAFTAR PUSTAKA _____	379
-----------------------------	-----

TENTANG PENULIS _____	382
------------------------------	-----

**DAFTAR
TABEL DAN GAMBAR**

BAB 1	BAB 3
Tabel 1.1 __7	Tabel 3.1 __65
Tabel 1.2 __7	Tabel 3.2 __67
Tabel 1.3 __9	Tabel 3.3 __68
Tabel 1.4 __18	Tabel 3.4 __83
Tabel 1.5 __19	Tabel 3.5 __84
Tabel 1.6 __20	Tabel 3.6 __86
Tabel 1.7 __23	Tabel 3.7 __88
Tabel 1.8 __28	Tabel 3.8 __90
BAB 5	BAB IX
Tabel 5.1 __124	Tabel 9.1 __178
BAB XIII	BAB XI
Tabel 13.1 __265	Tabel 11.1 __209
Tabel 13.2 __267	
Tabel 13.3 __270	
GAMBAR	
BAB I	BAB VIII
Gambar 1.1 __4	Gambar 8.1 __156
BAB II	Gambar 8.2 __157
Gambar 2.1 __38	Gambar 8.3 __158
Gambar 2.2 __41	Gambar 8.4 __161
Gambar 2.3 __44	
Gambar 2.4 __46	BAB X
Gambar 2.5 __48	Gambar 10.1 __193
Gambar 2.6 __58	
Gambar 2.7 __59	BAB XI
BAB IV	Gambar 11.1 __208
Gambar 4.1 __104	Gambar 11.2 __233
Gambar 4.2 __105	
Gambar 4.3 __106	BAB XII
Gambar 4.4 __109	Gambar12.1 __252

Gambar 4.5 __113	Gambar 12.2 __254
BAB V	Gambar 12.3 __256
Gambar 5.1 __116	Gambar 12.4 __256
Gambar 5.2 __117	Gambar 12.5 __257
Gambar5.3 __121	Gambar 12.6 __257
Gambar5.4 __122	
Gambar5.5 __125	BAB XIII
Gambar5.6 __127	Gambar 13.1 __269
BAB VI	
Gambar 6.1 __130	
Gambar 6.2 __131	
BAB VII	
Gambar 7.1 __144	
Gambar 7.2 __146	
Gambar7.3 __147	
Gambar 7.4 __148	
Gambar 7.5 __153	



PRAKATA

Puji syukur tak terhingga disampaikan kepada Allah SWT. Dalam kurun waktu hampir 4 bulan akhirnya buku “*Manajemen Pendidikan Masa Kini*” selesai.

Awalnya menulis buku ini karena termotivasi beberapa hal. *Pertama*, belum adanya buku “Manajemen Pendidikan” karya dosen FKIP UMSU yang bisa dan sesuai untuk dijadikan pegangan mahasiswa belajar mata kuliah Manajemen Pendidikan. Apalagi, mata kuliah Manajemen Pendidikan hadir sejak diberlakukan kurikulum SN-DIKTI sehingga diperlukan buku-buku yang sesuai dengan kondisi di lapangan. Kehadiran buku ini tidak hanya teori tetapi juga dilengkapi dengan pengalaman kepala sekolah dalam mengelola manajemen pendidikan di sekolah. Perbedaan lain, buku ini juga membuat hasil observasi mahasiswa terkait manajemen pendidikan di sejumlah sekolah di Medan dan Deli Serdang. Hasil laporan observasi bisa menjadi contoh bagaimana praktik apik pengelolaan manajemen pendidikan di sekolah.

Kedua, buku ini hadir karena ada tanggungjawab moral dan komitmen bersama dengan mahasiswa dimana dosen dan mahasiswa berkomitmen selesai mata kuliah membuat buku.

Ketiga, membangun budaya akademik dan semangat literasi di perguruan tinggi. Sebagai dosen bertanggung jawab untuk membangun semangat menulis di UMSU khususnya karya ilmiah. Awalnya, tugas-tugas mahasiswa hanya sebatas membuat makalah ilmiah dan dikumpul dalam bentuk dijilid semata. Butuh sentuhan kreatif dan Penulis berpikir, makalah ilmiah yang bagus tersebut sepertinya kurang memiliki nilai yang tinggi jika tidak dilakukan perubahan dalam bentuk *packing*. Maka, sejak awal masuk kuliah tugas makalah ilmiah diusulkan diganti dan berbentuk buku. Mahasiswa pun setuju meskipun di awal-awal terjadi sedikit penolakan, bahkan mahasiswa *keteteran* karena belum pernah sama sekali membuat buku, bagaimana proses pengumpulan bahan,



BAB I MANAJEMEN DAN DEFENISI MANAJEMEN PENDIDIKAN

mencegah terjadi plagiat dan proses *editing*, hingga percetakan. *Alhamdulillah*, semua proses tersebut berjalan dengan baik.

Kehadiran buku ini memiliki sejumlah perbedaan dari buku-buku Manajemen Pendidikan yang pernah ada. Perbedaan yang paling kentara adanya cerita-cerita menarik saat observasi. Hasil observasi yang ditulis dengan bahasa santai tersebut diharapkan menjadi daya tarik kehadiran buku ini.

Buku *Manajemen Pendidikan Masa Kini* tentunya belum maksimal dan sesuai harapan. Penulis berharap ada kritik, masukan dan saran yang membangun untuk perbaikan buku ini ke depannya.

Atas selesainya buku ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada Rektor UMSU, Dr Agussani, MAP atas kebijakannya yang sangat membangun budaya menulis di UMSU dengan memberi insentif atas hasil karya dosen. Ucapan terimakasih kepada Dekan FKIP UMSU, Dr Elfrianto, MPd turut berpartisipasi memberi masukan dan sumbangan pemikiran sehingga bersama-sama menyelesaikan buku ini. Ucapan terimakasih disampaikan kepada Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) UMSU, Dr Muhammad Said Siregar, MSi, Sekretaris LP2M T Riza Zarzani, SH, MH serta teman-teman di LP2M yang memotivasi penulis untuk berkarya membuat buku.

Ucapan terimakasih disampaikan, kepada ibu saya, Suriaty dan istri Pit Salwaniah Siregar, SPd, ketiga anak saya, Muhammad Rafly, AR, Arsal Fahim AR dan Langit Al Bassam yang selalu memberi dukungan dan semangat untuk menyelesaikan buku ini. Tentu tak lupa, ucapan terimakasih disampaikan kepada UMSU Press yang bersedia menerbitkan buku-buku karya dosen UMSU.

Di akhir, penulis termotivasi dengan apa yang disampaikan novelis Ahmad Fuadi, Menulislah meskipun satu buku seumur hidup karena menulis bisa mengantarkan terhadap kesuksesan di masa depan.

Penulis

A. Pengertian Manajemen

Membahas tentang manajemen tentunya harus diawali dengan pemahaman tentang pengertian manajemen. Secara *etimologi*, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris; *management*. Akar kata tersebut berasal dari; *manage*, atau *managiare* yang memiliki makna; melatih kuda dalam melangkahakan kakinya. (Echolas dalam Masyhud, 2014).

Pengertian lain dari manajemen berdasarkan *Encyclopedia Americana*, 1978m p.171 dalam Mustari 2015 menguraikan, manajemen berasal dari bahasa Inggris “administration” sebagai *the management of executive affairs*. Dengan batasan pengertian seperti ini maka manajemen disinonimkan dengan “management” suatu pengertian dalam lingkup yang luas. Dalam pengertian ini, management bukan hanya pengaturan yang terkait dengan pekerjaan tulis menulis, tetapi pengaturan dalam arti luas.

Defenisi lain, manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. (Mary Parker Fallett dalam T Hani Handoko, 2012). Defenisi ini mengandung arti bahwa para *manajer* mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan melalui orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

James A.F Stoner menjelaskan, manajemen adalah proses perenanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Hani Handoko, 2012, hal 8).

Menurut Hasibuan dalam Muhammad Mustari, 2015, manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan

sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya, Hasibuan dalam Onisimus Amtu (2011) menegaskan, manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari, *man, money, method, machine, materials and market* atau disingkat 6 M. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur produk pemanfaatan sumber manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Tokoh lain seperti GR Terry menjelaskan, manajemen adalah suatu proses yang mempunyai ciri khas yang meliputi segala tindakan, perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian yang bertujuan untuk menentukan dan mencapai sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan berbagai sumber, di antaranya sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.

Masih banyak sekali defenisi manajemen. Ada yang menguraikan manajemen berasal dari Bahasa Latin yaitu asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. (Husaini Usman, 2011). Selanjutnya, *managere* diterjemahkan dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

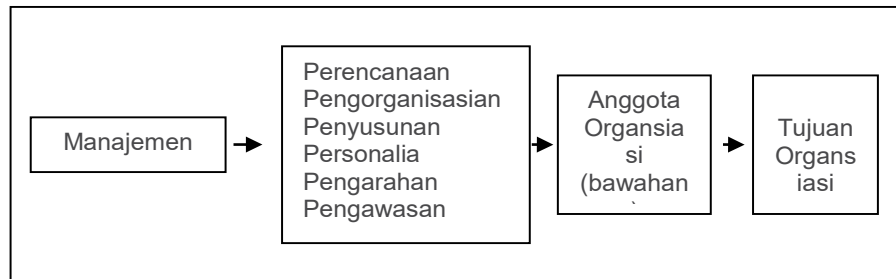
Melihat berbagai defenisi di atas, menunjukkan bahwa manajemen memiliki artinya yang cukup luas. Jika dilihat dari sejumlah defenisi, kata-kata yang sering muncul adalah, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Ada kata-kata pengawasan maupun evaluasi. Artinya, manajemen secara luas meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengawasan, pengendalian, evaluasi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan efektif dan efisien dalam arti luas.

Kalau dijelaskan secara rinci seperti disampaikan T Hani Handoko, *Manajemen*, Penerbit BPFE-Yogyakarta, (2012), *Perencanaan*, berarti para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat. *Pengorganisasian*, berarti bahwa para manejer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuan untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkordinir dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengkoordinasian merupakan bagian vital pekerjaan manajer.

Selanjutnya, *pengarahan* berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahannya. Manajer tidak melakukan kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang lain. Mereka juga tidak sekadar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahannya melakukan pekerjaan secara paling baik. *Pengawasan*, berarti para manejer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak kearah tujuan-tujuan. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah. Manajer harus membetulkannya.

Gambar 1.1 Arti Manajemen



Dari sejumlah pengertian di atas manajemen sering disebut sebagai *ilmu* dan *seni*. Mengapa disebut ilmu dan seni?

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (Science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. (Handoko, 2012).

Dijelaskan Gulick, manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah mempelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subyektif. Tetapi, teori manajemen selalu diuji dalam praktek, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

Lantas, mengapa manajemen itu disebut dengan seni?

Untuk mengetahui ini kita akan melihat definisi yang disampaikan Wehrich dan Koontz seperti dikutip Jejen Musfah (2015). *Managing as practices is an art; the organized knowledge underlying the practice is a science*. Dikatakan seni ternyata terletak bagaimana seorang manajer, pimpinan mengatur sebuah organisasi tersebut. Cara mengatur itulah atau pemimpin yang memiliki gaya berbeda dalam menghadapi masalah. Itulah yang disebut dengan seni.

“Di lain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut

unsur manusia, bagaimanapun manajer harus juga menggunakan pendekatan artistik (seni). (Hani Handoko, 2012).

Dari kata manajemen, Sulton Masyhud “Manajemen Profesi Kependidikan, Kurnia Kalam Semesta, 2014, menjelaskan, ada tiga makna, yaitu *mind* (pikiran), *action* (tindakan), dan *attitude* (sikap). Selanjutnya dijelaskan, secara terminologi (istilah), kata manajemen dapat diartikan 3 hal sebagai berikut:

1. Kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan;
2. Segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau mengarah segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan;
3. Bekerja dengan menggunakan/meminjam tangan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu;
4. Memfasilitasi atau melayani dan menggerakkan orang lain dalam organisasi agar dapat bekerja optimal dalam rangka mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Selanjutnya diterangkan, dari empat macam pengertian di atas, secara implisit dapat ditangkap ada dua macam pekerjaan dalam manajemen, yaitu

1. Pekerjaan yang bersifat manajerial; yaitu pekerjaan yang berkaitan dengan penataan, pengelolaan, atau pengendalian;
2. Pekerjaan yang bersifat teknis atau pekerjaan operasional, yaitu pekerjaan yang langsung berhubungan dengan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi.

B. Fungsi-fungsi Manajemen

Banyak sekali definisi manajemen di atas. Banyak ahli membuat definisi manajemen yang berbeda-beda. Jika kita membaca sejumlah definisi para ahli, perbedaan memang tidak terlalu mencolok antara satu ahli dengan ahli yang lainnya. Kemungkinan para ahli tersebut dalam membuat definisi berdasarkan kepada sudut pandang masing-masing.

Perbedaan pandangan ini, tidak saja menyangkut pengertian manajemen tetapi memperlihatkan pada gagasan, pandangan yang digunakan untuk melihat manajemen dari aspek-aspek tertentu sesuai dengan kegunaan. Apalagi dalam membahas, fungsi, ruang lingkup, pola, metode dan aktivitas. (Onisimus Amtu, 2011).

Sudut pandang berbeda ini tentunya bisa dilihat dari bidang yang dikaji. Jika dilihat dari manajemen pendidikan tentunya tidak akan sama ketika mengkaji manajemen di industri.

Ada yang menyebut manajemen dengan disingkat POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*). Singkatan ini diambil dari definisi manajemen menurut Terry dan Franklin dalam Jejen Musfah; *Manajemen Pendidikan; Teori, Kebijakan dan Praktik*, Prenadamedia Group, 2015. Manajemen adalah satu proses yang terdiri dari aktivitas **perencanaan, pengaturan, pergerakan, dan pengendalian**, yang dilakukan untuk menentukan dan memenuhi sasaran hasil yang diwujudkan dengan penggunaan manusia dan sumber daya lainnya.

Jika ada yang menyebut POAC di atas sebagai fungsi manajemen. Tentunya ada juga yang menyebut dengan istilah lain. POSCL. Singkatan ini diambil dari Wihrich dan Koontz dalam *Management; A Global Perspective* yang dikutip Jejen Musfah (2015). Menulis fungsi manajemen menjadi lima bagian yakni, **planning, organizing, staffing, leading, and controlling (POSCL)**.

Sudjana dalam buku *Manajemen Program Pendidikan* yang kutif Musfah (2015), membagi menjadi *planning, organizing,*

motivating, conforming (pembinaan), *evaluating*, and *Developing* (POMCED).

Tabel 1.1 fungsi-fungsi Manajemen juga bisa dilihat menurut para ahli di bawah ini.

No	Nama Tokoh	Fungsi Manajemen
1.	Henry Fayol	Planning, Organizing, Commanding/Directing, Coordinating, Controlling
2.	George R Terry (1990)	Planning, Organizing, Controlling, Activating.
3.	H. Kontz dan O'Donnel (1991)	Planning, Organizing, Staffing, Controlling, Directing.
4.	Dalton EMC Farland (1990)	Planning, Organizing, Controlling
5.	Joh Robert B, PhD	Planning, Organizing, Commanding, Controlling
6.	William Spriegel	Planning, Organizing, Controlling.
7.	James AF Stoner	Planning, Organizing, Leading, Controlling.

(Jejen Musfah, 2015, 8).

Tabel 1.2 fungsi manajemen juga digambarkan di bawah;

No	GR Terry	John F Mee	Louis A Allen	MC Namara
1	Planning	Planning	Leading	Planning
2	Organizing	Organizing	Planning	Programmin
3	Actuating	Motivating	Organizing	g
4	Controling	Controlling	Cortolling	Budgeting System
No	Henry Fayol	Harold Koontz Cryiil	SP Siagian	Oey Liang Lee

		O'Donnel		
1	Planning	Planning	Planning	Perencanaan
2	Organizing	Organizing	Organizing	Pengorganisasian
3	Commanding	Staffing	Motivating	Pengarahana
4	g	Directing	Controlling	Pengkordinasian
5	Coordinating	Controlling	Evaluating	Pengontrolan
No	WH Neman	Luther Gullick	Lyndall F Urwick	Johd D Millet
1	Planning	Planning	Forecasting	Directing
2	Organizing	Organizing	Planning	Fasilitating
3	Assembling	Staffing	Organizing	
4	Resources	Directing	Commanding	
5	Directing	Coordinating	g	
6	Controlling	g	Coordinating	
7	Reporting	Controlling	
	Budgeting	

Hasibuan yang dikutip Onisimus Amtu, 2011: 7

Sementara pandangan berbeda disampaikan Louis A Allen, pendiri konsultan Luois A Allen Associates. Sebagaimana dikutip Hadi Satyagraha; *The Case Method: Mendidik Manajer Ala Harvard*, Penerbit Erlangga; 2013 hal.16-17 Allen membuat taksonomi fungsi dan aktivitas manajemen.

Berdasarkan pengalaman konsultasinya di lebih dari seratus perusahaan, ia mengembangkan *The Allen Management System* yang diadopsi berbagai perusahaan besar di dunia. Pada tahun 1964m Allen menerbitkan bukunya *The Management Profession*. Buku Allen tersebut mendapat penghargaan dari buku manajemen terbaik di anugerahi *Academy of Management MC Kinsey Award* pada tahun 1964. Allen menguraikan keempat fungsi manajemen menjadi 21.

Tab 1.3 fungsi dan aktivitas manajemen

Planning	Organizing	Leading	Controlling
<ul style="list-style-type: none"> • Forecasting • Developing Objectives • Developing Strategies • Tasking • Scheduling • Budgeting • Developing Policies • Developing Procedures and Processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Defening Work • Grouping Work • Assigning Work • Integratig Work 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivating • Comminating • Desison Making • Seleting People • Developing People 	<ul style="list-style-type: none"> • Developin g Standards • Measurng Performanc e • Evaluating Performan ce • Correcting Performan ce

Sumber: Allen L.A (1964) *The Managment Profession*, New York, NY Mc Graw-Hill dalam Hadi Satyagraha (2013,31)

Melihat tabel fungsi-fungsi manajemen yang di atas sangat jelas bahwa fungsi-fungsi manajemen dijabarkan berdasarkan kebutuhan suatu organisasi atau lembaga. Semakin besar sebuah organisasi, atau lembaga maka akan semakin banyak pula fungsi-fungsi manajemen yang akan diterapkan. Kemungkinan tidak hanya tiga, atau empat sesuai dengan yang disampaikan beberapa ahli. Bisa saja mencapai 7-10 atau mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut. Bahkan sejumlah sistem manajemen tersebut menurut penulis masih banyak relevan digunakan baik di dunia industri, maupun di dunia pendidikan.

Implikasi dari fungsi-fungsi manajemen akan sangat erat kaitannya dengan organisasi. Organisasi adalah wahana kerja sama dua orang atau lebih dalam mencapai berbagai sasaran yang disepakati bersama. Sasaran-sasaran tersebut tidak mungkin dicapai bila dilakukan sendiri-sendiri. (Hadi Satyagraha; 2013). Terkait organisasi nantinya akan kita bahas pada BAB organisasi pendidikan.

C. Pengertian Administrasi

Sejak mengajar mata kuliah “Manajemen Pendidikan” selalu muncul pertanyaan. Apa perbedaan antara manajemen dengan administrasi?. Mahasiswa juga mengaku kebingungan ketika harus mengurai perbedaan keduanya. Ketika melanjutkan pendidikan magister jurusan yang menulis pilih “Administrasi Pendidikan”. Namun, nama menjadi berubah ketika melanjut ke jenjang doctoral menjadi “Manajemen Pendidikan”.

Fakta lain menunjukkan, sejumlah perguruan tinggi kini membuka program studi magister tidak lagi menggunakan kata Administrasi Pendidikan tetapi lebih memilih Program Studi Manajemen Pendidikan. Istilah manajemen sepertinya lebih familiar dan diterima di masyarakat ketimbang Administrasi Pendidikan. Hal ini juga terungkap dalam penentuan mata kuliah yang saat ini sedang kita jalani “Manajemen Pendidikan”.

Untuk menjawab pertanyaan dan kebingungan tersebut. Tentunya harus diawali dengan memahami kedua pengertian tersebut. Di atas, penulis sudah menjelaskan secara detail pengertian manajemen, fungsi-fungsi manajemen. Semoga penjelasan di atas bisa dipahami dengan baik. Lantas! Apa itu Administrasi?

Istilah administrasi berasal dari kata *administratie* (Bahasa Belanda) yang berarti pemerintah atau pemerintahan di suatu negara, termasuk badan-badan pemerintah lainnya dalam negara tersebut. Administrasi adalah proses-proses teratur dalam menjalankan setiap program untuk mencapai tujuan bersama. (Sudjana sebagaimana dikutip, Jejen Musfah; Manejemen Pendidikan; Teori, Kebijakan dan Praktik, 2014:6).

Dalam penjelasan lanjutan, Administrasi dan manajemen sama-sama memiliki perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Administrasi merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan pemegang kebijakan yang dilakukan secara bersama-sama. Adapun manajemen merupakan pengetahuan tentang strategi tentang

bagaimana menjalankan proses administrasi secara benar sehingga bersama dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Jejen Musfah membuat tabel persamaan dan perbedaan manajemen dengan administrasi.

PERSAMAAN	
Administrasi	Manajemen
Memerlukan kerjasama. Tujuan organisasi ditentukan secara rasional Administrator dan pengelola tidak menjalankan sendiri kegiatan operasional.	

PERBEDAAN	
Administrasi	Manajemen
Fungsi: Menentukan tujuan dan menetapkan kebijakan umum guna mencapai tujuan Fungsi administrasi bersifat menyeluruh dan berlaku untuk semua orang	Fungsi: Merencanakan, menyelenggarakan, menilai kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajemen dibatasi dalam suatu organisasi/lembaga.

Husaini Usman (2011;5) menjelaskan, dalam Bahasa Inggris, kata *administration* dan *management* digunakan dalam konteks dengan beberapa variasi pengertian. Namun, dalam beberapa konteks keduanya mempunyai persamaan arti dengan kandungan makna *to control* yang artinya mengatur dan mengurus.

Pada awalnya, kata *administration* banyak digunakan untuk organisasi sosial dan manajemen untuk organisasi komersial. Istilah *management* mulai populer setelah dipublikasikannya karya ilmiah Taylor yang berjudul *Management* pada 1903 dan *Principles and Methods of Scientific Management* pada 1911. (Husaini Usman, 2011;6).

Sutisna yang dikutip Husaini Usman menjelaskan, sebagian ahli berpendapat administrasi sama dengan manajemen. Dalam pemakaian secara umum administrasi diartikan sama dengan manajemen. Namun, sebagian ahli lainnya berpendapat bahwa administrasi berbeda dengan manajemen.

Jika dibuat dalam matriks pendapat Sutisna dalam Husaini Usman sebagai berikut;

Adminstrasi	Manajemen
<p>Administrasi banyak digunakan di bidang pendidikan, rumah sakit, pemerintahan dan kemiliteran. Lebih banyak digunakan di lembaga-lembaga pemerintah yang lebih bersifat mengutamakan kepentingan sosial sehingga pelaksanaannya disebut administrator</p>	<p>Manajemen banyak digunakan untuk bidang industri, dan perusahaan. Manajemen cocok untuk lembaga-lembaga swasta yang bersifat lebih menguatkan kepentingan komersil sehingga pemimpinnya disebut manajer.</p>

Diolah dari defenisi Sutisna yang dikutip Husaini Usman; 2011, hal 6.

Tetapi dalam persamaan antara manajemen pendidikan dan administrasi pendidikan. Husaini Usman (2011; 13) menjelaskan, persamaan antara keduanya adalah terkait cakupan fungsi-fungsinya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

D. Defenisi Pendidikan

Ditinjau dari sudut pandang hukun. Pendidikan memiliki defenisi sesuai yang terkandung dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Pada pasal ayat (1) dinyatakan; Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan

potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Jejen Musfah (2015;9) menjelaskan, dari pengertian di atas, pendidikan mencakup tiga aspek. *Pertama*, usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran. Pendidikan harus disiapkan dengan matang mulai dari mutu guru, kelas, media, metode, evaluasi, hingga prasarana pendukung keberhasilan pendidikan. Persiapan yang matang akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di semua level.

Pendidikan yang tidak direncanakan dengan baik akan memengaruhi mutu proses pembelajaran yang berujung pada tidak tercapainya tujuan pendidikan. Selain kelemahan dalam perencanaan, pendidikan juga lemah dalam pelaksanaan. Apa yang sudah direncanakan dengan baik sering dilanggar, dan tidak ada sanksi terhadap pelanggaran tersebut.

Meski demikian, pendidikan tidak hanya ada di sekolah, pesantren, dan kampus, tetapi juga terjadi di rumah. Meski tidak tertulis, karakter orangtua di rumah akan membentuk karakter anak-anak. Bayangkan, sejak bangun tidur, berangkat ke sekolah, pulang sekolah, dan menjelang tidur, anak-anak berinteraksi dengan orangtua.

Kedua, potensi siswa berupa sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Tujuan pendidikan melahirkan manusia yang pintar, terampil dan saleh. Manusia yang imtak dan iptek; manusia yang terampil dan baik terhadap sesama dan Tuhan. Pendidikan harus menyentuh aspek afektif, kognitif dan psikomotorik.

Ketiga, ilmu yang bermanfaat bagi individu, masyarakat dan bangsa. Tujuan akhir dari sekolah dan kuliah yaitu agar manusia bisa hidup bahagia dan membahagiakan orang lain. Banyak faktor orang menjadi bahagia, materi, jabatan, dan keluarga. Pendidikan harus

melahirkan manusia yang hidup untuk kepentingan orang banyak, masyarakat dan bangsa. Pendidikan adalah usaha sadar untuk mengembangkan akhlak, keterampilan dan pengetahuan anak dan pemuda di sekolah atau di rumah, agar hidup mereka bahagia dan bermanfaat bagi masyarakat dan bangsa.

Menurut Moh Said yang dikutip Diding Nurdin; *Pengelolaan Pendidikan* dari Teori Menuju Implementasi; (2015; 11). Pendidikan adalah suatu proses untuk mendewasakan manusia. Dengan kata lain, pendidikan merupakan suatu upaya secara sengaja dan terarah untuk memanusiakan manusia. Melalui pendidikan manusia dapat tumbuh dan berkembang secara wajar dan sempurna sehingga ia dapat melaksanakan tugas sebagai manusia serta memelihara sekelilingnya secara baik dan bermanfaat.

Penjelasan lanjutan, konsep ini memberi makna bahwa pendidikan harus dilakukan dengan cara yang manusia, sehingga menjadi manusia. Artinya, sangat tidak baik kalau dilakukan dengan cara-cara binatang atau tidak manusia, logikanya bagaimana mungkin seorang manusia dididik dengan cara binatang menjadi manusia, tentunya harus dilakukan dengan cara yang manusia sehingga seorang pendidik harus memiliki keyakinan yang benar dalam mendidik. Karena pada dasar manusia membutuhkan pendidikan, berpotensi untuk dididik dan sebagai pendidik.

M Arifin sebagai dikutip Abudin Nata; *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia; 2012, hal 8* menjelaskan, Pendidikan berarti sebagai usaha membina dan mengembangkan pribadi manusia baik aspek rohaniah maupun jasmaniah serta berlangsung setahap demi setahap.

“Pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan melalui pengajaran dan pelatihan”, (Anton Moelionom dkk yang dikutip Abudin Nata; 2013; hal 8.)

Veithzal Rivai, dkk (2010;1) menjelaskan, pendidikan sebagai bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh

dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan individu di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pendidikan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Selanjutnya, Veithal menjelaskan hal-hal penting untuk mengetahui konsep pendidikan yaitu;

1. Pendidikan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Pendidikan berkaitan erat dengan keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pendidikan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pendidikan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberi kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pekerjaan atau bidang yang sesuai dengan kemampuannya, sikap dan pengetahuannya.

Pendidikan adalah suatu bentuk edukasi yang mana prinsip-prinsip pembelajarana berikut dapat diterapkan, yaitu;

1. Pihak yang diberikan pendidikan (trainee) harus dapat dimotivasi untuk belajar,
2. Trainee harus mempunyai kemampuan belajar,
3. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat
4. Pendidikan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan;
5. Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.
6. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

E. Defenisi Manajemen Pendidikan

Setelah menelaah dan membahas pengertian manajemen dan pendidikan. Maka manajemen pendidikan dapat didefenisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya, untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan di masyarakat, bangsa dan negara. (Husaini Usman, 2013; 12).

Keterangan lanjutan, Manajemen Pendidikan dapat pula didefenisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Bush and Coleman dalam Usman; (2013; 12) mendefenisikan manajemen pendidikan sebagai berikut, ” *Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization* ”.

Selanjutnya, manajemen pendidikan merupakan salah satu cabang ilmu sosial yang intinya adalah mempelajari tentang perilaku manusia dalam kegiatannya sebagai subjek dan objef.

Manajemen pendidikan meliputi empat hal pokok, yaitu; perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, penggiatan pendidikan dan pengendalian atau pengawasan pendidikan. (Veithzal Rivai, and Sylviana Murni; 2011; 103-104).

Perencanaan pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan.

Pengorganisasian pendidikan, ditujukan untuk menghimpun semua potensi kemampuan pendidikan dalam organisasi yang sinergi untuk dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya.

Penggiatan pendidikan adalah pelaksanaan dari penyelenggaraan pendidikan yang telah direncanakan dan diawali oleh organisasi penyelenggara pendidikan dengan memerhatikan rambu-rambu yang telah ditetapkan dalam perencanaan dalam rangka mencapai hasil pendidikan yang optimal.

Pengendalian pendidikan dimaksudkan untuk menjaga agar penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakkan secara sinergi dalam proses yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan yang dijabarkan dalam sasaran-sasaran menghasilkan output secara optimal seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan pendidikan.

F. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Menurut Husaini Usman (2011,15), substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah;

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja);
4. Pengendalian meliputi pemantauan (monitoring), penilaian dan pelaporan. Monitoring dan Evaluasi sering disebut ME atau Monev.

Gambaran menyeluruh tentang ruang lingkup manajemen sebagai proses tampak pada tabel di bawah ini;

Tabel 1.4 Ruang Lingkup Manajemen

Fungsi Sumber Daya	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengendalian
Man	√	√	√	√
Money	√	√	√	√
Methods/media	√	√	√	√
Machines	√	√	√	√
Minutes	√	√	√	√
Marketing	√	√	√	√
Information	√	√	√	√

Sumber: Husaini Usman (2013;15).

Dari tabel di atas bisa digambarkan, garapan manajemen tidak hanya menyangkut fungsi manajemen saja, tetapi harus bisa mengakomodir sumber daya yang dikenal 6M+1I. Jika sumber daya 6M+1I bisa dilaksanakan sesuai fungsi manajemen, maka pelaksanaan manajemen bisa berjalan dengan lebih baik.

Sulthon Masyhud (2014;126) menjelaskan, aktivitas manajemen pendidikan di sekolah memiliki ruang lingkup yang luas. Ruang lingkup tersebut menyangkut berbagai subtansinya maupun proses kegiatan manajemennya. Berbagai subtansi tersebut menunjukkan wadah atau bidang-bidang kegiatan atau proses kegiatannya yang bersifat hirarki dan menunjukkan pertahapan kegiatannya. Perpaduan dari segi subtansi dan proses kegiatan manajemen tersebut merupakan ruang lingkup dari kegiatan manajemen pendidikan di sekolah.

Untuk melihat uraian ruang lingkup Manajemen, Sulthon Masyhud menggambarkan pada tabel yang menunjukkan proses kegiatan manajemennya.

Tabel 1.5 Ruang Lingkup Manajemen

Subtansi kegiatan	a	B	c	d	e	f	g	h	i
Proses Kegiatan									
Perencanaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pengorganisasian	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Pengkoordinasian	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Penggerakan	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Pengawasan	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Penilaian	46	47	48	49	50	51	52	53	54

Sumber: Sulthon Masyhud; 2014;127)

Keterangan:

- a. = Manajemen Siswa/kesiswaan
- b. = Manajemen Kurikulum
- c. = Manajemen Personalia Pendidikan
- d. = Manajemen Sarana dan Prasarana
- e. = Manajemen Keuangan Pendidikan/ Sekolah
- f. = Manajemen Perpustakaan Sekolah
- g. = Manajemen Perkantoran (tata laksana) sekolah
- h. = Manajemen Hubungan Sekolah dengan masyarakat

No 1-54 menunjukkan ruang lingkup aktivitas manajemen pendidikan di sekolah.

Sulthon Masyhud (2014;127) menjelaskan, dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa ruang lingkup aktivitas manajemen pendidikan di sekolah cukup luas, yaitu mencakup 54 macam aktivitas (perhatian kotak no 1-54). Aktivitas no 1 berkaitan dengan dengan perencanaan bidang kesiswaan, no 2 = perencanaan bidang kurikulum, no 3 = perencanaan bidang personalia pendidikan dan seterusnya sampai dengan no 54 = penilaian bidang kegiatan

hubungan sekolah dengan masyarakat. Realitas aktivitas manajemen di sekolah tentunya berbeda-beda antara sekolah satu dengan lainnya. Hal ini tergantung pada pengembangan sub-tansi bidang manajemen di masing-masing sekolah.

Realita aktivitas manajemen pendidikan di sekolah-sekolah memang berbeda-beda. Hal ini bisa terlihat dari gambaran ruang lingkup manajemen pendidikan di sekolah yang disampaikan Husaini Usman (2013;16).

Tabel 1.6 Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Bidang Tugas	Peserta Didik	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Keuangan	Sarana dan Prasarana	Humas	Layanan Khusus	Kurikulum dan Pembelajaran
Perencanaan							
Pengorganisasian							
Pengarahan							
Pengendalian							

Sumber; Husaini Usman (2013;16)

G. Tanggungjawab dan Keterampilan Manajerial

Dalam pembahasan ini seorang manajer yang dimaksud adalah kepala sekolah. Namun, tanggungjawab dan keterampilan sama dengan manajer dalam bidang lain. Tanggungjawab material memiliki tingkatan masing-masing sesuai dengan level yang diembankan. Adapun level manajer yakni ;

1. Top Manager
2. Middle Manager
3. Low Manager

1. Top Manager

Untuk Top Manager bertanggungjawab terhadap atasan langsung atau pemilik perusahaan. Jika di sekolah, tanggungjawab Top Manager ke yayasan khusus sekolah swasta dan ke Dinas Pendidikan jika sekolah negeri. Sementara keterampilan yang harus dimiliki seorang Top Manager yakni konseptual 40%, sosial 50 % dan operasional 10 persen. Artinya, seorang top manager lebih banyak bekerja menggunakan otak, membangun konsep lembaga yang dipikirkan. Sedangkan 50 persen keterampilan sosial seorang yang duduk dalam top manager harus mampu bersosialisasi di internal maupun eksternal. Sementara 10 persen keterampilan operasional berarti dalam kerja-kerja operasional top manager lebih sedikit, seorang top manager lebih banyak menggunakan ‘tangan orang lain’ atau istilah memerintahkan bawahannya untuk melakukan kerja-kerja operasional.

2. Middle Manager

Seseorang yang menjabat di Middle Manager akan bertanggungjawab terhadap Top Manager. *Middle Manager* dalam dunia pendidikan seperti di sekolah atau Dinas Pendidikan yakni Wakil Kepala Sekolah, kepala bidang. Mereka bertanggungjawab terhadap atasannya (top manager) yakni kepala sekolah atau kepala dinas. Keterampilan yang dimiliki 25 % konseptual, 50% keterampilan sosial dan 25 % keterampilan operasional. Artinya, seorang *Middle Manager* juga harus memiliki keterampilan konseptual memikirkan bagaimana sebuah lembaga atau organisasi ke depannya. Sedangkan kerja-kerja operasional juga lebih banyak karena melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang diperintahkan atasannya.

Seorang wakil kepala sekolah (middle manager) seperti Wakasek Kurikulum, dalam melaksanakan tugasnya dia akan berpikir bagaimana melaksanakan kurikulum di sekolah. Menjelaskan bagaimana pelaksanaan kurikulum di sekolah.

Selanjutnya, dalam melaksanakan pekerjaan teknis, Wakasek Kurikulum memiliki tugas menyusun kegiatan berhubungan dengan tugas-tugas guru, menyusun kalender pendidikan, menyusun program tahunan (Prota) dan kegiatan berhubungan dengan tugas-tugas siswa.

3. Low Manager

Tanggungjawab *Low Manager* yakni kepada *Middle Manager*. Di sekolah, *Low Manager* biasa guru atau staf. Di lingkungan pendidikan, yang disebut *Low Manager* staf-staf aparatur sipil negara (ASN) yang tidak memiliki jabatan. Keterampilan *Low Manager* yakni keterampilan operasional 40%, konseptual 10 % dan Keterampilan sosial 50%.

Menurut Husaini Usman (2011;16), dari ketiga level manager tersebut ternyata keterampilan sosial perlu dimiliki semua level yakni 50 %. Artinya, dalam manajemen sangat dibutuhkan keterampilan bekerja sama dan bergaul dengan orang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses seseorang dalam hidup ternyata keterampilan konseptual (kecerdasan intelektual) hanya menyumbang 10-20 %, sedangkan sisanya 80 persen ditentukan oleh keterampilan dalam bergaul atau kecerdasan emosional. Oleh karena itu, keterampilan sosial merupakan keterampilan yang paling penting dalam setiap level manager. Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa banyak orang atau manajer-manajer berhasil bukan karena ijazahnya berpredikat *cum laude*, tetapi karena kepandaiannya bergaul dan membina hubungan baik dengan semua orang.

Berikut matrik keterampilan dan tanggungjawab manager;

Tabel 1.7 Keterampilan Manajerial

Keterampilan Manajerial			Level Manager	Bertanggung jawab ke
Konseptual 40 %	50 %	10%	Top Manager	Atasan langsung atau pemilik perusahaan. Ke yayasan. Jika sekolah negeri ke kepala dinas pendidikan
25 %	50 % Sosial	25 %	Middle Manager	Bertanggungjawab ke Top Managerei (ke kepala sekolah)
10 %	50%	40 % Operasi onal	Low Manager	Middle Manager (Kepada wakil kepala sekolah atau kepala KTU).

Sumber diolah dari Husaini Usman (2011;17)

H. Teknik-teknik Manajemen Pendidikan

Keberhasilan pelaksanaan manajemen pendidikan bisa tergantung bagaimana teknik manajemen itu dilaksanakan. Secara umum teknik manajemen pendidikan di sekolah dibedakan menjadi dua macam, yaitu teknik manajemen bersifat konvensional dan bersifat modern. (Sulthon Mashyud, 2014, 138).

Menurut Sulthon Mashyud; teknik manajemen konvensional banyak menekankan kepada aspek mekanisme dan dekat sekali pada rasa dan hubungan kemanusiaan. Teknik manajemen ini juga bergantung pada “ketokohan” dari manajemen/pimpinan. Teknik manajemen ini memiliki kecenderungan bersifat sentralistik dan otoriter. Sedangkan unsur rasional dan pembagian kekuasaan dalam teknik manajemen ini kurang banyak diperhatikan. Di sini kehadiran tokoh sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga. Tokoh adalah simbol organisasi, dengan demikian, baik dan buruknya organisasi tergantung pada sosok pimpinan organisasi.

Adapun teknik Manajemen Konvensional dan Manajemen Modern menurut Sulthon Mashyud adalah sebagai berikut;

- a. **Management by personality.** Teknik ini dilaksanakan dengan banyak diwarnai oleh pengakuan akan kewibawaan seseorang yang mengendalikan organisasi. Jika pemimpin organisasi memiliki wibawa dan dapat menjadi teladan para anggotanya, maka organisasi ini akan berhasil dan sebaliknya.
- b. **Management by custom.** Teknik ini lebih banyak memerhatikan kebiasaan yang pernah berjalan sebelumnya, yang terkadang dipakai lagi dalam pengelolaan organisasi. Apabila kebiasaannya yang terjadi adalah sistem gotong royong, maka organisasi ini akan menggunakan kebiasaan yang ada pada saat itu. Suatu teknik manajemen dianggap baik jika sesuai dengan cara sebelumnya yang dipakai.
- c. **Management by reward.** Teknik ini memunculkan dorongan kerja dengan motivasi ekstrinsik. Orang dianggap mau bekerja apabila diberi hadiah-hadiah atau pujian-pujian untuk memotivasi kemampuan dari luar. Menurut teknik ini, organisasi akan dapat berjalan efektif jika ada pengakuan atau penghargaan terhadap jerih payah anggota. Tanpa adanya penghargaan atau pengakuan yang pantas terhadap jerih payah para anggota, maka organisasi tidak akan berjalan dengan secara efektif.
- d. **Management by legitimation.** Teknik manajemen ini dijalankan dengan memberikan pembatasan-pembatasan berubah aturan-aturan yang dipaksakan kepada para anggota organisasi. Semua anggota organisasi harus mengikuti sepenuhnya peraturan yang ada. Penyimpangan terhadap peraturan, berarti pelanggaran-pelanggaran terhadap organisasi. Suasana kejiwaan para anggota organisasi yang dikelola dengan teknik manajemen ini akan menjadi suasana ketakutan.

Manajemen pendidikan modern yang digunakan dewasa ini;

- a. **Management by delegation;** Teknik ini dilaksanakan dengan memberikan kepercayaan dan pengakuan atas prestasi dan kemampuan anggotanya. Masing-masing pimpinan ordinar atau bagian diberi wewenang dalam batas tanggungjawab untuk mengatur ordinar atau bagiannya. Pimpinan bagian akan memberikan kepercayaan dan wewenang sesuai dengan tanggungjawabnya kepada para anggotanya juga. Sehingga penggambaran wewenang dan tanggungjawab merupakan kesatuan hierarkis yang saling menunjang.
- b. **Management by system.** Teknik ini dilaksanakan dengan melihat komponen-komponen yang ada di dalam organisasi pendidikan sebagai suatu kesatuan yang utuh. Sehingga satu komponen hilang akan berpengaruh terhadap keseluruhan proses manajemen. Misalnya dalam sistem pendidikan tidak hanya kurikulum akan memacetkan proses pendidikan.
- c. **Management by result.** Teknik ini dijalankan dengan mengorganisasikan diri dengan hasil yang dicapai. Proses kerja tidak akan dilaksanakan jika tidak mendatangkan hasil. Setiap aktivitas dilihat dari nilai guna yang bersangkutan.
- d. **Management by objectives.** Teknik yang terjadi pada konsep kurikulum dewasa ini, yang berorientasi pada tujuan, teknik ini berorientasi kepada tujuan juga. Tujuan sebagai kriteria atau patokan dalam keberhasilan kerja, kerja dan proses manajemen yang berhasil menjangkau tujuan.

I. Efektif dan Efisien dalam Manajemen

Pembahasan manajemen terkadang tidak bisa dipisahkan dengan penggunaan kata-kata efektif dan efisien. Terkadang sulit membedakan keduanya. (Wehrich and Koontz dalam Jejen Mustah, 2014, 7) memberikan jawaban; *Effectiveness is the achievement of objectives; efficiency is the achievement of the ends with the least amount of resources.*

Efektif (hasil guna) adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (outcomes) dengan cara melakukan **pekerjaan yang benar** (*do the right things*). Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik. Sedangkan efisien (daya guna) adalah proses 7M+I dengan cara melakukan **pekerjaan dengan benar** (*do things right*). (Husaini Usman, 2011, 2).

Jika melihat defenisi di atas tentunya efektif berkaitan dengan kepuasan yang ingin diperoleh. Dalam manajemen tentunya bagaimana kepuasan seseorang terhadap pengeolaan 6M+I.

Sering penulis melihat, banyak guru harus menggunakan media dan alat bantu dalam mengajar. Seperti infocus, menggunakan laptop atau netbook. Semua itu dilakukan agar peserta didik yang belajar di kelas bisa puas dalam belajar. Sementara efisien lebih kepada penggunaan sumber daya. Efisien lebih memfokus diri terhadap penghematan 6M+I. Hemat dalam penggunaan anggaran atau penggunaan sumber-sumber lain. Misalnya saja, dalam mengajar, guru bisa saja hanya bermodal metode ceramah. Tidak menggunakan alat bantu atau media. Namun, apakah hasilnya akan efektif. Kepuasan belajar siswa tercapai. Belum tentunya, malah banyak siswa mengeluh. Memang guru tersebut efektif, tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk membeli atau menyediakan infocus tetapi hasilnya tidak efektif.

Semenara Husaini Usman memberikan contoh, sesuatu yang efisien belum tentu efektif, dan sesuatu efektif belum tentu efisien. Misalnya, dalam diklat diikuti 100 peserta per kelas lebih efisien dari biaya membayar fasilitator, dibandingkan dengan kelas yang diikuti 20 peserta per kelas. Tetapi, bagaimana hasilnya, tentunya belum tentu efektif. Jika sesuatu sudah efektif dan efisien, maka disebut produktif.

Jadi, produktif=efektif + efisien. Suatu lembaga pendidikan dinyatakan produktif jika memenuhi tiga syarat. (1) pelayanan administrasi memuaskan, (2) pelayanan edukatif mampu mengukap Sikap (attitude), Pengetahuan (kognitif) dan keterampilan (skill) atau

SPK secara bermakna atau berarti (signifikan) bagi peserta didik, dan (3) biaya sekolah relatif memadai dengan mutu pelayanan, lulusannya cepat diterima di tempat kerja, gajinya cepat mengembalikan modal selama sekolah dan menduduki posisi penting di tempat kerja atau masyarakat. (Husaini Usman, 2011, 3).

Contohnya lain penulis temui. Ada sekolah yang tidak terlalu memerhatikan efisiensi. Anggaran sekolah diberikan dengan sebesar-besarnya demi kualitas peserta didik. Banyak kegiatan ekstrakurikuler, membangun kolam renang, dan mengadakan fasilitas ruangan lab IPA dan Bahasa Inggris. Jika dilihat dari anggaran tentunya sekolah tersebut tidak efisien dalam penggunaan anggaran tetapi hasilnya sangat efektif. Banyak orangtua murid yang menyekolahkan anaknya ke tempat tersebut karena memiliki fasilitas yang lengkap dan kegiatan yang banyak. Kepercayaan orangtua murid menyebabkan sekolah membatasi jumlah penerimaan siswa. Ini contoh bahwa sesuatu yang efektif belum tentu efisien.

Ada juga perusahaan efisien dalam pengelolaan sumber daya pegawainya dan gaji. Beban kerja yang diberikan cukup berat tetapi gaji yang diberikan juga kecil. Tentunya kondisi ini menguntungkan bagi perusahaan dan menganggap sebagai efisiensi. Tetapi, hasilnya terkadang terbalik. Karyawan yang dibebani kerja cukup banyak dengan gaji yang sedikit tentunya mengeluh. Hasil kerja tidak maksimal. Istilahnya *lepas rodi* saja tanpa menghasilkan sesuatu berkualitas. Di sinilah, sebenarnya para *top manager* harus memahami bahwa sesuatu yang efisien tersebut belum tentu efektif.

Ciri-ciri sekolah efektif menurut Jaab Scheerens dalam Ikbal Barlian (2013, 89) adalah sebagai berikut;

Tabel 1.8. Ciri-ciri sekolah efektif

Faktor Penentu Sekolah Efektif	Komponen-komponen yang dilakukan sekolah efektif
Prestasi, orientasi dan harapan tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus yang jelas pada penguasaan mata pelajaran dasar. 2. Harapan yang tinggi akan prestasi sekolah pada tingkat sekolah. 3. Harapan yang tinggi akan pencapaian prestasi siswa pada tingkat guru 4. Diarsipkannya prestasi-prestasi yang dicapai oleh siswa di sekolah dan sekolah lain sebagai perbandingan.
Kepemimpinan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terampil memimpin secara umum 2. Pemimpin sekolah menyediakan informasi yang dibutuhkan pendidikan, tenaga kependidikan, dan para peserta didik 3. Pemimpin sekolah menetapkan keputusan secara partisipatif 4. Pemimpin sekolah hanya bertindak sebagai koordinator. 5. Pemimpin sekolah memiliki waktu yang cukup untuk kegiatan administratif dan pendidikan.

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Pemimpin sekolah bertindak sebagai pengontrol kualitas dan pemberi nasihat guru. 7. Pemimpin sekolah selalu memprakarsai dan memfasilitasi profesionalitas stafnya.
Konsensus dan Koheisi (kedekatan antarstaf)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis dan frekuensi pertemuan-pertemuan dan konsultasi. 2. Muatan kerja sama 3. Kepuasan tentang kerja sama 4. Memahami arti penting yang berhubungan dengan kerja sama 5. Dimilikinya indikator kerja sama yang sukses.
Kualitas Kurikulum/Kesempatan belajar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditentukannya kegiatan kurikuler berdasarkan skala prioritas 2. Dipilih dan digunakannya metode pembelajaran dan buku teks yang sesuai. 3. Terjadinya proses penerapan model pembelajaran dan penggunaan buku teks secara baik. 4. Terbuka luas kesempatan belajar bagi semua peserta didik. 5. Penerapan kurikulum memberikan kepuasan kepada semua peserta didik.

Iklm Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atmosfer rapi <ol style="list-style-type: none"> a. Semua orang memahami pentingnya kerapian di sekolah. b. Disosialisasikannya semua peraturan yang berkaitan dengan sekolah secara lengkap. c. Diterapkannya hukum dan penghargaan pada semua pelaku dan pelanggaran kerapian tanpa pilih kasih. d. Rendahnya ketidakhadiran dan <i>drop out</i> peserta didik di sekolah. e. Semua peserta didik berusaha menunjukkan perilaku yang baik dan keteladan perilaku dari pendidik dan tenaga kependidikan. f. Semua puas dengan iklim sekolah yang rapi. 2. Iklim dalam kaitannya dengan orientasi efektivitas dan hubungan internal yang baik. <ol style="list-style-type: none"> a. Prioritas utama iklim sekolah yang rapi untuk peningkatan efektivitas. b. Persepsi yang sama tentang kondisi sekolah. c. Terjalannya hubungan yang baik antarpeserta didik.
---------------------	---

	<ol style="list-style-type: none"> d. Terjalannya hubungan yang baik antara pendidik dan peserta didik. e. Terjalannya hubungan yang baik antarstaf. f. Hampir semua peserta didik terlibat dalam semua kegiatan kesiswaan. g. Adanya penilaian atau supervisi terhadap peran dan tugas masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik. h. Adanya penilaian pekerjaan dalam kaitannya dengan penggunaan fasilitas, kondisi tenaga kerja, dan tugas yang memberikan kepuasan secara umum. i. Termanfaatnya fasilitas dan bangunan secara efektif.
Potensi Evaluatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya penekanan untuk selalu melakukan evaluasi. 2. Adanya monitoring terhadap kemajuan para peserta didik. 3. Ditetapkannya penggunaan sistem monitoring. 4. Diterapkannya evaluasi terhadap proses yang terjadi di sekolah.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Dimanfaatkannya hasil evaluasi untuk kepentingan peningkatan sekolah. 6. Tersipkannya semua kinerja para peserta didik. 7. Semua kegiatan evaluatif memberikan peluang kepuasan terhadap orang yang dievaluasi dalam rangka menghasilkan kualitas kerja.
Keterlibatan orangtua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orangtua peserta didik selalu dilibatkan dalam setiap penetapan kebijakan sekolah. 2. Terjalannya hubungan komunikasi antara orangtua dan sekolah dengan baik dan lancar. 3. Sekolah merasa puas dengan keterlibatan dengan orangtua peserta didik.
Iklim Kelas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan di dalam kelas terjalinnya dengan baik. 2. Dimodifikasikan dan terpanjangnya tata tertib bagi pra peserta didik di ruang kelas dan di lingkungan sekolah secara umum yang setiap saat dapat dilihat peserta didik. 3. Pendidik mengajar dengan baik.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Semua pengguna kelas merasakan kepuasan terhadap iklim kelas yang ada.
Waktu Belajar efektif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua memberikan penghargaan yang tinggi pentingnya belajar efektif. 2. Diterapkannya manajemen waktu secara efektif. 3. Adanya monitoring terhadap ketidakhadiran dengan baik. 4. Semua memanfaatkan waktu di sekolah secara efektif. 5. Semua memanfaatkan waktu di kelas secara efektif. 6. Manajemen kelas yang baik. 7. Setiap selesai satu komponen dasar, diberikan pekerjaan rumah dan hasilnya dikembalikan kepada para peserta didik.

Sumber; Ikbal Barlian, 2013, hal 90-92.

A. Defenisi Manajemen Peserta Didik

Sebelum membahas masalah Manajemen Peserta Didik. Tentunya kita harus melihat hubungan antarsatu bagian dengan bagian lain dalam Manajemen Pendidikan. Dalam ruang lingkup Manajemen Pendidikan bagian dari sejumlah tokoh mengungkapkan bagian pertama dibahas yakni Manajemen Peserta Didik.

Manajemen Peserta Didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Manajemen peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. (Mulyasa, 2007, 46).

Di setiap sekolah memiliki cara yang berbeda-beda dalam pelaksanaan Manajemen Peserta didik. Jika kita melihat pendapat Mulyasa di atas, bahwa Manajemen Peserta didik meliputi penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Maka, ada perbedaan yang paling kentara antara sekolah negeri dan sekolah swasta.

Sekolah negeri biasanya mengatur jadwal masuk dan keluar itu lebih cepat dibandingkan dengan swasta. Contohnya masuk pukul 07.15 WIB hingga pukul 13.30 WIB. Sedangkan sekolah biasanya menerapkan sistem *full day school*. Masuk pukul 07.30 WIB dan keluar selepas salat Ashar atau sekira pukul 16. 30 WIB. Perbedaan pengelolaan jam masuk ini bahkan menjadi topik yang sempat hangat belum lama ini dimana pemerintah ingin menerapkan *Full Day School*. Tetapi wacana tersebut belum terlaksana dengan baik, sedangkan sekolah-sekolah swasta lebih dahulu mengimplementasikan dan berlangsung sukses.

Anggaran sekolah diberikan dengan sebesar-besarnya demi kualitas peserta didik.
Banyak kegiatan ekstrakurikuler, membangun kolam renang, dan mengadakan fasilitas ruangan laboratorium IPA dan Bahasa Inggris.
Jika dilihat dari anggaran tentunya sekolah tersebut tidak efisien dalam penggunaan anggaran tetapi hasilnya sangat efektif.
Banyak orangtua murid yang menyekolahkan anaknya ke tempat tersebut karena memiliki fasilitas yang lengkap dan kegiatan yang banyak.
Kepercayaan orangtua murid menyebabkan sekolah membatasi jumlah penerimaan siswa. Ini contoh bahwa sesuatu yang efektif belum tentu efisien.

Tujuan dari manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di sekolah sehingga proses pembelajaran berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan. (Muammar, 2016, 28).

Selanjutnya, dijelaskan Muammar, fungsi Manajemen Peserta didik adalah sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin baik yang berkenaan dengan segi-segi individualnya, segi sosial, aspirasi kebutuhan dan segi-segi potensi siswa lainnya.

Untuk mewujudkan Tujuan Manajemen Peserta Didik setidaknya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan;

1. Penerimaan Murid Baru
2. Kegiatan Kemajuan Belajar
3. Bimbingan dan Pembinaan disiplin.

Berdasarkan tugas utama tersebut. Sutisna dalam Mulyasa (2007;46) menjabarkan tanggungjawab kepala sekolah dalam memenej Manajemen Peserta Didik berkaitan dengan hal-hal berikut;

1. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi;
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar;
4. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan dan pengajaran luar biasa;
5. Pengendalian disiplin murid;
6. Program bimbingan dan penyuluhan;
7. Program kesehatan dan pengamanan;
8. Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional..

Sementara Suryosubroto dalam Muammar (2016;29) menjelaskan, Manajemen Kesiswaan meliputi hal-hal di bawah ini;

- a. Analisis Kebutuhan Siswa;
- b. Seleksi siswa
- c. Pencatatan dan Pelaporan Siswa
- d. Pembinaan dan Pengembangan siswa.

Peserta Didik berdasarkan sumber buku Informasi Sekolah yang diterbitkan SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan, 2013 dijelaskan Profil Peserta Didik yaitu yang dikatakan peserta didik atau pelanggan merupakan asset yang harus dilatih dan dididik berdasarkan IPTEK dan IMTAQ agar mampu mengisi pasar bebas di dunia usaha dan industri, yaitu menjadi tenaga kerja yang terampil dan siap, maka siswa melaksanakan;

- a. Seleksi penerimaan siswa baru yang sehat jasmani dan rohani.
- b. Setiap dan taat pada Pancasila dan UUD 1945.
- c. Patuh dan taat melaksanakan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing.
- d. Patuh dan taat pada peraturan sekolah.
- e. Mampu mengikuti pembelajaran kontekstual berbasis TIK dan E-Learning.

B. Penerimaan Siswa Baru (PSB) dan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

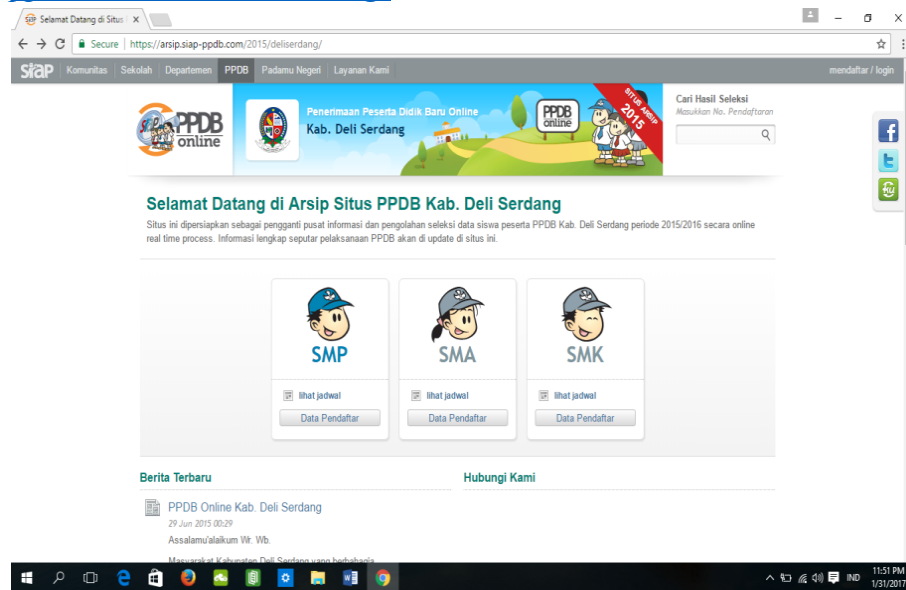
Dalam pelaksanaan Manajemen Peserta Didik berdasarkan pendapat sejumlah ahli di atas memiliki tugas utama di antaranya terkait analisis kebutuhan siswa dalam implementasinya disebut penerimaan siswa baru (PSB) atau saat ini sering disebut dengan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB).

Pengelolaan memenuhi kebutuhan siswa mengalami evolusi dari tahun ke tahun. Awalnya disebut PSB, selanjutnya kini menjadi PPDB. Mekanismenya tentunya juga berbeda sesuai dengan tuntutan zaman. Ketika penulis memasuki SMP tahun 1990 an sistem PSB tentunya berdasarkan berdasarkan Nilai Ebtanas Murni (NEM) atau nilai Ujian Nasional (UN). Sistem pendaftarannya juga

menggunakan rayonisasi. Maka, sekolah-sekolah yang memiliki satu rayon boleh mendaftarkan ke sekolah tersebut.

Saat itu, tidak ada sistem test atau penelusuran minat dan bakat. Peserta didik hanya mendaftar dan memenuhi segala persyaratan dan selanjutnya menunggu pengumuman. Namun seiring dengan perkembangan, rekrutmen peserta didik di lembaga pendidikan mengalami perubahan. Kini, disebut PPDB. Mekanismenya pun jauh berubah dibandingkan tahun 1990an. Bahkan, saat ini PPDB dilakukan dengan sistem online. Memang tidak banyak yang melakukan tetapi sebagian sudah melaksanakannya. Inilah inovasi yang dilakukan dalam PPDB.

Hal yang sama juga dilakukan di SMP se Deli Serdang. PPDB di Deli Serdang dilakukan dengan sistem online. Pelaksanaan rekrutmen peserta didik secara online terlihat dilakukan sejak 2015. Hal ini bisa diakses melalui situs <https://arsip.siap-ppdb.com/2015/deliserdang/>. Berikut situs tersebut



GAMBAR 2.1 situs PPDB Online Kabupaten Deli Serdang diakses 31 Januari 2017, pukul 11.53 WIB.

Situs memberikan informasi. Di antaranya, hari ini adalah hari pertama pelaksanaan **PPDB Online Jalur Reguler untuk Jenjang SMP, SMA dan SMK**. Untuk dapat melaksanakan Pendaftaran dan Seleksi pada jalur ini, beberapa langkah yang harus dilakukan adalah sbb :

- **Memastikan persyaratan untuk mengikuti PPDB Online Kabupaten Deli Serdang ini sudah dapat dipenuhi, baik berkasnya maupun non berkas.**
- A. **Melakukan Pengajuan Pendaftaran melalui Operator Sekolah yang dituju pada waktu yang telah ditentukan.**
- **Operator Sekolah memperoses Pengajuan Pendaftaran Calon Pendaftar**
- **Calon Pendaftar Menerima Surat Tanda Bukti Pendaftaran**
- **Calon Pendaftar Memantau Hasil Seleksi setiap saat di situs PPDB <http://arsip.siap-ppdb.com/2015/deliserdang> atau melalui SMS.**

Di akhiri pada menulis semoga pelaksanaan PPDB *Online* ini membawa kebaikan bagi kita semua, khususnya Anda di Kabupaten Deli Serdang. Kami mohon maaf apabila masih ada kekurangan dalam penyajian sistem PPDB Online ini. Semoga usaha kami dalam mempersembahkan yang terbaik dapat yang terbaik pula. (Sumber; <https://arsip.siap-ppdb.com/2015/deliserdang/diakses> 31 Januari 2017, pukul 11.54 WIB).

Manfaat yang sangat dirasakan setelah dilakukan PPDB *online* ini yakni; peserta didik dapat terus memantau mencek daftar ranking sehingga bisa mengetahui diterima atau tidak di sekolah yang dituju tersebut. Bagi calon murid yang memiliki nilai rendah tentunya bisa terus memantau nilai terendah di sekolah yang ingin dituju. Jika nilai cukup di akhir-akhir batas pendaftaran bisa melakukan pendaftaran, jika tidak bisa memilih sekolah lain yang nilainya lebih rendah.

Dalam PSB, tentunya sekolah membentuk panitia penerimaan siswa baru, dengan perincian tugas menurut Sulthon Masyhud, (2014,142) meliputi;

- a. Menentukan waktu kegiatan (jadwal pelaksanaan)
- b. Mempersiapkan formulir pendaftaran,
- c. Menentukan syarat-syarat pendaftaran,
- d. Melaksanakan pendaftaran calon,
- e. Mempersiapkan dan melakukan seleksi penerimaan (untuk tingkat SD, tidak ada seleksi, prioritas pada usia calon siswa, yaitu prioritas usia 7 tahun, kemudian berturut-turut 8 tahun, 9 tahun, 10 tahun, 11 tahun, dan kemudian baru usia 6 tahun. Untuk SMP/MTs dan SMA/MA/SMK, ada seleksi bisa didasarkan atas DANEM, atau SKHUN, nilai ujian masuk, atau gabungan dari keduanya.
- f. Mengumumkan hasil seleksi/jumlah/banyaknya siswa yang diterima.
- g. Melakukan pendaftaran ulang terhadap calon siswa yang dinyatakan lulus seleksi.
- h. dan Menyiapkan Masa Orientasi Siswa Baru.

C. Jalur Siluman

Setiap tahun ajaran baru ada, PPDB selalu diramaikan dengan berita-berita tentang jalur siluman atau siswa masuk tanpa jalur resmi. Laporan terkait ditemukan siswa siluman juga diterima Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Utara. Salah satunya, ditemukan penggelembungan siswa baru yang kuota yang ditetapkan. Misalnya, ada sekolah yang daya melebihi 448 menjadi 854.

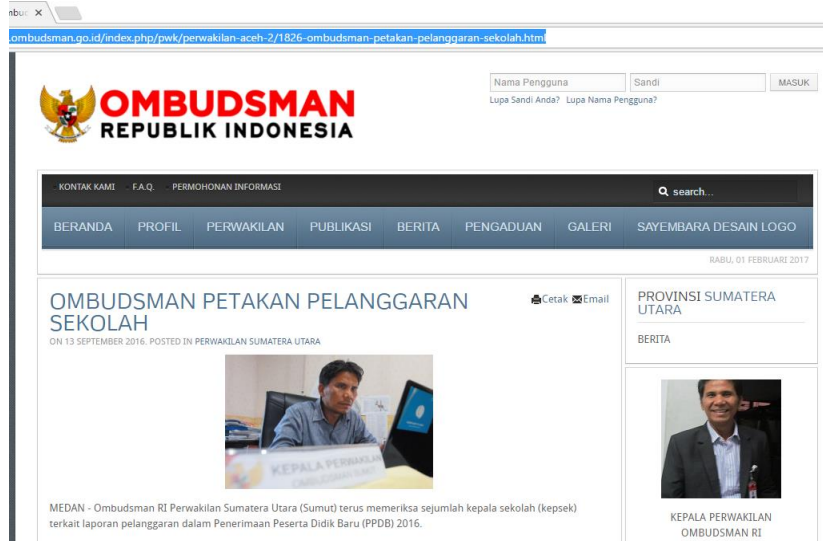
Praktik penerimaan siswa siluman biasanya menggunakan jalur bina lingkungan. Di jalur, ini siswa yang tidak lulus berdasarkan nilai SKHUN bisa mengikuti test. Pelaksanaan yang tidak tranparan biasanya menjadi 'pintu masuk' masuk. Harganya

pun sangat bervariasi mulai dari Rp3 jutaan hingga Rp15 juta. Patokan harga ini tentunya berdasarkan sekolah pavorit atau tidak. Terkait adanya jalur siluman ini tentunya semua kalangan atau masyarakat berharap agar dihentikan karena merusak dunia pendidikan.

Lembaga legislatif seperti DPRD hendaknya ikut berperan mengawasi PPDB sehingga 'jalur siluman' bisa diminisir. Langkah yang bisa dilakukan yakni mendesak kepala daerah agar agar berani membuat peraturan atau fakta integritas PPDB berjalan dengan jujur, transparan dan akuntabel sesuai dengan petunjuk teknis (juknis) dan petunjuk pelaksanaan (Juklak) yang dikeluarkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Dirjen Pendidikan Dasar atau Dirjen Pendidikan Menengah.

Sebenarnya kita sungguh miris, akibat 'jalur siluman' yang dilakukan oknum –oknum tidak bertanggungjawab, yang dikorbankan adalah siswa. Karena fasilitas yang tersedia tidak memadai maka siswa belajar ada ditemui di laboratorium, bahkan terpaksa berdesakan.

Kalau kita melihat data dari Ombudsman Ombudsman RI Wilayah Sumut ada sejumlah sekolah yang memang benar-benar melakukan penerimaan siswa di luar jalur resmi. Ombudsman bahkan melakukan pemetaan terhadap sekolah-sekolah yang melakukan pelanggaran. Berikut berita terkait pemetaan yang dilakukan Ombudsman RI Wilayah Sumut yang dikutip melalui website resmi Ombudsman Republik Indonesia.



GAMBAR 2.2. Ombudsman RI, <http://www.ombudsman.go.id/index.php/pwk/perwakilan-aceh-2/1826-ombudsman-petakan-pelanggaran-sekolah.html>, yang diakses 1 Februari 2017, pukul 12.28 WIB.

D. Pembinaan Peserta Didik

Usai melakukan rekrutmen peserta didik baru, kegiatan selanjutnya yakni pendataan siswa. Data peserta didik baru sangat penting sehingga sekolah bisa melakukan langkah-langkah strategis dalam menyusun program-program seperti pembinaan.

Data peserta didik harus sesuai kuota daya tampung sehingga pelaksanaan proses belajar, pembinaan yang dilakukan di kelas maupun di luar kelas. Pembinaan yang dilakukan seperti di Bagian Kesiswaan SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan yakni;

1. Melaksanakan seleksi penerimaan siswa baru berdasarkan minat dan bakat.
2. Membentuk struktur organisasi OSIS, dengan kegiatan Pemilu OSIS.
3. Meningkatkan prestasi siswa dalam kegiatan Lomba Keterampilan Siswa, Sanggar Seni, Olympiade dan lain-lain.

4. Meningkatkan permintaan rekrutmen tamatan dari dunia usaha dan industri.

Pembinaan lain yang dilakukan sekolah, antara lain dengan melaksanakan Masa Orientasi Sekolah (MOS). MOS ini merupakan pintu gerban pertama sekali bagi siswa baru untuk mengenal lingkungan sekolah dari dekat. Tidak heran, setiap MOS banyak sekali pernak pernik yang dibawa siswa baru tersebut, mulai dari topi caping, tali temali, kaus kaki yang berlainan, bed nama yang kebesaran, sampai dengan makanan ringan yang beragam.

MOS model ploncon tersebut memang masih saja terjadi dan dianggap lumrah bagi sejumlah kalangan. Padahal, pemerintah melalui Mendikbud semasa dijabat Anies Baswedan sempat melarang melalui edaran.

Kegiatan MOS seharusnya untuk membantu siswa baru mengenal sekolah dan lingkungannya, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan yang baru dimasuki. (Sulthon Masyhud, 2014, 143).

Adapun kegiatan MOS biasanya meliputi;

- a. Sistem belajar di sekolah
- b. Visi misi dan program sekolah,
- c. Personil sekolah (guru, dan pegawai sekolah).
- d. Organisasi sekolah,
- e. Fasilitas sekolah,
- f. Tata tertib sekolah

Untuk mengenal hal tersebut MOS diisi pemateri dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru. Para siswa baru juga diajak untuk berkeliling untuk melihat fasilitas yang tersedia.

Ada sejumlah sekolah saat MOS memanfaatkan mengundang tamu lain di luar sekolah. Seperti pihak kepolisian, Badan Narkotika Nasional (BNN), dokter, ketua-ketua organisasi kepemudaan atau lembaga resmi lainnya.

Di SMK Negeri 5 Medan. Selama dipimpin Kepala, Drs Maraguna Nasution, MAP, setiap MOS diisi penyuluhan tentang bahaya narkoba. Bahkan, para siswa baru diajak untuk melihat dampak dari bahaya narkoba dengan mengunjungi panti rehabilitasi.

Di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan, MOS diisi dengan TNI AD. Kerjasama dengan salah satu kesatuan. Para siswa diajarkan bagaimana cara baris berbaris, disiplin dan bela negara. Di akhir MOS, biasanya diajarkan tentang menghargai keberagaman. Seluruh siswa diwajibkan untuk mengenakan pakaian adat sesuai dengan suku mereka masing-masing. Mereka kemudian long march di sekitar sekolah.

Kegiatan kurikuler adalah semua kegiatan yang telah ditentukan dalam kurikulum yang pelaksanaannya dilakukan pada jam-jam pelajaran. Kegiatan kurikuler dalam bentuk proses belajar mengajar di kelas dengan nama mata pelajaran atau bidang studi yang ada di sekolah. Setiap peserta didik wajib mengikuti kegiatan kurikuler ini. Sedangkan kegiatan ekstra kurikuler merupakan kegiatan peserta didik yang dilaksanakan di luar ketentuan yang telah ada di dalam kurikulum. Kegiatan ekstra kurikuler ini biasanya terbentuk berdasarkan bakat dan minat dimiliki oleh peserta didik. Setiap peserta didik tidak harus mengikuti semua kegiatan ekstra kurikuler. Ia bisa memilih kegiatan mana yang dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Bisa dikatakan bahwa kegiatan ekstra kurikuler ini merupakan wadah kegiatan peserta didik di luar pelajaran atau di luar kegiatan kurikuler. Contohnya kegiatan ekstra kurikuler: OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah), ROHIS (Rohani Islam), kelompok Karate, kelompok silat, kelompok basket, Pramuka, kelompok teater dan lain-lainnya. (Tim UPI, 2010:212).

Kegiatan ekstrakurikuler memang menjadi daya tarik sendiri bagi calon siswa yang akan masuk ke sekolah yang dituju karena bakat dan hobi mereka bisa tersalurkan dan bisa berkembang secara optimal. Berdasarkan hasil observasi mahasiswa FKIP UMSU kelas

II D Pendidikan Bahasa Inggris di Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda (YP SIM) di Sunggal. Sekolah ini memiliki sekitar 17 kegiatan ekstrakurikuler. Antara lain, Radio, Majalah Simpul Siswa, Futsal putra dan putri, basket putra dan putri, tenis meja, anggar, Satgas Anti Narkoba, Pramuka, Paskibra, PMR, Bintalis, Theater, Modern Dance, Band, dan Cheer Leaders.



GAMBAR 2.3 Siswa YP SIM yang tergabung dalam Ekskul Sadar Indonesia (kanan) sedang menyaksikan teman-teman dari ekskul dokter remaja.

Pembinaan dan pengembangan peserta didik menjadi perhatian serius juga di MTs Al Ulum. Sejumlah ekstrakurikuler di bidang olahraga, akademik, minat dan bakat juga dikembangkan. Antara lain yakni ekstrakurikuler di bidang jurnalistik remaja dengan menerbitkan “Majalah Tarbiyah” MTs Al Ulum.

Kepala MTs Al Ulum, Drs HM Riadi Lubis menyampaikan kegiatan ekstrakurikuler jurnalistik sangat positif dan sangat penting untuk mengembangkan minat menulis siswa. Suksesnya eskul jurnalistik tidak terlepas karena adanya wadah yang akan menampung karya siswa, seperti tulisan, foto dan komik yakni sebuah Majalah. Ke depan, majalah sekolah semakin baik dalam mengembangkan bakat jurnalistik.

Latar belakang dibentuk eskul jurnalisitk karena melihat potensi dan bakat siswa. Dari banyak siswa yang ada, sebagian memiliki berbakat ke bidang jurnalistik. Melihat ini, anak-anak disiapkan untuk mendalami tentang jurnalistik dan bisa menjadikan jurnalistik itu sebagai alat dakwah. Apalagi anak-anak basisnya di sekolah agama. Ke depan, anak-anak menjadi orang-orang yang bisa menyampaikan kebajikan selain melalui dakwah lisan juga melalui dakwah tulisan.

Dunia jurnalistik, lanjut merupakan profesi yang menjanjikan sehingga bisa dimanfaatkan untuk mengembangkan potensi dan menjadi modal bagi anak-anak untuk menjalani kehidupan. Setelah didirikan pada 2010. Sekolah melihat antusias siswa tinggi maka dikembangkan dengan menggandeng kerja sama dengan wartawan Harian Analisa. Hasil karya anak-anak pun diterbitkan di majalah sekolah tersebut dan dikirim ke media massa, berupa puisi, cerita pendek dan karya lainnya.

Bentuk komitmen yang dilakukan menyiapkan SDM pengelola majalah sekolah yang handal, maka diadakan pelatihan. Mulai dari pelatihan menulis berita sederhana, menulis cerita pendek, menggambar komik, bahkan fotografi.



GAMBAR 2.4 Siswa MTs Al Ulum yang tergabung dalam eskul jurnalistik sedang melakukan wawancara

E. Mencari Kakak Kelas

Selama MOS ada kisah-kisah menarik yang tentunya tidak pernah dilupakan siswa baru. Di antaranya terjadi interaksi antara kakak kelas dengan adik kelas. Ada tradisi yang masih terus dijalankan, saat MOS panitia yang terdiri dari OSIS biasanya memerintakan siswa baru untuk mencari nama dan meminta tanda tangan kakak kelas. Cukup seru kegiatan ini, biasanya mereka yang mencari kakak kelas mengaku kesulitan. Alasannya kakak kelas yang dijumpai sedikit 'jual mahal'.

Biasanya ada syarat-syarat yang harus dipenuhi para siswa baru agar bisa mendapatkan tandatangan kakak kelas. Ada yang disuruh bernyanyi atau menebak pertanyaan-pertanyaan. Pesan yang tersirat dari mencari kakak kelas selama MOS sebenarnya bagaimana siswa baru tersebut mampu membangun jaringan baru dalam kehidupan mereka.

MOS memang dilakukan berbeda-beda. Jika di SMP, SMA masih ada yang membawa topi cacing. Ketua Yayasan Pendidikan Bina Satria Mulia (BSM), Zulaspan Tupti, SE, Msi kepada penulis mengatakan MOS dilakukan untuk mengenal sekolah, mata pelajaran yang akan diajarkan sehingga pada awal masuk tidak disibukkan pada kegiatan MOS tetapi sudah proses belajar mengajar (PBM).

Kegiatan selama MOS tentunya sangat seru! Mulai dari pengenalan mata pelajaran yang akan diperoleh. Pengenalan lokasi sekolah. Anak-anak diajak jalan-jalan mengelilingi sekolah. Mereka diajak untuk mengenal seluk beluk sekolah.

Saat MOS para calon siswa disuruh membawa perlengkapan seperti topi dan peralatan pernak-pernik. Pada MOS juga dilakukan pendalaman agama dan akhlak. Ciri khas sekolah, yakni meskipun sekolah umum tetapi pendidikan agama menjadi prioritas sehingga siswa-siswa benar-benar mendapat mantap di pengetahuan agama.

Saat MOS, para siswa terlihat sangat bersemangat, mereka membawa papan nama yang digantung dan berisi tentang nama, tempat tanggal lahir dan cita-cita. Kebanyakan bercita-cita menjadi dokter dan ada juga yang menjadi guru maupun tentara atau polisi.



GAMBAR 2.5 Aktivitas MOS di SMP Bina Satria Mulia Jalan Aluminium.

F. Mengumpulkan Biodata

Selama pembinaan, pihak sekolah biasanya mengumpulkan biodata siswa. Walaupun biodata siswa sudah dilengkapi saat pendaftaran tetapi selama pembinaan, biodata tambahan diperlukan mulai dari minat dan bakat serta keluarga siswa baru.

Adapun biodata yang dikumpulkan menurut Sulthon Mashyud yakni;

- a. Identitas lengkap tentang diri siwa,
- b. Identitas keluarga/orangtua dan walinya,
- c. Kondisi kesehatan,
- d. Bakat, hoby, cita-cita dan minatnya,
- e. Kelebihan dan kekurangan,
- f. Kebiasaan-kebiasaan.

Pengumpulan biodata ini sangat berguna sekali bagi sekolah untuk melakukan pemetaan terhadap pembinaan ke depannya khususnya kegiatan ekstra kokurikuler. Selain memetakan melakukan pengumpulan biodata ini, biasanya setiap kali hendak melakukan pendataan, pengurus dari lembaga-lembaga intra sekolah dan ekstra juga mendatangi ke kelas masing-masing atau menyebar brosur dan pengumuman.

G. Mencatat Siswa dalam Buku Induk

Buku induk sesuatu yang sangat berguna karena berisi tentang catatan lengkap tentang diri siswa, dan keluarganya dilengkapi fasfoto siswa tersebut. Segala catatan di buku induk bisa menjadi arsip bagi sekolah ketika terjadi sesuatu. Catatan tentang diri siswa bisa diperoleh melalui pengumpulan biodata atau informasi lain.

Apa manfaat buku induk? Salah satunya untuk menjawab segala permasalahan yang terjadi. Penulis pernah merasakan manfaat buku induk. Di sekolah penulis di SMK Negeri 1 Medan. Ada kejadian sekitar tahun 2014. Ketika itu ada berita menghebohkan peristiwa siswa hilang dengan alasan tertentu. Salah satu siswa yang hilang ada teman sekelas penulis pada di tahun 1990 an. Kejadian yang cukup menggemparkan, dan mengakibatkan sejumlah alumni mendatangi sekolah untuk menanyakan peristiwa tersebut. bahkan guru-guru yang dituduhkan sempat mengalai sakit. Memang ada yang ganjil karena memang cerita yang sempat tersebar di media cetak tersebut tidak mendapat respon dari keluarga yang dinyatakan hilang.

Namun, para alumni mencoba mencari tahu kondisi terkini tentang kabar teman penulis yang dikatakan hilang sewaktu sekolah tersebut. *Alhamdulillah*, ternyata segala informasi yang merebak tersebut tidak benar. Semua baik-baik saja. Para alumni berhasil mendatangi salah seorang siswa yang diyatakan hilang berdasarkan data dari buku induk. Data di buku induk menjadi petunjuk melacak rumah siswa.

Manfaat buku induk lainnya untuk meminimalisir ijazah palsu. Biasanya saat-saat musim Pilkada atau Pemilihan Legislatif (Pileg). Banyak calon kepala daerah atau calon anggota legislatif yang menyertakan persyaratan ijazah. Saat ada laporan bahwa salah satu calon tersebut menggunakan ijazah palsu. Maka, kepolisian atau perwakilan KPU, KPU Daerah mendatangi untuk melihat data. Apakah benar calon anggota legislatif tersebut pernah sekolah di

sekolah yang dicurigai? Salah satu elemenn yang diperiksa dan dilihat buku induk. Ada tidak orang yang diduga menggunakan ijazah palsu tersebut pernah sekolah di situ karena memang buku induk tersebut mencatat semua kejadian sekolah sejak sekolah itu berdiri. Jika arsip lain boleh dimusnahkan, tetapi buku induk tersebut sampai kapanpun tidak boleh dimusnahkan, sekalipun sekolah telah dibubarkan. (Sulthon Masyhud, 2014,144).

Jika melihat dari sedikit cerita di atas, tentunya kita bertanya apa saja isi dari buku induk tersebut. Sulthon Masyhud menyebutkan antara lain meliputi

- (a). Identitas lengkap tentang individu siswa.
- (b). Identitas tentang orantua/walinya,
- (c). Kapan masuk dan keluar dari sekolah,
- (d). Kegemaran/hobinya,
- (e). Catatan-cataan tentang kemajuan belajar siswa selama bersekolah dan
- (f). Catatan-catatan lain yang dianggap perlu.

H. Pembinaan Disiplin

Banyak cara dilakukan sekolah agar para siswa mereka berdisiplin. Salah satunya tentunya dari contoh teladan kepala sekolah. Tetapi, sebenarnya harus ada sistem yang mengatur pembinaan disiplin dilakukan agar hasiknya optimal. Dari hasil observasi mahasiswa untuk memenuhi tugas mata kuliah “Manajemen Pendidikan” yang turut didampingi dosen diketahui, bahwa banyak cara dilakukan sekolah agar siswa disiplin. Mulai dari seragam sekolah, absensi elektronik, pemasangan papan tata tertib di pintu masuk sekolah. Ada juga buku saku tata tertib yang diberikan sekolah kepada mu

Di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan sepertinya patut dicontoh pembinaan disiplin siswa dilakukan. Persis di pintu masuk, terpampang jelas. Tata tertib dan sanksi jika ada siswa yang melanggarnya. Di SMK Negeri 1 Beringin, SMA Negeri 5 Medan,

juga terlihat dengan jelas tata tertib peraturan sekolah. Di SMA Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda (YP SIM). Tata tertib dan peraturan dibuat berupa buku saku. Sehingga kapan saja ketika di sekolah dan di rumah bisa dibaca. Sehingga siswa akan selalu mematuhi.

Manfaat dibuat tata tertib ini dengan jelas adalah untuk meminimalisir terjadi pelanggaran-pelanggaran atau tindakan-tindakan menyimpang dari siswa tersebut. Salah satu sekolah mitra penulis pernah mengeluarkan siswa karena terbukti melanggar tata tertib yang berat. Seperti membawa narkoba. Dalam tata tertib tersebut, jika siswa membawa narkoba langsung mendapat nilai sanksi 100. Jika nilai tersebut didapatkan maka langsung Surat Peringatan (SP) 3 dan dikeluarkan dari sekolah. Adanya tata tertib tersebut juga menghindari siswa tawuran, karena sanksi yang diberikan juga cukup berat.

Untuk melihat bentuk isi, tata tertib yang mencakup tentang hak dan kewajiban, tugas, dan larangan-larangan serta sanksi pelanggarannya. Penulis menyajikan dalam bentuk lampiran hasil observasi mahasiswa FKIP UMSU di sekolah.

PEMERINTAH KABUPATEN DELI SERDANG
DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLARAHAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) N 1 PERCUT SEI TUAN
Jalan Kolam No. 03 Medan Estate, 20371 Telp. / Fax (061) 7357932
Email : info@smkn1-pst.sch.id

JENIS PELANGGARAN DAN SANKSI

NO	JENIS PELANGGARAN	SCORE
1	Keluar lingkungan sekolah tanpa izin guru piket/bp/kajur	5
2	Makan dan minum dalam kelas	5
3	Mengotori dan merusak peralatan milik sekolah	25
4	Tidak mengikuti upacara bendera hari senin/hari besar nasional	10
5	Terlambat masuk kelas	5
6	Memakai pakaian seragam sekolah tidak sesuai jadwal/tidak lengkap atribut	5
7	Menggunakan alat elektronik/hp dan mengganggu kbm	10
8	Memberi keterangan palsu	25
9	Membuang sampah tidak pada tempatnya	5
10	Tidak masuk sekolah tanpa pemberitahuan	10
11	Rambut tidak rapi dan panjang	5
12	Membawa dan merperjual beli majalah/vcd porno	25
13	Membawa senjata tajam ke sekolah (Bukan untukpraktek)	25
14	Mencuri atau mengambil peralatan milik sekolah	25
15	Merokok dan membawa rokok ke dalam lingkungansekolah	25
16	Tidak masuk jam sekolah tapi berangkat dari rumah dengan pakaiansekolah	25
17	Masuk pekarangan sekolah dengan melompati pagar	5
18	Berkelahi atau tawuran	50
19	Melakukan tindakan amoral di lingkungan sekolah	50
20	Melakukan tindakan amoral diluar lingkungan sekolah tapi berpakaian seragam	75
21	Melakukan pergaulan bebas dengan segala akibatnya	100
22	Siswa melakukan nikah resmi	100
23	Berjudi, membawa miras dan menggunakan,narkoba	75
24	Melawan terhadap guru dan pegawai sekolah	75
25	Memodifikasi knalpot pada kendaraan roda dua .	25
26	Menindik dan Mentato bagian tubuh	25

JENIS PELANGGARAN DAN SANKSI

Siswa yang mendapat nilai pelanggaran score 25 keatas diberi sanksi SPO I dan orang tua wajib datang ke sekolah dan membuat surat perjanjian I.
Siswa yang mendapat nilai pelanggaran score 50 ke atas diberi sanksi SPO II dan orang tua wajib datang ke sekolah dan membuat perjanjian II
Siswa yang mendapat nilai pelanggaran score 75 keatas diberi sanksi SPO III dan membuat surat perjanjian III dtandatangani oleh orang tua kandung
Siswa yang telah memperoleh nilai pelanggaran score 100 dikeluarkan dari sekolah

PEMERINTAH KABUPATEN DELI SERDANG
SMK N 1 PERCUT SEI TUAN
Juli 2011
N. S. N. I, M.Pd
19661009 198812 1 002

Gambar 2.6 Tata tertib untuk mendisiplinkan siswa di SMK N 1 Percut Sei Tuan

I. Promosi dan Mutasi siswa

Menurut Sulthon Masyhud (2014, 144) menyatakan, promosi dan mutasi siswa merupakan salah satu kegiatan manajemen peserta didik. Kegiatan salah satu fase dari pembinaan siswa. Yang dimaksud promosi atau kenaikan kelas adalah perpindahan siswa dari satu kelas yang lebih tinggi setelah memenuhi beberapa persyaratan tertentu.

Promosi kenaikan kelas bisa dilakukan dua jalur. Ada melalui kelas reguler ada juga melalui kelas akselerasi. Promosi di kelas reguler biasanya dilakukan setiap tahun. Jika waktu tempuh pendidikan tiga tahun, maka promosi dilakukan setiap tahun.

Sedangkan jalur akselerasi siswa yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata hanya menempuh pendidikan dari tiga tahun menjadi dua tahun. Tidak semua sekolah menerapkan kelas akselerasi. Ada tapi masih sedikit.

Mulyasa (2015:94-95) mengatakan, sekolah dapat mengembangkan program akselerasi (percepatan) untuk melayani dan mengakomodasi peserta didik unggulan, yang cepat belajar dan memiliki kompetensi, serta integritas pribadi di atas rata-rata. Program akselerasi memberikan kesempatan kepada peserta didik yang memiliki integritas pribadi dan kompetensi di atas rata-rata menyelesaikan kegiatan belajar di sekolah dengan waktu yang relatif cepat. Peserta didik dapat menempuh masa belajar di sekolah dasar sekitar lima tahun, di sekolah menengah pertama dua tahun dan sekolah menengah atas dua tahun. Melalui program akselerasi, peserta didik dalam usia 10 tahun sudah dapat menyelesaikan sekolah dasar, 12 tahun lulus SMP dan 14 atau 15 tahun sudah lulus SMA, sehingga dalam usia kurang dari 20 tahun sudah dapat meraih gelar sarjana.

Akselerasi belajar dimungkinkan untuk diterapkan sehingga peserta didik yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dapat menyelesaikan materi pembelajaran lebih cepat dari masa belajar yang ditentukan. Akselerasi belajar tidak sama dengan 'loncat kelas'

sebab dalam akselerasi belajar setiap peserta didik harus mempelajari seluruh bahan ajar yang semestinya dipelajari (belajar tuntas). Akselerasi belajar dapat dilakukan dengan bantuan modul atau lembar kerja yang disediakan sekolah. Melalui akselerasi belajar, peserta didik yang berkemampuan tinggi dapat mempelajari seluruh bahan ajar dengan melampaui atau lebih cepat dari yang lain.

Untuk mengembangkan program akselerasi perlu dilakukan berbagai persiapan, seperti penyempurnaan administrasi dan pengayaan program, mengembangkan iklim dan kultur pendidikan, mengembangkan program bilingual, dan bahkan mengembangkan spritual mata pelajaran, agar setiap pembelajaran yang dilakukan mengandung unsur spritual.

Pengembangan program akselerasi menuntut para komponen sekolah untuk mengadakan seleksi terhadap peserta didik yang akan mengikutinya, jangan sampai gagal di tengah jalan. Peserta didik yang mengikuti program akselerasi harus memiliki berbagai kelebihan dan kemampuan untuk dapat menyelesaikan pendidikan dan pembelajaran lebih cepat dari yang lain, sesuai dengan tuntutan program akselerasi. Sekolah juga dituntut untuk menyusun kalender pendidikan yang dapat melayani program akselerasi. Misalnya bagaimana memilih materi yang esensial, serta bagaimana menyelenggarakan ujian lebih cepat dari program reguler. Kalau pun program reguler dapat menempuh ujian semester enam bulan sekali, maka program akselerasi empat bulan sekali.

Untuk mendukung program akselerasi, perlu digalakkan program bimbingan dan konseling, agar para peserta dapat berkonsultasi setiap mendapat kesulitan belajar. Tugas bimbingan dan konseling bukan hanya tugas guru pembimbing, tetapi merupakan tugas semua guru yang harus mengadakan bimbingan secara kontinu dan teratur terhadap seluruh peserta didik, bukan hanya kepada peserta didik yang bermasalah.

Sedangkan perpindahan siswa dari satu sekolah ke sekolah lain (baik pindah masuk, maupun pindah keluar) karena alasan

tertentu biasa disebut dengan mutasi. Setiap kejadian mutasi harus dicatat dengan rapi dan diteliti.

Selain dicatat dengan rapi dan teliti. Salah satu syarat harus mendapat persetujuan dari Dinas Pendidikan kabupaten/kota melalui bidangnya masing-masing. Biasanya di belakang raport ada dicap yang menandakan siswa tersebut mutasi dan saat mutasi siswa tersebut membawa surat dari Dinas Pendidikan kabupaten/kota. Biasanya mutasi ini ramai saat kenaikan kelas dan tahun ajaran baru. Mutasi adalah hak setiap siswa, maka sekolah harus memberikan peluang kepada siswa untuk menggunakan haknya tersebut. Biasanya proses mutasi terjadi karena alasan tertentu dan yang paling terbanyak ikut tugas orangtua atau malu tidak naik kelas.

Sulthon Masyud menguraikan prosedur mutasi sebagai berikut;

- a. Orantua/siswa mengajukan surat permohonan pindah sekolah anaknya kepada sekolah dengan menggunakan format yang disediakan.
- b. Setelah kepala sekolah mempelajari dan menyetujui perpindahan tersebut, maka kepala sekolah mengeluarkan surat pindah sekolah.
- c. Orangtua siswa mendatangi sekolah tujuan dengan mengemukakan maksud perpindahan anaknya.
- d. Setelah kepala sekolah tujuan menyetujui dan menerima perpindahan tersebut maka kepala sekolah tujuan mengirimkan kembali surat persetujuan kepada sekolah ke kepala sekolah asal.
- e. Untuk ketertiban manajemen, maka perpindahan lintas kabupaten juga diharuskan mendapat persetujuan dari dinas pendidikan yang ditinggalkan dan yang dituju.

J. Sekilas tentang *Student Exchange*

Bicara pertukaran pelajar di Medan tepatnya di persimpangan Jalan Kapten Maulana Lubis dengan Jalan Imam Bonjol berdiri kokoh sister city monument (Tugu Kota Bersaudara). Tugu dibangun 1 Juli 2001 dan diresmikan oleh Drs H Abdillah, Ak, MBA ketika menjabat Walikota Medan.

Berdirinya tugu ini sebagai komitmen Kota Medan membangun kemitraan internasional dengan kota lain di dunia, melalui kerjasama persahabatan dan persaudaraan salah satunya pertukaran pelajaran.

Di Medan terdapat nama jalan sebagai komitmen membangun kemitraan kota bersaudara yakni Jalan Gwangju (kota di Korea), letaknya persis di samping Kantor Harian Analisa. Di Kota Gwangju sendiri di sekeliling kawasan Station World Cup terdapat nama Jalan Medan. Panjangnya 1,2 km. Jalan Medan baru diresmikan oleh Pj Walikota Medan Drs Afifuddin Lubis, MSi pada 2009. Ada juga jalan Pulau Pinang (Great Town) hasil kerjasama Kota Medan dengan Pulau Pinang, Malaysia.

Walikota Medan melalui Kabag Hubungan Kerjasama Setda Kota Medan, Drs Rivai Nasution, MM mengatakan, banyak manfaat yang bisa diperoleh dari kerjasama *sister city*. Antara lain, tukar menukar pengetahuan dan pengalaman pengelolaan pembangunan bidang-bidang yang dikerjakamakan. Mendorong tumbuhnya prakarsa dan peran aktif pemerintah daerah, masyarakat dan swasta serta pertukaran ilmu pengetahuan.

Pemko Medan juga pernah mengirim 12 orang pelajar SMU untuk mengikuti Program Cabaran Mutiara di Pulau Pinang.

Sedangkan kerjasama Medan-Ichikawa. Antara lain, mengirim 300 pelajar mengikuti program Student Exchange dan Pemerintah Kota Medan juga menerima pertukaran pelajar dari Pihak Kota Ichikawa.

Kerjasama Medan-Gwangju. Telah terjadi investasi pemerintah Korea dalam skala besar berupa pembangunan properti

perumahan (Royal Sumatera). Pemerintah Kota Medan berencana untuk bekerjasama dalam bidang pendidikan antara Chonnam University dan Universitas Sumatera Utara (USU) dan program pertukaran pelajar tingkat SMU dan sebaliknya pemerintah Kota Gwangju juga mengirimkan pelajarnya ke Kota Medan setiap tahun.

“Di sekeliling kawasan Stadion World Cup di Korea terdapat jalan yang dinamakan dengan “Jalan Medan” sepanjang 1,2 km yang diresmikan sejak 2009. Begitupun di Kota Medan juga terdapat Jalan Gwangju yang diresmikan sejak 2005, yaitu di sekitar Medan Kesawan,” katanya.

Kerjasama Medan-Ipoh. Melaksanakan Pertukaran Pelajar SMU dari Panti Asuhan dan Pesantren Kota Medan ke Kota Ipoh serta Kota Ipoh aktif berpartisipasi mengirimkan delegasi tim kesenian dan budaya dalam rangka Pawai dan Pagelaran Budaya Antar Bangsa yang dilaksanakan di Medan Club – Medan.

Alumni pertukaran pelajar Rizky Syaf Lubis yang mengikuti program ke Gwangju tahun 2012 mengaku bangga. Dari hasil kerjasama sister city tersebut dia bisa mengetahui dunia khususnya melalui pendidikan. Salah satunya, terjadi perubahan sikap. Jika di Medan manja tetapi saat di Korea mandiri. “Terjadi perbedaan karakter dan gaya belajar. Di Medan sedikit santai, tetapi 10 hari di Korea kita benar-benar merasakan belajar yang sesungguhnya,” katanya.

Ada sejumlah ilmu yang bisa di-*sharing* ke teman-teman, khususnya soal pembelajaran, dan suasana lingkungan khususnya kebersihan dan kesadaran sebagai siswa. Apalagi, ekstrakurikuler dipandu dan semua keinginan siswa bisa dilakukan khususnya dalam hal positif. “Kita di sana sekolah mulai dari pukul 08.00 WIB-18.00 WIB,”kata Rizki yang kini menimbah ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung.

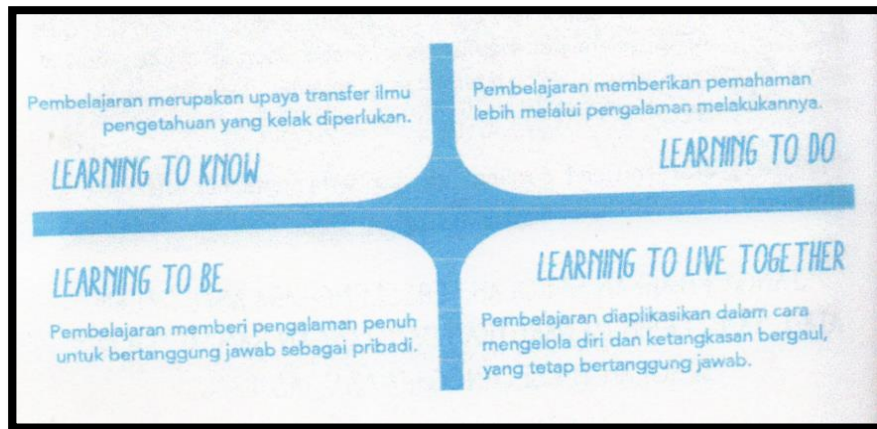


GAMBAR 2.7 Siswa Medan saat mengikuti student exchange dan foto bersama di kawasan Stadion World Cup di Korea dimana terdapat jalan yang dinamakan dengan “Jalan Medan” sepanjang 1,2 km yang diresmikan sejak 2009.

Menurut Ukim Komarudin (2016, 166-167), program *Student Exchange* tidak terbatas pada topik pertukaran antara pelajaran dalam dan luar negeri. Pertukaran pelajar antarwilayah pun, pada dasarnya, mampu mewartakan tujuan *Student Exchange*. Umpamanya, siswa SMP Labschool Kebayoran Belajar di SMPN 250, sedangkan siswa SMPN 250 belajar di SMP Labschool Kebayoran. Siswa Labschool Kebayoran akan belajar tentang beragam tata aturan di SMPN 250; menaati semua yang ada; memerhatikan norma yang berlaku; dan sebagainya, yang merupakan wujud dari *learning to know*. Selanjutnya, siswa Labschool Kebayoran akan turut serta dalam belajar dan turut melakukan hal-hal lain yang siswa SMPN 250 lakukan, yang merupakan aplikasi dari *learning to do*. Beranjak hari, semakin beranjak pula rasa tanggungjawab yang ada pada diri siswa Labschool Kebayoran. Siswa tersebut akan memahami bahwa dirinya adalah duta dari sekolahnya, yang harus menjaga nama baik diri, keluarga dan sekolah asalnya. Hal tersebut merupakan wujud

dari *learning to be*. Dan, yang terpenting, apabila siswa sukses berbaur selama satu minggu, apalagi memberi kontribusi yang baik bagi kemajuan SMPN 250, maka siswa telah mengaplikasikan amanat *learning to live together*, walaupun tidak dalam lingkup yang besar.

Penjelasan di atas digambar dalam layanan empat pilar pendidikan yang dicanangkan oleh UNESCO, seperti gambar di bawah ini.



Sumber; Arief Rahman Guru; berdasarkan catatan Ukim Komarudin, 2016, hal 166.

Demi menjaga kualitas, sehingga program *Student Exchange* tetap pada lajur yang diharapkan. Maka, perlu dilakukan prosedur-prosedur. Ukim Koramudin (2016,168) menyebutkannya sebagai berikut;

Pertama, *Pre-departure Orientation* (Orientasi sebelum keberangkatan).


Fase ini menekankan pada pembekalan informasi yang menyangkut tujuan keberangkatan, regulasi, dan *achievement* yang diharapkan dari peserta *Student Exchange*. Berpegang pada tiga hal tersebut, peserta diharapkan akan terbekali dengan baik sehingga dapat mencapai kondisi prima, secara fisik maupun psikis.

Kedua, *On Going Orientation* (Orientasi saat pelaksanaan).

Fase ini menyarankan setiap peserta didik diyakinkan untuk menjaga diri mereka dengan penuh rasa tanggungjawab. Bahwa mereka tidak sekadar individu yang berkunjung ke tempat baru, tetapi juga sebagai agen yang mewakili sekolah, bahkan bangsa. Mereka bukan hanya tidak boleh sakit, melainkan juga diharapkan untuk tidak sampai menyakiti orang lain, apalagi bangsa lain. Mereka tidak hanya diharapkan untuk menyayangi diri sendiri, tetapi juga kelompok lain di sekitar mereka dengan tetap menjaga perasaan satu sama lain sehingga kekompakan tetap terjaga, lahir maupun batin.

Ketiga, *Pos Arrival Orientation* (Orientasi setelah kepulangan).

Fase ini merupakan tahapan terpenting. Apabila tentara yang akan berangkat perang perlu dibakar semangatnya, maka tentara yang kembali dari perang pun harus dikembalikan pada kondisi semula. Sama halnya dengan tentara yang pulang berperang, siswa yang baru pulang dari negara lain biasanya cenderung kesal dengan segala kekurangan yang ada di negeri sendiri karena baru saja dimanjakan dengan pengalaman dan beragam fasilitas di negeri yang baru dikenalnya. Kesehariannya akan menjadi cenderung emosional karena membandingkan antara kondisi yang mini dihadapi dengan kondisi negeri yang baru dikenalnya. Jika ini dibiarkan, kondisi siswa akan semakin parah, dengan munculnya kecenderungan untuk membenci negerinya sendiri, serta berujung pada kehilangan identitas dirinya.



BAB III MANAJEMEN KURIKULUM DAN PENGAJARAN

A. Pengertian Kurikulum

Pengertian kurikulum. Istilah kurikulum (*curriculum*) berasal dari kata *curir* (pelari) dan *curere* (tempat berpacu), dan pada awalnya digunakan dalam dunia olahraga. Pada saat itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari mulai dari *start* sampai *finish* untuk memperoleh medali/penghargaan. Kemudian, pengertian tersebut diterapkan dalam dunia pendidikan menjadi sejumlah mata pelajaran (subject) yang harus ditempuh oleh seorang siswa dari awal sampai akhir program pelajaran untuk memperoleh penghargaan dalam bentuk ijazah. (Tim Pengembangan MKDP Kurikulum dan Pengajaran, 2013, 2).

Selanjutnya, ditegaskan, berdasarkan pengertian di atas, dalam kurikulum terkandung dua hal pokok, yakni,

1. Adanya mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa,
2. Tujuan utamanya yaitu untuk memperoleh ijazah.

Dalam konsep kurikulum sebagai mata pelajaran biasanya erat kaitannya dengan usaha memperoleh ijazah. Ijazah sendiri pada dasarnya menggambarkan kemampuan. Artinya, apabila siswa telah berhasil mendapatkan ijazah berarti ia telah menguasai pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Kemampuan tersebut tercermin dalam nilai setiap mata pelajaran yang terkandung dalam ijazah itu. Siswa yang belum memiliki kemampuan atau belum memperoleh nilai berdasarkan standar tertentu tidak akan mendapatkan ijazah itu. Siswa yang belum memiliki kemampuan atau belum memperoleh nilai berdasarkan standar tertentu tidak akan mendapatkan ijazah itu. Siswa yang belum memiliki kemampuan atau belum memperoleh berdasarkan standar tertentu tidak akan

Apabila tentara yang akan berangkat perang perlu dibakar semangatnya, maka tentara yang kembali dari perang pun harus dikembalikan pada kondisi semula. Sama halnya dengan tentara yang pulang berperang, siswa yang baru pulang dari negara lain biasanya cenderung kesal dengan segala kekurangan yang ada di negeri sendiri karena baru saja dimanjakan dengan pengalaman dan beragam fasilitas di negeri yang baru dikenalnya.

mendapatkan ijazah, walaupun mereka telah mempelajari kurikulum. (Wina Sanjaya, 2013, 4).

Didin Nurdin dan Sibaweh (2015,127) menjelaskan, kurikulum adalah program belajar yang diharapkan dimiliki siswa di bawah tanggungjawab sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuan belajar. Sehingga, kurikulum sebagai program belajar bagi siswa harus memiliki tujuan yang ingin dicapai, isi program yang harus diberikan dan strategi bagaimana melaksanakan program tersebut.

Tujuan kurikulum harus mengenai rumusan tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh siswa setelah menerima program tersebut. Isi program ialah program mata pelajaran yang telah terpilih berdasarkan keilmuan dan kegunaannya yang dapat menunjang tercapainya tujuan institusi. Sedangkan dalam strategi program ialah, mencakup kegiatan pengajaran, kegiatan administrasi supervisi, kegiatan bimbingan konseling, dan kegiatan penilaian (Nana Sudjana dalam Didin Nurdin dan Imam Sibaweh, 2015;128).

Dari banyak definisi kurikulum, sebenarnya ada kesamaan yakni berhubungan erat dengan usaha mengembangkan peserta didik sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kurikulum memang diperuntukan untuk anak didik, seperti yang diungkapkan Muray Print dalam Wina Sanjaya (2013:3), yang mengungkapkan bahwa kurikulum meliputi;

1. *Planned learning experiences.*
2. *Offered within an educational institution/program;*
3. *Represented as a document; and*
4. *Includes experiences resulting from implementing that document.*

Berdasarkan definisi di atas, Print memandang sebuah kurikulum meliputi perencanaan pengalaman belajar, program sebuah lembaga pendidikan yang diwujudkan dalam sebuah dokumen serta hasil dari implementasi dokumen yang telah disusun.

Wina Sanjaya menjelaskan, dari penuluran konsep pada dasarnya kurikulum memiliki tiga dimensi pengertian yakni;

1. Sebagai mata pelajaran,
2. Kurikulum sebagai pengalaman belajar
3. Kurikulum sebagai perencanaan program pembelajaran.

Adanya kata-kata perencanaan menandakan bahwa kurikulum sebagai suatu manajemen. Hal ini bisa dilihat dari definisi kurikulum menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar.

Batasan menurut undang-undang menurut Wina Sanjaya tampak jelas, bahwa kurikulum memiliki dua aspek; *Pertama*, sebagai rencana (*a plan*) yang harus dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan proses belajar mengajar oleh guru; *Kedua*, pengaturan isi dan cara pelaksanaan rencana itu keduanya digunakan sebagai upaya mencapai tujuan pendidikan nasional.

Saylor Alexander & Lewis (dalam Wina Sanya, 2013, 4) menjelaskan, pengertian kurikulum sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik, merupakan konsep kurikulum yang sampai ini banyak mewarnai teori-teori dari praktik pendidikan. Masih banyak definisi-definisi kurikulum. Kita bisa melihat definisi berdasarkan para tokoh sesuai matrik di bawah ini;

Tabel 3.1 Definisi Kurikulum menurut ahli

Nama Ahli	Tahun	Pengertian Kurikulum
Dorris Lee and Murray Lee	1940	<i>...those experiences of the child with the school in any way utilizes or attempts to influence.</i>
H. H Giles, S.P McCutchen, and A N Zechiel	1942	<i>..the curriculum is ... the total experiences with which the school deals in educating young people.</i>

Harold Albery	1953	<i>All of the activities that are provided for student by the school constitute its curriculum</i>
Hilda Taba	1962	<i>A curriculum is a plan for learning; therefore, what is known about the learning process and the development of the individual has bearing on the shaping of a curriculum.</i>
Donald E Orlosky and B Othanel Smith	1978	<i>Curriculum is the substance of the school program. It is the content pupils are expected to learn.</i>
Peter F Oliva	1982	<i>Curriculum (is) the plan or program for all experiences which the learner encounters under the direction of the school.</i>

Sumber: Diolah dari Tim MKDP Kurikulum dan Pembelajaran UPI, 2013, hal 3-5.

Pendapat lain, R Ibrahim (Tim MKDP Kurikulum dan Pembelajaran, UPI, 2013, 5) mengelompokkan kurikulum menjadi tiga dimensi, yaitu;

1. Kurikulum sebagai substansi
2. Kurikulum sebagai sistem
3. Dan Kurikulum bidang studi.

Dijelaskan dimensi *pertama* memandang kurikulum sebagai rencana kegiatan belajar bagi siswa di sekolah atau sebagai perangkat tujuan yang ingin dicapai. Kurikulum dapat menunjuk pada dokumen yang berisi tentang tujuan, bahan ajar, kegiatan belajar mengajar, jadwal dan evaluasi. Suatu kurikulum juga dapat digambarkan sebagai dokumen tertulis sebagai hasil persetujuan

bersama antara penyusun kurikulum dan pemegang kebijakan pendidikan dan masyarakat.

Dimensi *kedua*, memandang kurikulum sebagai bagian dari sistem persekolah, sistem pendidikan dan bahkan sistem masyarakat. Suatu sistem kurikulum mencakup struktur personalia, dan prosedur kerja bagaimana cara menyusun kurikulum, melaksanakan, mengevaluasi menyempurnakan. Hasil dari suatu sistem adalah tersusunnya suatu kurikulum dan fungsi dari sistem kurikulum adalah memelihara kurikulum agar tetap dinamis.

Dimensi *ketiga*, memandang kurikulum sebagai bidang studi yaitu, bidang studi kurikulum. Hal ini merupakan kajian para ahli kurikulum dan ahli pendidikan dan pengajaran. Mereka yang mendalami bidang kurikulum mempelajari konsep-konsep dasar tentang kurikulum melalui studi kepustakaan dan berbagai kegiatan penelitian dan percobaan, sehingga menemukan hal-hal yang baru yang dapat memperkaya dan memperkuat bidang studi kurikulum.

B. Fungsi Kurikulum

Jika penulis melihat dari sejumlah definisi dari beberapa ahli di atas. Yang menjadi pertanyaan, apa sih sebenarnya fungsi kurikulum baik untuk guru, siswa, kepala sekolah/pengawas, orangtua dan masyarakat?

Asep Herry Hernawan dan Riche Cynthia (Tim MKDP Kurikulum dan Pembelajaran UPI, 2013, 9-10) menjelaskan fungsi kurikulum.

Tabel 3.2, Fungsi Kurikulum

Bagi Guru	Kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan proses pembelajaran.
Bagi Kepala sekolah/Pengawas	Kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan supervisi atau pengawasan.

Bagi Orangtua	Kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam membimbing anaknya belajar di rumah
Bagi Masyarakat	Kurikulum berfungsi sebagai pedoman untuk memberi bantuan bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah.
Bagi Siswa	Kurikulum berfungsi sebagai suatu pedoman belajar.

Sumber; dikelola dari TIM MKDP Kurikulum dan Pembelajaran UPI, 2013.

Selanjutnya fungsi kurikulum bagi siswa sebagai subjek didik ada enam fungsi. Lihat matrik di bawah ini;

Tabel 3.3 Fungsi Kurikulum bagi siswa

1. Fungsi Penyesuaian (<i>the adjustive or adaptive function</i>)	Fungsi ini mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu mengarahkan siswa agar memiliki sifat <i>well adjusted</i> yaitu mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Lingkungan itu sendiri senantiasa mengalami perubahan dan bersifat dinamis. Oleh karena itu, siswa pun harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
---	--

2. Fungsi integrasi (<i>the integrating function</i>)	Fungsi ini mengandung makna kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu menghasilkan pribadi-pribadi yang utuh. Siswa pada dasarnya merupakan anggota dan bagian integral dari masyarakat. Oleh karena itu, siswa harus memiliki kepribadian yang dibutuhkan untuk dapat hidup dan berintegrasi dengan masyarakatnya.
3. Fungsi Diferensial (<i>the differentiating function</i>)	Fungsi ini mengandung makna, kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan pelayanan terhadap perbedaan individu siswa. Setiap siswa memiliki perbedaan, baik dari aspek fisik maupun psikis yang harus dihargai dan dilayani dengan baik.
4. Fungsi persiapan (<i>the prapaedutic function</i>)	Fungsi persiapan mengandung makna kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu mempersiapkan siswa untuk melanjutkan studi ke jenjang pendidikan berikutnya. Selain itu, kurikulum juga diharapkan dapat mempersiapkan siswa untuk dapat hidup dalam masyarakat

	seandainya karena suatu hal, tidak dapat melanjutkan pendidikannya.
5. Fungsi pemilihan (<i>the selective function</i>)	<p>Fungsi pemilihan ini mengandung makna kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan kesempatan kepada siswa untuk memilih program-program belajar yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya.</p> <p>Fungsi pemilihan ini sangat erat hubungannya dengan fungsi diferensiasi, karena pengakuan atas dasarnya perbedaan individual siswa berarti diberikan kesempatan bagi siswa tersebut untuk memilih apa yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Untuk mewujudkannya kedua fungsi tersebut kurikulum perlu disusun secara lebih luas dan bersifat fleksibel.</p>
6. Fungsi diagnostik (<i>the diagnostic function</i>)	Fungsi diagnostik ini mengandung makna bahwa kurikulum sebagai pendidikan harus mampu membantu dan mengarahkan siswa untuk dapat memahami dan menerima kekuatan (potensi)

	dan kelemahan yang dimilikinya. Apabila siswa sudah mampu memahami kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada pada dirinya, maka diharapkan siswa dapat mengembangkan sendiri potensi kekuatan yang dimiliki atau memperbaiki kelemahan.
--	---

C. Defenisi dan Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Dari banyak defenisi dan fungsi kurikulum di atas. Perlu dipertegas defenisi Manajemen Kurikulum. Menurut Sulthon Masyhud (2014, 146) Manajemen Kurikulum diartikan sebagai segenap upaya pengaturan dan pembinaan situasi belajar-mengajar di sekolah agar terjamin kelancaran, efektifitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar serta dapat menghasilkan *output* sesuai dengan target yang diharapkan.

Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. (Rusman, 2011, 3). Dijelaskannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan kepada lembaga pendidikan atau sekolah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan atau sekolah tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan.

Menurut Rusman, pada tingkat satuan pendidikan kegiatan kurikulum lebih mengutamakan pada merealisasi dan merelevansi

antara kurikulum nasional (standar kompetensi/kompetensi dasar) dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan, sehingga kurikulum tersebut merupakan kurikulum yang terintegrasi dengan peserta didik maupun dengan lingkungan di mana sekolah itu berada.

Adapun prinsip dan fungsi manajemen kurikulum menurut Rusman (2011,4) ada lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum yaitu;

1. Produktivitas

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

2. Demokratisasi

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

3. Kooperatif

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

4. Efektivitas dan efisiensi

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

5. Mengarahkan visi misi dan tujuan

Terkait mengarahkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum.

Setelah melihat prinsip-prinsip kurikulum maka dalam proses pendidikan, Rusman kembali menegaskan bahwa manajemen kurikulum perlu dilaksanakan agar perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum berjalan lebih efektif, efisien dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar, maupun komponen belajar.

Adapun beberapa fungsi dari manajemen kurikulum yang disampaikan Rusman (2013:5) sebagai berikut;

1. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
2. Meningkatkan keadilan (equity) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melakukan kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu memahami kegiatan ekstra dan kurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
3. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitarnya.
4. Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang profesional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.

5. Meningkatkan efisien dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan penjelasan pembelajaran. Dengan demikian ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan.
6. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan setempat.

Sulthon Masyud (2014;146-149) membagi 6 ruang lingkup kegiatan manajemen kurikulum/pengajaran di sekolah, yang menjadi tanggungjawab kepala sekolah sebagai administrator pendidikan di sekolah meliputi;

- a. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas-tugas guru
- b. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas-tugas siswa.
- c. Kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar (PBM)
- d. Kegiatan yang berhubungan dengan Ko-Kurikuler dan Ekstra Kurikuler.
- e. Kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan UAS/UN
- f. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas bimbingan dan penyuluhan.

Adapun penjelasan yang disampaikan Sulthon Masyud yakni;

- A.** Tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai administrator/manajer pendidikan dalam kaitan dengan manajemen kurikulum yang berkaitan dengan tugas guru terutama adalah melakukan pembagian tugas guru yang berkaitan dengan tugas-tugas mengajar dan tugas-tugas pembinaan lainnya. Tugas ini biasanya diikuti dengan

penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran pertahunnya dan persemester. Dalam melakukan pembagian tugas guru, perlu diperhatikan pemerataan tugas, baik yang berkaitan dengan tugas mengajar, maupun tugas-tugas non mengajar. Untuk penyesuaian dengan ketentuan yang berlaku serta untuk kepentingan sertifikasi guru, maka tugas mengajar bagi guru hendaknya diupayakan mencapai target minimal 24 jam pelajaran per minggunya dengan tetap memperhatikan bidang keahlian utama dan keahlian tambahan masing-masing guru.

Pembagian tugas hendaknya memperhatikan tugas tambahan seperti menjadi Wakil Kepala Sekolah, menjadi Wali Kelas, menjadi ketua pengelola perpustakaan, laboratorium, bidang-bidang lainnya. Demikian juga tugas-tugas pembinaan ekstra kurikuler seperti UKS, Kepramukaan, Olahraga, Kopsis, dibagi secara merata. Dengan demikian pemerolehan angka kredit point untuk kenaikan pangkat bagi setiap guru akan menyebar secara merata.

- B.** Tugas yang berkaitan dengan tugas-tugas siswa maka kepala sekolah harus memperhatikan secara serius dalam kegiatan manajemen kurikulum di sekolah. Di samping kegiatan belajar mengajar, beberapa program yang bersifat pengembangan aktivitas dan kreativitas melalui beberapa kegiatan ko kurikuler dan ekstra kurikuler perlu dirancang secara terpadu, agar tidak terjadi benturan waktu antara yang satu dengan yang lain. Semua kegiatan perlu dirancang dengan baik oleh kepala sekolah bersama para guru dan petugas bimbingan penyuluhan di sekolah.
- C.** Kegiatan yang berhubungan dengan PBM. Kegiatan ini merupakan inti di sekolah. Pokok-pokok kegiatan termasuk dalam kegiatan ini ;
 - (1). Penyusunan kalender pendidikan yaitu program tahunan sekolah yang berisi tentang jumlah hari

sekolah efektif dalam satu tahun ajaran yang diberi ke dalam dua semester, hari-hari libur umum, hari-hari libur khusus keagamaan dan hari libur lain-lain, serta hari-hari kegiatan khusus sekolah. Dengan adanya kalender pendidikan, maka semua staf sekolah, siswa, orangtua dan masyarakat dapat mengetahui hal-hal sebagai berikut;

- (a). **Kapan tahun ajaran dimulai dan berakhir**
- (b). **Kapan kegiatan belajar mengajar dan evaluasi dilaksanakan**
- (c). **Kapan hari libur, dan**
- (d). **Kapan ada kegiatan ko kurikuler dan ekstra kurikuler atau kegiatan khusus sekolah lainnya.**

- (2). Penyusunan program tahunan (prota) dan program semester (Promes) berdasarkan kalender pendidikan yang telah disusun dan berdasarkan kurikulum yang berlaku. Program tahunan dan program semester harus dibuat oleh setiap guru di sekolah. Program tahunan merupakan program umum 1 tahun yang berisi rincian standar kompetensi, kompetensi dasar dan indikator dari rincian waktu/jam yang dibutuhkan dalam 1 tahun pelajaran. Sedangkan program semester di samping berisi rincian seperti dalam program tahunan, juga telah dilengkapi dengan analisis instruksional, yaitu berisi urutan logis topik materi yang akan diajarkan mulai dari yang paling dasar, paling mudah menuju ke yang paling sukar dan bersifat implementatif.
- (3). Penyusunan jadwal pelajaran, yaitu berisi pembagian waktu kegiatan pelajaran harian pada masing-masing. Jadwal ini selanjutnya dijadikan sebagai pedoman bagi guru, siswa dan para petugas atau tenaga

kependidikan lainnya untuk menjalankan kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Dalam penyusunan jadwal pelajaran ini perlu diperhatikan hal-hal berikut;

A. Tidak saling mengganggu antara kelas yang satu dengan kelas yang lain. Misalnya, di kelas A, pelajaran seni, di kelas B dekatnya pelajaran bagi matematika, dsb
B. Karakteristik mata pelajaran (berat atau ringan, teori atau praktik, pikiran atau hafalan). Misalnya, setelah pelajaran olahraga jangan pelajaran matematika.
C. Adanya variasi mata pelajaran untuk menghindari kejenuhan.

- (4) Penyusunan silabus mata pelajaran selama 1 semester per mata pelajaran atau bidang studi berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) yang ada.
- (5). Penyusunan Satuan Pelajaran atau Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), setiap mata pelajaran, baik untuk satu unit mata pelajaran maupun setiap sub-sub pelajaran.
- (6). Pengisian daftar kemajuan belajar (jurnal) kelas. Kegunaan daftar ini anggaran lain adalah agar kepala sekolah dapat mengawasi kemajuan kelas dilihat kesesuaiannya dengan isi kurikulum. Di samping itu apabila terjadi mutasi, maka penggantinya dapat dengan mudah melihat dan melanjutkan pelajaran selanjutnya.
- (7). Penyusunan laporan kemajuan belajar siswa, baik semesteran, tahunan atau laporan yang bersifat khusus.
- D. Kegiatan yang berhubungan dengan Ko-Kurikuler dan Ekstra Kurikuler. Kegiatan Ko Kurikuler adalah kegiatan

yang erat kaitannya dengan pemerdayaan pelajaran yang dilakukan di luar jam pelajaran yang ditetapkan dalam struktur program. Kegiatan ini bersifat menunjang/memperdalam apa yang telah diajarkan melalui kegiatan intra kurikuler. Kegiatan ko-kurikuler biasanya dilakukan dalam bentuk pemberian tugas-tugas tertentu kepada siswa. Karena kegiatan ini sifatnya menunjang kegiatan intra kurikuler, maka kegiatan ini harus memenuhi ketentuan.

- (1). Jelas kaitannya dengan pokok bahasan yang diajarkan
- (2). Sesuai dengan tingkat kemampuan siswa, sehingga tidak membebani secara fisik, maupun psikis.
- (3). Diadministrasikan secara tertib, termasuk penilaian dan pemantauannya.
- (4). Diperhitungkan dalam nilai raport.

Sedangkan kegiatan ekstra kurikuler merupakan kegiatan di luar jam pelajaran biasanya yang tidak terkait erat dengan pelajaran di sekolah. Kegiatan ini dimaksud untuk memperluas pengetahuan dan/atau keterampilan siswa, menyalurkan bakat dan minat siswa. Kegiatan ini dilakukan secara berkala pada waktu-waktu tertentu. Dalam pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler ini perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut;

- (1) Materi kegiatan dapat memberikan manfaat
- (2) Sejauh mungkin tidak membebani siswa
- (3) Memanfaatkan potensi lingkungan
- (4) Tidak mengganggu tugas pokok siswa dan guru dan
- (5) Bersifat elektif atau pilihan.

E. Kegiatan yang berhubungan dengan UAS/UN merupakan kegiatan akhir tahun ajaran untuk mengevaluasi kegiatan pengajaran selama siswa mengikuti pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Tinggi rendahnya hasil UAS/UN ini

akan menjadi barometer terhadap keberhasilan sekolah. Maka pelaksanaan harus dilaksanakan secara serius. Akuntabilitas dan integritas harus diperhatikan

F. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas bimbingan dan penyuluhan merupakan bantuan kepada siswa agar dapat mencapai kemajuan yang optimal dalam proses perkembangan memiliki peranan yang amat penting dalam membantu mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Maka perlu didukung staf sekolah.

Menurut Rusman, (2011:13) tugas dan peran kepala sekolah yang berkaitan dengan manajemen kurikulum terdapat pada kompetensi manajerial, yaitu;

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru serta penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;

10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan.
11. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
12. Mengeola ketatausahaan sekolah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan sekolah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengampilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, dan
16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut.

Menurut Mastuhu dalam Mujamil Qamar, (2007;160) menjelaskan. Adapun pada tahap pelaksanaan kurikulum menurut *Panduan Manajemen Sekolah* meliputi tahap perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi, pelaksanaan serta pengendalian dengan perincian sebagai berikut;

1. Tahap perencanaan

- a. Menjabarkan GBPP menjadi analisis mata pelajaran (AMP)
- b. Menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, hari libur, hari untuk ulangan dan hari-hari tidak efektif.
- c. Menyusun program tahunan (Prota).
- d. Menyusun program Caturwulan (Proca).
- e. Program Satuan Pelajaran (PSP).
- f. Rencana Pengajaran (RP).

2. Tahap pengorganisasian

- a. Pembagian tugas mengajar dan tugas-tugas lain perlu dilakukan secara merata, sesuai dengan bidang keahlian dan minat guru.
- b. Penyusun jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari per minggu, sehingga ada satu hari tidak mengajar untuk pertemuan MGMP.
- c. Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan.
- d. Penyusunan jadwal kegiatan ekstra kurikuler
- e. Penyusunan jadwal penyegaran guru.

3. Tahap Pelaksanaan

Tugas utama kepala adalah melakukan supervisi untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara ini, guru merasa didampingi pimpinan sehingga bisa meningkatkan semangat kerja.

4. Tahap Pengendalian

- a. Kepala sekolah perlu mengingatkan para guru bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda yaitu mengetahui pencapaian tujuan pembelajaran khusus (TPK) dan mengetahui kesulitan siswa.
- b. Hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran.

Mujail Qomar menjelaskan, berdasarkan rincian tersebut dapat ditarik pemahaman bahwa manajemen kurikulum sebenarnya menekankan pada strategi pengelola proses pembelajaran secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil pendidikan secara maksimal. Proses pembelajaran tampaknya memang menjadi penentu kualitas pendidikan melebihi komponen-komponen lainnya. Namun, demikian semua komponen tetap diperlukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

D. Struktur Kurikulum

Struktur kurikulum gambaran mengenai penerapan prinsip Kurikulum mengenai posisi seorang siswa dalam menyelesaikan pembelajaran di satu satuan atau jenjang pendidikan. Dalam struktur kurikulum menggambarkan ide kurikulum mengenai posisi belajar seorang siswa yaitu apakah mereka harus menyelesaikan seluruh mata pelajaran yang tercantum dalam struktur ataukah kurikulum memberi kesempatan kepada siswa untuk menentukan berbagai pilihan. Struktur kurikulum terdiri atas sejumlah mata pelajaran, beban belajar, dan kalender pendidikan. (Didin Nurdin dan Imam Sibaweh, 2015; 141).

Dijelaskan lebih lanjut, struktur kurikulum terdiri atas sejumlah mata pelajaran, beban belajar, dan kalender pendidikan. Mata pelajaran terdiri atas;

- (1) Mata pelajaran wajib diikuti oleh seluruh peserta didik di satu satuan pendidikan pada setiap satuan atau jenjang pendidikan, dan
- (2) Mata pelajaran pilihan yang diikuti oleh peserta didik sesuai dengan pilihan mereka.

Terkait mata pelajaran wajib dan pilihan hanya dikembangkan dalam struktur kurikulum pendidikan menengah (SMA sederajat, sedangkan untuk SD dan SMP mengingat usia mereka masih 7-15 dan sesuai perkembangan belum mencukupi maka belum diberikan.

Didin Nurdin dan Imam Sibaweh menguraikan struktur kurikulum menjadi tiga;

1. Struktur Kurikulum SD
2. Struktur Kurikulum SMP dan;
3. Struktur Kurikulum SMA

Struktur Kurikulum SD beban belajarnya dinyatakan dalam jam belajar setiap minggu untuk masa belajar satu semester. Beban belajar di SDN tahun I, II dan III masing-masing 30, 32, 34,

sedangkan untuk tahun IV, V dan VI masing-masing 36 jam setiap minggu. Jam belajar SD adalah 40 menit.

Tabel 3.4, Struktur kurikulum SD adalah sebagai berikut;

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU BELAJAR PER MINGGU					
		I	II	III	IV	V	VI
Kelompok A							
1	Pendidikan Agama	4	4	4	4	4	4
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaran	5	6	6	6	6	6
3	Bahasa Indonesia	8	8	10	10	10	10
4	Matematika	5	6	6	6	6	6
5.	Seni budaya dan keterampilan (termasuk muatan lokal)	4	4	4	6	6	6
6.	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan kesehatan (termasuk muatan lokal)	4	4	4	4	4	4
Jumlah alokasi waktu per Minggu		30	32	34	36	36	36

Sumber: Wayan AS (2013) dalam Didin Nurdin dan Imam Sibaweh (2015;142).

Dari struktur di atas dijelaskan, kelompok A adalah mata pelajaran yang memberikan orientasi kompetensi lebih kepada aspek intelektual dan afektif, sedangkan kelompok B adalah mata pelajaran yang lebih menekankan pada aspek afektif dan psikomotorik.

2. Struktur Kurikulum SMP

Beban belajar SMP tahun VII, VIII dan IX masing-masing 38 jam per minggu. Jam belajar SMP adalah 40 menit. Adapun struktur kurikulum SMP sebagai berikut ;

Tabel 3.5 Struktur alokasi waktu SMP per Minggu

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU BELAJAR PER MINGGU		
		VII	VIII	IX
Kelompok A				
1	Pendidikan Agama	3	3	3
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	3	3	3
3	Bahasa Indonesia	6	6	6
4	Matematika	5	5	5
5	Ilmu Pengetahuan Alam	5	5	5
6	Ilmu Pengetahuan Sosial	4	4	4
7	Bahasa Inggris	4	4	4
Kelompok B				
1	Seni Budaya (termasuk muatan lokal)	3	3	3
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan kesehatan (termasuk muatan lokal)	3	3	3
3	Prakarya (termasuk muatan lokal)	2	2	2
Jumlah alokasi waktu per Minggu		38	38	38

Sumber: Wayan AS (2013) dalam Didin Nurdin dan Imam Sibaweh (2015;143).

Penjelasan; Untuk kelompok A adalah mata pelajaran yang memberikan orientasi kompetensi lebih kepada aspek intelektual dan afektif, sedangkan kelompok B adalah mata pelajaran yang lebih menekankan pada aspek afektif dan psikomotorik.

3. Struktur Kurikulum SMA

Didin Nurdin dan Imam Sibaweh menyatakan, untuk menerapkan konsep kesamaan SMA dan SMK maka dikembangkan kurikulum pendidikan menengah yang terdiri dari kelompok mata pelajaran wajib dan mata pelajaran pilihan. Mata pelajaran wajib sebanyak 9 (sembilan), dengan beban belajar 18 jam per minggu. Konten kurikulum (kompetensi inti (KI) dan Kompetensi dasar (KD) dan kemasannya serta label konten (mata pelajaran untuk mata pelajaran wajib bagi SMA dan SMK adalah sama. Struktur ini menempatkan prinsip bahwa peserta didik adalah subjek dalam belajar dan mereka memiliki hak untuk memilih sesuai dengan minatnya.

Untuk SMA mata pelajaran pilihan terdiri pilihan akademik (SMA), sedangkan pilihan akademik dan vokasional (SMK). Mata pelajaran pilihan ini memberikan corak dan fungsi satuan pendidikan dan di dalam terdapat sesuai dengan minat peserta didik. Beban belajar SMA untuk tahun X, XI, dan XII dengan masing-masing 43 jam belajar per minggu, satu jam belajar adalah 45 menit.

Struktur kurikulum pendidikan menengah kelompok mata pelajaran wajib sebagai berikut;

Tabel 3.6 Struktur kurikulum pendidikan menengah

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU BELAJAR PER MINGGU		
	X	XI	XII
Kelompok Wajib			
1. Pendidikan Agama	3	3	3
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Matematika	4	4	4
5. Sejarah Indonesia	2	2	2
6. Bahasa Inggris	2	2	2
7. Seni Budaya	2	2	2
8. Prakarya	2	2	2
9. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
Jumlah jam pelajaran kelompok wajib per minggu	23	23	23
Kelompok peminatan			
Mata pelajaran peminatan Akademik (SMA)	20	20	20
Mata pelajaran peminatan akademik dan vokasi (SMK)	28	28	28

Sumber: Wayan AS (2013) dalam Didin Nurdin dan Imam Sibaweh (2015;144-145).

Terkait struktur kurikulum Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Pasal 36 ayat (2) menyatakan bahwa “Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik. Kemudian ayat (3) menyatakan bahwa “Kurikulum disusun sedangkan dengan jenjang pendidikan dalam rangka NKRI dengan memerhatikan antara lain; keragaman potensi daerah dan

lingkungan, tuntutan dunia kerja, perkembangan pengetahuan, teknologi dan seni; serta dinamika perkembangan global”. Hal ini menunjukkan bahwa kurikulum harus sesuai dengan kondisi dan kekhasan potensi yang ada di daerah, selain itu, kurikulum harus selalu direformasi/diperbaharui sesuai dengan tuntutan zaman serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. (Didin Nurdin dan Imam Sibaweh, 2015;145).

E. Pengembangan Program Tahunan

Dalam standar isi (PP Nomor 22 Tahun 2006, dijelaskan, bahwa kurikulum satuan pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan diselenggarakan dengan mengikuti kalender pendidikan pada setiap tahun ajaran. Kalender pendidikan adalah pengaturan waktu untuk kegiatan pembelajaran peserta didik selama satu pelajaran yang mencakup permulaan tahun pelajaran, minggu belajar efektif, waktu pembelajaran efektif (per minggu) dan hari libur. (Syafurudin Nurdin dan Adriantoni, 2016, 72).

Dijelaskan lebih lanjut, penyusunan Prota yang merupakan bagian pengembangan silabus adalah membuat alokasi waktu untuk setiap topik bahwa dalam satu tahun pelajaran. Pengalokasikan waktu pada Program Tahunan ini ditetapkan besarnya secara global pada setiap topik satuan bahasa sesuai cakupan lingkungan bahasa pada SK dan KD berdasarkan kalender pendidikan dan jumlah minggu efektif dalam satu tahun pelajaran.

Syafrudin Nurdin dan Adriantoni menyebutkan dalam menelaah kalender pendidikan untuk alokasi waktu perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu;

- a. Permulaan tahun pelajaran adalah waktu dimulainya kegiatan pembelajaran pada awal tahun pelajaran pada setiap satuan pendidikan.
- b. Minggu belajar efektif adalah jumlah minggu kegiatan pembelajaran untuk setiap tahun pelajaran pada satuan pendidikan.

- c. Waktu pembelajaran efektif adalah jumlah jam pembelajaran setiap minggu, meliputi jumlah jam pembelajaran untuk seluruh mata pelajaran termasuk muatan lokal, ditambah jumlah jam untuk kegiatan pengembangan diri.
- d. Waktu libur adalah waktu yang ditetapkan untuk tidak diadakan kegiatan pembelajaran terjadwal pada satuan pendidikan yang dimaksud. Waktu libur dapat berbentuk jeda tengah semester, jeda antar semester, libur akhir tahun pelajaran, hari libur keagamaan, hari libur umum termasuk hari-hari besar nasional dan hari libur khusus.

Tabel 3.7, Waktu libur

No	Kegiatan	Alokasi Waktu	Keterangan
1.	Minggu belajar efektif	Minimum 34 minggu dan maksimum 38 minggu	Digunakan untuk kegiatan pembelajaran efektif pada setiap satuan pendidikan.
2.	Jeda tengah semester	Maksimum dua minggu	Satu minggu setiap semester
3.	Jeda antar semester	Maksimum 2 minggu	Antara semester I dan II
4.	Libur akhir tahun pelajaran	Maksimum 3 minggu	Digunakan untuk penyiapan kegiatan dan administrasi akhir dan awal tahun pelajaran

5.	Hari libur keagamaan	2-4 Minggu	Daerah khusus yang memerlukan libur keagamaan lebih panjang dapat mengaturnya sendiri tanpa mengurangi jumlah minggu efektif belajar dan waktu pembelajaran efektif.
6.	Hari libur umum/nasional	Maksimum 2 minggu	Disesuaikan dengan peraturan pemerintah.
7.	Hari Libur khusus	Maksimum 1 minggu	Untuk satuan pendidikan sesuai dengan ciri kekhususan masing-masing.
8.	Kegiatan khusus sekolah/madrasah	Maksimum 3 minggu	Digunakan untuk kegiatan yang diprogramkan secara khusus oleh sekolah/madrasah tanpa mengurangi jumlah minggu efektif belajar dan waktu pembelajaran efektif.

Sumber; Syafrudin Nurdin dan Adriantoni, 2016, hal 72-73.

F. Pengembangan Program Semester

Program semester (Promes) merupakan salah satu bagian dari program pembelajaran yang memuat alokasi waktu untuk setiap topik satuan bahasan pada setiap semester. Pengalokasian waktu pada program semester diberikan secara rinci dari pengalokasian

waktu pada Prota. Pada Promes setiap topik satuan bahasan dikembangkan menjadi sub-sub topik dan ditentukan alokasi waktunya. Selanjutnya, dibuat distribusi waktu di setiap minggu efektif pada setiap bulan selama satu semester, dimulai dari semester gasal, yaitu bulan Juli sampai Desember, dan semester genap, yaitu bulan Januari sampai Juni. (Syafudin Nurdin dan Adriantoni, 2016, 73).

Dijelaskan lebih lanjut, beban belajar dapat digunakan dengan sistem paket dan Sistem Kredit Semester (SKS). Beban belajar setiap mata pelajaran pada sistem paket dinyatakan dalam satuan jam pembelajaran, dirumuskan dalam bentuk satuan waktu yang dibutuhkan oleh peserta didik untuk mengikuti program pembelajaran melalui sistem tatap muka, penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur. Semua itu dimaksudkan untuk mencapai standar kompetensi lulusan dengan memerhatikan tingkat perkembangan peserta didik.

Menurut Syafrudin Nurdin dan Adriantoni, kegiatan tatap muka adalah kegiatan pembelajaran yang berupa proses interaksi antara peserta didik dan pendidik. Beban belajar kegiatan tatap muka per jam pembelajaran untuk PAI pada setiap tingkat satuan pendidikan diterapkan sebagai berikut; lihat matrik di bawah ini;

Tabel 3.8, Bebab belajar

No	Tingkat Satuan Pendidikan	Jama Pembelajaran (JP) dan Keg Tatap Muka Per jam	Minggu efektif satu tahun pelajaran
1.	SD (Kelas I-VI)	3 JP (3x35 menit)	34-38
2.	SMP (Kelas VII-IX)	2JP)3 x 40 menit)	34-38
3.	SMA (Kelas X-XII)	2 JP (3x45 menit)	34-38

Sumber; Standar isi (PP tahun 2016 dalam Syafrudin Nurdin dan Adriantoni, 2016,74).

Syafrudin Nurdin dan Adrianto (2016:74) menyatakan pengalokasian jam pembelajaran tersebut sebagai tertera dalam struktur kurikulum dan alokasi waktu, yaitu;

- a. Alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur dalam sistem paket untuk SD/MI/SDLB 05-405, SMP/MTs/SMPLB 0%-50%, dan SMA/MA/SMALB/SMK/MAK 0%-60% dari waktu kegiatan tatap muka mata pelajaran yang bersangkutan. Pemanfaatan alokasi waktu tersebut mempertimbangkan potensi dan kebutuhan peserta didik dalam mencapai kompetensi.
- b. Alokasi waktu untuk praktik, dua jam kegiatan praktik di sekolah setara dengan satu jam tatap muka Empat jam praktik di luar sekolah setara A
- c. Alokasi waktu untuk tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak terstruktur untuk SMP/MTs, dan SMA/MA/SMK/MAK yang menggunakan sitem SMK mengikuti aturan aturan sebagai berikut.
- d. Satu SKS pada SMP/MTs terdiri atas ; 40 menit tatap muka, 20 menit kegiatan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur.
- e. Satu SKS pada SMA/MA/SMK/MAK terdiri dari atas 45 menit tatap muka, 25 menit kegiatan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur.

Komponen utama Program Semester meliputi;

- a. Kompetensi dasar
- b. Topik dan Subtopik bahasan, serta;
- c. Alokasi waktu topik dan subtopik selaras dengan KD dan indikator untuk setiap minggu pada setiap bulan selama satu semester.

Penyusunan Prota dan Promes merupakan bagian dari pengembangan kurikulum. Karena itu, sebelum penyusunan silabus dahulu dilakukan penyusunan Prota dan Promes. Nurdin dan

Ariantoni (2016; 75) mengemukakan langkah-langkah penyusunan Prota dan Promes.

Langkah-Langkah penyusunan Prota

- a. Menelaah kalender pendidikan, dan ciri khas sekolah/madrasah berdasarkan kebutuhan tingkat satuan pendidikan.
- b. Menandai hari-hari libur, permulaan tahun pelajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif (per minggu). Hari-hari libur meliputi;
 - (1). Jeda tengah semester,
 - (2). Jeda antarsemester,
 - (3). Libur Akhir Tahun pelajaran,
 - (4). Hari Libur keagamaan,
 - (5). Hari Libur umum termasuk hari-hari besar nasional, dan
 - (6) Hari libur khusus. Hari-hari libur tersebut dapat mengurangi jumlah minggu efektif yang tersedia dalam satu tahun pelajaran.
- c. Menghitung jumlah minggu efektif setiap bulan dan semester pada satau tahun dan memasukkan dalam format matrik yang tersedia.
- d. Mendistribusikan alokasi waktu yang tersedia untuk suatu mata pelajaran, pada setiap KD dan topik bahasannya pada minggu efektif sesuai ruang lingkung cakupan materi, tingkat kesulitan dan pentingnya materi tersebut, serta mempertimbangkan waktu untuk ulangan semester revisi materi.

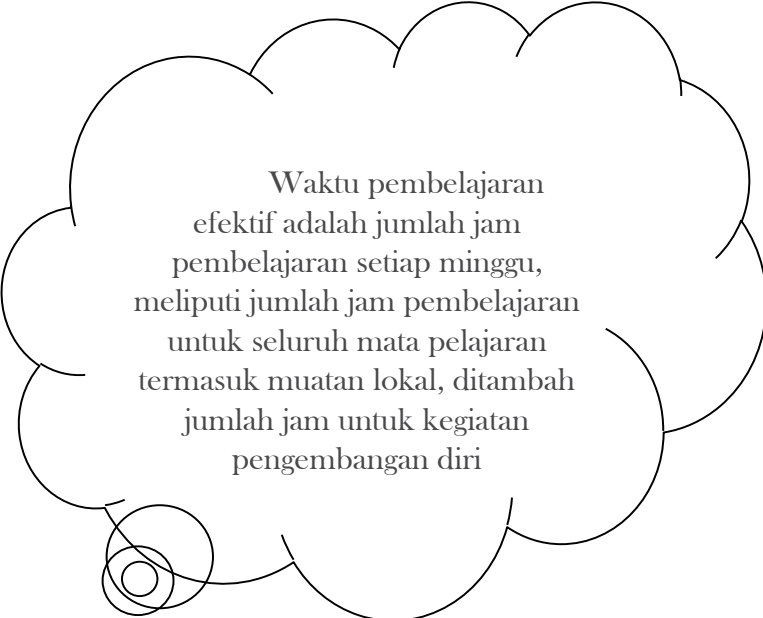
Langkah-Langkah penyusunan Promes

- a. Memasukan KD, topik dan subtopik bahasan dalam format Program Semester.
- b. Menemukan jumlah jam pada setiap kolom minggu dan jumlah tatap muka per minggu untuk mata pelajaran PAI.

- c. Mengalokasikan waktu sesuai kebutuhan bahasa topik dan subtopik dengan membubuhkan tanda (*check list*) pada kolom minggu dan bulan.
- d. Membuat catatan dan keterangan untuk bagian-bagian yang membutuhkan penjelasan.



BAB IV MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN



Waktu pembelajaran efektif adalah jumlah jam pembelajaran setiap minggu, meliputi jumlah jam pembelajaran untuk seluruh mata pelajaran termasuk muatan lokal, ditambah jumlah jam untuk kegiatan pengembangan diri

A. Defenisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Ruang lingkup Manajemen Pendidikan salah satu yakni Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan. Untuk memahami konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, tentunya kita harus memahami makna manajemen, pendidik dan tenaga kependidikan. Terkait manajemen tentunya sudah diterangkan di bab sebelumnya.

Sedangkan defenisi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, menurut Undang-Undang Sisdiknas Pasal 1 ayat 5 dan 6. Ayat (5) *“Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan”*. Sedangkan ayat (6), *“Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususan, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan”*.

Menurut Endang Herawan dan Nani Hartini, (2010, 231) menyebutkan, Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.

Defenisi lain Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan disebut juga **personalia pendidikan** yaitu; semua tenaga kependidikan yang berada dan bekerja pada suatu sekolah. **Tenaga kependidikan** yaitu, menyangkut tenaga kependidikan guru

(kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga bimbingan dan penyuluhan sekolah); dan non guru, termasuk pegawai tata usaha sekolah dan segenap karyawan sekolah termasuk pesuruh sekolah, baik tenaga tetap, maupun tidak tetap honorer. (Sulthon Masyhud, 2015, 150).

Tim Dosen FIP UPI, 2009 (dalam Didin Nurdin dan Imam Sibaweh, 2015,171) menjelaskan, pengertian tentang pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan mengacu kepada konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebelum menjelaskan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu (1) MSDM dipandang sebagai fungsi atau subsistem **diskrit** yang diharapkan mampu menyelesaikan tugas-tugas khusus, (2) MSDM merupakan serangkaian sitem yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi MSDM, (3), penerapan konsep *Outsourcing* untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, (4) pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan layanan informasi secara timbal balik, dan (5) pergeseran peran *human capital* menjadi peran sentra yang membantu organisasi untuk memenangkan persaingan. Jadi, dapat disimpulkan, bahwa Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi kependidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.

Menurut Sulthon Masyhud, yang dimaksud Manajemen Personalia Pendidikan di sekolah yaitu, segenap proses penyiapan, penataan, pembinaan, pemenangan, evaluasi sampai dengan pemutusan hubungan kerja dengan seluruh tenaga kependidikan di sekolah secara efektif dan efisien sehingga dapat menunjang kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personel) mencakup tujuh komponen, yaitu; (1) perencanaan pegawai, (2)

pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. (Mulyasa, 2007, 42)

Sementara Mujamil Qamar, (2007,131) menjelaskan, tujuh komponen ini dilaksanakan secara tertib, urut, dan berkesinambungan sehingga harus melalui tahapan-tahapan yang sudah ditentukan. Tahapan awal menjadi prasyarat bagi tahapan kedua, sedangkan tahapan kedua menjadi prasyarat bagi tahapan ketiga dan selanjutnya. Adapun tahapan dijelaskan Mujamil Qamar (2007, 131-141) digabung dengan pendapat Mulyasa, (2007, 42-45) sebagai berikut;

1. Perencanaan pegawai

Dalam suatu lembaga pendidikan harus membuat perencanaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan suatu lembaga pendidikan. Perencanaan bermanfaat untuk mengantisipasi terjadi kesalahan dalam penerimaan pegawai dan beban kerja ke depannya.

Kegiatan-kegiatan perencanaan pegawai hendaknya mengaju pada tiga dimensi waktu, yaitu masa lampau, masa sekarang, dan masa yang akan datang. (Mujamil Qamar, 2007, 131). Masa yang lampau, telah mengantarkan kondisi sekarang sehingga bisa dijadikan acuan untuk merencanakan masa depan berdasarkan potensi yang ada.

Perencanaan pegawai sangat diperlukan, khususnya sekolah-sekolah swasta. Keberadaan pegawai, guru maupun non guru menjadi penting agar nantinya tidak terjadi beban di masa mendatang. Saat ini, guru dibebankan kepada 24 jam mengajar sesuai dengan tuntutan UU Guru dan Dosen. Jika perencanaan tidak matang, maka di satu sisi guru tercukupi bebannya tetapi di sisi lain dia harus menjadi tempat lain untuk memenuhi tugasnya.

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap

dan jelas tentang pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan dalam suatu organisasi. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).

2. Rekrutmen Pegawai

Setelah perencanaan tentang pegawai, berikut adalah rekrutmen pegawai yang memiliki beberapa tujuan. Gorton sebagaimana dikutip Ibrahim Bafadal dalam Mujamil Qomar menjelaskan, “Tujuan rekrutmen pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik dan paling memenuhi kualifikasi untuk sebuah posisi”.

Dalam memilih pegawai perlu juga mempertimbangkan usia yang dikaitkan dengan jenis pekerjaan. Jika berkaitan dengan fisik dicari yang muda, tetapi jika berkaitan dengan pengembangan kepribadian dan pengembangan intelektual, sebaliknya justru lebih baik merekrut calon dari kelompok yang relatif tua dan berpengalaman.

Dalam rekrutmen pegawai, penulis melihat banyak sekolah terkadang melakukan kegiatan secara tertutup. Biasanya penerimaan pegawai tidak dilakukan dengan sistem terbuka. Alasannya, terkadang sekolah menerima pegawai karena kebutuhan. Jika yang diterima hanya sedikit, tak jarang rekrutmen pegawai hanya mengandalkan dengan kedekatan semata.

3. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Pembinaan hendaknya dilakukan dan berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugas sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karir para pegawai termasuk upaya manajer untuk memfasilitasi

mereka supaya bisa mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi lagi.

Dalam pembinaan dan pengembangan pegawai, dalam suasana kerja sehari-hari, para pegawai juga perlu diberi kebebasan, tetapi tetap terkendali. Jamala Mahdi dalam Mujamil Qomar (2007,135) melaporkan, kesimpulan para ahli manajemen dengan menyatakan bahwa mereka yang memiliki kebebasan menentukan langkah kerjanya ternyata memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak merasakan kebebasan itu. Dengan kebebasan mereka lebih fleksibel dalam bekerja dan terpenting merasa dihargai kreativitasnya, sehingga bisa berkonsentrasi penuh pada pekerjaan, namun tetap dalam keadaan rileks. Perasaan rileks inilah justru yang mendukung produktivitas kerja mereka.

4. Promosi dan Mutasi

Promosi (kenaikan pangkat) merupakan perubahan kedudukan yang bersifat vertikal, sehingga berimplikasi pada wewenang, tanggungjawab, dan penghasilan. Sementara, mutasi adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya. Pemindahan ini lebih bersifat horizontal sehingga tidak berimplikasi pada penghasilan. Promosi bisa dilakukan dengan beberapa syarat, seperti prestasi. Penulis menambahkan, diharapkan kepada lembaga pendidikan ketika melakukan promosi hendaknya mengikutkan apresiasi dengan memberikan kompensasi.

Sedangkan terkait mutasi adalah hal yang wajar, tetapi biasanya dinilai sebagai bentuk negatif. Hanya dilihat dari kedudukannya apakah naik atau malah turun pangkat. Istilah lain tanpa, ‘basah’ atau ‘kering’.

Kepada manajer lembaga pendidikan seperti kepala sekolah, kepala madrasah, sekolah tinggi maupun rektor harus pro aktif dalam memfasilitator promosi atau mutasi. Keberhasilan seorang pimpinan/manajer adalah manakalah karir dibawahnya berkembang

secara maksimal sehingga terjadi pengkaderan secara berkesinambungan.

Terkait mutasi khususnya tenaga pendidik memang sering mengalami kendala. Banyak ditemukan guru-guru yang awalnya ikut test di daerah akhirnya minta pindah karena alasan tertentu. Kondisi membuat terjadinya ketidakseimbangan antara satu daerah dengan daerah lain. Misalnya, daerah perkotaan dengan daerah kabupaten/kota terpencil. Awalnya, pemerintah membuka rekrutmen calon guru sesuai dengan kebutuhan, tetapi karena kepindahan guru dengan alasan tertentu membuat kebutuhan guru terhadap mata pelajaran di daerah tertentu jadi berkurang. Kondisi inilah yang harus diperhatikan bagi manajer khususnya kepala sekolah, kepala dinas, atau kepala daerah sehingga tidak terjadi ketidakmerataan distribusi guru.

5. Pemberhentian Pegawai

Ada batas tertentu bagi pegawai sehingga suatu ketika harus diberhentikan. Bagi pegawai negeri sipil ada aturan tertentu, bisa permintaan sendiri atau karena pensiun. Tetapi bagi pegawai swasta khususnya sekolah-sekolah swasta, pemberhentian pegawai tidak jarang karena politis, atau karena alasan pribadi seperti tidak ada hubungan yang harmonis antara pegawai dan pimpinan. Atau saja karena alasan ekonomi. Misalnya, karena lembaga pendidikan tidak bisa dipertahankan alias bangkrut maka pemberhentian pegawai bisa dilakukan.

Mulyasa (2007,44) menyatakan, dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis;

- (1) Pemberhentian atas permohonan sendiri,
- (2) Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah.
- (3) Pemberhentian sebab lain-lain.

Pemberhentian atas permohonan sendiri. Misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib. Pemberhentian oleh dinas maupun pemerintah bisa dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut;

1. Pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik;
2. Perampangan atau penyederhanaan organisasi;
3. Peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun, harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun;
4. Tidak sehat jasmani, dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
5. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan;
6. Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil.

7. Kompensasi

Terkait kompensasi memang harus diberikan. Seperti saat memberikan promosi, harusnya dibarengi dengan kompensasi. Kompensasi merupakan imbalan yang dapat berwujud dan tidak berwujud. Berupa finansial maupun non finansial. Misalnya, gaji, tunjangan, fasilitas perumahan, intensif, kendaraan dan lain-lain. Kompensasi merupakan salah satu yang harus dihadapi manajemen. Manajemen harus ekstra hati-hati menghadapi masalah ini karena sensitif. Para pegawai cenderung serba kurang dan suka membandingkan kelebihan kesejahteraan yang diberikan suatu lembaga dengan lembaga pendidikan lain.

8. Penilaian Pegawai

Penilaian terhadap pegawai merupakan hal yang sangat penting, dan harus dilakukan transparan, objektif dan akurat. Sebab, seharusnya penilaian didasarkan pada prestasi individu secara riil

tanpa ditambahi dan dikurangi. Penilaian ruangan lingkup kecakapan, kemampuan, keterampilan kedisiplinan dan sebagainya. Bagi pegawai negeri sipil penilaian pegawai diatur melalui DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Terkait nasib pendidik dan tenaga kependidikan juga diatur pada Pasal 40 UU Sisdiknas yakni, pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh;

- a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai
- b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja
- c. Pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
- d. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan
- e. Kesempatan untuk menggunakan sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Pada pasal 41 ayat (1), pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja lintas daerah, ayat (2) pengangkatan, penempatan dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal. Ayat (3) pemerintah dan pemerintah daerah wajib memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidkan dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu. Ayat (4) ketentuan mengenai pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat 2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Sedangkan terkait Promosi diatur pada Pasal 43 ayat (1) Promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan

dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan.

B. Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Berdasarkan pengertian Manajemen Personalia Pendidikan di atas, Sulthon Masyhud (2015,151) menyebutkan ruang lingkup kegiatan manajemen personalia pendidikan di sekolah yang meliputi hal-hal sebagai berikut;

- a). Menyiapkan/memilih/memperoleh tenaga/personil kependidikan yang tepat untuk suatu tugas/pekerjaan tertentu, sesuai dengan kebutuhan (*the right man on the right place*).
- b). Menata personil yang ada secara efektif dan efisien, termasuk penempatan personil yang sesuai dengan bidang keahliannya.
- c). Menciptakan suasana kerja yang harmonis, bergairah kerja, aman serta nyaman, sehingga membuat semua personil sekolah merasa betah atau “kerasaan” di sekolah, dengan secara emosional memiliki ikatan yang kuat, baik dengan sesama personil, maupun dengan lembaga.
- d). Mengatur (pengusulan) kenaikan gaji dan pangkat personil tepat/sesuai pada masanya, termasuk masa bebas tugas/pensiun.
- e). Manajemen pengembangan karir personil secara bijaksana, sehingga setiap personil dapat mencapai puncak karir sesuai dengan kapasitasnya.
- f). Meningkatkan mutu personil dengan mengadakan penataran/memberikan kesempatan mengikuti penataran atau pendidikan, khususnya yang menunjang bidang tugasnya.

- g). Memelihara kesejahteraan personil baik materi maupun spritual, seperti intensif, hadiah dan sebagainya yang kesemuanya dapat meningkatkan motivasi serta prestasi kerja. Di bidang spritual memberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk menunaikan ibadahnya masing-masing serta mengadakan peringatan-peringatan hari besar keagamaan secara bersama-sama dan penuh toleransi. Ikatan kekeluargaan personil yang berjiwa gotong royong dan kerukunan yang meningkatkan kesejahteraan lahir dan batin perlu disupport.
- h). Mengadakan evaluasi terhadap prestasi personil demi peningkatan atau promosi karirnya. Penilaian ini termasuk di dalamnya pembuatan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) pegawai yang dibuat setiap akhir tahun secara bijaksana.
- i). Menata pemutusan hubungan kerja dengan penuh kebijaksanaan, seperti pensiun, skorsing, pemecatan dan sebagainya.

C. Tugas Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tugas Tenaga Pendidik dan Kependidikan diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 39 ayat (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Ayat (2) pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan, dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.

Sementara Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) mengemukakan enam bidang tugas manajemen pendidikan, Sudarwan Danim dan Khairil, (2010, 77). Keenam bidang tugas dimaksud di antaranya; Bidang personalia, mencakup kegiatan;

- Mengatur pembagian tugas guru
- Mengajukan kenaikan pangkat, gaji dan mutasi guru,
- Mengatur program kesejahteraan guru,
- Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru, dan
- Mencatat masalah atau keluhan-keluhan guru.

D. Pengembangan Guru dan Staf

Mulyasa (2015: 63-64) menyatakan, pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan itu, fungsi personalia harus dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru dan staf mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier guru dan staf serta menyalurkan tujuan individu dan organisasi.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan guru dan staf bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapai tujuan sekolah, tetapi juga tujuan guru dan staf secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan guru dan staf seperti absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite guru dan staf untuk membantu kelancaran pendidikan di sekolah. (Mulyasa, 2015:67).

Cara yang dapat ditempuh, lanjut Mulyasa adalah mengikut sertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan, seperti pelatihan,

penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendamping yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah. Selain itu, program pengembangan guru dan staf berbasis sekolah dapat pula dilaksanakan melalui program-program yang direncanakan sendiri oleh sekolah dan/atau guru melalui jaringan antar-sekolah. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) adalah salah satu wadah yang sering dimanfaatkan guru bidang studi sejenis untuk pengembangan diri.

Di era digital masa kini, pengembangan guru dilakukan MGMP melalui berbagai kegiatan. Bahkan kegiatan dilakukan selama 10 hari. Seperti MGMP Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn) SMP di Kota Binjai mengadakan kegiatan “Penyusunan Soal USBN dan Penguatan Pendidikan Karakter”. Sedangkan MGMP Guru IPS SMP Kota Binjai untuk pengembangan guru mengadakan Bimbingan Teknis (Bimtek) Penyusunan Soal USBN SMP, Penguatan Pendidikan Karakter (PPK).

Kegiatan serupa juga digelar MGMP Bahasa Indonesia SMA se Kota Binjai. Di bawah kepemimpinan Asmawati, MPd melakukan pengembangan guru melalui pertemuan MGMP. Antara lain, digelar workshop penyusunan soal-soal USBN, penguatan pendidikan karakter dengan pengembangan karir guru MGMP Bahasa Indonesia SMA Kota Binjai Klaster 2 yang dibiayai dari kementerian.



GAMBAR 4.1 MGMP Bahasa Indonesia SMA se Kota Binjai mengadakan pelatihan pembuatan blog sebagai bentuk pengembangan menghadapi era digital saat ini.

Untuk menyesuaikan perkembangan zaman, acara diisi dengan pelatihan pembuatan *blog* dengan narasumber penulis dari FKIP UMSU dan CEO www.ceritamedan.com. Pertemuan itu bertujuan setiap guru memiliki blog yang bisa menjadi sarana untuk mengembangkan bahan ajar dan melalui blog guru juga bisa mengembangkan karakter peserta didik agar menjadi orang yang bertanggungjawab di era digital.

Pengembangan guru juga dilakukan MGMP PPKn dan IPS SMP se Kota Binjai. Hadir Kadis Pendidikan Kota Binjai, Drs Janu Asmadi Lubis.

Sementara pengembangan guru juga dapat dilaksanakan perguruan tinggi. Saat ini banyak perguruan tinggi menjalin mitra dengan sekolah-sekolah untuk mengadakan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan profesional guru. Antara lain di UMSU melalui Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UMSU, dosen-dosen akan mengadakan berbagai bentuk pelatihan seperti yang diadakan antara FKIP UMSU dengan SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan. Program direncanakan sendiri oleh

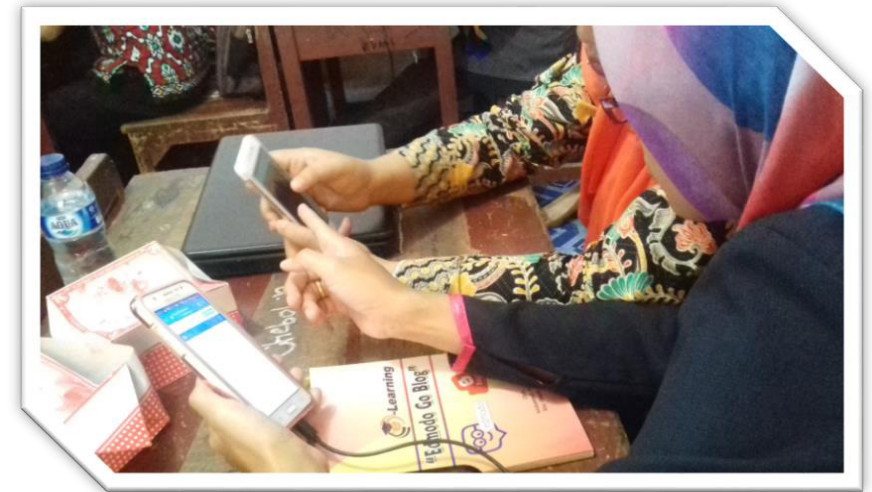
SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan dengan melalui jaringan antar sekolah dengan perguruan tinggi.

Di sini, SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan mengadakan e-learning berbasis Edmodo dan narasumber didatangkan dari FKIP UMSU. Kebetulan, penulis bersama rekan Rini Ekayati, SS. MA menjadi narasumber untuk melaksanakan program tersebut yang diselenggarakan pada tahun 2015.

Selanjutnya, UMSU sendiri melalui Pengabdian Masyarakat yang dibiayai dana internal UMSU mengadakan pengabdian dengan ke sekolah-sekolah. Menindaklanjuti kerja sama tersebut akhirnya diadakan pelatihan lanjutan *e-learning* berbasis Edmodo dengan membuat soal-soal berbasis *online* untuk menyesuaikan dengan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) yang saat ini digalakkan pemerintah. Pengabdian kepada masyarakat tidak hanya di satu sekolah, UMSU juga mengembangkan ke SMK Negeri 1 Beringin-Deli Serdang. Tahun 2017 pengabdian masyarakat bertujuan peningkatan profesional guru dengan *e-learning* kolaborasi Edmodo Go Blog di Kota Binjai yang diikuti guru-guru Muhammadiyah SMP, MTs dan Pesantren se Kota Binjai.



GAMBAR 4.2 Workshop e-Learning pembuatan Media Pembelajaran Berbasis Edmodo dan Blog



GAMBAR 4.3 Guru memanfaatkan mobile phone ketika mengikuti Workshop e-Learning pembuatan Media Pembelajaran Berbasis Edmodo dan Blog bagi guru Muhammadiyah Binjai

Tujuan jelas, pengembangan guru di era digital ini untuk memberikan keterampilan profesional guru dalam menghadapi era digital dimana murid saat ini sudah terbiasa dengan gadget maka gurunya juga harus menyesuaikan dan beradaptasi melalui pembelajaran yang menyenangkan sehingga guru tidak terlindas zaman.

Connie Chairunnisa (2016: 201-202) menjelaskan, strategi pengembangan dalam ranah pendidikan melalui pendidikan dan pelatihan bagi guru. Adapun jenis-jenis pendidikan dan pelatihan bagi guru adalah sebagai berikut:

1. Inhouse training (IHT)

Pelatihan dalam bentuk *Inhouse training* adalah pelatihan yang ditetapkan untuk menyelenggarakan secara internal di sekolah atau di tempat lain yang telah ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pengembangan melalui IHT ini dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal,

tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.

2. Program Magang

Program magang adalah strategi pengembangan melalui pelatihan yang dilaksanakan di instansi industri/institusi yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru kejuruan dan dapat dilakukan selama periode tertentu, misalnya: magang di industri otomotif dan yang sejenisnya. Program magang dipilih sebagai alternatif pembinaan dengan alasan bahwa keterampilan tertentu khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.

3. Kemitraan Sekolah

Pelatihan melalui kemitraan sekolah strategi pengembangan yang dapat dilaksanakan bekerja sama dengan institusi pemerintah atau swasta dalam keahlian tertentu. Pelaksanaannya dapat dilakukan di sekolah atau di tempat mitra sekolah. Pembinaan melalui mitra sekolah diperlukan dengan alasan bahwa beberapa keunikan atau kelebihan yang dimiliki mitra dapat dimanfaatkan oleh guru yang mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya.

4. Belajar jarak jauh

Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet (e-learning) dan sejenisnya. Pembinaan melalui belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti pelatihan di tempat-

tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibukota kabupaten atau di provinsi.

5. Pelatihan Berjenjang dan pelatihan khusus.

Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK atau di LPMP dan lembaga lainnya yang diberikan wewenang, dimana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut, dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus yang disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu/

6. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya.

Dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran dan lain-lainnya.

7. Pembinaan internal sekolah

Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas dan sebagainya.



GURU INSPIRATIF: Narasumber dan Ketua Yayasan Bina Satria Mulia, Zulaspan Tufti serta guru-guru peserta pelatihan Guru Inspiratif dan Kreatif foto bersama usai pelatihan pengelolaan kelas berbasis Edmodo, baru-baru ini.

Training di Bina Satria Mulia Guru Kuasai Pengelolaan Kelas Berbasis Edmodo

Medan, (Analisa)
Guru di era digital harus mampu menguasai teknologi informasi karena tuntutan ke depan cukup berat dimana semua data disimpan di komputing awan atau di dunia maya. Sebagai bentuk aplikasi, guru dituntut untuk melakukan inovasi pembelajaran dan mampu mengelola kelas dunia maya khusus berbasis Edmodo. Sebuah media pembelajaran yang memanfaatkan program menyuarai media sosial.

Demikian disampaikan Rini Ekayati, SS, MHum saat memberikan pelatihan dihadapan guru-guru SD dan SMP Yayasan Bina Satria Mulia di Jalan Aluminium Tanjung Mulia Medan, baru-baru ini.

Rini menjelaskan, program pengelolaan berbasis Edmodo sangat familiar dan kini banyak digunakan guru-guru di Indonesia. Alasannya, melalui program ini guru-guru bisa mengelola kelas di dunia maya, dimana tugas yang dikirim secara online dan siswa bisa mengerjakan dimana saja selama dalam sistem jaringan menggunakan layanan internet.

Menurutnya, dengan pengelolaan kelas dunia maya berbasis Edmodo peserta didik akan merasa tertantang. Jika selama ini ke warung internet (warnet) hanya untuk bermain, maka dengan tugas-tugas yang diberikan secara online akan membuat siswa melakukan kegiatan positif.

Rini berharap guru-guru juga menjadi produsen pembelajaran sehingga setiap pembelajaran di kelas manual juga bisa diakses di kelas dunia maya. Program Edmodo, lanjutnya juga mendukung program pemerintah karena melalui Edmodo ini sekolah bisa menyelenggarakan ujian online sebagaimana program ujian nasional berbasis komputer (UNBK).

Narasumber lain, Muhammad Arifin dari Harian Analisa menyatakan dalam pembelajaran guru juga harus menguasai informasi. Informasi yang diperoleh melalui berbagai media online dan cetak harus bisa dimanfaatkan guru sebagai sumber belajar siswa.

Menurutnya, di era digital ini pemanfaatan media seperti handphone dan juga peralatan lainnya mutlak harus dikuasai guru dan jika perlu dimanfaatkan untuk menunjang pembelajaran. Dia menyarankan guru-guru juga harus aktif menulis melalui blog. Tulisan materi pelajaran juga harus dapat diakses sehingga murid merasa gurunya aktif dan kreatif.

Membawa Perubahan
Ketua Yayasan Bina Satria Mulia, Zulaspan Tufti mengatakan pelatihan guru-guru inspiratif dan kreatif di era digital diharapkan bisa membawa perubahan yang lebih baik dan memasuki tahun pelajaran 2016-2017. "Saya melihat antusias guru sangat tinggi. Ini modal yang baik. Sebagai guru kita harus dapat menstabilkan ilmu ke peserta didik dengan baik," katanya.

Menurutnya, ke depan pihak yayasan akan terus memperbaiki fasilitas dan perbaikan fasilitas harus didukung dengan peningkatan sumber daya manusia (SDM) guru-guru sehingga anak sinergi.

"Kalau fisik yang dibenahi tanpa dibarengi peningkatan SDM guru maka akan sia-sia, tetapi jika sejalan maka target menjadikan sekolah ini sejajar dengan sekolah lain akan tercapai," katanya. (maf)

GAMBAR 4.4 Berita BSM terbit di Harian Analisa

MAHAHARI DEPARTMENT STORE
PUSAT KEBUTUHAN
LEBARAN
KELUARGA ANDA
DAN NIAMATI AJISA
hingga 70%
hemat mulai 10%
0%
DOBEL DISKON 50%
ATAU NIKMATI BONUS INSTAN Rp 100.000
UNTUK KELIPATAN PEMBELIAN Rp 300.000

DAFTARIN JUGA KOLEKSI MEREK MEREK EKSKLUSIF DI MAHAHARI
BELI 1 HEMAT 20% XAU BELI 2 GRATIS 1
Aero, cole, details, Quincy, Style Chic, The Book

CLEARANCE SALE
UNTUK MEREK MEREK EKSKLUSIF MAHAHARI
BELI 1 GRATIS 1

LATENIGHT Shopping
Sensasi Belanja Berhadiah Total
Rp 900 JUTA
Hanya 31 Jul, 24 Juli 2016. Kain buku hingga 14.00 dan buku toko berhadiah. Syarat & ketentuan berlaku

MATAHARI
DEPARTMENT STORE
*Produk & toko tertentu. *Produk bertanda merah. *Syarat & ketentuan berlaku. Hingga 3 Juli 2016

Yaspen Bina Satria Mulia Gelar Pelatihan Jangan Jadi 'Guru Lontong Basi'

Medan, (Analisa)
Ketua Yayasan Pendidikan Bina Satria Mulia, Zulasfan Tufti, SE, MM mengatakan menjadi seorang guru harus terus memperbaharui keilmuannya dengan mengikuti berbagai pelatihan. Bukan menjadi 'guru yang lontong basi' yang bisa merugikan peserta didik.

"Ada istilah 'guru lontong basi. Guru yang termasuk dalam kriteria ini adalah gaya mengajar masih jadul, suka berteriak-teriak, menghukum pakai, ancaman, yang tidak mengerjakan PR disuruh keluar, bel berbunyi masih santai menggosip atau sarapan, tidak kreatif," kata Zulasfan Tufti saat membuka training dan workshop Guru Inspiratif dan Kreatif di Era Digital untuk guru SD dan SMP Yaspen Bina Satria Mulia di Jalan Aluminium I Medan, Senin (20/6). Pelatihan digelar dua hari Senin-Selasa, dengan nara sumber, Rini Ekayati, SS, MHum dan Muhammad Arifin, MPd.

Zulasfan menegaskan, tipe guru seperti tersebut harus ditinggal dan berubah menjadi guru yang menginspirasi peserta didik dan kreatif dalam mengajar. Apalagi di era digital, seorang guru harusnya mampu memanfaatkan dan menjadi produsen keilmuan di media sosial sehingga bisa dimanfaatkan anak didik.

Dia berharap training dan workshop ini menjadi moment untuk melihat keilmuan dan kemampuan. Se jauh mana posisi seorang guru mampu menstabilkan ilmu dengan baik. "Selama ini kita menganggap apa yang kita berikan sudah terbaik. Padahal, sudah capek guru mengajar tetapi peserta didik juga tidak bisa menerima ilmu yang diberikan. Alias tranper keilmuannya tidak berjalan," katanya.

Menurutnya, kegagalan dalam menyampaikan keilmuan karena caranya sudah basi, tidak update, dan sudah tidak layak lagi. "Dengan pelatihan ini kita berharap, peserta pelatihan bisa memilah dan bisa melihat,

mana guru yang disebut 'guru lontong basi' atau guru profesional dalam menjalankan tugas," ucap Zulasfan yang juga Dekan Fakultas Ekonomi ini.

Sementara narasumber Rini Ekayati menjelaskan, seorang guru dalam mengajar harus bisa menginspirasi anak didiknya. Caranya dengan kreatif dalam mengajar.

Guru yang kreatif, lanjutnya tidak selalu menyerah terhadap keterbatasan yang dimiliki tetapi bisa memanfaatkan keterbatasan menjadi sebuah hasil tetap optimal dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada di sekitarnya. "Guru yang kreatif pastinya akan selalu memiliki nilai lebih," ucapnya.

Sementara Muhammad Arifin, MPd menegaskan, saat ini guru harus mampu menjalankan profesi dengan baik. Agar terlaksana guru harus bisa menjadi guru baru. Artinya, guru yang selalu bergairah dalam mengajar. "Kita harus menjadi guru baru. Artinya, meskipun sudah lama mengajar tetapi kinerja tetap ibarat guru baru, selalu bergairah, guru yang selalu menaklukkan diri dimana jujur, tetap percaya diri meskipun lulusan perguruan tinggi lokal, banyak membaca buku, siap ditempatkan dimana dan bisa beradaptasi dengan lingkungan," katanya.

Guru baru, katanya tegar, menggunakan resep sukses, hadir tepat waktu, memiliki sikap yang baik dan berprestasi serta tidak berorientasi pada angka (gaji) tetapi masa depan.

Sebelumnya Kepala SMP Bina Satria Mulia, Muhammad Nasir, pelatihan ini dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. "Dari pelatihan ini guru nantinya bisa menstabilkan ilmu kepada peserta didik memiliki suatu inovasi yang baru di antara guru dilatih mengelola kelas dunia maya," katanya.

Dia berharap dengan pelatihan ini ada energi baru untuk menyongsong pembelajaran pada tahun pelajaran 2016-2017. (maf)



PELATIHAN GURU: Dosen FKIP Umsu, Rini Ekayati, SS, M.Hum menjadi pemateri pada training dan workshop "Guru Inspiratif dan Kreatif di Era Digital" di Yaspen Bina Satria Mulia, Jalan Aluminium Medan, Senin (20/6).

GAMBAR 4.5 Pelatihan guru di BSM Jalan Aluminium



BAB V MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

SETIAP guru memiliki blog yang bisa menjadi sarana untuk mengembangkan bahan ajar dan melalui blog guru juga bisa mengembangkan karakter peserta didik agar menjadi orang yang bertanggungjawab di era digital

A. Pengertian Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana

Sebelum membahas terkait Manajemen Sarana dan Prasarana. Penulis ingin berbagi cerita terkait hasil observasi mahasiswa Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris-FKIP UMSU tahun 2016. Saat itu, rombongan melakukan observasi ke SMK Negeri 5 Medan tepatnya di Jalan Timor Medan.

Saat kunjungan, mahasiswa mendapati ada sebuah bangunan yang kondisinya rusak parah. Bentuknya seperti bangunan lama. Kondisi sangat kontras dengan bangunan yang ada di sekitarnya. Buruknya bangunan ini juga menjadi perbincangan. Apalagi, saat kunjungan DPRD Kota Medan melakukan peninjauan Ujian Nasional (UN). Ketika itu, sempat terlontar bahwa kondisi bangunan yang rusak tersebut salah satu ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengelola manajemen. Khususnya terkait sarana dan prasarana.

Namun, semua informasi tersebut ternyata tidak benar adanya. Bangunan yang rusak tersebut bukan ketidakmampuan kepala sekolah. Melainkan, bangunan tersebut merupakan salah satu bangunan yang akan dimusnahkan atau dirobohkan. Hanya saja, dalam pengelolaan sarana dan prasarana tidak sembarangan, semua ada mekanisme, aturan dan regulasi yang harus ditaati. Salah satu harus ada surat persetujuan dari walikota Medan. (*Lihat cerita observasi*)

Dari cerita di atas, penulis dapat menangkap bahwa Manajemen Sarana dan Prasarana menjadi bagian penting yang wajib diketahui bagi mahasiswa yang mendalami Manajemen Pendidikan sehingga pemahaman mereka lengkap ketika mengetahui peristiwa-peristiwa seperti ini

Adapun definisi sarana dan prasarana yang disebut perlengkapan atau fasilitas pendidikan. Sulthon Masyhud (2015,153) mengemukakan, sarana dan prasarana pendidikan dapat dibedakan dari fungsi atau peranannya dalam pelaksanaan proses belajar mengajar (PBM).

Sarana pendidikan yang memiliki fungsi langsung terhadap pelaksanaan PBM seperti, alat pelajaran, alat peraga dan media pengajaran. Sedangkan prasarana pendidikan yang memiliki fungsi tidak langsung terhadap PBM meliputi;

- a. Bangunan sekolah (*school plant*) yang termasuk bangunan sekolah antara lain, tanah halaman, lapangan, gedung, kelas, ruangan guru, kantor, ruangan laboratorium, musala, kamar kecil, ruang tamu sekolah dan sebagainya.
- b. Perabot sekolah. Yang termasuk perabot sekolah antara lain; meja guru, meja siswa, kursi, almari, rak buku, meja tamu, alat-alat kantor, alat-alat kebersihan dan sebagainya. Kesemuanya yang disebutkan, baik sarana maupun sarana tersebut disebut sebagai fasilitas pendidikan. (Sulthon Masyhud, 2015, 153-154).



GAMBAR 5.1 Kursi dan meja merupakan prasarana pendidikan yang memiliki fungsi tidak langsung terhadap PBM

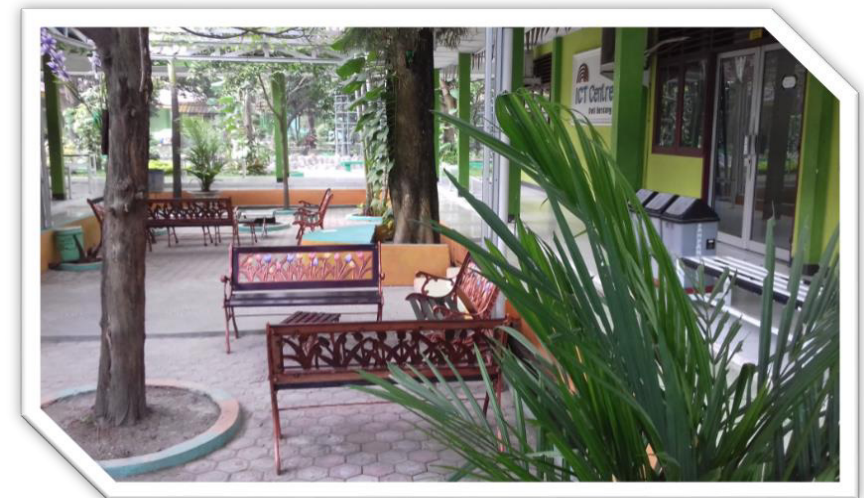
Dijelaskan lebih lanjut, ditinjau dari jenisnya, fasilitas tersebut dibedakan menjadi dua macam, yaitu (1) **fasilitas fisik atau material**, seperti kendaraan, peralatan komunikasi, alat tulis, perabot, media pengajaran dan sebagainya, dan (2) **fasilitas non fisik atau non material**, seperti keuangan dan manusia.

Afifburhanuddin pada (afifburhanuddin.wordpress.com diakses, Minggu, 5 Februari 2017) menyebutkan;

Sarana Pendidikan: *Peralatan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar.*

Prasarana Pendidikan; *Fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran.*

Harun dalam Muammar (2016,29) menyatakan sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak diperlukan untuk penyelenggaraan proses belajar mengajar baik secara langsung maupun tidak langsung dan benda-benda yang habis dipakai atau tidak dipakai.



GAMBAR 5.2 Kursi santai yang diletakkan di ruang terbuka merupakan prasarana pendidikan yang memiliki fungsi tidak langsung terhadap PBM

Melihat dari pengertian dan pembahasan definisi Manajemen Sarana dan Prasarana pendidikan yakni segenap usaha yang berkaitan dengan perencanaan pengadaan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, inventarisasi, penghapusan dan pengendalian secara efektif dan efisien, sehingga dapat selalu siap untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar di sekolah. (Sulthon Masyhud, 2015, 154).

Sedangkan tujuan dari pengelolaan sarana dan prasarana sekolah adalah untuk memberikan layanan profesional berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berlangsung secara efektif dan efisien. Manajemen Sarana dan Prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah, sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun untuk berada di sekolah. Disamping itu, diharapkan tersediannya alat-alat fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajaran maupun murid sebagai pelajar. (Muammar, 2016, 29).

B. Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Melihat dari sejumlah definisi di atas. Maka Sulthon Masyhud (2015,154-156) menjelaskan ruang lingkup penyelenggaraan Manajemen Sarana dan Prasarana pendidikan di sekolah yakni;

- a. Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana (fasilitas) pendidikan yang mencakup;
 - (1). Barang-barang bergerak (termasuk barang habis pakai yang tidak perlu diinventarisasi dan barang yang tidak habis pakai yang perlu perawatan, dan perlu diinventarisasi);

- (2) Barang-barang tidak bergerak seperti tanah dan bangunan.

- b. Mengadakan Prakuilifikasi, yaitu kegiatan yang harus dilakukan untuk memperoleh rekanan dalam proses pengadaan barang/jasa sesuai dengan bidang usaha masing-masing. Prakuilifikasi ini maksimal dilakukan sebanyak dua kali dalam satu tahun dengan masa berlaku 1 tahun. Prakuilifikasi pertama dilakukan sebelum anggaran turun, dan yang kedua dilakukan pada pertengahan tahun anggaran.
- c. Melakukan pengadaan sarana dan prasarana (fasilitas) pendidikan, termasuk;
 - (4) Pengadaan tanah,
 - (5) Pengadaan bangunan,
 - (6) Pengadaan perabot,
 - (7) Pengadaan kendaraan,
 - (8) Pengadaan alat-alat kantor dan alat-alat pendidikan,
 - (9) Pengadaan buku.
- d. Melakukan penyimpanan, yaitu kegiatan yang dilakukan dalam rangka menampung hasil-hasil barang-barang atau fasilitas yang belum atau akan didistribusikan dan disimpan dalam gudang. Penyimpanan ini sifatnya hanya sementara. Penyimpanan harus dilakukan sesuai dengan sifat barang, dan dilakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut;
 - (1) Barang-barang yang sudah diterima dicatat, digudangkan, diatur, dirawat dan dijaga secara tertib, rapi dan aman,
 - (2) Semua barang disimpan, dicatat, demikian juga penyalurannya,
 - (3) Secara berkala atau insidental dilakukan pengontrolan dan penghitungan barang persediaan

agar diketahui apakah memenuhi kebutuhan atau tidak,

- (4) Laporan tentang penyimpanan disebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Melakukan pemeliharaan. Pemeliharaan merupakan kegiatan yang secara terus menerus dilakukan untuk mengusahakan agar barang dan fasilitas tetap terjaga dengan baik. Pemeliharaan dapat dilakukan menurut;
 - (1) Waktunya, meliputi pemeliharaan sehari-hari oleh pegawai yang memanfaatkannya, dan pemeliharaan berkala, misalnya 1 bulan, 2 bulan, 3 bulan sekali;
 - (2) Menurut keadaan, yaitu pemeliharaan barang habis pakai dan pemeliharaan barang tidak habis pakai.
- f. Melakukan inventarisasi. Inventarisasi adalah kegiatan untuk mencatat dan menyusun daftar inventarisasi barang-barang milik negara yang terdapat dalam lingkungan kekuasaan Depdikbud secara teratur menurut ketentuan yang berlaku. Inventarisasi dilakukan dengan tujuan untuk mencapai kesempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap keuangan dan kekayaan negara serta dalam rangka usaha mengefektifkan dan mengefisiensikan kegiatan perencanaan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, penyaluran dan penghapusan perlengkapan.
- g. Melakukan penghapusan barang-barang/fasilitas. Yang dimaksud penghapusan di sini adalah proses kegiatan bertujuan untuk menghapus barang-barang milik negara dan inventarisasi Depdikbud berdasarkan perundang-undangan yang berlaku. Penghapusan ini dilakukan dengan maksud;
 - (1) Untuk mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian yang lebih besar atau untuk menghindari pemborosan.

- (2) Membebaskan barang dari tanggungjawab satuan organisasi yang mengurusnya. Yang perlu diperhatikan dalam penghapusan adalah, bahwa penghapusan tidak boleh menghambat pelaksanaan tugas dinas sehari-hari.

C. Pengadaan Sarana dan Prasarana

Pengadaan sarana dan prasarana adalah hal yang sangat wajib. Apalagi, tujuan masyarakat menyekolahkan agar anak mereka tersebut tumbuh secara baik kognitif, afektif dan psikomotorik. Pertumbuhan ketiga ranah tersebut tentunya membutuhkan sarana dan prasarana yang baik. Penyediaan sarana dan prasarana dilakukan agar ketiga ranah tersebut terakomodir dengan baik. Untuk aspek kognitif misalnya, diperlukan ruang kelas yang baik, sarana laboratorium yang memadai, sedangkan aspek afektif, tentunya harus ada rumah ibadah di sekolah tersebut. Sementara aspek psikomotorik berkaitan dengan pergerakan tubuh diperlukan lapangan atau tempat olahraga seperti lapangan sepak bola, futsal, basket, badminton dan lainnya.



GAMBAR 5.3 Lapangan atau tempat olahraga seperti lapangan sepak bola merupakan sarana yang berhubungan aspek psikomotorik berkaitan dengan pergerakan tubuh. Lokasi SMK N 1 Percut Sei Tuan.



GAMBAR 5.4 Lapangan atau tempat olahraga seperti lapangan sepak bola merupakan sarana yang berhubungan aspek psikomotorik berkaitan dengan pergerakan tubuh. Lokasi SMP N 2 Binjai-Kabupaten Langkat

Tanpa sarana yang baik, sekolah sulit melahirkan keluaran yang kompeten. Sarana merupakan media atau alat untuk belajar agar pendidikan berjalan efektif. Sarana sekolah diperlukan untuk keseimbangan perkembangan fisik dan psikis siswa. Dalam badan yang sehat ada jiwa dan pikiran yang sehat. (Jejen Musfah, 2015, 228).

Dijelaskan lebih lanjut, dengan sarana yang memadai, sekolah tidak hanya melahirkan calon ilmuwan, tetapi juga calon ulama, olah ragawan dan seniman. Karena anak-anak diberi kesempatan seluas-luasnya untuk menjadi diri mereka sendiri.

Penulis bersama mahasiswa mengunjungi sekolah SDIT Siti Hajar Medan. Saat observasi mata kuliah “Manajemen Pendidikan” pada 3 Mei 2016. Sekolah ini memiliki sarana dan prasarana yang lengkap. Mulai dari ruang belajar dengan gedung berlantai tiga,

ruang kelas yang dilengkapi dengan kipas, *white board*, lemari, bangku dan kursi belajar.

Dengan lahan yang lebar, sarana olahraga yang tersedia mulai lapangan sepakbola, basket, voli, badminton, tenis meja, memiliki perpustakaan, kantin, toko koperasi, pendopo, taman bermain, ruang seni musik dan art dan lainnya. Bahkan saat ini sedang tahap penyediaan kolam renang.

Sekolah benar-benar memahami bahwa pengadaan sarana dan prasarana menjadi bagian yang sangat penting. Lingkungan sekolah benar-benar dibuat agar siswa nyaman belajar.

Sayangnya, kondisi serupa belum banyak ditemui di sekolah-sekolah lain. Alasan dana, banyak pihak sekolah tidak berani menyediakan sarana dan prasana yang lengkap. Padahal, jika sarana lengkap bisa memancing calon siswa mau mendaftar di sekolah tersebut.

Jejen Musfah (2015,229) mengemukakan, seharusnya pemerintah bertanggungjawab menyediakan sarana pendidikan yang memadai, baik negeri maupun swasta. Sekolah swasta kurang mendapat perhatian pemerintah karena cara berpikir yang salah dari pemerintah. Sudah saatnya pemerintah memperbaiki sekolah-sekolah swasta yang jumlah sangat besar, agar semua warga mendapatkan pendidikan dengan kualitas yang sama.

Tabel 5.1 Prasarana sekolah berdasarkan Permendiknas No 24 Tahun 2007

SD/MI	SMP/MTs	SMA/MA
Ruang kelas	Ruang kelas	Ruang kelas
Ruang perpustakaan	Ruang	Ruang Perpustakaan
Laboratorium IPA	Perpustakaan,	Ruang laboratorium
Ruang Pimpinan	Laboratorium	biologi
Ruang Guru	IPA	Ruang laboratorium
Tempat Ibadah	Ruang Pimpinan	fisika
Ruang UKS	Ruang Guru	Ruang laboratorium
Jamban	Ruang Tata	Kimia
Gudang	Usaha	Ruang Iboratorium
Tempat	Tempat	Bahasa
Bermain/berolahraga	Beribadah	Ruang Pimpinan
	Ruang	Ruang Guru
	Konseling	Ruang Tata Usaha
	Ruang UKS	Tempat Beribadah
	Ruang	Ruang Konseling
	Organisasi	Ruang UKS
	Kesiswaan	Ruang Organsiasi
	Jamban	kesiswaan
	Gudang	Jamban
	Ruang Sirkulasi	Gudang
	Tempat Bermain	Ruang Sirkulasi
	dan Berolahraga	Tempat
		Bermain/Berolahraga

Dari tabel di atas dijelaskan betapa sarana dan prasarana sangat penting. Harun dalam Muammar (2016,29) menyatakan pentingnya fungsi sarana dan prasarana dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebagai upaya mencapai tujuan pendidikan yang optimal, sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung

terselenggaranya proses belajar mengajar tersebut harus tersedia secara memadai dan sesuai dengan perkembangan zaman.

Banyak cara untuk mendapatkan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah. Bisa melalui pembelian, pemesanan, hadiah, tukar menukar atau meminjam. Menurut Muammar (2016,30) pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah pada hakekatnya adalah kelanjutan dari program perencanaan yang telah disusun oleh sekolah sebelumnya. Sistem pengadaan sarana dan prasarana dapat dilakukan antara lain;

- 1). *Dropping* dari pemerintah, hal ini merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada sekolah. Bantuan ini sifatnya terbatas, sehingga pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah tetap harus mengusahakan dengan cara lain.
- 2). Pengadaan sarana dan prasarana dengan cara membeli baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.
- 3). Meminta sumbangan dari wali murid atau mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.



GAMBAR 5.5 Sarana dan prasarana ruang kelas baru di SMK Negeri 1 Beringin

Terkait pengadaan sarana dan prasarana khususnya pengadaan kelas baru. Ada kepala sekolah berimprovisasi dengan melakukan pungutan yang dilakukan di awal-awal tahun dan mengikutsertakan komite sekolah. Langkah ini terkadang mendapat penolakan sehingga akhirnya menimbulkan konflik. (Pengelolaan konflik akan dibahas pada bab selanjutnya).

Untuk itu, kepala sekolah hendaknya merencanakan dengan baik dan mempertimbangkan faktor dalam memilih sarana dan prasarana. Selanjutnya, cara memperoleh perlengkapan sekolah, antara lain;

1. Pembelian
 - A. Pembelian di pabrik
 - B. Membeli di toko
 - C. Memesan
2. Hadiah atau sumbangan
3. Tukar menukar
4. Meminjam

D. Tata Cara Penyingkiran atau Pemusnahan Sarana dan Prasarana

Penyingkiran dan pemusnahan sarana dan prasana pendidikan di sekolah adalah kegiatan meniadakan barang-barang milik lembaga (bisa juga milik negara) dari daftar inventaris dengan cara berdasarkan perundang-undangan yang berlaku. (Muammar, 2016,31).

Menurut Muammar, sebagai salah satu aktivitas dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan, penghapusan bertujuan untuk;

1. Mencegah dan membatasi kerugian pengeluaran dana untuk perbaikan yang perlengkapannya rusak.
2. Mencegah terjadinya pemborosan biaya pengamaan yang tidak berguna lagi.

3. Membebaskan lembaga dari tanggungjawab pemeliharaan dan pengamanan.
4. Meringankan beban investaris. (Muammar, 2016, 31).

Menurut Afifburhanuddin (afifburhanuddin.wordpress.com diakses, Minggu, 5 Februari 2017) menyebutkan; Syarat-syarat penghapusan barang yakni;

1. Rusak berat,
2. Dengan perbaikan akan menelan biaya yang besar
3. Kegunaan tidak seimbang dengan perawatan
4. Penyusunan berada di luar kekuasaan manusia (misal, bahan kimia)
5. Tidak sesuai dengan kebutuhan masa kini. Misalnya, mesin tik.
6. Barang kelebihanannya yang jika disimpan lebih lama akan rusak dan tidak dapat dipakai lagi.
7. Ada penurunan efektifitas kerja
8. Dicuri
9. Terbakar
10. Diselewengkan
11. Musnah karena bencana alam dan sebagainya.



GAMBAR 5.6 Bank Sampah dan gudang tempat penyimpanan sarana dan prasarana di SMK Neqeri 1 Berinain



BAB VI MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH

A. Pengertian Manajemen Keuangan Sekolah

Ada yang menarik ketika membaca buku ‘Praktik yang Baik; Manajemen dan Tata Kelola Sekolah di SD/MI dan SMP/MTs’ yang diterbitkan Usaid Prioritas, terbitan September 2015. Dari banyak artikel, penulis tertarik dengan materi “Transparansi, Buat Maju Luar Biasa, MIN Pattiro Banggae, Takalar, Sulawesi Selatan.

Dalam artikel tersebut menggambarkan, bahwa transparansi dan akuntabilitas anggaran, serta melibatkan peran serta masyarakat dalam program madrasah, memantik pesatnya kemajuan MIN Pattiro Banggae Kecamatan Manarabombang, Kabupaten Takalar. Kemajuan pembangunan dan prestasi yang dicapai membuat madrasah ini menjadi pilihan favorit para orangtua untuk menyekolahkan anaknya. (Usaid Prioritas, 2015,38).

Selanjutnya, ada yang menarik disampaikan Bu Zulfikah, Kepala Madrasah MIN Pattiro Banggae yakni dirinya menerapkan dengan sungguh-sungguh transparansi dan akuntabilitas sekolah yang didapatkannya dari pelatihan. “Saya berusaha untuk merangkul masyarakat mulai dari sosialisasi program, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, bahkan pelaporan,” ujar kepala madrasah inovatif seperti yang terdapat dalam artikel tersebut.

Ada kepala sekolah berimprovisasi dengan melakukan pungutan yang dilakukan di awal-awal tahun dan mengikutsertakan komite sekolah. Langkah ini terkadang mendapat penolakan sehingga akhirnya menimbulkan konflik

Untuk lebih jelas terkait artikel tersebut berikut penulis lampirkan.



GAMBAR 6.1 Artikel lain terkait Kreativitas dalam Pengelolaan Keuangan berjudul "Cegah Korupsi dengan Transparansi dan Akuntabilitas Sekolah", (Usaid Prioritas, 2015, 34-35).

Dalam tulisan tersebut disampaikan bahwa pengelolaan keuangan sekolah harus dengan kelola dengan baik. Pengalaman SMPN 8 Purworejo dalam mengelola keuangan sekolah dengan prinsip transparan dan akuntabel untuk mencegah terjadi korupsi di

sekolah. Salah satunya, Kepala SMPN 8 Purworejo, Jawa Tengah, Drs Agus Wiwoho Suryo, MPd membuat keuangan sekolah dipublikasikan melalui majalah AKSI yang diberikan kepada orangtua SMPN 8 Purworejo dan memajangkan pada papan pajangan informasi BOS di halaman depan sekolah yang bisa dengan mudah diakses oleh siapa saja yang berkemampuan membaca informasi tersebut?.

Untuk lebih jelas, berikut artikel tersebut penulis lampirkan.



GAMBAR 6.2, Artikel tentang RKAS

Dari dua contoh praktik pengelolaan keuangan yang baik tersebut, tentunya kita patut pahami defenisi Manajemen Keuangan Pendidikan. Sulton Masyhud, (2015,156) mengemukakan, Manajemen Keuangan Pendidikan di sekolah adalah segenap usaha dalam rangka perencanaan sumber-sumber keuangan, pembukuan penggunaan keuangan, pemeriksaan keuangan, dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan secara efektif dan efisien sehingga dapat menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Artinya, pengelolaan keuangan yang baik dengan

transparan dan akuntabilitas mampu menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar.

Dalam artikel *Transparansi, Buat Mau Luar Biasa di MIN Pattiro Banggae, Talakar-Sulawesi Selatan* tersebut juga ditemukan, akibat pengelolaan keuangan yang baik guru-guru menjadi termotivasi dan kreatif berinovasi dalam pembelajaran. Siswa semakin fokus dan menikmati pembelajaran. Sangat jelas selain prestasi sekolah, kepercayaan masyarakat semakin tinggi.

Manajemen Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. (Mulyasa, 2007, 47).

Pendapatan Mulyasa sepertinya sangat tepat seperti cerita Bu Zulfikah di *MIN Pattiro Banggae, Talakar-Sulawesi Selatan*. Dimana komponen keuangan sekolah dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan proses belajar-mengajar di sekolah bersama komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Maka, pengelolaan keuangan sekolah perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang didapat dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Biaya menempati posisi penting dalam proses pendidikan. Dipastikan, bahwa lembaga pendidikan yang bagus ditopang oleh biaya yang memadai. Setiap lembaga pendidikan membutuhkan dana untuk menopang proses pendidikan, mulai dari biaya rutin, biaya kegiatan, hingga biaya perawatan dan perbaikan. Biaya diperlukan untuk membangun ruang kelas, ruang guru, ruang tata usaha, ruang kepala sekolah, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang tamu, ruang kantin, ruang toilet, lapangan

olahraga, musala atau masjid, serta taman sekolah. (Jejen Musfah, 2015, 220).

Sumber keuangan dan pembiayaan dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Pendanaan pendidikan pasal 46 dan pasal 47 disebutkan, bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggungjawab pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat.

Menurut (Mulyasa, 2007;48). Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber, yaitu;

1. Pemerintah baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukan bagi kepentingan pendidikan;
2. Orangtua atau peserta didik;
3. Masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat.

Berkaitan dengan sumber keuangan dari orangtua atau peserta didik saat ini pemerintah mengeluarkan Permendikbud 75/2006 tentang Komite Sekolah. Sekolah, khususnya jenjang SMA/ sederajat diingatkan agar berhati-hati dalam melakukan pengutipan dana dari siswa. Permendikbud tersebut mengatur secara jelas bentuk pengumpulan dana yang boleh dilakukan. Kepala sekolah dan komite harus mematuhi jika tidak ingin dianggap sebagai pungli. (Analisa, Senin, 30/1, halaman 5).

Dalam artikel berita tersebut, Ketua DPPSU Prof Syaiful Sagala, MPd menjelaskan, dalam pasal 10 Permendikbud tersebut ditegaskan, sekolah tidak boleh melakukan pungutan dalam bentuk apapun dari orangtua siswa, Sekolah hanya boleh melakukan penggalangan atau sumbangan dana seperti ditetapkan dalam pasal 10, harus melalui proposal dan dengan sepengetahuan sekolah. Dalam penggalangan dan sumbangan tersebut, besaran uangnya tidak ditentukan bagi setiap orangtua siswa. Mereka hanya boleh menyumbang sesuai dengan ketentuan. Untuk lebih memahami isi Permendikbud tersebut. (

Terkait dengan sumber keuangan dari orangtua dan peserta didik. Sepertinya memang menjadi dilema. Khususnya sekolah swasta. Pasalnya, sekolah swasta memang mengandalkan biaya yang bersumber dari masyarakat, tepatnya orangtua murid tersebut. (Jejen Musfah, 2015, 222). Alasannya tentunya karena banyak aspek yang harus dibiayai tersebut masuk gaji guru. Inilah yang menjadi problema, sangat berbeda sekali dengan sekolah negeri yang banyak komponen dibiayai pemerintah.

Dalam pembahasan terkait pembiayaan dikenal dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan sekolah dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya atau pengeluaran untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Seperti biaya pembelian tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehap gedung, penambahan furnitur. (Mulyasa, 2007, 48).

Adapun menurut Jones dalam Mulyasa (2007,48-49) diuraikan, tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu,

1. *Financial planning*;
2. *Implementation*, and
3. *Evaluation*.

Dikemukakan, peranan finansial disebut *budgeting*, merupakan kegiatan mengkoordinasikan semua sumber daya yang tersedia, untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. Sedangkan *implementation involve accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involve*, merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Mulyasa (2007,49) mengatakan, komponen utama manajemen keuangan meliputi; (1) Prosedur anggaran, (2) Prosedur

akuntansi keuangan, (3), Pembelajaran, pergudangan dan produser pendistribusian; (4) Prosedur investasi; dan (5). Prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas, antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan. **Otorisator** adalah *pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran*. **Ordonator** adalah *pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan*. Adapun **bendahara**, adalah *pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban*.

Kepala sekolah sebagai manajer, berfungsi sebagai otositor, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam.

B. Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Sekolah

Berdasarkan dalam pengertian Manajemen Keuangan Sekolah di atas, maka ruang lingkup manajemen keuangan sekolah menurut Sulthon Masyhud (2014, 156-158) sebagai berikut;

- a). Membuat rencana anggaran (*budgeting*) sekolah. Setiap tahun kepala sekolah dibantu oleh guru dan komite sekolah harus membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Rencana itu harus dibahas dan disahkan serta ditandatangani oleh kepala sekolah dan Komite Sekolah. RAPBS dan RKAS tersebut harus mencakup beberapa sumber keuangan yang

diharapkan oleh sekolah serta berbagai komponen penggunaannya. Umumnya, pada sekolah negeri terdapat 5 macam sumber keuangan; yaitu berasal dari

- (1). Anggaran pendapatan dan Belanja negara (APBN).
 - (2). Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) provinsi maupun kabupaten kota,
 - (3). Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS).
 - (4). Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), dan
 - (5). Sumbangan Komite Sekolah setempat.
- b.) Melakukan pembukuan (*accounting*) penggunaan keuangan sekolah. Sebagai bendaharawan sekolah, kepala sekolah memiliki tugas menerima, menyimpan, mengeluarkan dan mempertanggungjawabkan uang atau barang kekayaan negara, maka dengan adanya penggunaan uang dan barang-barang sekolah bendaharawan sekolah perlu membukukannya sebagai pedoman dasar dalam pelaporan dan pertanggungjawabannya. Pembukuan keuangan harus dilakukan sesuai dengan jenis sumber keuangan yang ada. Setiap sumber keuangan dibukukan secara terpisah untuk memudahkan pengawasan dan pertanggungjawaban. Untuk keperluan pembukuan keuangan yang harus dikerjakan antara lain adalah; (1) Buku Kas Umum atau BKU, (2), Buku Kas Pembantu (BKP), (3) Register/Daftar Surat Perintah Membayar Uang atau SPMU, (4) Cek Register/Daftar Surat Pertanggungjawaban, (5), Uang untuk dipertanggungjawabkan (6) Format Rangkuman Sekolah atau RKS, dan (7), Format Laporan Keuangan Sekolah atau LKS.

- c. Melakukan pemeriksaan (*auditing*) keuangan sekolah. Karena pekerjaan bendaharawan yang menyangkut kekayaan negara, maka pekerjaan tersebut termasuk pekerjaan yang sangat peka, sehingga setiap saat keadaannya harus siap diperiksa dan keadannya selalu cocok dengan kenyataannya.
- d. Pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan. Pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan merupakan tahap akhir dari pengelolaan keuangan sekolah. Semua pengeluaran keuangan sekolah harus dilaporkan dan dipertanggungjawabkan pada atasan.

Adapun prinsip-prinsip pengelolaan keuangan sekolah menurut Sulthon Masyhud (2014, 158) yakni;

- a. Hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
- b. Terarah dan terkendali sesuai rencana, program/kegiatan
- c. Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan serta disertai bukti penggunaannya.
- d. Sedapat mungkin menggunakan kemampuan/hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini dimungkinkan.
- e. Rencana Anggaran Pendapat dan Belanja Sekolah (RAPBS).

C. Langkah-langkah menyusun RAPBS

Sebelum membahas langkah-langkah menyusun RAPBS. Alangkah baiknya kita memahami defenisi anggaran. Sulthon Masyhud (2014:159) menyatakan anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah dalam jangka waktu atau periode tertentu, serta alokasi sumber-sumber kepada setiap bagian

kegiatan. Anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian dan evaluasi kegiatan yang dilakukan sekolah.

Ada dua bagian pokok anggaran yang harus diperhatikan dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

(1) Rencana sumber atau target penerimaan/pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan, termasuk di dalam keuangan bersumber dari: (a) kontribusi orangtua siswa, (b) sumbangan dari individu atau organisasi, (c) sumbangan dari pemerintah bila ada, (d) dari hasil usaha, misalnya koperasi, kerja sama dengan pihak luar, hasil penanaman modal, dan sumber-sumber lainnya yang sah dan halal. Prinsipnya semua sumber penghasilan sekolah direncanakan di sini.

(2) Rencana penggunaan keuangan dalam satu tahun yang bersangkutan. Semua penggunaan-penggunaan keuangan sekolah dalam satu tahun anggaran perlu direncanakan dengan baik agar kehidupan sekolah dapat berjalan dengan baik. Penggunaan keuangan sekolah tersebut menyangkut seluruh pengeluaran yang berkaitan dengan kebutuhan pengelolaan sekolah, termasuk untuk dana operasional harian, pengembangan sarana-prasana, untuk honorarium atau gaji atau infaq semua petugas atau pelaksana di sekolah, termasuk untuk pengembangan profesionalitas guru, untuk dana kerjasama, pengabdian masyarakat dan bahkan dana taktis dan lain-lainnya semua perlu direncanakan dengan baik. Sulthon Masyhud (2014:159-160).

Dijelaskan lebih lanjut, suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan RAPBS adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang, diupayakan tidak terjadi anggaran pendapat minus.

Agar RAPBS dapat berfungsi secara baik dan tidak menimbulkan permasalahan di kemudian hari, maka penyusunannya hendaknya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut;

- (1) Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan.
- (2) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya;
- (3) Menentukan program kerja dan rincian program;
- (4) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program;
- (5) Menghitung dana yang dibutuhkan; dan
- (6) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana. (Sulthon Masyhud, 2014:161).



BAB VII MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT

A. Pengetian Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Salahsatu ruang lingkup dan fungsi Manajemen Pendidikan yakni manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Artinya, keberhasilan pendidikan tidak terlepas dari bagaimana keterlibatan masyarakat. Keduanya memiliki hubungan yang sangat erat untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. (Mulyasa, 2007).

Dijelaskan lebih lanjut, hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagi integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat.

Sebelum membahas lebih jauh tentang manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Tentunya kita harus mengetahui pengertiannya. Menurut Suryosubroto dalam Muammar, (2016,31) mengemukakan, humas adalah kegiatan organisasi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar mereka mendukung dengan sadar dan sukarela.

Purwanto dalam Muammar (2016,31) menjelaskan, hubungan sekolah dengan masyarakat mencakup hubungan sekolah dengan sekolah lain, sekolah dengan pemerintah setempat, sekolah dengan instansi dan jawatan lain serta sekolah dengan masyarakat pada umumnya.

Menurut Sulthon Masyhud (2014,166), hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan dan kegiatan pendidikan di sekolah serta

Manajemen Keuangan Pendidikan di sekolah adalah segenap usaha dalam rangka perencanaan sumber-sumber keuangan, pembukuan penggunaan keuangan, pemeriksaan keuangan, dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan secara efektif dan efisien sehingga dapat menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Sulton Masyhud, (2015,156)

mendorong minat dan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat dalam rangka peningkatan dan pengembangan sekolah.

Kindred, Bagin dan Gallagher (1976) dalam Sulthon Masyhud (2014, 166) mendefinisikan hubungan sekolah dengan masyarakat tersebut sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personalia sekolah dengan masyarakat.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain;

- (1) Untuk memajukan kualitas pembelajaran
- (2) Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan
- (3) Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. (Mulyasa, 2007, 50).

Mulyasa menjelaskan, untuk merealisasikan tujuan tersebut banyak cara dilakukan sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjadi hubungan antara sekolah dan masyarakat lebih harmonis. Antara lain dengan memberitahu kepada masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

B. Sarana Hubungan sekolah dan Masyarakat

Dari penjelasan Mulyasa di atas, tentang cara memberi tahu kepada masyarakat mengenai program-program sekolah. Di Kota Medan, banyak sekolah sebelum musim pendaftaran sudah memasang baleho, spanduk dan poster di sejumlah tempat strategis di kota Medan. Ada yang berukuran kecil, sedang dan besar yang menarik perhatian masyarakat. Sekolah-sekolah yang memiliki modal besar biasanya dana promosi juga besar. Mereka memasang spanduk di tempat strategis antara lain *Open Enrolment*.

Dari pengalaman penulis, ada beberapa yang bisa dilakukan untuk mendekatkan sekolah dengan masyarakat, seperti Open House, Pameran Kreativitas dan Pentas Seni.

1. Open House

Kegiatan merupakan salah satu cara bagaimana mendekatkan sekolah dengan masyarakat. Di ajang ini, pihak sekolah sebelum musim pendaftaran biasanya menggelar beragam acara yang menunjukkan talenta peserta didik. Biasanya talenta yang disajikan berubah hasil karya mereka sendiri. *Open house* ini biasanya dihadiri orangtua murid dan dari masyarakat umum yang memang ingin hadir untuk mendapat segala informasi dari sekolah yang diikunjungi. Waktu *open house* biasa dilakukan pada masa menjelang tahun ajaran baru

2. Pameran Kreativitas

Ajang pameran kreativitas hampir mirip dengan *open house*. Dalam pameran kreativitas ini, semua pelaksananya adalah peserta didik sendiri. Pameran kreativitas biasanya berisi bagaimana anak didik diajarkan untuk menghasilkan sesuatu dan menjualnya. Mereka terkadang berkeliling menjajakan hasil karya-karya mereka kepada tamu yang hadir.

3. Pentas Seni

Ajang pentas seni menjadi salah satu sarana untuk mendekatkan sekolah dengan masyarakat. Pentas seni diisi dengan penampilan ajang, bakat dan talenta peserta didik. Aksi-aksi di pentas seni diwakili dari setiap kelas, di ajang ini undangan yang hadir tidak hanya dari sekolah, tetapi orangtua dan undangan lain. Pada pentas seni, murid-murid yang memiliki talenta tampil di atas panggung untuk menunjukkan hobby mereka. Jika pentas seni diikuti tamu-tamu dari sekolah lain, maka kesempatan bagi sekolah penyelenggara untuk

mempromosikan sekolah mereka dengan membuka stand.



GAMBAR 7.1 Seorang siswa sedang bermain kecap pada pentas seni SD Sutomo 1

4. Penerbitan Majalah Sekolah

Untuk memberikan informasi kepada orangtua murid dan masyarakat. Salah satu yang bisa dilakukan yakni melalui penerbitan majalah sekolah. Melalui majalah sekolah tersebut, beragam informasi sekolah bisa disampaikan. Terkait majalah sekolah, tidak banyak sekolah yang memilikinya. Penulis mendapati sedikitnya ada sekolah yang inten dan secara berkala menerbitkan majalah sekolahnya di antaranya MTs Al Ulum, Jalan Amaliun Gang Johar dan Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda Medan di Jalan Sunggal Gang Bakul.

MTs Al Ulum memiliki majalah sekolah dengan nama "Majalah Tarbiyah MTs Al Ulum" dengan *tagline*; "Sarana Informasi Pendidikan dan Kreasi Siswa".

Majalah ini diterbitkan setiap dua bulan sekali dan ditanggungjawabinya Kepala MT Al Ulum Drs HM Riadi Lubis. Sedangkan pelaksana atau reporternya dari OSIS

MTs Al Ulum dan anggota redaksi. Diterbitkan untuk kalangan sendiri. Isinya beragam kegiatan MTs Al Ulum mulai dari kegiatan ekstra kurikuler drum band, proses pemilihan Ketua OSIS yang diselenggarakan secara demokratis, pelantikan OSIS dan beragam aktivitas lainnya seperti cara kerja reporter remaja MTs Al Ulum. Melalui majalah ini sekolah juga sering membuat informasi-informasi penting seperti persiapan les persiapan UN, *try out*. Ada juga sejarah tentang yayasan sebagai cikal bakal berdirinya MTs Al Ulum. Semua tersaji dengan baik. Artinya, melalui majalah sekolah, orangtua dan masyarakat bisa mengetahui kondisi sekolah.

Penerbitan majalah siswa tak kalah menarik yakni **Majalah Simpul Siswa** milik Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda. Dengan *tagline* "Membangun Keberagaman Bangsa". Majalah ini berisi tentang aktivitas sekolah mulai kegiatan ko kurikuler, ekstra kokurikuler dan beragam informasi penting juga dimuat di majalah ini. Seperti penerima murid baru YP SIM. Sejarah SMA Sultan Iskandar Muda, profil kegiatan pendidikan, kegiatan pemanduan minat dan bakat, data sekolah, hingga izin operasional.

Di majalah ini juga dimuat prestasi yang diraih selama lima tahun terakhir. Cerita menarik lagi, banyak tulisan tentang artikel dan *feature* tentang perjalanan *student exchange* ke Jepang yang diikuti siswa SMA YP SIM. Ternyata informasi yang ditertibkan tidak hanya SMA, semua sekolah yang bernaung di Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda dengan pembina anggota DPR RI dr Sofyan Tan juga ada seperti berita dan ragam kegiatan TK, SD, SMP dan SMA dan SMK. Bahkan, ada program anak asuh yang hingga kini telah banyak menyelamatkan

anak-anak miskin dari jurang kebodohan menuju dunia terang melalui pendidikan. Salah satu isinya majalah tersebut pernyataan Prof Dr Ing BJ Habibie yang pernah mengunjungi sekolah YP SIM pada 11 Juli 1994. “Hati saya tergetar menyaksikan apa yang diperjuangkan Sofyan Tan. Tanpa mengenal lelah. Anda terus berkorban. Yang Anda lakukan, benar-benar kerja seorang putra bangsa. Konsep dan pendekatan Sofyan Tan perlu dikembangkan, didukung serta dibantu. Program orangtua asuh agar dimasyarakatkan di semua sekolah”.

Dari majalah ini hubungan sekolah dengan masyarakat akan semakin dekat, masyarakat yang awalnya tidak mengenal sekolah ini. Maka melalui majalah yang diterbitkan pihak sekolah akan semakin menambah kepercayaan. Akhirnya, semua berada di tangan kepala sekolah, kepala sekolah dituntut senantiasa membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. (Mulyasa,2007, 51).



GAMBAR 7.2 Majalah Simpul Siswa YP SIM



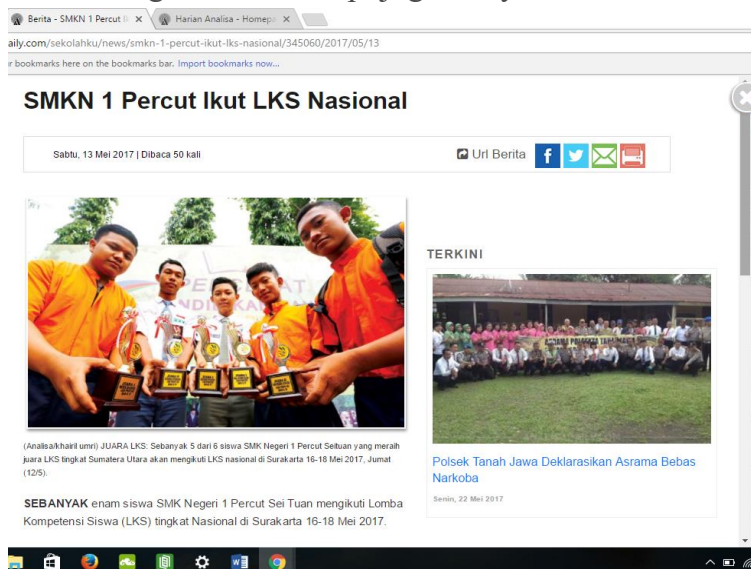
GAMBAR 7.3 Majalah Tarbiyah MTs Al Ulum

5. Melalui Media Sosial

Kehadiran media sosial merupakan peluang emas sekolah untuk mengenalkan sekolah mereka tanpa mengeluarkan biaya besar. Media sosial menjadi sarana menjalin keakraban antara sekolah dengan masyarakat. Melalui media sosial sekolah bisa membuat grup-grup kecil yang berisi terkait informasi sekolah. Seperti dari *WhatsApp*, *black berry mesenger* (BBM), *Path*, *Instagram*, *facebook*, *Edmodo*, *blog*, *website*, dan sejumlah media sosial lain. Informasi yang disajikan bisa lebih cepat dibandingkan mengandalkan majalah sekolah yang harus menunggu dicetak. Kejelihan sekolah memanfaatkan era digital untuk jalan mengenalkan sekolah menjadi nilai plus dalam mengikuti perkembangan zaman yang saat ini semakin canggih.

6. Melalui Media Cetak dan elektronik

Informasi tentang kemajuan dan prestasi siswa bisa dilakukan kepala sekolah dengan memberi penjelasan kepada wartawan agar berita-berita tentang sekolah dimuat di media cetak seperti koran, majalah dan media elektronik seperti radio maupun televisi. Melalui pemberitaan tersebut, informasi tentang kemajuan sekolah bisa diterima masyarakat lebih luas, tidak hanya orangtua murid tetapi juga masyarakat umum.



GAMBAR 7.4 <http://harian.analisedaily.com/sekolahku/news/smn-1-percut-ikut-lks-nasional/345060/2017/05/13>. Diakses Senin, 23 Mei 2017 pukul 12.55.

7. Melalui Organisasi Alumni

Salah satu cara untuk menjelaskan tentang kondisi sekolah yang baik adalah memanfaatkan alumni. Para alumni bisa menjadi 'corong' terdapat dalam memberikan informasi tentang kondisi sekolah terkini. Melalui alumninya keberadaan sekolah bisa diterima masyarakat. Apalagi, para alumni adalah orang-orang yang memang pernah merasakan bersekolah di tempat

tersebut. Kelompok-kelompok alumni harus terus dirangkul. Biasanya alumni membentuk kelompok berdasarkan stambuk, kemudian kesamaan visi dan tujuan. Semakin banyak kelompok alumni akan semakin baik sehingga kabar terkait kondisi sekolah semakin diterima di masyarakat.

Agar sama sarana dan hubungan harmonis ini terjalin dengan baik, (Mulyasa, 2007, 51) memberikan tips hubungan yang harmonis ini akan terbentuk melalui;

1. Saling pengertian antara sekolah, orangtua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja;
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;
3. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

Penulis berkeyakinan jika hubungan harmonis di atas terjalin baik, maka proses pendidikan akan berjalan secara produktif, kreatif, inovatif, efektif dan efisien.

C. Ruang Lingkup Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas sekolah yang bersangkutan, oleh karena itu perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sulthon Masyhud, (2014, 168) menjelaskan, ruang lingkup sasaran pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat menjadi 3 macam kelompok, yaitu;

- a). Kelompok orangtua siswa, dapat dilakukan secara perorangan, maupun secara kelompok melalui perkumpulan mereka, yaitu komite sekolah. Dalam hal ini sekolah dan orangtua siswa dalam membahas kebutuhan-kebutuhan sekolah dalam kaitannya dengan pendidikan anaknya. Kelompok ini memiliki kepentingan langsung dengan kemajuan sekolah, oleh karenanya lebih mudah dilakukan pendekatan. Tujuan utama dilakukan pada kelompok ini adalah menyadarkan orangtua akan pentingnya peran serta mereka dalam pendidikan di sekolah demi kepentingan anak-anak mereka.
- b). Kelompok masyarakat luas/umum, yaitu melakukan hubungan dengan masyarakat melalui berbagai kegiatan, seperti pameran, kerja bakti, dan sebagainya. Tujuannya adalah menunjukkan kemajuan yang dicapai sekolah kepada masyarakat, sehingga dapat menimbulkan kesan yang positif dari masyarakat terhadap sekolah. Atau dengan perkataan lain tujuan dilakukan hubungan sekolah dengan masyarakat pada kelompok ini adalah untuk kegiatan promosi sekolah.
- c). Kelompok instansi, khususnya dunia usaha. Hubungan sekolah dengan masyarakat pada kelompok ini dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melalui Praktek Kerja Lapangan (PKL), Pendidikan Sistem Ganda (PSG), adanya *Career Day* atau *Job Fair*. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mendapatkan umpan balik terhadap relevansi program-program yang dilakukan dengan sasaran promosi sekolah kepada dunia usaha. Atau dengan perkataan lain tujuan hubungan sekolah dengan

masyarakat pada kelompok ini adalah untuk peningkatan akuntabilitas program sekolah.

D. Prinsip-prinsip Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Terlaksana hubungan sekolah yang baik dengan masyarakat dapat tercapai jika sasaran berjalan optimal. Untuk itu, perlu diperhatikan prinsip-prinsip hubungan sekolah dengan masyarakat. Sulthon Masyhud (2014,16) menjelaskan 4 prinsip yang harus dipahami;

- a). **Prinsip Otoritas.** Artinya, dalam pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat kepala sekolah tetap memiliki tanggungjawab penuh dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Untuk pelaksanaannya, kepala sekolah dapat mendelegasikan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah hubungan sekolah dengan masyarakat (Humas). Maka, Wakasek Humas harus diberi otorita untuk berkreativitas dalam mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat ini.
- b). **Prinsip kesederhanaan.** Prinsip ini memberikan petunjuk bahwa program-program hubungan sekolah dengan masyarakat harus dilaksanakan secara sederhana jelas, dan realistik. Artinya, pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat tidak perlu berlebihan, melainkan disesuaikan dengan kondisi masyarakat setempat, baik yang menyangkut materi maupun medianya.
- c). **Prinsip kejujuran.** Dalam melaksanakan hubungan sekolah dengan masyarakat kejujuran sangat penting artinya. Sekali sekolah memberikan informasi tidak benar, kepercayaan masyarakat terhadap sekolah akan menurun, dan akibatnya sekolah tidak lagi mudah membangun kembali kepercayaan tersebut.

- d. **Prinsip ketepatan.** Prinsip ini mengandung pengertian, bahwa apa yang disampaikan sekolah kepada masyarakat harus tepat, baik dilihat dari segi isi, waktu yang digunakan serta tujuan yang akan dicapai.

Sementara menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (1996) dalam Muamar (2016,32) menjelaskan sifat-sifat hubungan sekolah dengan masyarakat adalah;

- a). Hubungan timbal balik yang memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik sekolah masyarakat masyarakat.
- b). Hubungan bersifat sukarela berdasarkan keyakinan dan kesadaran bahwa sekolah merupakan bagian integral dan masyarakat bertanggungjawab atas kehidupan sekolah.
- c). Hubungan berlangsung terus menerus sehingga terjamin adanya sifat berkesinambungan sepanjang masa.

Berikut gambar sarana hubungan sekolah dengan masyarakat melalui berbagai kegiatan maupun majalah sekolah.



Gambar 7.5 : Bazar di YP SIM Sunggal yang juga diikuti warga masyarakat yang ingin berbelanja.

Salah satu cara untuk menjelaskan tentang kondisi sekolah yang baik adalah memanfaatkan alumni. Para alumni bisa menjadi ‘corong’ terdapat dalam memberikan informasi tentang kondisi sekolah terkini. Melalui alumninya keberadaan sekolah bisa diterima masyarakat.

A. Aneka layanan khusus dan defensisi layanan khusus sekolah

Dari banyak ruang lingkup tugas manajemen pendidikan (manajemen sekolah) salah satu manajemen yang penting yakni Manajemen Layanan Khusus. Meskipun keberadaan tidak secara langsung berkaitan dengan dunia proses belajar mengajar. Tetapi, keberadaan sangat membantu peserta untuk belajar di sekolah.

Adapun sejumlah layanan khusus di sekolah yakni Unit Kesehatan Sekolah (UKS), kantin, perpustakaan sekolah, kantin, dan pusat sumber belajar (PSB), ada juga transportasi dan asrama sekolah. Keberadaan layanan khusus tersebut bertujuan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar.

Dari beberapa layanan khusus yang ada beberapa di antaranya dianggap sangat penting dan jika tidak ada sangat mengganggu proses belajar mengajar. Antara lain;

1. Kantin sekolah

Keberadaan kantin sekolah sangat penting. Meskipun tidak berhubungan langsung dengan proses belajar mengajar. Tetapi, kantin sekolah sangat membantu kesiapan peserta didik untuk belajar. Alasannya, sebelum belajar biasanya peserta didik menyiapkan diri terlebih dengan kesiapan fisik yakni sarapan. Jika tempat bersih tentunya jauh dari penyakit.

Keberadaan kantin dianggap penting ditemui penulis di SMK Negeri 1 Beringin di Desa Kualanamu, Kecamatan Beringin-Kabupaten Deli Serdang. Kepala SMK Negeri 1 Beringin, Ilyas, MPd, bahkan rela mengeluarkan anggaran yang besar untuk membangun kantin yang representatif mirip seperti *food corner*. Tempatnya yang

luas, dengan aneka makanan yang tersedia kantin tersebut juga terkadang menjadi tempat untuk menjamu tamu-tamu yang hadir sehingga pengeluaran untuk tamu tidak sampai keluar tetapi tetap berada di lingkungan sekolah.



GAMBAR 8.1 Kantin SMK Negeri 1 Beringin

Pembangunan kantin yang representatif juga penulis temui di Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda (YP SIM) di Kecamatan Medan Sunggal-Kota Medan. Pengelolaan kantin ditata dengan baik, bangku-bangku disusun sedemikian rupa sehingga terkesan santai. Keberadaan kantin tersebut menambah semangat siswa karena setelah stress belajar mereka bisa sedikit santai dan akhirnya bisa menikmati pelajaran selanjutnya dengan baik lagi.



GAMBAR 8.2 Kantin YP SIM Sunggal

Sumber: <http://ypsim.sch.id/home/fasilitas>. Diakses Senin, 23 Mei 2017, pukul 13.00 WIB

Namun, sangat disayangkan masih banyak ditemui sekolah-sekolah yang tidak memiliki kantin representatif. Peserta didik terpaksa harus membeli jajanan di kantin yang kurang sehat, seperti pedagang menjajakan makanan di pinggir jalan, sehingga dikhawatirkan makanan terkena debu. Belum lagi beragam makanan yang tidak terawasi sehingga mengkhawatirkan kesehatan peserta didik. Banyak ditemui kasus keracunan makanan menjadi perhatian penting bagi sekolah agar mengelola kantin dengan baik. Kadis Pendidikan Kota Medan, Drs Hasan Basri, MM pernah mengajak penulis melakukan sidak terkait dengan kantin sekolah. Dia mendapati kantin yang belum tertata dengan baik. Akhirnya, dia memberi masukan kepada kepala sekolah dan penjual untuk lebih baik lagi.



GAMBAR 8.3 Kadis Pendidikan Kota Medan, Hasan Basri saat meninjau kantin di salah satu SD d Medan

2. Unit Kesehatan Sekolah (UKS)

Layanan khusus yang dianggap penting lainnya yakni keberadaan Unit Kesehatan Sekolah (UKS). Sekolah-sekolah yang bagus biasanya memiliki UKS yang representatif. Bahkan ada satu sekolah yang menempatkan perawat tetap *standby*, ketika anak-anak ada yang sakit bisa diberi pertolongan pertama. Seperti yang penulis temui di SD Al Ulum di Jalan Puri Medan. Sekolah ini menyediakan UKS yang representatif, ruangan dilengkapi tempat tidur untuk pasien dan penyediaan obat-obatan yang lengkap sehingga ketika ada peserta didik yang sakit bisa diberi pertolongan pertama.

Sementara ada juga sekolah yang menyediakan poliklinik yang bisa dimanfaatkan warga sekolah dan masyarakat sekitar. Seperti di Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda (YP SIM) Medan. Keberadaan poliklinik berada di lingkungan sekolah sehingga ketika peserta didik yang sakit bisa langsung berobat.

Beberapa contoh di atas ternyata belum maksimal berjalan dengan baik di sekolah lain. Bahkan, ada sekolah yang uang sekolah mahal tidak memiliki UKS yang baik, ketika ada peserta yang didik mereka hanya menelpon orangtua untuk menjemput. Tanpa ada pertolongan dan membiarkan peserta didik tersebut duduk menunggu di kelas tanpa ada tindak pengobatan pertama. Kondisi tentunya sangat mengkhawatirkan, makanya UKS menjadi hal penting sebagai layanan khusus yang memang harus ada.

3. Perpustakaan Sekolah

“Tanpa perpustakaan yang kita miliki? Kita tidak memiliki masa lalu dan juga tidak memiliki masa depan,” kata Ray Douglas Bradbury, sastrawan Amerika Serikat dalam buku ‘Layanan Cinta’ Perwujudkan Layanan Prima Perpustakaan, 2014, 1). Dari ungkapan tersebut dapat diambil kesimpulan betapa perpustakaan sangat penting. Apalagi di sekolah. Keberadaan perpustakaan sekolah dulu dianggap tidak penting, letaknya tidak strategis, berada di belakang gedung dan di tempat-tempat yang sulit terjangkau.

Namun, kini, keberadaan perpustakaan sekolah menjadi penting setelah keluarnya Undang-Undang tentang Perpustakaan. Bahkan, setiap sekolah wajib ada pustakawannya dan pemerintah daerah melalui Dinas Pendidikan wajib mengalokasikan dana 5 persen dari dana operasional untuk perpustakaan.

Penulis pernah berkunjung di sebuah sekolah di Jakarta. Dimana letaknya sangat strategis, fasilitas lengkap dan ruangan untuk belajar terkesan santai. Saat berkunjung di Binjai, penulis juga menemui sejumlah perpustakaan yang dikelola dengan profesional, letaknya strategis

berada di depan, sehingga langsung bisa ditemui seperti di SD Negeri 026228 Binjai Timur, keberadaan perpustakaan berada di depan, anak didik saat istirahat bisa langsung belajar.

Di SMK Negeri Beringin perpustakaan ditata dengan rapi, bersih dan tematnya nyaman. Peserta didik dibuat manja dengan sajian penataan ruangan yang menarik dan lesehan, sehingga terkesan santai. Waktu istirahat peserta didik bisa mengisi waktu membaca karena selain membaca di dalam kelas. SMK Negeri 1 Beringin membebaskan peserta didik untuk dibaca di joglo yang bersebelahan dengan perpustakaan.

Maka, keberadaan perpustakaan benar-benar dikelola dengan baik seperti defenisi perpustakaan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002) dalam Ahmad & dkk (2014,3). Perpustakaan adalah (1) tempat, gedung, ruang yang disediakan untuk pemeliharaan dan penggunaan koleksi buku dsb; (2) koleksi buku, majalah, dan bahan-bahan kepustakaan lainnya yang disimpan untuk dibaca, dipelajari, dibicarakan, bahkan koleksinya bisa berbasis produk-produk informasi yang dikemas dengan berbasis teknologi seperti film, slide, kaset rekaman, kaset video, CD, DVD dan sebagainya. (Amad & dkk, 2014, 3).



GAMBAR 8.4 Perpustakaan SMK Negeri 1 Beringin yang ditata dengan apik

4. Transportasi sekolah

Transportasi sekolah menjadi layanan khusus dan dianggap penting. Keberadaan transportasi sekolah bisa membantu peserta didik untuk tepat waktu datang ke sekolah. Selain itu, transportasi sekolah dianggap membantu orangtua murid karena tidak lagi harus mengantar ke sekolah. Dengan menggunakan transportasi sekolah, peserta didik terjamin kehadirannya di sekolah dan tidak terlalu letih ketika berada di jalan seperti ketika diantar menggunakan sepeda motor. Transportasi sekolah juga bisa membantu siswa untuk belajar karena ketika berada di kendaraan mereka bisa mengulang-ulang pelajaran.

Masih banyak lagi layanan khusus di sekolah. Dari sejumlah layanan khusus yang penulis sampaikan tentunya kita harus memahami apa sebenarnya pengertian manajemen layanan khusus?

Menurut Sulthon Masyhud (2014, 164) layanan khusus adalah suatu usaha yang tidak secara langsung berkaitan dengan proses belajar mengajar di kelas, akan tetapi secara khusus diberikan oleh sekolah kepada para siswanya agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Berdasarkan pengertian di atas, maka manajemen layanan khusus sekolah dapat diartikan sebagai segenap usaha dalam rangka perencanaan, penataan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber-sumber atau fasilitas yang tidak secara langsung dipergunakan dalam proses belajar mengajar di kelas secara efektif dan efisien sehingga dapat menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah.

B. Ruang lingkup manajemen layanan khusus sekolah

Berdasarkan aneka layanan khusus dan defenisinya. Maka ruang lingkup manajemen layanan khusus menurut Sulthon Masyhud (2014,165) di antaranya;

- a. Merencanakan, menata, mengembangkan dan memelihara fasilitas pusat sumber belajar (PSB), di sekolah agar dapat berperan secara optimal dalam menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah yang bersangkutan secara efektif dan efisien.
- b. Merencanakan, menata, mengembangkan dan memelihara perpustakaan sekolah agar dapat berperan secara optimal dalam menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah yang bersangkutan secara efektif dan efisien.
- c. Merencanakan, menata, mengembangkan dan memelihara program dan pelaksanaan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) agar dapat menunjang secara optimal kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan di sekolah yang bersangkutan secara efektif dan efisien.
- d. Merencanakan, menata, mengembangkan dan memelihara kafetaria/warung sekolah agar tercipta kafetaria/warung yang memenuhi standar kesehatan dalam rangka menunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah yang bersangkutan secara efektif dan efisien.
- e. Merencanakan, menata, dan mengembangkan dan memelihara poliklinik sekolah (bila ada) agar dapat menunjang secara optimal kegiatan belajar mengajar di sekolah yang bersangkutan secara efektif dan efisien.
- f. Merencanakan, menata, mengembangkan dan memelihara fasilitas sekolah yang lain yang tidak digunakan secara langsung dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah seperti fasilitas transportasi sekolah, asrama, dan lain-lain agar dapat menunjang secara optimal kegiatan belajar mengajar di sekolah yang bersangkutan secara efektif dan efisien.



BAB IX STRUKTUR ORGANISASI DALAM SUATU LEMBAGA PENDIDIKAN

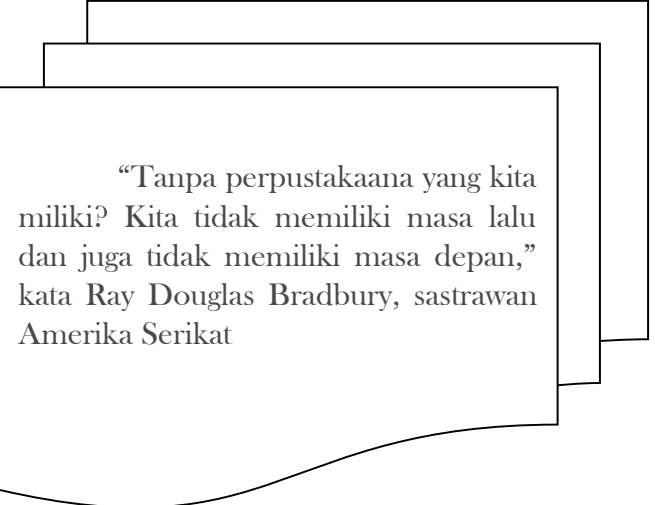
A . Struktur Organisasi

Kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua, berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggota agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. (T.Hani Handoko, 2012, 167).

Struktur organisasi adalah salah satu sub sistem dari manajemen sebagai sistem. Sebagai sub sistem, maka ia wajib mendapat perhatian yang relatif sama dari manajer seperti halnya dengan subsistem-subsistem yang lain. (Made Pidarta, 2011,60).

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Dale (1973) dalam Made Pidarta (2011,60) menjelaskan, struktur adalah mekanisme organisasi. Pada struktur itulah ditentukan apa yang harus dikerjakan oleh setiap personalia organisasi dan di sinilah akan tampak pekerjaan-pekerjaan mana yang bisa digabungkan di bawah satu ketua. Sedangkan Massie



“Tanpa perpustakaan yang kita miliki? Kita tidak memiliki masa lalu dan juga tidak memiliki masa depan,” kata Ray Douglas Bradbury, sastrawan Amerika Serikat

(1973) dalam Made Pidarta (2011, 60) mengemukakan, proses penentuan struktur itu disebut dengan istilah mengorganisasi. Hal ini sesuai dengan salah satu fungsi atau tugas manajemen yakni tugas mengorganisasi atau pengorganisasian. Dalam hal ini manager membuat struktur atau merumuskan mekanisme kerja bagi organisasinya.

Husaini Usman (2011, 168), Struktur (bagan) organisasi sebagai sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dijelaskan lebih lanjut, struktur organisasi bertujuan (1) sebagai ciri-ciri khas organisasi yang digunakan untuk mengendalikan orang-orang yang bekerja sama dan sumber organisasi dalam mencapai tujuan; (2) mengendalikan koordinasi dan motivasi; (3) mengarahkan perilaku orang-orang dalam berorganisasi; (4) merespons pemanfaatan lingkungan, teknologi dan sumber daya manusia, serta mengembangkan organisasi. Sedangkan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui kerjasama orang-orang yang ada di dalam organisasi. Orang-orang yang bekerja sama secara kooperatif dan koordinatif di dalam sebuah organisasi akan melampaui jumlah hasil orang yang bekerja sendiri-sendiri. Konsep ini disebut sinergi.

Made Pidarta (2011, 61) mengemukakan, semua tugas yang harus dikerjakan dalam organisasi di kelompok-kelompok menjadi unit-unit kerja. Kemudian pekerjaan pada setiap unit dibagi-bagi kepada para personalia yang ada pada unit itu sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Maka, jika unit kerja itu besar, maka ia dapat pula dibagi lagi menjadi sub unit-sub unit sebelum pembagian tugas untuk masing-masing individu dilakukan. Begitu pula kalau organisasi itu sangat besar, beberapa unit kerja yang mempunyai kesamaan dapat pula digabungkan di bawah nama tertentu, departemen misalnya.

Robinson (1982) dalam Made Pidarta (2011,61) menjelaskan, struktur organisasi adalah tugas-tugas yang diterima oleh setiap personalia, dengan siapa mereka bekerja sama, dan dengan siapa mereka mengadakan interaksi, dan kepada siapa mereka melaporkan hasil kerjanya. Hubungan kerja di sini sudah lebih jelas yakni berupa kerja sama, interaksi, dan melapor. Kerja sama akan terjadi terutama dengan para personalia dalam satu sub unit kerja, sebab isi atau sifat pekerjaan mereka hampir sama. Struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi itu yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu di dalamnya beserta kerja sama dengan individu-individu lain dan hubungan antara unit kerja itu baik secara vertikal maupun horizontal.

B. Karakteristik Struktur Organisasi

Teori birokrasi menurut Weber (1964) dalam Husaini Usman, (2011,169) menjelaskan karakteristik struktur organisasi antara lain;

1. Menekankan pada bentuk,
2. Konsep hierarki,
3. Spesialisasi tugas,
4. Kegiatan khusus,
5. Mendukung norma, dan
6. Catatan.

Sedangkan karakteristik organisasi menurut Jones (1995) dalam Husaini Usman (2011,169) antara lain;

1. Sistem formal yang mengontrol pemanfaatan SD, koordinasi, motivasi, perilaku dan organisasi.
 2. Respon terhadap lingkungan, teknologi dan SDM,
 3. Pertumbuhan organisasi dan diferensiasi, dan
 4. Pengaturan perubahan melalui desain organisasi.
- Desain Struktur Organisasi.

Husaini Usman (2011,169) menjelaskan, struktur berkenaan dengan pekerjaan, sedangkan pekerjaan memengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Struktur berkenaan dengan proses keputusan dalam mendesain struktur organisasi menyangkut;

1. Pembagian pekerjaan
2. Departementalisasi,
3. Rentan kendali dan
4. Delegasi.

Sekolah yang baik harus memiliki desain struktur yang baik agar pekerjaan bisa berjalan dengan maksimal. Pembagian pekerjaan (*division of labor*) ialah merinci tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggungjawab melaksanakan tugasnya masing-masing. Tujuannya adalah agar setiap orang di dalam organisasi memahami siapa yang bertugas dan bertanggungjawab kepada siapa, apa yang dilakukan, bilamana dilakukan, di mana melakukan, bagaimana melakukan dan bagaimana biayanya. (Husaini Usman, 2011, 169).

Dilanjutkan, jika orang-orang yang berkumpul dalam suatu organisasi tidak dibagi tugas-tugasnya, mereka akan kacau balau dalam menangani pekerjaannya. Tugas-tugas itu harus digambarkan (*job description*) dengan tegas dan jelas agar tidak menimbulkan interpretasi. Adanya interpretasi ini dapat menyebabkan tugas-tugas menjadi tumpang tindih (*over lapping*) yang akhirnya menimbulkan konflik antaranggota organisasi. Biasanya, tugas yang ada uangnya atau menguntungkan akan saling berebut, sedangkan tugas yang tidak ada uangnya akan saling menolak.

1. Pembagian pekerjaan

Husaini Usman (2011,170) menegaskan, **pembagian tugas** hendaknya dilakukan secara adil (profesional dan proporsional). Profesional dalam hal ini diartikan menempatkan seseorang sesuai dengan masing-masing keahlian, latar belakang pendidikan dan pengalamannya yang dimiliki. (*the right man and the right place*).

Proporsional artinya ada keseimbangan yang rasional (masuk akal) dalam pembagian tugas. Maksudnya, jumlah tugas, tingkat kesulitan tugas, waktu penyelesaian tugas disesuaikan dengan kemampuan orang yang akan diberi tugas dan mendapatkan penghargaan yang layak. Tugas yang terlalu ringan dan kurang menantang membuat orang-orang kurang terangsang untuk mengerjakannya. Sebaliknya, tugas yang terlalu berat dan sangat menantang membuat orang menjadi putus asa (*frustasi*) mengerjakannya. Demikian pula dengan penghargaan, upah yang terlalu rendah dapat membuat orang menjadi malas atau korupsi dan upah yang terlalu tinggi juga tidak menjamin orang rajin dan tidak korupsi. Hal ini penting dimiliki oleh penentu upah adalah prinsip jika membayar orang lebih besar dari prestasinya, maka anggaplah sebagai sedekah, tetapi jika membayar orang lebih kecil dari prestasinya maka hal itu merupakan pemerasan manusia atas manusia. Mengingat ilmu, pengetahuan, dan teknologi (Iptek) berkembang dengan pesatnya maka orang-orang dalam organisasi harus mengikutinya agar organisasi tetap bertahan (*surviver*).

2. Departementalisasi

Menurut Husaini Usman, (2011, 170), departementalisasi ialah penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Pengelompokan pekerjaan di dasar atas

1. Fungsi; pimpinan sekolah, guru, tata usaha, siswa dewan sekolah, dan keuangan.
2. Produk atau jasa: Lulusan sekolah, unit produksi;
3. Wilayah: dinas provinsi, dinas kabupaten/kota dan kecamatan.
4. Langgan; Siswa, orangtua, pemerintah dan swasta.
5. Proses belajar mengajar (PBM); pengampilan keputusan, program, monitoring, dan evaluasi.

6. Waktu; giliran (shif), pagi atau siang, catur wulan, semester dan akhir tahun;
7. Pelayanan: TK sampai PT, kelas regular atau kelas eksekutif.
8. Alphanumerical; Nomor 1 sampai 100, di kelompok A, dan seterusnya termasuk juga umur, pangkat dan jabatan.
9. Proyek dan matriks; proyek peningkatan mutu, proyek lain.

3. Rentan Kendali

Rentan kendali ialah jumlah bawahan yang dikendalikan oleh atasannya. Rentang kendali disebut juga sebagai *span of control*, *span of authority*, *span of attention*, dan *span of supervision*. Disebut sebagai rentang manajemen atau rentang supervisi karena menganut prinsip semakin besar jumlah orang yang diawasi semakin sulit bagi atasan untuk mengawasinya.

Fayol dalam Husaini Usman (2011, 171) mengatakan, jumlah maksimal bawahannya yang kendalikan oleh setiap pengawas produksi adalah 30 orang, sedangkan kepala pengawas (superintendent) maksimal hanya mengawasi 4 pengawas produksi. Ada pula yang berpendapat jumlah ideal lima orang atau jumlah maksimal sembilan orang.

Penulis manajemen lain, Urwick (Husaini Usman, 2011, 172) menyimpulkan, bahwa tidak ada manajemen yang dapat mengendalikan secara langsung kerja lebih dari lima atau paling banyak anak bawahannya. Jenderal Ian Hamilton berdasarkan pengalaman militernya menyimpulkan otak pimpinan hanya mampu menangani enam otak bawahannya, lebih dari itu sudah tidak efektif lagi.

4. Delegasi

Delegasi, ialah pelimpahan wewenang. Wewenang adalah hal yang disertakan kepada seseorang di dalam organisasi untuk

mengambil keputusan. Sedangkan tanggungjawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan tugasnya. Seorang pimpinan dapat melimpahkan wewenang kepada bawahannya yang ditunjuk, tetapi tidak boleh melimpahkan tanggungjawab kepada bawahannya. (Husaini Usman, 2011, 172).

Diutarakan lebih lanjut, wewenang diberikan kepada bawahannya agar bawahannya; (1) mempunyai peluang untuk berpretasi, (2) mampu mengambil keputusan secara mandiri, dan (3) meningkatkan motivasi dan partisipasi bawahan karena telah mendapat kepercayaan dan penghargaan atasannya.

Adapun teknik-teknik untuk melakukan delegasi menurut Husaini Usman (2011,172) antara lain;

1. Berikan delegasi kepada bawahan yang memang mau dan mampu melaksanakan tugasnya,
2. Berikan petunjuk yang jelas dan dapat dilaksanakan,
3. Beri motivasi,
4. Pantau pekerjaan yang didelegasikan,
5. Minta umpan balik dan
6. Tunjukkan kepercayaan kepada bawahan.

C. Macam-macam struktur organisasi

Proses penyusunan struktur organisasi disebut pengorganisasian (*organizing*). Struktur organisasi ada enam macam, yaitu;

1. Garis
2. Garis dan staf
3. Fungsional
4. Devisional,
5. Organisasi komite/pantiaa dan
6. Matrik (Husaini Usman, 2011, 173).

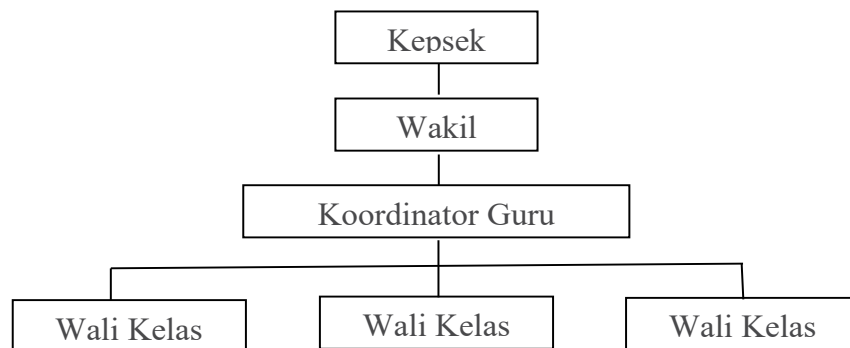
Adapun penjelasan menurut Husaini Usman,

1. Struktur organisasi Garis

Organisasi garis merupakan bentuk tertua organisasi dan paling sederhana, Biasanya terdapat dalam organisasi yang relatif kecil. Struktur ini tidak cocok digunakan dalam organisasi yang besar karena kompleks dan luasnya bidang garapan yang harus ditangani organisasi sehingga memerlukan adanya pendelegasian wewenang kepada bawahannya.

Dalam struktur organisasi militer otoritas berlaku mulai dari puncak sampai ke bawah (bawah garis komando), dan akuntabilitasnya (pertanggung jawabannya) berlaku dari dasar sampai ke puncak (kotak paling atas). Hubungan pimpinan puncak langsung ke bawahnya. Pendelegasian wewenang dan jalur komando langsung pada setiap bagian di bawahnya berdasarkan hierarki yang ada.

Contoh;



Contoh struktur organisasi garis

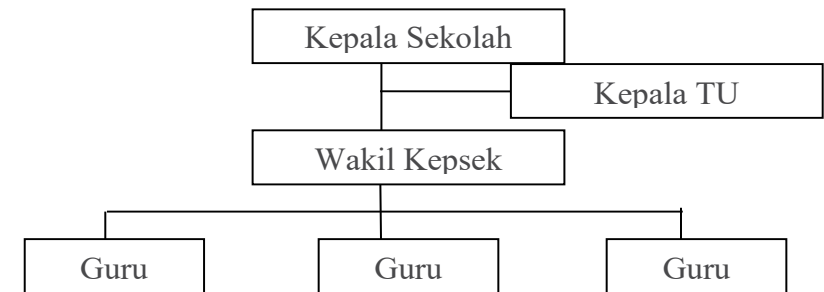
Sumber; Husaini Usman, (2011, 176)

2. Struktur organisasi Garis dan Staf

Organisasi garis dan staf terdiri atas dua kelompok orang-orang yang berpengaruh dalam menjalankan roda organisasi. Kelompok pertama menjalankan tugas-tugas pokok organisasi untuk mencapai tujuan, yang ditempatkan dalam kotak-kotak garis (*line*), sedangkan kelompok yang kedua melakukan tugas-tugas berdasarkan keahliannya yang disebut staf. Staf dapat memberikan

saran-sarannya kepada unit operasional. Dalam organisasi ini terdapat spesialisasi yang beraneka ragam. Dalam melaksanakan tugasnya anggota garis dapat menerima saran dari staf. Staf berpengaruh besar dalam pelaksanaan. (Husaini Usman, 2017, 177).

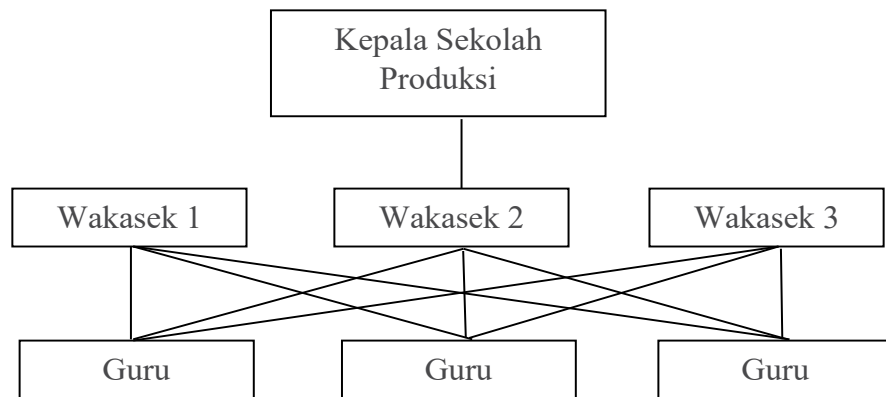
Contoh struktur organisasi garis dan staf sebagai berikut



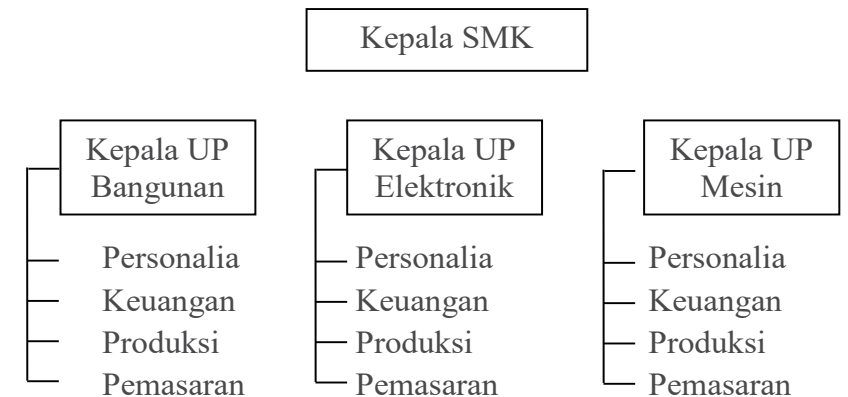
Sumber; Husaini Usman, (2011, 177)

3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional ialah yang pembagian tugas atas para pejabatnya disesuaikan dengan bidang keahliannya. Organisasi ini tidak terlalu menekankan pada hierarki struktural, namun lebih menekankan pada sifat dan macam fungsi yang akan dilaksanakan. Bawahan dapat menerima perintah dari beberapa pejabat yang akan dilaksanakan dan mempertanggungjawabkannya pada pejabat masing-masing. Perbedaan antara struktur organisasi garis dan staf dengan struktur organisasi fungsional adalah struktur organisasi fungsional terdiri dari atas spesialis staf yang dapat melaksanakan otoritas langsung (otoritas fungsional) atas beberapa kegiatan departemen garis. Para guru dapat melaksanakan otoritas fungsional yaitu melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar walaupun posisi mereka umumnya adalah posisi staf tanpa otoritas garis langsung. (Husaini Usman, 2011, 178). Berikut contoh struktur organisasi fungsional.



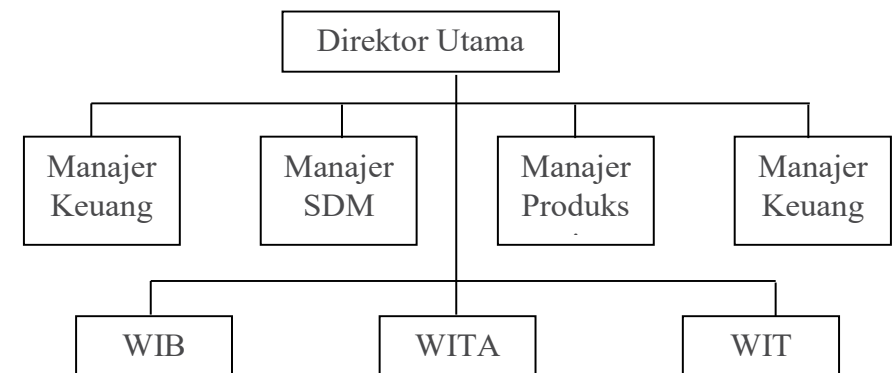
Sumber; Husaini Usman, (2011, 178)



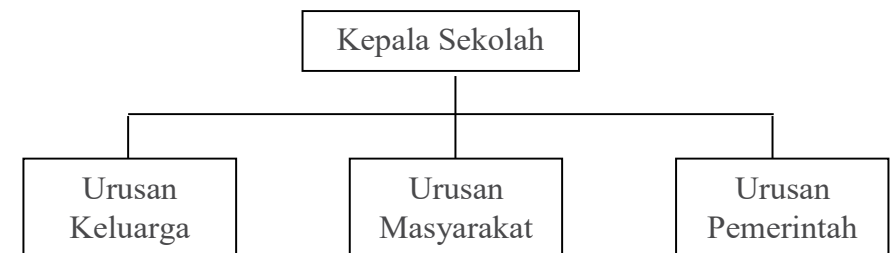
(Contoh struktur organisasi divisional berdasarkan produk. (Husaini Usman, 2011, 179)

4. Organisasi-organisasi divisional

Jika perusahaan cukup besar ditandai dengan banyak jenis jasa dan produk yang dihasilkan maka struktur organisasi fungsional sudah tidak efektif lagi untuk menjalankan roda organisasi. Untuk mengatasinya, perlu dibentuk divisi-divisi semi otonomi yang akan merancang, memproduksi, dan memasarkan jasa dan produknya masing-masing. Struktur organisasi dapat mengikuti pembagian divisi misalnya atas dasar produk, wilayah, pelanggan, proses, dan peralatan. Berikut contoh gambar struktur organisasi divisi. (Husaini Usman, 2011, 179)



(Contoh struktur organisasi divisional berdasarkan wilayah. (Husaini Usman, 2011, 179)



(Contoh struktur organisasi divisional berdasarkan pelanggan. (Husaini Usman, 2011, 180)

5. Organisasi-organisasi divisional

Organisasi komite/panitia ialah sekumpulan orang yang membentuk satu kelompok yang disebut komite atau panitia. Keuntungan menggunakan struktur organisasi panitia antara lain;

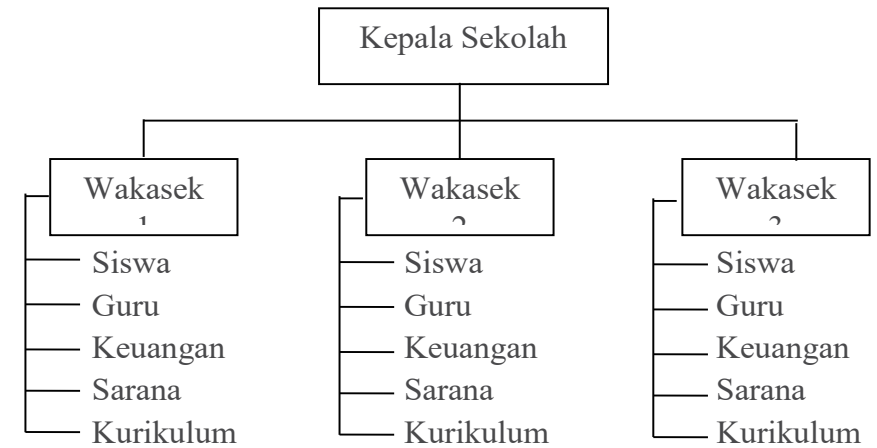
1. Keputusan lebih berkualitas karena dipikirkan bersama-sama.
2. Meningkatkan penerimaan kelompok karena setiap organisasi diundang untuk berpartisipasi,
3. Meningkatkan koordinasi,
4. Tempat latihan bagi manajer,
5. Pembagian kekuasaan, dan
6. Menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

Kerugian menggunakan struktur organisasi panitia antara lain;

1. Pengambilan keputusan lebih lama karena harus didiskusikan lebih dahulu,
2. Pemborosan waktu, tenaga dan uang
3. Dominasi individu,
4. Adanya kompromi lebih dahulu, dan
5. Kurang tanggungjawab individu karena sudah ada tanggungjawab bersama. (Husaini Usman, 2011, 180)

6. Struktur Organisasi Matriks

Organisasi matriks merupakan penyempurnaan dari organisasi fungsional. Orang-orang yang ditugaskan dalam setiap sel tidak hanya termasuk organisasi fungsional, tetapi juga dalam organisasi produk. Contoh dari organisasi matrik seperti gambar berikut;



(Contoh struktur organisasi matriks. (Husaini Usman, 2011, 181)

D. Penyakit, Gejala dan Pengobatan Organisasi

Menurut Husaini Usman, (2011, 217), organisasi seperti hanya makhluk hidup. Apabila tidak dapat mempertahankan keberadaannya bisa bubar atau mati. Dalam kehidupan berorganisasi pun kadang-kadang dikenal ada organisasi yang sedang sehat, dan menderita sakit. Organisasi sakit karena organisasi terdiri dari orang-orang. Orang-orang di dalam organisasi inilah yang menyebabkan organisasi itu sakit atau dapat juga ketularan dari organisasi lain yang sedang sakit.

Dilanjutkan, orang-orang di dalam organisasi yang mempunyai penyakit kronis dapat menularkan penyakitnya kepada rekan sesama anggota organisasi atau rekan di organisasi lain melalui pergaulan atau komunikasi. Untuk mengatasi penyakit tersebut, maka penyakit organisasi perlu diketahui, diamati, dipelajari gejala-gejalanya seperti dicari pengobatannya. Jika penyakit organisasi itu dibiarkan berlarut-larut maka lama kelamaan organisasi itu akan mati.

Berikut Tabel penyakit, gejala, dan pengobatan organisasi menurut Husaini Usman, (2011, 218).

Tabel 9.1 Penyakit, gejala dan pengobatan organisasi

No	Penyakit	Gejala	Pengobatan
1.	Parkinson	Menambah pejabat baru dalam struktur organisasi di mana struktur tersebut sebenarnya tidak diperlukan	- Lakukan analisis jabatan - Perampangan - Down Sizing.
2.	Weberian	Menambah panjangnya prosedur perizinan, lamban, boros, dan mempersulit orang lain.	- Analisis time & Motion study. - Debirokratisasi - Deregulasi - Down Sizing
3.	Maniak	Ambisi besar mengembangkan organisasi, mabuk kesuksesan, sangat waspada terhadap tragedi.	-Buat rencana sesuai potensi sumber daya
4.	Depresi	Kurang bersemangat, apatis, pasif	-Pelajari apa motivasinya dan penuhi
5.	Schizophrenia	Struktur kacau, tidak ada garis kewenangan, dan tanggungjawab tegas	- Restrukturisasi - buat dekripsi tugas pokok dan fungsi
6.	Paranoid	Selalu curiga kepada pihak lain	-Bangkitkan percaya diri -Terapkan manajemen resiko, - Alihkan perhatian

7.	Neorotik	Ragu-ragu, takut, gelisah, merasa tidak mampu	- Gunakan terapi sosial - Alihkan perhatian
8.	Infoksikasi	Tidak mampu, menganalisis diri, tidak aman, dan irrasional	-Gunakan terapi masa lalu-kini, mendatang -Jalin hubungan baik
9.	Komunikasi obsesif	Tidak pernah merasa puas	- Bersyukur dengan nikmat yang ada
10.	Stress pascatrauma	Shock, perilaku tidak menentu, terlalu memikirkan masa lalu.	- Bersyukur - Berdoa -Pikirkan masa depan

Sumber; Husaini Usman, 2011, 218.

Sementara EDTC-MIS (1994) dalam Husaini Usman, (2011, 154) memberikan penjelasan terkait perilaku manusia dalam bentuk sifat-sifat seperti binatang. Antara lain;

Anjing (*bulldog*) bersifat menyerang siapa pun dan berusaha memaksa kehendaknya sendiri, tanpa mengindah orang lain. Cara mengatasinya, tahan diri, jangan terlibat, manfaatkan metode konferensi, dan jangan beri kesempatan.

Kuda (*horse*) bersifat selalu setuju. Cara mengatasinya, manfaatkan pada waktu diskusi dengan memberi kesempatan untuk kontribusi pendapat.

Monyet (*monkey*) bersifat tahu segalanya, memilih satu atau kelompok pendukung untuk melindungi dan mendukungnya. Cara mengatasinya, beri kesempatan kelompok untuk membatasi teorinya.

Katak (*frog*) bersifat banyak bicara, ingin mendapat kedudukan yang tinggi dengan meloncat walaupun menginjak temannya sendiri. Ke atas menjilat, dan kebawah menginjak. Cara mengatasinya;



BAB X SUPERVISI PENDIDIKAN

interupsi dengan bijaksana dan batasi waktu bicaranya, batasi gerakannya, buktikan ucapan-ucapannya berdasarkan data lapangan.

Kijang Betina (*doe*) bersifat pemalu. Cara mengatasinya, beri pertanyaan sederhana, tingkatkan percaya diri dengan memberi penghargaan apabila mungkin.

Landak (*porcupine*) bersifat tidak kooperatif. Percaya pada setiap orang atau menentang tiap orang yang menonjolkan kekuasaan. Cara mengatasinya, beri pengakuan atas pengetahuan dan pengalaman, serta manfaatkan.

Kuda Nil (*hippotamus*) bersifat tidak ada reaksi (pasif), dan menarik diri. Cara mengatasinya, beri pertanyaan sederhana dan libatkan untuk memberi contoh.

Jerapah (*giraffe*) bersifat orang kuat. Cara mengatasinya, beri kritik dan manfaatkan teknik, “ya, tetapi”.

Serigala (*fox*) bersifat penanya konyol dan suka menindas orang lain (*homo homini lupus*). Cara mengatasinya, jangan langsung dijawab dan teruskan ke pertanyaan kepada kelompok lain.

Kelemahan dari contoh-contoh di atas dianggap merendahkan martabat manusia, yaitu menyamakan dengan sifat manusia dengan binatang. Padahal, manusia adalah makhluk ciptaan-Nya yang paling sempurna, yang kadang berperilaku malaikat, tetapi ada pula manusia yang berperilaku lebih rendah dari binatang. (Husaini Usman, 2011, 155).

A. Hakekat Supervisi

Pembahasan dalam buku kali ini tentang supervisi pendidikan. Namun, sebelum melangkah jauh sebaiknya kita memahami dulu arti supervisi secara etimologi dan morfologi.

Secara etimologi, istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris. “**Supervision**” yang berarti pengawasan. Pelaku atau pelaksanaanya disebut **supervisor** dan orang yang disupervisi disebut subjek supervisi atau **supervisee**. Secara morfologi, supervisi terdiri dari dua kata yaitu, **super** (atas) dan **vision** (pandang, lihat, titik, amati atau awasi). Supervisi, karenanya diberi makna melihat, melirik, memandang, menilik, mengamati, atau mengawasi dari atas. Pelakunya disebut supervisor, yang kedudukannya lebih tinggi atau di atas orang-orang yang disupervisi. Makna etimologis ini selalu dalam tafsir hubungan antarsubjek sehingga tidak berlaku untuk supervisi pabrik, supervisi kerusakan jalan, supervisi bangunan, supervisi taman sekolah dan lainnya. (Sudarwan Danim & Khairil, 2010, 152).

Sekadar gambaran bahwa defenisi supervisi juga bisa dilihat dari rumusan para pakar. Tim Dirjen Pembinaan Pendidikan Agama Islam (2003) dalam Didin Nurdin dan Imam Sibaweh, (2015, 96) memuat beberapa defenisi antara lain;

- a. Ben M Haris, dalam bukunya *Supervisor behavior in education (1975)* menyatakan, supervisi adalah apa yang personalia sekolah lakukan dengan orang dewasa dan alat-alat dalam rangka mempertahankan atau mengubah pengelola sekolah untuk memengaruhi langsung pencapaian tujuan instruksional sekolah. Supervisi mempunyai dampak dengan pelajar melalui perantara orang lain dan alat.

- b. William H Burton dalam bukunya *Supervision a social process* (1955), menyatakan; *supervision is an expert technical supervice primarily aimed at studying an improving cooperatively all factors which affect child growt and development.*
- c. Ngalim Purwanto, ddk., dalam bukunya *Administrasi Pendidikan (1979)* menyatakan, supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.
- d. Ametembun, dalam bukunya *Supervisi Pendidikan (1975)* menyatakan supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikana situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar mengajar di kelas pada umumnya.

Dalam *Carter Good;s Dictionary of Education* dalam Mulyasa (2007, 155) mengemukakan defenisi supervisi sebagai berikut.

Segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahana pengajaran dan metode-metode pengajar serta evaluasi pengajaran.

Sementara menurut Adam dan Dickey (1959) dalam Sudarwan Danim dan Khairil (2010, 153) menyatakan, supervisi adalah program berencana untuk memperbaiki pengajaran yang pada hakikatnya adalah perbaikan belajar dan mengajar. Sedangkan *Boardman et al* dalam Sudarwan Danimd an Khairil (2010, 153) merumuskan bahwa, supervisi adalah salah satu usaha pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individu, maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh

fungsi pengajaran, dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap murid secara kontinyu, serta mampu dan lebih cepat berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Wilem Mantja (2007) dalam Sudarwan Danim dan Khairil (2010, 153) mengemukakan bahwa supervisi dapat didefenisikan sebagai kegiatan supervisor yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar mengajar. Tujuan supervisi ditegaskan yakni; **Perbaikan profesionalitas guru dan peningkatan mutu pendidikan.**

Istilah supervisi dalam pemakaian sehari-hari secara umum diberi arti yang sama dengan “directing” pengarahan (Sutisna 1989) dalam Yasaratodo Wau, dkk, 2012, 190).

Supervisi pendidikan dapat didefenisikan sebagai suatu usaha pelayanan terhadap guru-guru dan personil pendidikan lainnya baik secara kelompok maupun secara individu dalam upaya memperbaiki situasi belajar mengajar ke arah lebih baik, yang memungkinkan tercapainya harapan belajar peserta didik secara maksima.(Yasaratodo Wau, dkk, 2012 193).

Dijelaskan lebih lanjut, dengan supervisi pendidikan ini, para personil sekolah, terutama guru, akan merasa ditemui oleh manajer pendidikan dalam upaya pembelajaran peserta didik. Mereka yakin bahwa penciptaan dan pemeliharaan situasi belajar mengajar bukanlah tanggungjawab semata dari guru, tetapi juga manajer memegang peranan kunci dengan membantu guru-uru dalam segala hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan program pengajaran dan pendidikan, mulai dari pengembangan persiapan mengajar, pelaksanaan program pengajaran, sampai pengembangan evaluasi pengajaran.

Supervisi pada dasarnya adalah upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah. Ia berintikan program pengajaran dengan ditunjang unsur-unsur lain, seperti guru, sarana dan prasarana, kurikulum, sistem pengajaran dan penilaian. Supervisor memiliki peran dan fungsi agar seara bertahap dan

berkelanjutan guru dan kepala sekolah lebih profesional. (Diding Nurdin & Imam Sibaweh, 2015, 97).

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (evaluation) dengan jalan penelitian (research) dan merupakan usaha perbaikan (improvement). Menurut Swearingeng dalam Syaiful Sagala (2009, 231) fungsi supervisi pendidikan ialah mengkoordinir semua usaha sekolah, melengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman-pengalaman guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan kepada setiap anggota, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar. Sedangkan peranan supervisi pendidikan adalah korektif, preventif, konstruktif, dan kreatif dengan sasaran perbaikan situasi belajar mengajar dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Dalam berbagai aktivitasnya supervisor turut sebagai partisipan, sebagai pemimpin (leadership) dan menstimulir kerjasama antaranggota.

Untuk memperoleh pengajaran yang baik, Syaiful Sagala (2009,232) mengatakan perlu ada sistem supervisi yang efektif, keefektifan tersebut dapat ditegaskan sebagai berikut; (1) supervisi merupakan usaha untuk membantu dan melayani guru meningkatkan kemampuan keguruannya; (2) supervisi tidak langsung diarahkan kepada murid, tetapi kepada guru yang membina murid itu, dan (3) supervisi tidak bersifat direktif (mengarahkan) tetapi lebih banyak bersifat konsultatif (memberikan dorongan, saran dan bimbingan). Dengan demikian supervisi sebagai bantuan kepada guru dalam melaksanakan tugas untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar.

B. Permasalahan Supervisi Pendidikan

Saat penulis masih sekolah. Seorang guru memerintah agar kami duduk rapi, tidak ribut dan mematuhi apa yang diperintahkan. Semua perintah tersebut dikarenakan akan ada supervisi ke sekolah.

Guru tersebut terlihat gelisah. Dia ingin ketika supervisor datang semua berjalan dengan baik dan tidak mengalami kendala. Kedatangan supervisor sering disebutkan dengan pengawas yang kerjanya hanya sekadar mengawasi semata. Syaiful Sagala (2007, 233) mengatakan makna supervisi yang kurang realitas ini disebabkan oleh;

1. Supervisi disamakan dengan *controlling* atau pekerjaan pengawasan, supervisor lebih banyak mengawasi daripada berbagai ide pengalaman. Membantu guru dalam memperbaiki cara mengajarnya bukan menjadi perhatian utama, orang cenderung menjadi resah dan takut apabila mereka diawasi atau dievaluasi.
2. Kepentingan dan kebutuhan supervisi bukannya datang dari para guru, melainkan supervisor itu sendiri menjalankan tugasnya.
3. Supervisor sendiri mungkin tidak tahu apa yang akan diamati dan dinilainya, sedangkan guru juga tidak mempunyai pengetahuan apa yang diamati dan dinilai supervisor. Akibatnya data pengamatan adalah jelas nampak tidak sistematis, bersifat sangat subjektif dan tidak jelas.
4. Kebanyakan guru tidak suka disupervisi walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pendidikan dan pekerjaan mereka.

Melihat alasan-alasan di atas, Syaiful Salaga (2007,234) mengemukakan, peran supervisi dalam organisasi persekolah menjadi lemah, kurang efisien, dan efektif sesuai dengan tujuannya. Pekerjaan supervisi harusnya dilakukan orang-orang yang “Profesional dan Kompeten” serta mempunyai visi lebih luas dengan konsep kepemimpinan memperbaiki pengajaran. Supervisi memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang menjadi pusat

perhatian serta kebutuhan guru di kelas dan bertindak sebagai agen pembaruan.

Suatu studi yang dilaksanakan oleh A.W Strurges (1978) dalam Syaiful Sagala (2007,234) melaporkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam pelaksanaan supervisi. Berdasarkan laporan tersebut dikemukakan ketidak konsistenan antara pandangan normatif dengan pandangan deskriptif mengenai supervisi. Dilihat dari sifat dan tujuan supervisi pengajaran dikemukakan bahwa tujuan supervisi pengajaran seharusnya membantu dalam perbaikan pengajaran, kenyataan supervisi pengajaran lebih menekankan kepada tanggungjawab administrasi guru semata.

C. Tujuan Supervisi Pendidikan

Dari pembahasan supervisi pendidikan di atas, Peter F Oliva dalam Syaiful Sagala (2009, 235) menegaskan, tujuan supervisi pendidikan antara lain;

1. Membantu guru-guru dalam mengembangkan proses belajar mengajar;
2. Membantu guru-guru menerjemahkan kurikulum ke dalam bahasa belajar mengajar, dan
3. Membantu guru-guru mengembangkan staf sekolah.

Menurut Syaiful Sagala (2009,236) tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar berada dalam rangka tujuan pendidikan nasional dengan membantu guru-guru untuk lebih memahami mutu, pertumbuhan, dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan dimaksud. Sedangkan secara umum tujuan supervisi dapat dirumuskan adalah “Untuk membantu guru-guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan pengajaran”.

Mulyasa (2007, 157) mengemukakan, supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan

belajar-mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dengan kata lain, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.

Secara khusus, Ametembun (1981) dalam Syaiful Sagala (2007,157) mengupas tujuan supervisi sebagai berikut;

- a. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam terealisasikan tujuan tersebut.
- b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- c. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnonis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan;
- d. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
- e. Memperbesar semangat guru-guru dalam meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya;
- f. Membantu kepala sekolah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat;
- g. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang tidak sehat dari masyarakat.
- h. Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik;

- i. Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan (kolegitas) di antara guru.

Untuk melaksanakan supervisi yang baik. Sahertin mengutip pendapat Gwyn dalam Mulyasa (2007, 159) bahwa ada sepuluh tugas utama supervisor, yaitu;

1. membantu guru mengerti dan memahami peserta didik;
2. membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun secara bersama-sama;
3. membantu seluruh staf sekolah agar lebih efektif dalam melaksanakan proses belajar mengajar;
4. membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif;
5. membantu guru secara individual;
6. membantu guru agar dapat menilai para peserta didik lebih baik;
7. menstimulir guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya;
8. membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaan dengan penuh rasa aman;
9. membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah;
10. membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolahnya.

D. Ragam Supervisi

Supervisi pendidikan ada dua macam, yaitu **supervisi akademik** dan **supervisi klinis**. Supervisi akademis adalah kegiatan pembimbingan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personil maupun materiil yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar (pembelajaran) yang lebih baik, terciptanya tujuan pendidikan, sedangkan supervisi klinis adalah bagian dari supervisi yang pelaksanaannya hanya dititikberatkan pada penampilan mengajar guru yang meliputi aspek kemampuan mengajar guru (perencanaan pembelajaran, kemampuan mengajar dan personil sosial). (Diding Nurdin & Imam Sibaweh, 2015, 97).

Menurut Sudarwan Danim & Khairil (2010, 179) supervisi klinis adalah bantuan profesional kesejawatan oleh supervisor kepada guru yang mengalami masalah dalam pembelajaran agar yang bersangkutan dapat mengatasi masalah dengan menempuh langkah yang sistematis, dimulai dari tahapan perencanaan, pengamatan perilaku guru mengajar analisis perilaku dan tindak lanjut. Supervisi klinis adalah proses bantuan atau terapi profesional yang berfokus pada upaya perbaikan pembelajaran melalui proses **sikluisasi** yang sistematis dimulai dari perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif terhadap penampilan guru dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran.

Supervisi klinis ini tidak hanya diilhami oleh prinsip-prinsip klinikal di bidang kedokteran, melainkan juga beranjak dari ajaran psikologi. Di dalam praktik klinical yang dilakukan oleh psikolog, tindakan diagnosa, prognosa tetapi dan penyembuhan secara psikologi bukan lagi fenomena baru di dunia kedokteran, dokter pun melakukan diagnosis atau uji laboratoris untuk mengobati penyakit yang diterima pasiennya. Maka berdasarkan logika tersebut, pelaksanaan supervisi klinis untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dilakukan melalui tahapan-tahapan, Sudarwan Danim & Khairil (2010, 178) membaginya menjadi tiga;

- a. Pra observasi

Kegiatan berisi pembiaran dan kesepakatan antara supervisor dengan guru mengenai apa permasalahan yang dihadapi oleh guru atau apa yang akan diamati dan diperbaiki dari pengajaran yang dilakukan;

- b. Observasi

Kegiatan yakni supervisor mengamati guru dalam mengajar sesuai dengan fokus yang telah disepakati.

- c. Analisis permasalahan

Kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama supervisor dengan guru membahas hasil pengamatan, dan

- d. Perumusan langkah perbaikan
Supervisor melakukan perumusan langkah-langkah perbaikan dengan membuat rencana.

E. Teknik-teknik Supervisi

Setelah memahami tugas supervisor di atas. Sebaiknya seorang supervisor mengetahui teknik-teknik supervisi yang tepat, sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Untuk kepentingan tersebut berikut sejumlah teknik-teknik supervisi dan dilengkapi dengan penjelasan menurut. (Mulyasa, 2007, 161).

A. Kunjungan dan observasi kelas

Kunjungan dan observasi kelas sangat bermanfaat untuk mendapatkan tentang proses belajar mengajar secara langsung, baik yang menyangkut kelebihan maupun kekurangan dan kelemahannya. Melalui teknik ini kepala sekolah dapat mengamati langsung kegiatan guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar, penggunaan alat, metode, dan teknik mengajar secara keseluruhan dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Hasil observasi kelas ini dapat digunakan oleh supervisor bersama guru untuk menentukan cara-cara yang paling tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi belajar mengajar. Agar kunjungan kelas berlangsung efektif, hendaknya dipersiapkan dengan teliti dan dilaksanakan secara hati-hati dengan penampilan yang baik pula.

Kunjungan dan observasi kelas dilakukan dengan tiga pola, yaitu;

1. Kunjungan kelas dan observasi tanpa memberi tahu guru yang akan dikunjungi,
2. Kunjungan dan observasi dengan terlebih dahulu memberi tahu,
3. Kunjungan atas undangan guru.

Ketiga pola tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, pola mana yang akan dipilih harus disesuaikan dengan tujuan utama kunjungan dan observasi kelas.

B. Pembicaraan Individual

Kunjungan dan observasi kelas pada umumnya dilengkapi dengan pembicaraan individual antara kepala sekolah dan guru. Pembicaraan individual dapat pula dilakukan tanpa harus melakukan kunjungan kelas terlebih dahulu jika kepala sekolah merasa bahwa guru memerlukan bantuan atas guru itu sendiri yang merasa perlu bantuan. Pembicaraan individual merupakan salah satu alat supervisi penting karena dalam kesempatan tersebut supervisor dapat bekerja secara individual dengan guru dalam memecahkan masalah pribadi yang berhubungan dengan proses belajar mengajar.

C. Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok atau pertemuan kelompok adalah suatu kegiatan mengumpulkan sekelompok orang dalam situasi tatap muka dan interaksi lisan untuk bertukar informasi atau berusaha mencapai suatu keputusan tentang masalah-masalah bersama. Kegiatan diskusi ini dapat mengambil beberapa bentuk pertemuan, seperti diskusi panel, seminar, lokakarya, konferensi, kelompok studi, kelompok komisi, dan kegiatan lain yang bertujuan bersama-sama membicarakan dan menilai masalah-masalah tentang pendidikan dan pengajaran. Kegiatan diskusi kelompok di sekolah dapat dikembangkan melalui rapat sekolah untuk membahas bersama-sama masalah pendidikan dan pengajaran di sekolah itu.

D. Demonstrasi Mengajar

Demonstrasi mengajar adalah proses belajar mengajar yang dilakukan oleh seorang guru yang memiliki kemampuan dalam hal mengajar, sehingga guru lain dapat mengamati hikmah dan manfaatnya. Demonstrasi mengajar bertujuan untuk memberi contoh bagaimana cara melaksanakan proses belajar mengajar yang baik dalam menyajikan materi, menggunakan pendekatan, metode, media pembelajaran. Demonstrasi mengajar merupakan teknik supervisi yang besar manfaatnya bagi guru-guru. Perlu dipahami oleh supervisor bahwa tidak ada cara mengajar yang paling baik untuk setiap tujuan. Oleh karena itu, supervisor perlu menjelaskan

kesempatan demonstrasi mengajar tersebut sebagai salah satu alternatif penampilan dengan maksud tertentu. Guru-guru hendaknya mendapat kesempatan untuk menganalisis penampilan mengajarnya yang diamatinya itu.

E. Perpustakaan Profesional

Ciri profesional seorang guru antara lain tercermin dalam kemauan dan kemampuan untuk belajar secara terus menerus dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki tugas utamanya yaitu mengajar. Guru hendaknya merupakan kelompok "reading people". Dan menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadi belajar sebagai kebutuhan hidup. Untuk kepentingan tersebut diperlukan berbagai sumber belajar yang dapat memenuhi kebutuhan guru terutama dalam kaitannya dengan sumber-sumber belajar berupa buku. Dikatakannya demikian karena buku merupakan gudang ilmu dan sebagai salah satu sumber pengetahuan yang utama. Sehubungan dengan itu, diperlukan sejumlah buku perpustakaan sesuai dengan bidang ilmu atau bidang kajian setiap guru. Dalam hal ini kehadiran perpustakaan di sekolah sangat dimanfaatkan dan sangat penting bagi peningkatan dan pertumbuhan jabatan guru.

Menurut penulis selain kehadiran di rumah guru-guru kita juga harus memiliki perpustakaan mini. Sehingga guru-guru bisa mengembangkan cara mengajar untuk lebih baik. Kalau ditanya, berapa persentase guru yang memiliki perpustakaan khusus dan membelanjakan uangnya untuk membeli buku-buku terkait dengan peningkatan profesionalitas tentu hasilnya memang belum dipastikan. Tetapi, tentunya diharapkan guru-guru harus menjadikan rumah sumber ilmu. Artikel di bawah ini tentang perjuangan Prof Usman Pelly yang menjadikan rumah menjadi sumber ilmu.



GAMBAR 10.1 Sumber: Harian Analisa, Sabtu 23 Mei 2009

Ciri profesional seorang guru antara lain tercermin dalam kemauan dan kemampuan untuk belajar secara terus menerus dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki tugas utamanya yaitu mengajar. Guru hendaknya merupakan kelompok "*reading people*". Dan menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadi belajar sebagai kebutuhan hidup.

A. Defenisi Pemimpin dan Kepemimpinan

Sebelum kita membahas terkait kepemimpinan pendidikan. Pertama sekali kita harus memahami hakikat pemimpin. Jejen Musfah (2015,300) mengatakan, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Wirawan (2013, 9) mengatakan, pemimpin adalah tokoh atau elit organisasi sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya memengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung. Pemimpin dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu;

1. Pemimpin formal dan ;
2. Pemimpin informal.

Pemimpin formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal kepemimpinan dalam suatu organisasi formal yang didirikan berdasarkan undang-undang atau peraturan negara atau peraturan perusahaan. Mereka diangkat dan dipilih oleh yang berhak mengangkat atau memilihnya. Misalnya Presiden, Ketua DPR, Ketua Mahkamah Agung, Panglima TNI, manajer perusahaan, kepala sekolah dan rektor merupakan pemimpin formal.

Pemimpin informal, adalah pemimpin yang tidak menduduki jabatan organisasi formal dalam sistem sosial, akan tetapi mempunyai pengaruh terhadap para anggota sistem sosial. Para alim ulama, kiai, ninik mamak, para pakar ilmu pengetahuan dan budayawan merupakan contoh pemimpin informal. Pemimpin informal juga terdapat dalam organisasi formal. Misalnya, dalam kesatuan tentara atau unit organisasi birokrasi sering ada anggota tentara atau pegawai yang tidak menduduki jabatan organisasi, tetapi

mereka mempunyai pendidikan dan pengalaman di bidangnya sehingga sering menjadi rujukan para anggota organisasi.

Defenisi Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. (Veithal Rivai, 2003:2-3).

Menurut Lazaruth (1994) dalam Syaiful Sagala (2013, 156) ada dua macam tipe kepemimpinan ditandai dari munculnya suatu kepemimpinan yaitu; (1) Kepemimpinan Resmi (*Official Leadership*) disebut juga kepemimpinan status (*status leadership*) atau kepemimpinan formal (*formal leadership*). Kepemimpinan ini muncul karena ditunjuk atau diangkat oleh kekuasaan yang lebih tinggi dari kekuasaan kelompok. Kepemimpinan kepala sekolah misalnya termasuk dalam kategori ini. (2) kepemimpinan berkembang (*emerging leadership*), yaitu kepemimpinan seseorang itu muncul karena dipilih orang-orang yang akan dipimpinya melalui sesuatu pemilihan. Orang-orang memilih berdasarkan keyakinan bahwa yang dipilihnya memiliki kemampuan yang menonjol dibandingkan dengan anggota kelompok orang lain. Misalnya ketua umum PGRI dipilih oleh peserta musyawarah melalui mekanisme pemilihan.

Syaiful Sagala lebih lanjut mengungkapkan pengangkat kepala sekolah yang ada selama ini khususnya pada sekolah negeri melalui proses usulan kepala dinas pendidikan. Setelah mempertimbangkan persyaratan administrasi yang harus dipenuhi, kemudian diajukan ke kepada kepala daerah, dan kepala daerah membentuk tim untuk menilai kelayakan calon kepala sekolah. Kemudian atas pertimbangan tim tersebut seseorang diangkat menjadi kepala sekolah. Dari mekanisme ini tampak bahwa

pengangkatan kepala sekolah ditunjuk atau diangkat oleh kekuasaan. Jadi menganut *official leadership* dan termasuk kategori *formal leadership*.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk memengaruhi orang perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir, dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan sekolah. (Veithzal Rivai, 2010, 745).

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, demikian halnya sebagaimana disampaikan Sondang P Siagian (1985) dalam Syaiful Sagala, (2007, 143). Alasannya jelas, kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber atau alat-alat (*resources*) yang tersedia dalam organisasi. *Resources* terbagi dalam dua golongan (1). *Human Resources*, dan (2) *Non Human Resources*.

Syaiful Sagala, (2013, 148) mengatakan, kepemimpinan adalah sebuah proses memengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi. Aspek yang terpenting dari proses kepemimpinan adalah hasil rangkaian kompleks dari interaksi di antara pemimpin, orang yang dipimpin dan situasi. Maka, keberhasilan dalam memimpin atau melakukan kepemimpinan terletak pada pekerjaan dari orang-orang yang dipimpin. Kepemimpinan menentukan suksesnya usaha organisasi untuk menyelesaikan tugas-tugas penting.

Sementara Mulyasa (2007,107) mengemukakan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna (1993) dalam Mulyasa (2007, 207) merumuskan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan Supardi (1988) dalam Mulyasa (2007,107) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemajuan untuk menggerak, memengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati,

membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Dari defenisi tersebut ditegaskan Mulyasa bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yaitu,

- a. Adanya pemimpin dan karaktertnya,
- b. Adanya pengikut, dan ;
- c. Adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikutnya berinteraksi.

Menurut Soebagia Atmodiwirio, dalam Mujamil Qomar (2007, 271), kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian utama karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang, baik sebagai pemikir maupun pekerja. Intinya, melalui pendidikan, kita menyiapkan tenaga kerja-tenaga yang berkualitas, tenaga yang siap latih dan siap pakai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Masih banyak defenisi-defenisi tentang kepemimpinan. Sejumlah ahli manajemen yang merumuskan fungsi dan tugas manajemen seperti George R Terry, Koontz dan Donnel juga mengemukakan tentang arti kepemimpinan.

Misalya, George R Terry (1960) dalam Syaiful Sagala (2013, 149) merumuskan kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Koontz dan Donnel mengemukakan kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Dari pandangan ahli tersebut kita menggambarkan bahwa kepemimpinan itu adalah fungsi pemimpin memengaruhi pengikut, fungsi pengikut melaksanakan kebijakan pemimpin, dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan mempertimbangkan variabel situasional. (Syaiful Sagala, 2013, 149)

Seorang pemimpin juga harus memahami orang-orang yang dipimpinnya karena berbeda dalam pikiran dan perasaan, harapan dan mimpi, kebutuhan dan kekhawatiran, tujuan dan ambisi, kekuatan dan kelemahan. Syaiful Sagala menegaskan, kepemimpinan yang baik lebih dari sekadar perhitungan dan perencanaan atau mengikuti daftar memeriska.

Menurut Richard L Hughes Robert C Ginnet dan Gordon J Corphy (2002) dalam Wirawan (2013, 8) kepemimpinan merupakan suatu sains (*science*) dan seni (*arts*). Sebagai suatu sains kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang memenuhi persyaratan sebagai ilmu pengetahuan antara lain mempunyai objek, metode, teori, dan penelitian ilmiah. Ilmu kepemimpinan mempunyai ratusan teori ilmiah yang membentuk tubuh ilmu kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu seni, yaitu kepemimpinan diterapkan dalam praktik memimpin sistem sosial. Orang yang menguasai ilmu kepemimpinan belum tentu menjadi pemimpin yang baik. Banyak pemimpin sukses tak pernah mempelajari ilmu kepemimpinan, secara khusus, akan tetapi bukan berarti ilmu kepemimpinan tidak ada manfaatnya. Salah satu fungsi ilmu kepemimpinan adalah membimbing praktik profesi. Dengan menguasai ilmu kepemimpinan seorang, maka pemimpin dapat menggunakan untuk menganalisis lingkungan, pengikut dan taktik-taktik memengaruhi yang akan digunakan.

Sedangkan Wirawan, (2014, 7) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi. Jika dibandingkan defenisi lain, Wirawan menjelaskan dengan singkat, tetapi memiliki cakupan yang luas. Lihat saja penjelasannya di bawah ini;

- a. **Proses.** Kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produk. Proses produksi kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan.

Wirawan melukiskan dalam sebuah tabel bahwa proses juga dapat diartikan kepemimpinan memerlukan waktu, bukan sesuatu yang terjadi seketika. Suatu proses interaksi memengaruhi dalam kepemimpinan memerlukan waktu, yang lamanya waktu tergantung pada situasi pada altar kepemimpinan, kualitas pemimpin dan kualitas pengikut.

- b. **Pemimpin.** Inti dari kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda. Dalam kepemimpinan politik, pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, Ketua DPR, *speaker of parlement*, Ketua Partai, dan sebagainya. Pada kepemimpinan pendidikan disebut Menteri Pendidikan, rektor, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.
- c. **Visi.** Untuk menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai visi mengenai sistem sosial yang dipimpin. Visi adalah apa yang diimpikan, apa yang ingin dicapai keadaan di masa yang akan datang yang ingin diciptakan.
- d. **Memengaruhi.** Memengaruhi adalah proses perubahan sikap, perilaku, *mindset*, pola pikir, pendapat dan sebagainya agar mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi sistem sosial.
- e. **Pengikut.** Kepemimpinan adalah interaksi saling memengaruhi antara pemimpin dengan para pengikutnya. Ilmu kepemimpinan tidak hanya membahas masalah yang berhubungan dengan pemimpin dan kepemimpinan (*leader and leadership*), akan tetapi juga membahas kepengikutan (*followership*).
- f. **Merealisasi visi.** Tujuan utama kepemimpinan adalah merealisasi visi dan pemimpin dan pengikutnya.

Keberhasilan dari kepemimpinan dan kepengikutan ditentukan oleh tercapai visi tersebut.

Dari banyak defenisi di atas. Jadi kepemimpinan pendidikan adalah, suatu kemampuan dan kegiatan mencoba untuk memengaruhi orang lain di sekitarnya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai anggota organisasi dengan berhasil mencapai tujuan usaha pendidikan. (Syaiful Sagala, 2009, 147).

B. Fungsi Kepemimpinan

Salah satu fungsi kepemimpinan menciptakan perubahan kinerja organisasi yang dipimpinnya secara efektif ke arah yang lebih baik secara terus menerus. Untuk menciptakan perubahan tersebut, sebaiknya kita memahami tugas dan fungsi seorang pemimpin. Syaiful Sagala (2013, 152) memaparkan. Antara lain;

- 1) Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan pada organisasi.
- 2). Mengomunikasikan gagasan kepada orang lain dan orang lain tersebut dapat menerima gagasan tersebut;
- 3). Memengaruhi orang lain menggunakan berbagai strategi dan pendekatan agar orang lain tersebut melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi;
- 4). Menciptakan perubahan secara efektif dalam penampilan organisasi, dan
- 5). Mengatasi berbagai persoalan organisasi dengan cermat dan teliti.

Dijelaskan lebih lanjut, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, pemimpin tidak terjebak pada hal-hal yang teknik terlalu banyak. Tetapi memiliki kemampuan untuk mengarahkan semua tugas dan pekerjaan baik yang sifatnya teknis maupun substansi untuk mencapai tujuan dan target yang berkualitas sesuai visi dan misi organisasi.

Jadi, fungsi kepemimpinan adalah menggerakkan organisasi, memengaruhi orang lain, mengkomunikasikan gagasan,

membangkitkan kepercayaan dan loyalitas, menciptakan perubahan kinerja organisasi, mengambil kebijakan dan keputusan melalui sejumlah usaha dan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan dan target sesuai dengan visi dan misi menggunakan cara-cara yang memenuhi etika dan nilai-nilai yang terjadi di dalamnya. (Syaiful Sagala, 2013, 153).

Fungsi kepemimpinan juga dikemukakan Wirawan, (2013, 64-80) yaitu ;

1. Menciptakan visi

Sebagai seorang pemimpin menciptakan visi itu adalah sesuatu yang penting dan merupakan persyaratan seorang pemimpin. Tidak ada satu pemimpin yang tidak memiliki visi. Sedangkan visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicipta-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang akan datang. Jadi, visi yang menarik, pemimpin dan pengikut untuk bergerak ke masa depan. Visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergikan mereka bergerak untuk menciptakan perubahan.

2. Mengembangkan Budaya Organisasi

Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika para pengikut berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visi. Untuk itu, pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah normal, nilai, asumsi, filsafat organisasi dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka. Secara umum budaya organisasi dirumuskan, sebagai visi, misi, tujuan strategik, dan nilai-nilai strategik. Budaya organisasi diajarkan kepada para anggota organisasi dan diawasi pelaksanaannya secara sistematis.

3. Menciptakan Sinergi

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda-beda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak ke arah tujuan organisasi.

4. Menciptakan perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berusaha menciptakan perubahan secara terus menerus. Ia orang yang cerdas dan mampu menciptakan terobosan (*breakthrough*) meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan keadaan dari waktu A ke waktu B – keadaan waktu B lebih banyak, lebih baik, lebih tinggi dan lebih sempurna daripada keadaan waktu A.

5. Memotivasi para pengikut

Sebagian terbesar teori kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya. Motivasi para pengikutnya merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan. Motivasi kepada para pengikut terdiri dari dua yaitu; motivasi dari dalam diri sendiri pengikut (motivasi intrinsik) dan motivasi dari luar diri pengikut (motivasi ekstrinsik). Motivasi intrinsik adalah motivasi hasrat, keinginan, kesadaran dan kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam

mencapai tujuan organisasi. Mereka melaksanakan semua itu dengan penuh kesadaran tidak karena dipaksa, ingin dipuji atau mendapat imbalan. Mereka melaksanakan semua itu karena kewajiban, sesuatu yang harus dilakukan. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri para pengikut. Mereka bergerak, bekerja, bertindak untuk mencapai tujuan organisasi karena ingin mendapatkan imbalan, gaji, pangkat, komisi, bonus atau penghargaan dari pemimpin. Jika apa yang diinginkan tidak diperoleh, mereka tidak akan bergerak dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Memberdayakan pengikut

Pemberdayaan merupakan salah satu aspek pengembangan organisasi yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia. Rosabert Moss Kanter (1977) dalam Wirawan (2013,74) menyatakan pemberdayana berarti memberikan daya kepada orang yang beroperasi dalam situasi yang tidak menguntungkan dalam suatu organisasi. Pemberdayaan merupakan suatu kontinum yang dimulai dari ujung ketidakberdayaan sampai ujung keberdayaan. Mereka yang tidak berdaya mempunyai moril rendah, berorientasi pada birokrasi yang ketat dan mengontrol ketat. Ia menyatakan bahwa pemberdayaan harus dimulai dengan modifikasi struktur formal.

7. Mewakili sistem sosial

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial/organsiasi yang dipimpinya. Ia bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya. Misalnya Microsfot Corporation tercermin pada wajah, sikap pemikir dan perilaku Bill Gates pendiri dan

pemimpin perusahaan tersebut. Bung Karno mencerminkan wajah negara Indonesia pada masa orde lama dan Suharto menggambarkan wajah pemerintah Indonesia pada era orde baru.

8. Manajer Konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Keadaan ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Di samping itu konflik dapat terjadi antara pemimpin dengan para pengikutnya dan antara organisasi dengan orang luar organisasi atau dengan organisasi lainnya. Jika konflik tidak dimanajemenin semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktivitas dan kinerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitan konflik pemimpin berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi.

9. Membelajarkan organisasi.

Pemimpin bertugas untuk mengembangkan organisasi dan anggota organisasi secara terus menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang dilayani. Untuk itu pemimpin harus membelajarkan organisasi secara terus menerus. Istilah membelajarkan organisasi atau *learning organization* diciptakan oleh Peter H Senge (1990an) dalam buku berjudul "*The Fifth Dicipline*". Ia menyatakan pembelajaran organisasi merupakan keadaan dimana para anggota organisasi secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka ingin, dimana pola pikir baru dan ekspansif dipelihara, di mana

aspirasi kolektif dibebaskan dan dimana orang secara terus menerus belajar dan bagaimana belajar bersama.

Menurut Daryanto (2006) dalam Jejen Musfah (2015, 303) fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan sesuai tahap-tahap kegiatan, sebagai berikut;

Pertama, perencanaan (*planing*). Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, oleh siapa, dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan sekolah harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam program tahunan sekolah yang biasanya dibagi ke dalam dua program semester.

Kedua, Pengorganisasian (*organizing*). Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah berjalan dengan lancar, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru dan staf yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan dengan lancar dan tujuan dapat tercapai.

Ketiga, Pengarahan (*directing*). Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buahnya dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin dan memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arahan yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan dan pedoman yang telah ditetapkan.

Keempat, pengkoordinasian (*coordinating*). Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari

timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi) dan kekosongan tindakan.

Kelima, pengawasan (*controlling*). Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar terlaksana pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan peran kepemimpinan antara lain. Plunkett dan Attner (1983) dalam Jejen Musfah (2015, 302) menjelaskan, beberapa peran kepemimpinan yaitu sebagai pendidikan, penasehat (konselor), penilai, dan juru bicara. Menurut Komariah dan Tiratna (2006) dalam Jejen Musfah (2015, 303) keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik yaitu seorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara reliable dan valid. Adapun seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf.



GAMBAR 11.1 Kepala sekolah adalah pemimpin untuk mencari kepala sekolah yang terbaik sering dilakukan seleksi kepala sekolah. Tampak Kepala SD IT Siti Hajar Rahmat Martuah sedang memaparkan program sekolahnya pada seleksi kepala sekolah.

C. Teori Kepemimpinan

Pendapat ahli seperti Sondang P Siagian yang mengatakan **kepemimpinan adalah inti dari manajemen**. Artinya adalah kedudukan kepemimpinan itu sangat penting. Bahkan dalam masyarakat tradisional pemimpin dianggap dewa (Veithzal Rivai & Sylviana Murni, 2010, 285). Lantas bagaimana seseorang dianggap dapat menjadi pemimpin? Beberapa teori di dalam buku ini akan menjawab tentang kemungkinan seseorang disebut sebagai pemimpin. Di antara teori kepemimpinan (Veithzal Rivai & Sylviana Murni, 2010, 286-2888) adalah sebagai berikut;

1. Teori sifat

Teori sifat ini berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya. Pendekatan

yang paling umum terhadap studi kepemimpinan terpusat nilai-nilai kepemimpinannya.

Tabel 11. 1. Daftar sifat kepemimpinan menurut Brit sebagai berikut;

Tinggi Badan	Keyakinan
Penyesuaian emosi	Dominan
Fisik yang energik	Kebutuhan keberhasilan
Orientasi kepada tujuan	Sensitivitas
Penghargaan	Perasaan humor
Integritas	Perimbangan
Keterampilan mengajar	Kreativitas
Kepercayaan diri	Adaptabilitas
Fisik yang prima	Introfert
Keterampilan teknis	Ambisi
Persepsi	Ekstrofert
Pengetahuan	Inisiatif
Ingatan	Rasa tanggungjawab
Imajinasi	Keterampilan sosial
Ketekunan	Kooperatif
Ketahanan	Radikal

Sumber; *Education Management* (Veithzal Rivai & Sylviana Murni, 2010, 286)

Sementara sejumlah pendapat ahli terkait sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin;

a. Sosrokartono

Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat: kaya tanpa mempunyai harta benda (sugih tanpa banda), memberi tanpa kehilangan (weweh tanpa kelangan). Sifat-sifat ini didasarkan kepada filsafat dan nilai-nilai budaya Jawa.

b. Ki Hajar Dewantara

Seorang itu harus: *ingarso sun tulodo, Ing madio mangun karso, Tutwuri Handayani.*

c. Ruslan Abdul Gani

Seorang pemimpin itu harus memenuhi persyaratan, seperti: watak, kepribadian, kejiwaan, ilmu pengetahuan, kecakapan, tingkah laku.

d. Jhon D Millet

Mengemukakan empat sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin: kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang, kejujuran.

2. Teori Prilaku

Teori ini menekankan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. Pada umumnya kepemimpinan itu dapat dipandang sebagai suatu proses, melalui orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, elemen kepemimpinan itu adalah (1) perilaku; (2) perilaku pengikut; (3) situasi lingkungan.

3. Teori Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh WJ Reddin. Ia mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan itu memiliki tiga pola dasar sebagai berikut; berorientasi kepada tugas, berorientasi kepada hubungan kerja, berorientasi kepada hasil atau efektivitas. Berdasarkan ketiga pola tersebut menghasilkan gaya kepemimpinan yaitu, birokrat, kompromi, minoritas, otokrat, developer, eksekutif.

Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen, memiliki empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu; *integrated*, *related*, *separated*, dan *dedicated*. (Mulyasa, 2007, 113).

Menurut Reddin dalam (Mulyasa, 2007, 114) bahwa keempat gaya tersebut dapat menjadi efektif atau tidak efektif, tergantung pada situasi. Keempat dasar tersebut jika dilihat dari segi efektif dan tidak efektif akan menjadi tujuh gaya kepemimpinan. Ketujuh gaya tersebut adalah gaya dasar *integrated*

yang jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya eksekutif; gaya dasar *integrated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *compromiser*; gaya dasar *separated* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *bureaucrat*; gaya dasar *separated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *deserter*; gaya dasar *dedicated*, bila diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *benevolent autocrat*; gaya dasar *related* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *developer* dan gaya dasar *related* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *missionary*.

Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan kepada gaya efektif dan tidak efektif sebagai berikut; (Mulyasa, 2007, 114)

1. Gaya efektif

Executif, gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok. Pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia.

Developer; gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pimpinan yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.

Benevolent Autocrat; gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pimpinan yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia ingin dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidakseimbangan di pihak lain.

Birokrat; gaya ini memberi perhatian yang rendah terhadap tugas ataupun terhadap hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharanya dan melaksanakannya.

2. Gaya yang tidak efektif

Comprosimer; gaya ini memberikan perhatian yang tinggi pada tugas maupun pada hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini merupakan pembuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui hambatan dan masalah.

Missionary; gaya ini adalah memberikan perhatian yang tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya tertarik pada keharmonisan dan tidak bersedia mengontrol hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.

Autocrat; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.

Deserter; gaya ini memberi perhatian yang rendah pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya mau memberikan dukungan dan memberikan struktur yang jelas serta tanggung jawab, hanya pada waktu dibutuhkan.

4. Teori Kepemimpinan Situasi (Paul Hersey dan Kenent Blanchard)

Teori ini berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat. Gaya kepemimpinan seorang cenderung mengikuti situasi. Artinya, seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu. Yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya kerja dan tingkat kematangan

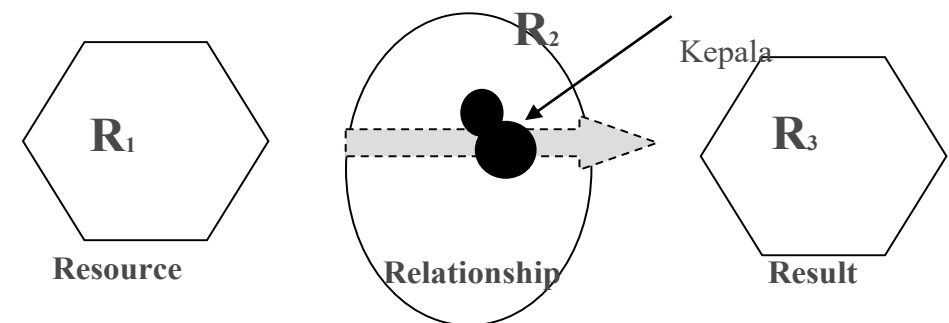
bawahan. Dengan memerhatikan tingkat kepemimpinan bawahan, si pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.

5. Teori Manajerial Grid

Teori Manajerial Grid-The Managerial Grid Theory-mula-mula dikembangkan oleh **Robert Rogers Blake bersama Jane Srygle Muoton** (1954) kemudian disempurnakan oleh **Robert R Blake dan Anne Adams McCanse** (1991). (Wirawan; 2014, 357).

Menurut Wirawan dalam buku “Kepemimpinan”, Teori Kepemimpinan Grid Robert Rogers Blake dan Anne Adams McCanse menggunakan dua istilah yaitu *leadership styles* atau *gaya kepemimpinan* dan *management style* atau *gaya manajemen*. Kedua istilah tersebut dipakai dengan konotasi pengertian yang sama yaitu pola perilaku kepemimpinan dan pola perilaku manajemen.

Blake dan McCanse memulai bukunya dengan mengajukan pertanyaan: Apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan? Menurut mereka cara yang paling tepat untuk menjawab pertanyaan ini adalah menggunakan proses kepemimpinan yang disebut sebagai *three R^s leadership: Resources (R₁)* atau sumber-sumber, *Relationship (R₂)* atau hubungan, dan *Result (R₃)* atau hasil seperti gambar di bawah ini.



Sumber; Blake dan McCanse (1991) dalam Wirawan (2014;358)

Dari gambar tersebut di atas, Wirawan (2014,358-359) menjelaskan;

R₁ ---- *Resources* (sumber-sumber) adalah kontribusi orang sebagai individu dalam kepemimpinan. Kontribusi tersebut meliputi sumber daya manusia: misalnya pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan motivasi orang yang bersedia dalam memakai sumber-sumber lain yaitu sumber-sumber teknik, finansial dan nonmanusia atau sumber-sumber tidak langsung.

R₂ ----- *Relationship* (Hubungan) adalah interaksi antara orang yang dalam gambar di atas dilukiskan oleh dua kepala yang berhadapan satu dengan lain. Karakteristik R₂ adalah derajat individu dan komitmen tim kerja terhadap pekerjaan dalam semua muka-ke muka kelompok-kelompok, apakah di antara teman sekerja atau departemen-departemen yang berbeda dalam hubungan dengan para pelanggan, klien atau siapa saja yang berhubungan dengan interaksi dari hari ke hari. Ini merupakan domain *budaya organisasi* yang mendefinisikan *bagaimana kita melakukan sesuatu*.

R₃ ---- *Result* (Hasil) adalah realisasi dari interaksi tim kerja dan *problem solving*. *Result* dapat diukur sebagai bukti adanya produktivitas, keuntungan, kreativitas, dan inovasi, penjualan dan layanan. Hasil-hasil ini mengukur tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Teori Kisi-kisi. Kepemimpinan menekankan pada R₂, yaitu di mana organisasi terbaik sukses karena mempergunakan sumber-sumber yang ada yang berhubungan dengan---R₃—yang dicapai. Pemimpin terbaik memungkinkan tim kerja untuk memakai sumber-sumber untuk mencapai hasil maksimum. Daerah di mana seorang manajer mempunyai pengaruh terbesar terletak di R₂, walaupun yang lebih kuat dan lebih lengkap adalah R₁ di mana orang harus menyumbangkan sumber-sumber.

Seorang pemimpin harus efektif dalam berinteraksi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mengubah sumber-sumber (R₁) menjadi hasil (R₃) dalam bekerja atau melalui orang lain dengan mengembangkan dan mempertahankan hubungan baik (R₂). Dengan cara ini pemimpin dapat menciptakan generasi

seperti yang dikemukakan Blake dan McCauley yang diterjemahkan oleh Wirawan (2014, 358) sebagai berikut;

Ketika seseorang pemimpin mengoptimalkan interaksi dalam arena R₂, sumber-sumber dapat dimobilisasi sepenuhnya dan bahkan diperluas. Sesuatu yang lebih besar dicapai daripada yang di setiap orang berkontribusi secara individu kepada tugas. Ini adalah sinergi. Kebalikan daripada 1+1+1=3, kita mendapatkan 5 atau 6 atau 7, mungkin bahkan 8 atau 9. Kita tidak terbatas untuk menambahkan satu sama lain upaya-upaya individu yang unik, jumlah daripada merupakan keluaran, daripada upaya kita dilipatgandakan beberapa kalai untuk menghasilkan hasil yang baik.

Terkait teori kepemimpinan ini. Penulis buku mewawancarai dengan sejumlah kepala sekolah untuk menterjemahkan dari teori *three R's leadership* sebagai berikut;

Seorang kepala sekolah disebut R₁, merupakan sumberdaya manusia (SDM) mendapat bantuan pembangunan gedung. Misalnya Rp100 juta. Uang tersebut hanya bisa untuk membangun satu gedung saja. Namun, di ranah R₂, kepala sekolah mampu memanfaatkan *relationship* (R₂). Dengan mengandalkan pengetahuan dan pemikirannya dia meminta bantuan kepada semua alumni dan teman-temannya. Melalui *relationship* yang baik tersebut, ternyata R₃, hasilnya sangat baik. Bukan membangun satu gedung saja tetapi mencapai tiga ruangan. Seperti ditulis Wirawan, 1+1+1=3 tetapi hasilnya bisa mendapat 5 atau 6 atau 7. Demikian juga bangunan gedung tersebut, bisa saja mencapai tiga gedung. Namun, tidak semua hasil bisa maksimal seperti teori tersebut. Bisa saja, gedung tersebut terbangun sesuai standar. Namun, sebaliknya hasilnya bisa berkurang bahkan tidak ada karena memang dana bantuan tersebut dikorupsi oleh kepala sekolah untuk memperkaya diri sendiri. Kondisi ini kerap ditemui, banyak bangunan gedung-gedung sekolah tidak sesuai dengan spek, atau bahkan bangunan tidak ada.

D. Type Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ada beberapa tipe yang hingga sampai saat ini kita kenal. Adapun tipe-tipe kepemimpinan menurut Veithzal Rivai & Sylviana Murni, (2010, 288) yakni;

1. Tipe Otokratis

Ciri-ciri seorang pemimpin yang otokratis adalah:

- a. menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. mengidentifikasi organisasi sebagai milik pribadi.
- c. menganggap bawahan organisasi sebagai alat;
- d. tidak menerima kritik, saran dan pendapat;
- e. Sering menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristik

Sifat-sifat seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah;

- a. sering mempergunakan sistem perintah (instruksi)
- b. menyandarkan diri kepada pangkat dan jabatan
- c. senang kepada hal-hal formalistik yang berlebihan
- d. disiplin mati
- e. tidak senang dikritik
- f. menggemari upacara-upacara.

3. Tipe Paternalistik

Seorang pemimpin yang bertipe ini memiliki sifat;

- a. memandang dan menganggap bahwa sebagai anak-anak;
- b. bersikap terlalu melindungi;
- c. jarang memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan;
- d. jarang memberikan kesempatan untuk mengembangkan kreasi dan vitalitasnya;
- e. bersifat maha tahu;

4. Tipe Kharismatik

Pemimpin yang tergolong tipe ini pada umumnya memiliki kewibawaan yang sangat besar terhadap pengikutnya. Kewibawaan memancar dari pribadi, yang dibawahnya sejak lahir. Dengan demikian, pemimpin yang kharismatik itu biasanya memiliki kekuatan gaib (supranatural power). Dari penampilannya memancar kewibawaan yang menyebabkan pengikutnya merasa tertarik dan kagum serta patuh. Beberapa orang pemimpin yang tergolong dalam tipe ini adalah, F Kennedy, Soekarno, Ghandi, dan Iskandar Zulkarnaen.

5. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini paling tepat untuk memimpin organisasi modern, beberapa sifat dari tipe ini adalah,

- a. selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia.
- b. berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahannya.
- c. senang menerima saran, pendapat dan kritik;
- d. mengutamakan kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi;
- e. memberikan kebebasan yang seluas-luas kepada bawahan untuk melakukan tugas, pekerjaan dalam arti bahwa ada toleransinya terhadap kesalahan yang diperbuat oleh bawahannya;
- f. berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan
- g. membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya.

E. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) No 13/2007 menjelaskan, profesi kepala sekolah sebenarnya tidak terlepas dari profesi guru, karena pada hakekatnya kepala sekolah ada guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah.

Terkait Permendiknas tentunya, seorang kepala sekolah biarpun menjadi *top manager* di sekolah tetap harus melakukan tugas-tugasnya yakni mengajar sebagaimana tugas yang diberikan guru. Oleh karena itu, pemegang jabatan kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi yang dipersyaratkan kepada guru. Dengan demikian, kepala sekolah juga terikat dengan semua peraturan yang berkaitan dengan guru. Semua persyaratan profesi guru yang profesional juga melekat pada jabatan kepala sekolah. (Sulthon Masyhud, 2014, 24).

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen mewajibkan pada guru memiliki empat kompetensi pada guru dan ini juga melekat pada seorang kepala sekolah karena kepala sekolah tidak terlepas dari seorang guru yaitu;

1. Kompetensi paedagogik;
2. Kompetensi Kepribadian (personal);
3. Kompetensi Profesional, dan
4. Kompetensi sosial.

Selain keempat kompetensi yang harus dimiliki. Guru yang diangkat menjadi kepala sekolah harus memiliki kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang ditetapkan pada 17 April 2007 oleh Menteri Pendidikan Nasional Bambang Sudibyo. Ada dua pasal yang menjelaskan, yaitu;

Pasal 1

- (1) Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.

- (2) Standar kepala sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini.

Pasal 2

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan. Adapun kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam lampiran Permendiknas No 13 Tahun 2007 tersebut yaitu;

1. Kompetensi Kepribadian
2. Kompetensi manajerial;
3. Kompetensi kewirausahaan, dan
4. Kompetensi Supervisi.
5. Kompetensi Sosial

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. (lihat lampiran)

Dari banyak sekolah yang dikunjungi penulis saat melaksanakan observasi mata kuliah “Manajemen Pendidikan” hampir semua kepala sekolah mampu menjalankan kompetensi yang melekat pada dirinya kepala sekolah. Untuk melihat cerita dan kisah menarik sejumlah kepala sekolah bisa dilihat website;

<http://m-arifin.com/2016/07/23/kisah-kisah-menarik-kepemimpinan-kepala-sekolah-catatan-ringan-observasi-mahasiswa-fkip-umsu/>,
dan atau di lampiran.

F. Standar Kepala Sekolah

Setelah mengkaji kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari kompetensi yang harus dimiliki. Seorang kepala sekolah ternyata tidak asal ditunjuk. Tetapi pemerintah menyediakan payung hukumnya yakni Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang

ditetapkan pada 17 April 2007 oleh Menteri Pendidikan Nasional Bambang Sudibyo.

Pada pasal 1 ayat (1) ditegaskan, *Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.* Sedangkan ayat (2); *Standar kepala sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini.*

Adapun standar kepala sekolah di antaranya;

A. KUALIFIKASI

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi:

- a. Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru TK/RA;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- b. Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- c. Kepala Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- d. Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

- e. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- d. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- e. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Dari kompetensi dan standar yang harus dimiliki kepala sekolah. Terlihat, bahwa dalam menentukan kepala sekolah tidaklah mudah. Semua sekolah maupun madrasah harus mematuhi peraturan menteri tersebut sehingga pelaksanaan pendidikan bisa berjalan dengan baik.

Sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi dalam sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan untuk dijadikan

teladan, itulah sebabnya pemimpin harus memiliki akhlak yang mulia. Selain itu, sebagai seorang yang memiliki jabatan tertinggi tidak ada orang memerintah seorang pemimpin. Itulah sebabnya pemimpin harus mengendalikan diri sendiri. Dengan kemampuan mengendalikan diri sendiri, pemimpin mampu untuk memerintah/memotivasi diri sendiri atau melarang/mengendalikan diri sendiri. Demikian pula kondisi-kondisi lainnya semacam keinginan kuat untuk mengembangkan diri, bersikap terbuka, menciptakan inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan selalu mencari solusi, memiliki kepekaan sosial merupakan karakteristik pokok yang harus dimiliki oleh pemimpin di lembaga mana pun. (Muhaimin & dkk, 2012, 44-45).

G. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus sesuai dengan prosedur dan prasyarat. (Wahjosumidjo, 2005,84-85).

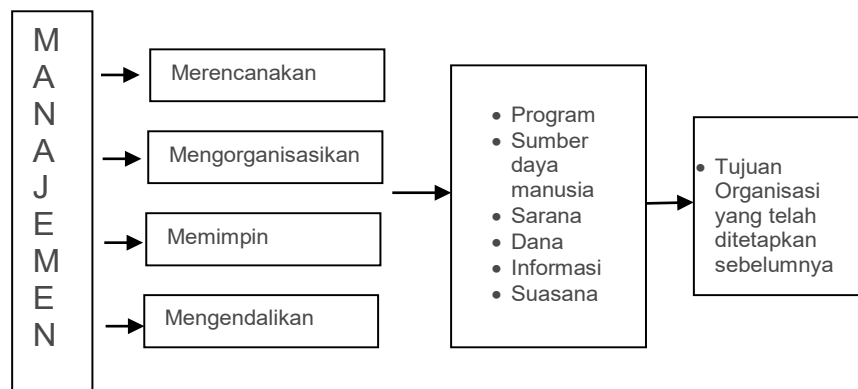
Dalam bab terdahulu dijelaskan bagaimana persyaratan seseorang untuk menjadi kepala sekolah yang diatur oleh Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam Permendiknas tersebut juga dijelaskan bagaimana kompetensi kepala di antaranya menjadi seorang manajer.

Bertugas sebagai seorang manajer tentunya tugas-tugas kepala sekolah sesuai dengan fungsi manajemen yakni merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Menurut Wahjosumidjo, (2005, 94-95) kegiatan-kegiatan manajerial kepala sekolah sebagai berikut;

- a. **Merencanakan**, dalam arti kata kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

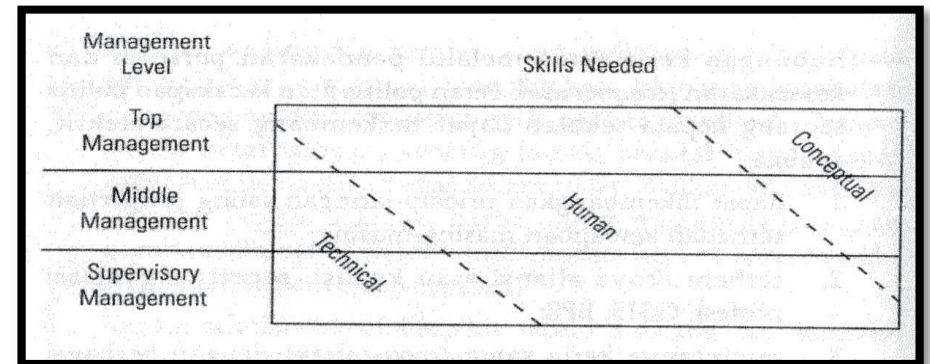
- b. **Mengorganisasikan**, berarti kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengordinasikan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam pencapaian tujuan.
- c. **Memimpin**, dalam arti kata kepala sekolah mampu mengarahkan dan memengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugas yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik;
- d. **Mengendalikan**, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.

Untuk memahami tugas kepala sebagai seorang manajer dan pelaksanaan manajemen berdasarkan uraian James A.F Stoner dalam Wahjosumidjo, (2005, 96) dapat dilihat dari gambar di bawah ini;



Sumber; *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Wahjosumidjo, 2005,96).

Sedangkan menurut Paul Harsey Cs dalam Wahjosumidjo (2005,96-97) menjelaskan, dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam keterampilan, yaitu *technical*, *human* dan *conceptual*. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Hersey menggambarkan keterampilan tersebut di bawah ini;



Sumber; Hersey dalam Wahjosumidjo; *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (2005,100).

Dijelaskan Hersey dalam Wahypsumidjo (2005, 100-102) tiga macam jenjang manajer yaitu, *top manager*, *middle manager*, dan *supervisory manager*. Untuk *top manager*, keterampilan yang dominan yakni konseptual. Sedangkan *middle manager human skill* memiliki peranan mempunyai peranan yang paling besar. *Technical skill* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manager memerlukan ketiga keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill merupakan* keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skill* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Menurut Wahjosumidjo agar kepala sekolah secara efektif melaksanakan fungsi manajer, maka harus memahami ketiga keterampilan tersebut;

a. Technical Skills

1. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
2. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. Human Skills

1. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
2. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
3. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
4. Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

c. Conceptual skills

1. Kemampuan analisis,
2. Kemampuan berpikir rasional, dan
3. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi,
4. Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
5. Mampu mengantisipasi perintah.
6. Mampu mengenali macam-macam kesempatan problem-problem sosial.

Menurut Ikbal Barlian, (2013, 58-59) Kepala sekolah sebagai manajer harus menguasai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam membina organisasi, yaitu; 1) keterampilan membuat

perencanaan, 2) keterampilan mengorganisasi sumber daya, 3) keterampilan melaksanakan kegiatan, dan 4) keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Tujuannya agar bawahannya mau bekerja dengan ikhlas dalam fungsi-fungsi manajerial. Selain empat kompetensi dan keterampilan, kepala sekolah sebagai manajer juga memiliki 4 (empat) tugas penting, yaitu: menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan), dan mengoptimalkan sumberdaya sekolah.

H. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. (Mulyasa, 2005:107).

Mulyasa juga menjabar kemampuan terkait administrator tersebut (2005:107-110).

Pertama, kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kedua, kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler dan penyusunan kelengkapan data administrasi berhubungan dengan orangtua peserta didik

Ketiga, kemampuan mengola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan nonguru, seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penaga sekolah dan teknisi.

Keempat, kemampnan mengola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan administrasi gedung dan ruangan; pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK); pengembangan kelengkapan administrasi buku atau bahan pustaka; pengembangan administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan *workshop*.

Kelima, kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan ruitn; pengembangan administrasi yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik; pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawab; dana BOS, Dana Alokasi Khusus (DAK). Pengembangan proposal untuk mendapat bantuan keuangan, seperti hibah atau *block grant*. Dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapat bantuan dari berbagai pihak yang tidak mengikat seperti CSR dari perusahaan-perusahaan.

Mulyasa menegaskan, dalam menjalankan tugas sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendapat, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap **jenjang** kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

I. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Mulyasa (2009:111) menjelaskan kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala sekolah sebelumnya telah dibahas pada BAX X di atas. Namun, dalam pembahasan ini dibahas kembali bahwa supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Sedangkan salah satu supervisi yang populer adalah supervisi klinis, yaitu memiliki karakteristik sebagai berikut; (Mulyasa, 2009:112).

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah) sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.

6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Dia menambahkan, kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip:

- (1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis,
- (2) Dilaksanakan secara demokratis,
- (3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru),
- (4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan
- (5) Merupakan bantuan profesional.

Mulyasa (2009:113-115) menjelaskan kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui ;

1. Diskusi kelompok,
2. Kunjungan kelas
3. Pembicaraan Individual, dan
4. Simulasi Pembelajaran

1. Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelompok. Diskusi kelompok ini dilaksanakan di ruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok ini bisa dilaksanakan setelah selesai rapat. Hendaknya kegiatan ini tidak dilakukan pada jam efektif, seandainya terpaksa diskusi kelompok dan rapat dilaksanakan pada jam efektif, maka guru-guru harus memberikan tugas kepada peserta didik sesuai dengan pokok bahasan.

2. Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengatai pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokok mengajarnya, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam materi yang diajarkan. Pelaksanaan kunjungan kelas dapat dilakukan dengan memberitahu terlebih

dahulu atau mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah atau undangan guru.

3. Pembicaraan individual

Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut tenaga kependidikan.

4. Simulasi pembelajaran

Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai intropeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik. Kegiatan ini dapat dilakukan kepala sekolah secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar di kelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

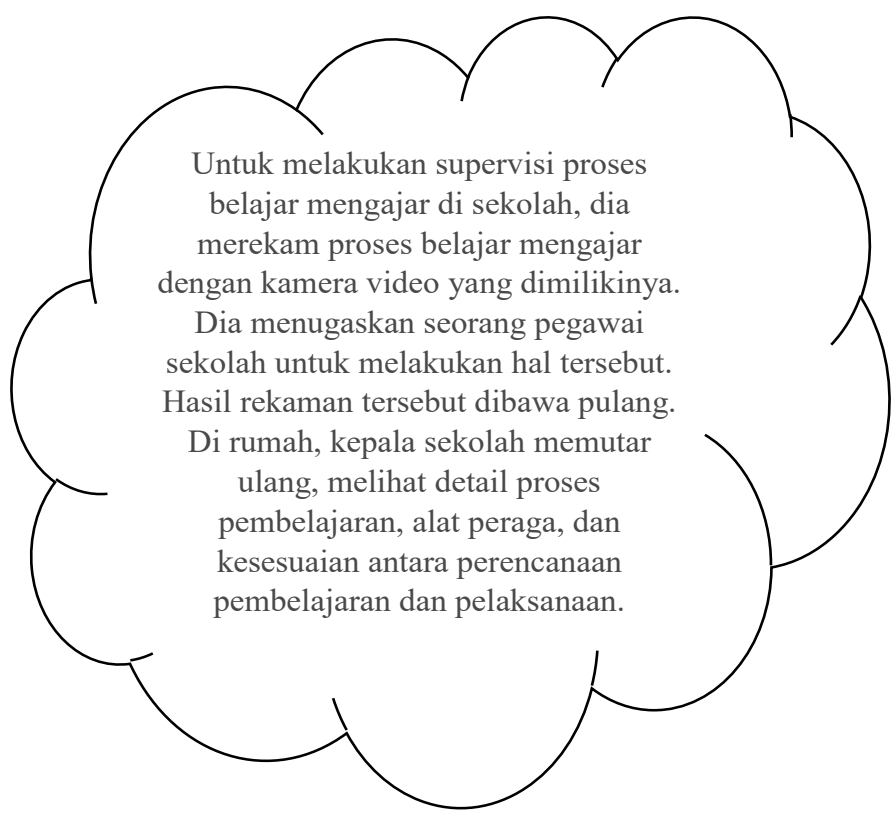
Sementara kepala sekolah sebagai supervisor juga dapat melakukan supervisi tidak hanya dilakukan dengan harus hadir di sekolah. Salah satu artikel “Supervisi dengan Video” pada buku ‘Praktik yang Baik Manajemen dan Tata Kelola Di SD/MI dan SMP/MTs. Ibu Cucum Suminar, Kepala SDN Utama Mandri I Kota Cihami memiliki cara unik melakukan supervisi kepada guru di tengah kesibukannya sebagai kepala sekolah. Untuk melakukan supervisi proses belajar mengajar di sekolah, dia merekam proses

belajar mengajar dengan kamera video yang dimilikinya. Dia menugaskan seorang pegawai sekolah untuk melakukan hal tersebut. Hasil rekaman tersebut dibawa pulang. Di rumah, kepala sekolah memutar ulang, melihat detail proses pembelajaran, alat peraga, dan kesesuaian antara perencanaan pembelajaran dan pelaksanaan.

Seminggu sekali kepala sekolah berprestasi 2010 itu memutar ulang rekaman video di depan semua guru di sekolah untuk dibahas bersama. Dia memberikan catatan untuk meningkatkan dan memperbaiki proses belajar mengajar sesuai dengan prinsip-prinsip PAKEM yang telah dilatih dan didampingi oleh USAID PRIORITAS. (Usaid Prioritas, 2015, 30).



GAMBAR 11.2 Sumber: Buku *Praktik yang Baik Manajemen dan Tata Kelola Di SD/MI dan SMP/MTs* (2015; 30)



Untuk melakukan supervisi proses belajar mengajar di sekolah, dia merekam proses belajar mengajar dengan kamera video yang dimilikinya. Dia menugaskan seorang pegawai sekolah untuk melakukan hal tersebut. Hasil rekaman tersebut dibawa pulang. Di rumah, kepala sekolah memutar ulang, melihat detail proses pembelajaran, alat peraga, dan kesesuaian antara perencanaan pembelajaran dan pelaksanaan.

A. Pengertian guru

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ditegaskan, bahwa “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. (Momon Sudarman, 2013, 13).

Sedangkan defenisi Guru menurut Pasal 1 UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah *Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah*”.

Dari pasal tadi secara umum, ada tiga tugas guru sebagai profesi, yakni mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup; mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan; melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan untuk kehidupan siswa. (Suyanto & Asep Jihad, 2013, 1).

Menurut Suyanto dan Asep Jihad, untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan kompetensi tertentu sebagai bagian profesionalisme guru.

Charles E Johnson, 1974 yang dikutip Wina Sanjaya 2015, 145; *Competencyas rational performance which satisfactroly meets the objetive for a desaired condition. (Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan).*

Pendapat di atas sama dengan pendapat McLeod (1990) dalam Suyanto dan Asep Jihad (2013,1) yang mendefinisikan kompetensi sebagai perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Kompetensi guru sendiri merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan kewajiban secara bertanggung jawab dan layak di mata pemangku kepentingan.

B. Peran guru

Sebagai tenaga pengajar setiap guru harus memiliki kemampuan profesional di bidang pembelajaran. Dengan kemampuan tersebut guru dapat melaksanakan perannya sebagai berikut;

1. **Fasilitator**, yang menyediakan kemudahan-kemudahan bagi siswa dalam proses belajar mengajar;
2. **Pembimbing**, yang membantu siswa mengatasi kesulitan pada proses belajar mengajar;
3. **Penyedia lingkungan**, yang berupa menciptakan lingkungan belajar yang menantang bagi siswa agar mereka melakukan kegiatan belajar dengan bersemangat;
4. **Model**, yang mampu memberikan contoh yang baik kepada siswa agar berperilaku sesuai dengan normal yang berlaku di dunia pendidikan;
5. **Motivator**, yang turut menyebarkan usaha-usaha pembaharuan kepada masyarakat, khususnya kepada subjek didik yaitu siswa;
6. **Agenda perkembangan kognitif**, yang menyebarkan ilmu dan teknologi kepada siswa dan masyarakat;
7. **Manajer**, yaitu memimpin kelompok siswa dalam kelas sehingga keberhasilan proses belajar mengajar tercapai. (Suyanto & Asep Jihad, 2013, 1-2).

Menurut Gersner (1981) dalam Suyanto & Asep Jihad (2013, 31) dijelaskan, guru tidak hanya mengajar tetapi juga memiliki peran sebagai;

a. Pelatih

Guru profesional berperan ibarat pelatih olahraga. Dia lebih banyak membantu siswanya dalam permainan. Bedanya, permainan itu adalah belajar sebagai pelatih. Guru mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar dan memotivasi siswanya untuk bekerja keras mencapai prestasi setinggi-tingginya.

b. Konselor

Guru menjadi sahabat siswa, teladan dalam kepribadian dan mengundang rasa hormat dan keakrabab siswa, menciptakan suasana di mana siswa belajar dalam kelompok kecil di bawah bimbingan guru.

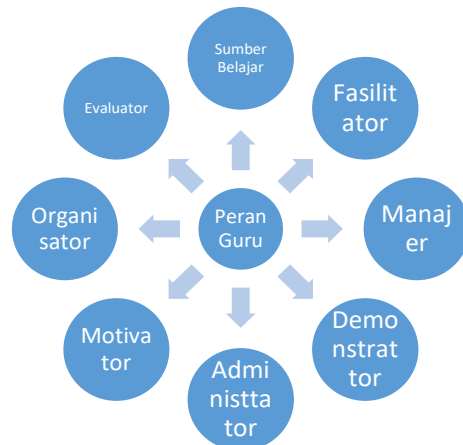
c. Manajer belajar

Guru akan bertindak ibarat manajer perusahaan. Dia membimbing siswa belajar, mengambil prakarsa, mengeluarkan ide terbaik yang dimilikinya. Dia bertindak sebagai bagian dari siswa dengan ikut belajar bersama mereka. Selain itu, guru juga harus belajar dari teman seprofesinya. Sosok guru itu ibarat segalanya.

Peran guru juga disampaikan Wina Sanjaya (2008,147). Seperti ketika ilmu pengetahuan masih terbatas, ketika penemuan hasil-hasil teknologi belum berkembang pesat seperti saat ini, maka peran utama guru di sekolah adalah sebagai penyampai ilmu pengetahuan sebagai warisan kebudayaan manusia masa lalu yang dianggap berguna sehingga harus diwariskan. Terkait itu, guru berperan sebagai sumber belajar (*learning resources*) bagi siswa.

Namun, seiring dengan waktu, peran guru bergeser. Wina Sanjaya (2005,147-153) membagi peran guru menjadi delapan yaitu; sebagai (1) guru sebagai fasilitator, (2), guru sebagai pengelola, (3)

guru sebagai demonstrator, (4) guru sebagai evaluator, (5) guru sebagai administrator, (6) guru sebagai motivator, (7) guru sebagai organisator dan (8) guru sebagai sumber belajar.



Peran Guru

Sumber; Dikelola dari Wina Sanjaya (2005, 147).

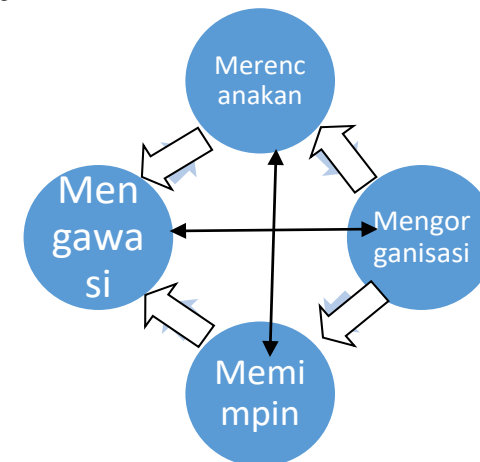
Dari peran di atas, ada sejumlah peran guru di bidang manajemen. Misalnya, guru sebagai organisator, guru sebagai manajer, guru sebagai administrator, dan guru sebagai evaluator.

Guru sebagai pengelola pembelajaran (*learning manager*) yakni guru berperan dalam menciptakan iklim belajar yang memungkinkan siswa dapat belajar secara nyaman. Melalui pengelolaan kelas yang baik, guru dapat menjaga kelas agar tetap kondusif untuk terjadinya proses belajar seluruh mahasiswa.

Menurut Ivor K Devais dalam Wina Sanjaya (2008, 149) salah satu kecenderungan yang sering dilupakan adalah bahwa hakikatnya pembelajaran adalah belajarnya siswa dan bukan belajarnya guru. Dalam melaksanakan pengelolaan pembelajaran, ada dua macam kegiatan yang harus dilakukan oleh guru yaitu mengelola sumber belajar dan melaksanakan peran sebagai sumber belajar itu sendiri. Pada intinya, kegiatan tersebut menuntut guru berperan sebagai manajer. yang memiliki empat fungsi umum yaitu,

- Merencanakan tujuan belajar
- Mengorganisasikan berbagai sumber belajar untuk mewujudkan tujuan belajar
- Memimpin, yang meliputi motivasi, mendorong, dan menstimulasi siswa.
- Mengawasi, segala sesuatu apakah sudah berfungsi sebagai mestinya atau belum dalam rangka pencapaian tujuan.

Walaupun keempat fungsi merupakan bagian yang terpisah, namun keempatnya harus dipandang sebagai suatu lingkaran atau siklus yang berhubungan satu sama lain sebagai guru berfungsi sebagai manajer.



Fungsi guru sebagai Manajer

Sumber; Dikelola dari Wina Sanjaya (2008, 150).

Adapun penjelasan keempat fungsi tersebut tersebut yaitu;

Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang teramat penting bagi seorang manajer. Biasanya kesulitan-kesulitan sebagai perencana bagi seorang guru meliputi memperkirakan tuntutan dan kebutuhan, menentukan tujuan, menulis silabus kegiatan pembelajaran, menentukan topik-topik yang akan dipelajari, mengalokasikan waktu serta menentukan sumber-sumber yang

diperlukan. Melalui fungsi perencanaan ini, guru berusaha menjembatani jurang antara di mana murid berada dan ke mana mereka harus pergi. Keputusan semacam ini menuntut kemampuan berpikir kreatif, dan imajinatif, serta meliputi sejumlah besar kegiatan yang pada hakekatnya tidak teratur dan tidak terstruktur.

Fungsi pengorganisaian melibatkan penciptaan seara sengaja suatu lingkungan pembelajaran yang kondusif serta melakukan pendelegasian tanggungjawab dalam rangka mewujudkan tujuan program pendidikan yang telah direncanakan. Pengorganisasian, pengaturan-pengaturan sumber hanyalah alat atau sarana saja untuk mencapai apa yang harus diselesaikan. Tujuan akhirnya, adalah membuat agar siswa dapat bekerja dan belajar secara bersama-sama. Harus diingat, pengorganisasian yang efektif hanya dapat diciptakan manakala siswa dapat belajar individual, karena pada dasarnya tujuan yang ingin dicapai adalah siswa secara individual walaupun pengajaran itu dilaksanakan secara klasikal. Keputusan yang berhubungan dengan pengorganisasian ini memerlukan pengertian mendalam dan perhatian terhadap siswa secara individu.

Fungsi memimpin, atau mengarahkan adalah fungsi yang bersifat pribadi yang melibatkan gaya tertentu. Tugas memimpin adalah berhubungan dengan membimbing, mendorong dan mengawasi murid, sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tujuan akhir adalah untuk membangkitkan motivasi dan mendorong murid-murid sehingga mereka menerima dan melatih tanggung jawab untuk belajar mandiri.

Fungsi mengawasi, tujuan untuk mengusahakan peristiwa-peristiwa yang sesuai dengan rencana yang telah disusun, Dalam batas-batas tertentu fungsi pengawasan melibatkan pengambilan keputusan yang terstruktur, walaupun proses tersebut mungkin sangat kompleks, khususnya bila mengadakan kegiatan remedial.

Dari 8 peran tersebut, yang dijelaskan di buku ini yakni guru sebagai evaluator. Evaluasi merupakan dari manajemen dan banyak

ahli berpendapat bahwa dalam fungsi-fungsi manajemen ada kata evaluasi. Terkait guru sebagai evaluator, melalui evaluasi guru dapat mengumpulkan informasi tentang berbagai kelemahan dalam proses pembelajaran sebagai umpan balik untuk perbaikan selanjutnya. Evaluasi juga sebagai alat untuk melihat sejauh mana siswa telah mampu mencapai tujuan pembelajaran.

Oleh karena itu, dalam pembelajaran guru harus berperan sebagai evaluator. Beberapa hal yang cukup penting dalam melaksanakan fungsi evaluator sebagaimana dijelaskan Wina Sanjaya (2008:152) yakni,

- a. Evaluasi harus dilaksanakan terhadap semua aspek perkembangan siswa, baik kognitif, afektif dan psikomotorik. Hal ini penting karena pencapaian manusia seutuhnya merupakan tujuan akhir dari proses pendidikan dan atau proses pembelajaran.
- b. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus, dengan menekankan kepada evaluasi hasil dan evaluasi proses. Artinya, target evaluasi bukan hanya untuk mengumpulkan informasi tentang hasil belajar yang telah dicapai siswa, akan tetapi juga bagaimana siswa belajar.
- c. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan instrument penilaian. Guru banyak yang beranggapan bahwa evaluasi identik dengan melaksanakan tes. Padahal tidak demikian, tes hanya sebagai salah satu intrumen untuk melaksanakan evaluasi. Masih banyak instrument yang lain yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang pelaksanaan proses pembelajaran dan hasil yang telah dicapai siswa.
- d. Evaluasi harus dilaksanakan secara terbuka, dengan melibatkan siswa sebagai **evaluand**. Hal ini dimaksudkan agar siswa memahami tentang makna evaluasi. Melalui pemahaman siswa akan terdorong untuk mengenalkan kelemahan sendiri baik kelemahan dalam proses

pembelajaran yang telah dilakukan maupun kelemahan dalam pencapaian hasil belajar.

Guru sebagai evaluator adalah merupakan salah satu *professional judgment* guru. Ibarat dokter, dokter memiliki pertanggungjawab profesi dengan bertindak mendiagnosa penyakit dan memberikan obat atau melakukan tindakan medis. Guru sebagai evaluator juga merupakan salah satu pertanggungjawab profesi. Tidak ada satu pun yang berhak mengintervensi ketika guru telah memberikan evaluasi dan melakukan langkah selanjutnya. Seperti memberi nilai atau menentukan kelayakan siswa tersebut layak atau tidak lulus, naik kelas atau tidak. Namun, untuk mengambil keputusan ini tentunya guru harus benar-benar memahami terkait dengan evaluasi sehingga kebijakan yang diambil tidak merugikan.

Sementara menurut penulis, untuk melaksanakan keempat hal tersebut guru perlu memahami teori dan teknis penilaian. Pengalaman yang dilakukan penulis dalam melakukan evaluasi bisa dilakukan di awal pelajaran maupun diakhir pelajaran.

Jika di awal, penulis melakukan evaluasi dengan membuka kuis terkait dengan pembelajaran minggu sebelumnya. Kuis yang dibuat sedemikian rupa sehingga mahasiswa merasa tertantang untuk menjawab pertanyaan yang berisi tentang materi pelajaran. Bagi mahasiswa yang berani menjawab diberi apresiasi berupa nilai tambahan, keberanian di sini diuji karena siswa tidak mengetahui pertanyaannya.

Setelah dilakukan langkah tersebut, mahasiswa merasa untuk masuk pada mata kuliah yang penulis ampuh akan belajar di malam harinya atau tetap mempersiapkan diri. Dari evaluasi tersebut, diketahui apakah metode mengajar yang telah dilakukan telah berhasil atau belum.

Sementara evaluasi juga bisa dilakukan setiap akhir pelajaran. Misalnya dengan bertanya langsung kepada siswa atau menggunakan metode-metode pembelajaran. Banyak metode yang bias dilakukan untuk melakukan evaluasi di akhir ini salah satunya

dengan *Snowball Throwing*. Metode ini berisi kegiatan di akhir mahasiswa harus saling melempar pertanyaan dan dijawab oleh siswa sendiri. Selanjutnya malam harinya pertanyaan yang dijawab dievaluasi oleh dosen apakah sudah benar atau tidak. Beragam evaluasi ini bisa diterapkan dalam pelajaran.

C. Kompetensi Guru

Louise Moqvist (2003) dalam Suyanto dan Asep Jihad (2013:40) berpendapat “*Competency has been defined in the light of actual circumstances relating to the individual and work*”.

Suyanto dan Asep Jihad menegaskan, seorang baru disebut memiliki kompetensi jika ia dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dengan baik. Begitu juga seorang guru, ia bisa dikatakan memiliki kompetensi mengajar jika ia mampu mengajar siswa dengan baik.

Menurut Hopkins (2010) dalam Suyanto dan Asep Jihad (2013:41) kompetensi sangat erat kaitannya dengan keterampilan dan kecerdasan kognitif. Oleh karena itu, agar keterampilan dan kecerdasan kognitif guru tetap terjaga kekiniannya, guru harus mengikuti berbagai lokakarya, kursus dan berkarya.

Charles E Johnson, 1974 dalam Wina Sanjaya (2008:145) menjelaskan, “*Competency as rational performance which satisfactory meets the objective for a desired condition*”. Menurutnya, kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dengan demikian suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru.

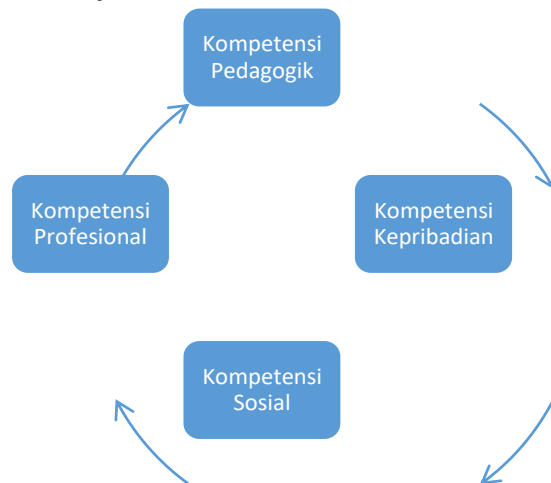
Kompetensi adalah kelayakan untuk menjalankan tugas, kemampuan sebagai suatu faktor penting bagi guru, oleh karena itu kualitas dan produktifitas kerja guru harus mampu memperlihatkan perbuatan profesional yang bermutu. Kompetensi guru harus memperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka menjalankan tugas profesional dengan cara yang paling diingini, tidak sekadar

menjalankan kegiatan pendidikan bersifat rutinitas. (Syaiful Sagala, 2009:209).

Menurut Trianto (2010:21), Kompetensi adalah kemampuan seseorang baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi juga diartikan sebagai kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki seseorang berkenaan dengan tugas, jabatan, maupun profesinya. Selain itu, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan prilaku yang dibakukan dan direfleksikan di dalam bertindak dan bertingkah laku.

Trianto menyimpulkan, bahwa kompetensi pada dasarnya menyangkut kemampuan rasa (aspek) dasar manusia yaitu, ranah kognitif (intelegensi), afektif (sikap) dan psikomotorik (perilaku) dan transendental (moral-religius).

Untuk menjadi guru yang baik, bukan sekadar ia mau atau sekadar mengetahui sesuatu, akan tetapi ia harus dapat menampilkan diri secara utuh sebagai pendidik. (Sulthon Masyhud, 2014; 16). Maka guru harus memiliki kompetensi. Kompetensi guru diatur dalam Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu;



1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. (Sulthon Masyhud, 2014, 16).

Ditambahkan lagi, dengan memiliki kompetensi pedagogik tersebut diharapkan guru akan dapat merancang dan melaksanakan aktivitas mengajarnya dari dimensi pendidikan. Kompetensi ini lebih menekankan pada pembentukan insan paripurna. Proses belajar mengajar tidak hanya dilihat dari bertambahnya ilmu pada diri anak saja, tetapi bagi guru yang memahami ilmu pendidikan, melalui proses belajar mengajar yang dilakukan juga harus mengandung aspek pendidikan. Di sini aspek-aspek moral dan akhlak yang mulia perlu dilekatkan pada bidang studi atau mata pelajaran yang diajarkan. Sehingga anak tidak hanya pintar dalam bidang studi, tetapi juga tanggungjawab moral terhadap bidang studi yang diajarkan.

Sulthon Masyhud memberi contoh, seorang guru ketika mengajar matematika, guru tidak hanya mengajar materi matematika saja, tetapi juga harus mendidik agar setelah pintar matematika tidak melakukan untuk hal-hal yang negatif, seperti menipu atau memanipulasi perhitungan yang dipercayakan kepadanya.

Secara rinci, setiap subkompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut; Suyanto dan Asep Jihad (2013, 41)

- a. Memahami siswa secara mendalam, dengan indikator esensial; memahami siswa dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif; memahami siswa dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian; dan mengidentifikasi belajar ajar awal siswa.
- b. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran, dengan

indikator esensial: memahami landasan kependidikan; menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik siswa, menetapkan kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar; serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

- c. Melaksanakan pembelajaran, dengan indikator esensial: menata latar pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- d. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran, dengan indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar yang berkesinambungan dengan berbagai metode: menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar; dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
- e. Mengembangkan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, dengan indikator esensial: memfasilitasi siswa untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.

Sementara dalam Penilaian Kerja (PK) Guru berdasarkan Kemendikbud, (2012) kompetensi pedagogik tersebut dijabarkan menjadi 7 indikator kompetensi (Kompetensi 1-7) sebagai berikut;

1. Menguasai karakteristik peserta didik
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
3. Mengembangkan kurikulum
4. Kegiatan pembelajaran yang mendidik
5. Pengembangan potensi peserta didik
6. Komunikasi dengan peserta didik
7. Penilaian dan evaluasi. (Sulthon Masyhud, 2014, 17-18)

2. Kompetensi Kepribadian (Personal)

Kompetensi personal berkaitan langsung dengan *rhomaterial personaliti*. Artinya, bahwa suatu personaliti profesi yang memiliki ketahanan diri (self-estem) dalam menghadapi goncangan profesi. Dalam ranah ini kompetensi kepribadian melingkupi kemampuan kepribadian seseorang profesional yang mantap, berakhlak mulia, berwibawa, dan menjadi teladan bagi lingkungan dan masyarakat. (Trianto, 2010:22)

Menurut Sulthon Masyhud (2014, 18) kompetensi personal, artinya memiliki sikap kepribadian yang mantap, jujur, adil dan penuh dedikasi, sehingga mampu menjadi sumber teladan bagi subyek pendidikan. Jelasnya ia memiliki kepribadian yang patut diteladani sehingga mampu melaksanakan kepemimpinan yang baik dalam kegiatan belajar mengajar.

Menurut Hall dan Lindzey (1970) dalam Suyanto dan Asep Jihad (2013,42) kepribadian dapat didefinisikan sebagai berikut. *“The personality is non series of biographical facts but something more general dan enduring that in inferred from the facts”*.

Ditegaskannya, kompetensi kepribadian bagi guru merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berakhlak mulia, dan berwibawah dan dapat menjadi teladan bagi siswa.

Secara subkompetensi kepribadian terdiri dari;

- a. Kepribadian yang mantap dan stabil, dengan indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan normal sosial; bangga sebagai guru yang profesional; dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan normal yang berlaku dalam kehidupan.
- b. Kepribadian yang dewasa, indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja yang tinggi.

- c. Kepribadian yang arif, dengan indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan siswa, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
- d. Akhlak mulia dan dapat menjadi teladan, dengan indikator esensial: bertindak sesuai dengan normal agama, iman dan takwa, jujur, ikhlas, suka menolong dan memiliki perilaku yang pantas diteladani siswa.
- e. Kepribadian yang berwibawa, dengan indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap siswa dan memiliki perilaku yang disegani. (Suyanto dan Asep Jihad, 2013:42).

Sementara Sulthon Masyhud (2014, 19) menegaskan, secara simpel jika dikaitkan dengan Penilaian Kerja (PK) Guru (Kemendikbud, 2012), kompetensi kepribadian atau personal dijabarkan menjadi 3 indikator kompetensi (kompetensi 8-10) sebagai berikut;

- 8. Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional.
- 9. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan .
- 10. Etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. (Sulthon Masyhud, 2014,20).

Dilanjutkan memiliki kompetensi sosial berarti, menunjukkan kemampuan berkomunikasi sosial yang baik, memiliki seni pergaulan (*the social arts*) yang baik, baik pergaulan dengan murid-muridnya, maupun dengan sesama guru dan dengan

kepala sekolah, bahkan dengan masyarakat luas. Guru dituntut memiliki kecerdasan ganda "*multiple intellegence*".

Menurut Arbi dalam Subroto yang dikutip inanto (2010:23) menjelaskan, kompetensi sosial adalah kemampuan dalam membina dan mengembangkan interaksi sosial baik sebagai tenaga profesional maupun anggota masyarakat.

Suyanto dan Asep Jihad (2013:42) menjelaskan, Kompetensi Sosial merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali siswa, dan masyarakat sekitar.

Sulthon Masyhud menjelaskan secara rinci kompetensi sosial yang harus dikuasai guru sebagai berikut.

1. Berkomunikasi lisan, tulisan dan isyarat secara efektif untuk terutama untuk kepentingan proses pembelajaran yang ia laksanakan.
2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional untuk meningkatkan keefektifan proses pembelajaran yang ia lakukan dan untuk keperluan pengembangan profesi.
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik,
4. Menghargai posisi/keberadaan orang lain secara wajar, baik di dalam lingkungan sekolah, maupun dalam lingkungan masyarakat
5. Menempatkan diri secara wajar dan proporsional di antara koleganya dan masyarakat pada umumnya.
6. Mengembangkan sikap toleransi terhadap orang lain, baik terhadap atasannya, sejawatnya, maupun terhadap siswa dan masyarakat.
7. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekolah dan sekitarnya.

8. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
9. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
10. Rela berkorban untuk kepentingan kemampuan sekolah, siswa dan masyarakat.
11. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang lain atau kelompok lain.

Secara lebih simple, Sulthon Masyhud menjelaskan jika dikaitkan dengan Penilaian Kerja (PK) Guru (Kemendikbud, 2012), kompetensi sosial tersebut dijabarkan dalam 2 indikator, (Kompetensi ke 11-12) sebagai berikut;

11. Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif.
12. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik dan masyarakat.

4. Kompetensi Profesional

Penjelasan PP No 19/2005 bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pelajaran secara laus dan mendalam yang harus dikuasai guru mencakup materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan. (Suyanto dan Asep Jihad, 2013, 43).

Dijelaskan setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut;

- a. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi. Hal ini berarti guru harus memahami materi ajar

yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi dan koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antarmata-pelajaran terakut; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam proses belajar mengajar.

- b. Menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki implikasi bahwa guru harus menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Menurut Sulthon Masyhud (2014: 21-23) memiliki kemampuan profesional artinya, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas, baik dalam kaitannya bidang studi/mata pelajaran yang akan diajarkan beserta penunjangnya, metode pengajarannya, dan dapat mengevaluasi dan mengembangkan materi dengan baik.

Secara rinci kemampuan tersebut dirumuskan dalam 10 kompetensi jabatan guru yaitu meliputi;

- (1) Menguasai bahan/bidang studi,
- (2) Mengelola program belajar-mengajar,
- (3) Mengelola kelas,
- (4) Menggunakan media dan sumber belajar
- (5) Mengasias landasan kependidikan,
- (6) Mengelola interaksi belajar-mengajar,
- (7) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran,
- (8) Mengenal fungsi dan program Bimbingan Penyuluhan di sekolah,
- (9) Mengelola dan menyelenggarakan administrasi sekolah,
- (10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.



GAMBAR 12.1: Seorang calon guru menggunakan media ketika sedang mengajar di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan. Kompetensi profesional harus dimiliki seorang calon guru.

Profesionalisme guru ini diatur dalam UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dijelaskan, pada BAB II Pasal 2 ayat (1) *guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkap sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pada ayat (2), pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidik.*

Sementara pada BAB III Prinsip Profesionalitas, pada Pasal 7 ayat (1) profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut.

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme,
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- c. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;

- e. Memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan keprofesionalan;
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dan melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
- i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan keprofesionalan guru.

Sementara Merriam dalam Suyanto dan Asep Jihad (2014:44) menyarankan agar kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh guru adalah;

- a. Memahami motivasi siswa;
- b. Memahami kebutuhan belajar siswa;
- c. Memiliki kemampuan yang cukup tentang teori dan praktik;
- d. Mengetahui kebutuhan masyarakat pada pengguna pendidikan;
- e. Mampu menggunakan beragam metode dan teknik pembelajaran;
- f. Memiliki keterampilan mendengar dan berkomunikasi (lisan dan tulisan);
- g. Mengetahui bagaimana menggunakan materi yang diajarkan dalam praktik kehidupan nyata;
- h. Memiliki pandangan yang terbuka untuk memperkenalkan siswa mengembangkan minatnya masing-masing;
- i. Memiliki keinginan untuk terus memperkaya pengetahuan dan melanjutkan studinya;

- j. Memiliki kemampuan untuk mengevaluasi suatu program pembelajaran.



GAMBAR 12.2 Uswatun Hasanah, SPd Guru di SMK Pancabudi yang selalu mengajar dengan berbagai metode.

Terkait profesionalisme guru, Ukim Komaruddin dalam buku “Arief Rahman Guru” menjelaskan, setiap orang boleh mengaku profesional. Kata profesional erat dengan kepakaran, keunggulan dan kehormatan. Guru juga bisa menjadi profesional. Berikut penjelasan Prof Dr Arief Rahman terkait elemen-elemen yang melekat pada seorang guru yang mengaku profesional;

Pertama, value. Seorang profesional menunjung tinggi nilai-nilai yang diyakini. Nilai-nilai tersebut terserap di dalam hati, pikiran dan perasaannya. Nilai-nilai itu terintegrasi dalam ucapan dan perilakunya.

Kedua, *ethic.* Seorang profesional yang telah mengikat diri dalam suatu lembaga selalu mengikuti aturan yang berlaku dalam lembaga tersebut. Siap untuk sepakat dan setia pada aturan yang ada.

Ketiga, Attitude. Seorang profesional menunjukkan sikap yang menyejukkan ketika bergaul dengan sesama individu di dalam komunitasnya. Lebih dari itu, seorang profesional juga bersikap

hangat dalam menghadapi beragam tugas dan tanggungjawab, sehingga semua orang yang terlibat dengan akan mendapat energi positif untuk bersinergi.

Keempat, habit. Seorang profesional memiliki kebiasaan yang positif sengaja atau tidak sengaja, membuatnya terus tumbuh, berkembang dan menjadi ahli dalam bidang-bidang yang digelutinya. Kebiasaan-kebiasaan tersebut, disertai keterpelajaran dan keterdidikannya, seolah menjadi landasan dan mengangkatnya mencapai puncak-puncak kesuksesan.

Kelima, knowledge. Seorang profesional menguasai pengetahuan terkait tanggung jawab profesinya. Pengetahuan yang dimiliki tersebut menjadi dasar untuk memenuhi tanggungjawab disiplin ilmu yang diembannya, sekaligus memandunya untuk berbuat sesuai dengan tuntutan moral dan standar pekerjaan yang harus dituntaskannya.

Keenam, skill. Seorang profesional dipercaya karena memiliki keterampilan yang mumpuni dalam menyelesaikan segala permasalahan yang menjadi tanggung jawab. Penguasaan atas keterampilan tersebut merupakan salah satu persyaratan bahwa dirinya memang layak disebut profesional di bidangnya.

Dari penjelasan ahli di atas penulis berpendapat, untuk menguasai kompetensi profesional tersebut sebaiknya guru diminta untuk terus belajar mengikuti perkembangan zaman dan berusaha menjadi pribadi yang selalu cinta dengan pekerjaan dengan terus belajar melalui berbagai pelatihan yang ada.



GAMBAR 12.5 dan 12.6 sumber dari <http://asmawatismanegeri7binjai.blogspot.co.id/2017/04/guru-sma-se-kota-binjai-belajar.html>: Diakses Senin, 23 Mei 2017. Pukul 14.36. WIB dan sumber dari blog siti rahmat



GAMBAR 12.3, 12.4 Sumber: Beragam aktivitas guru untuk meningkatkan kompetensi profesional.



A. Pengertian Konflik dan Negoisasi

Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkan atau membuat tidak berdaya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. (Nurabdiyah Pratiwi, 2013:114).

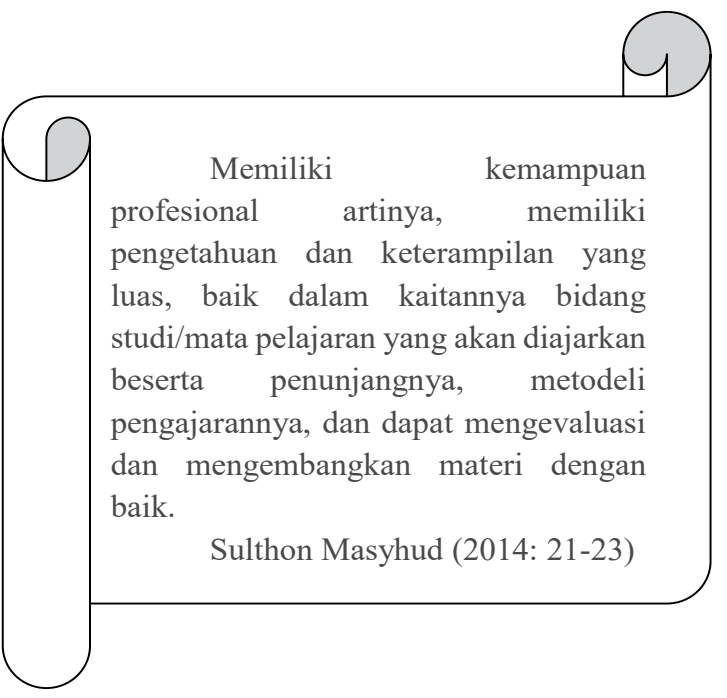
Dijelaskan lebih lanjut, perbedaan-perbedaan individu tersebut antara lain, ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan dan lainnya. Dengan dibawanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Sedangkan Gibson dalam Nurabdiya Pratiwi (2013:114) menjelaskan konflik sebagai pencarian kolaboratif untuk mendapat usaha kolaboratif untuk mendapatkan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Husaini Usman (2011:466) mendefenisi dalam dua hal, (1) konflik adalah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain, (2) pertentangan dengan hati nurani sendiri.

Konflik memiliki tujuan untuk

1). Mendapatkan dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan, baik pribadi maupun kelompok yang disebut politik belah bambu;



Memiliki kemampuan profesional artinya, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas, baik dalam kaitannya bidang studi/mata pelajaran yang akan diajarkan beserta penunjangnya, metode pengajarannya, dan dapat mengevaluasi dan mengembangkan materi dengan baik.

Sulthon Masyhud (2014: 21-23)

2). Meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik, dan

3). Menimbulkan dinamika pencapaian yang lebih baik.

Sementara Negoisasi menurut Hendarman dan Sri Haryati Martono (2002) dalam Husaini Usman (2011:462) ialah serangkaian diskusi antarindividu atau kelompok dengan latarbelakang yang berbeda untuk mendapatkan kesepakatan. Negoisasi adalah proses interaksi dua pihak atau lebih yang masing-masing memiliki tujuan berbeda, tetapi mereka berusaha melalui argumentasi dan persuasi untuk mencari jalan keluar yang disepakati bersama. Negoisasi adalah tawar menawar melalui perundingan untuk mencapai kesepakatan bersama. Negoisasi adalah proses penyelesaian pertikaian secara damai oleh pihak-pihak yang bertikai melalui perundingan.

B. Bentuk Konflik dan Macam Negoisasi

Menurut Nurabdiyah Pratiwi (2013:115-116) secara garis besar berbagai konflik dalam masyarakat dapat diklasifikasi ke dalam beberapa bentuk konflik yaitu;

(a). Berdasarkan sifatnya

1. Konflik destruktif merupakan konflik yang muncul karena ada perasaan tidak senang, rasa benci, dan dendam dari seseorang maupun kelompok terhadap pihak lain.
2. Konflik konstruktif merupakan konflik yang bersifat fungsional, konflik ini muncul karena adanya perbedaan kelompok-kelompok dalam menghadapi suatu masalah.

(b) Berdasarkan posisi Pelaku yang berkonflik

1. Konflik vertikal merupakan konflik antarkomponen masyarakat di dalam satu struktur yang memiliki hierarki.

2. Konflik horizontal merupakan konflik yang terjadi antar individu atau kelompok yang memiliki kedudukan yang sama.
3. Konflik diagonal merupakan konflik yang terjadi karena adanya ketidakadilan alokasi sumber daya ke seluruh organisasi sehingga menimbulkan pertentangan yang ekstrem.

(c) Berdasarkan sifat Perilaku yang Berkonflik

1. Konflik terbuka, merupakan konflik yang diketahui oleh semua pihak.
2. Konflik tertutup merupakan konflik yang hanya diketahui oleh orang-orang atau kelompok yang terlibat konflik.

(d) Berdasarkan Konsentrasi Aktivitas Manusia di dalam masyarakat.

1. Konflik sosial merupakan konflik yang terjadi akibat adanya perbedaan kepentingan sosial dari pihak-pihak yang berkonflik. Konflik sosial ini dapat dibedakan menjadi konflik,
 - a. Konflik sosial vertikal
 - b. Konflik sosial horizontal
2. Konflik politik merupakan konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan yang berkaitan dengan kekuasaan.
3. Konflik ekonomi merupakan konflik akibat adanya perebutan sumber daya ekonomi dari pihak yang berkonflik.
4. Konflik budaya merupakan konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan budaya dari pihak yang berkonflik.
5. Konflik ideologi merupakan konflik akibat adanya perbedaan paham yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang.

(e). Berdasarkan cara pengelolaannya

- (1). Konflik interindividu merupakan tipe yang paling erat kaitannya dengan emosi individu hingga tingkat keresahan yang paling tinggi. Perspektif konflik interindividu mencakup tiga macam situasi alternatif sebagai berikut;
 - a. konflik pendekatan-pendekatan
 - b. Konflik menghindari-menghindari
 - c. Konflik pendekatan-menghindari
- (2). Konflik antar individu merupakan konflik yang terjadi antara seseorang dengan satu orang atau lebih, sifatnya kadang-kadang substantif menyangkut perbedaan gagasan, pendapat, kepentingan, atau bersifat emosional, menyangkut perbedaan dan perasaan *like or dislike*.
- (3). Konflik antarkelompok merupakan konflik yang banyak dijumpai dalam kenyataan hidup manusia sebagai makhluk sosial, karena mereka hidup berkelompok-kelompok.

Husaini Usman (2011: 467) membagi bentuk konflik dalam lima bentuk yaitu;

1. Konflik dengan diri sendiri (konflik dengan hati nurani sendiri) atau (interpersonal),
2. Konflik diri sendiri dengan seseorang (antarpersonal),
3. Konflik diri sendiri dengan kelompok,
4. Konflik kelompok dengan kelompok dalam satu organisasi (intergrup) dan,
5. Kelompok antarorganisasi (antargroup).

Sedangkan macam negosiasi menurut Husaini Usman (2011;463) terdiri dari dua macam yaitu;

- 1) Kompetitif atau distributif, yaitu suatu negosiasi yang menghasilkan ada pihak yang kalah dan ada pihak yang menang;
- 2) Kooperatif atau integratif, yaitu negosiasi yang menghasilkan kemenangan (keuntungan) untuk pihak-pihak yang bernegosiasi.

Negosiasi dapat terjadi dalam empat macam;

- (1) Saya kalah, anda kalah;
- (2) Saya menang, anda kalah
- (3) Saya kalah, anda menang dan
- (4) Saya menang, anda menang. Nomor empat ini merupakan negosiasi yang terbaik. Sebab, “untuk apa kita menang di atas penderitaan orang lain?”. Jika kita menang dalam bernegosiasi, orang lain kalah. Artinya orang yang kalah itu merasa dianiaya atau dizalimi. Jika sama-sama kalah juga tidak memberikan manfaat bagi mereka yang berunding.

C. Penyebab Konflik

Husaini Usman (2013: 467-468) menjelaskan penyebab konflik secara khusus sebagai berikut;

1. Konflik diri sendiri dengan seseorang dapat terjadi karena perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, dan kebutuhan (konflik vertikal).
2. Konflik diri sendiri dengan kelompok dapat terjadi karena individu tersebut mendapat tekanan dari kelompoknya, atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi, dan aksi individu tersebut dengan visi, misi, sasaran, kebijakan, strategi dan aksi organisasi.

3. Kelompok dengan kelompok dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya, ketidakadilan kelompok lainnya, dan keserakan kelompok lainnya (konflik primordial).
4. Konflik antarorganisasi terjadi dapat karena perebutan kekuasaan, baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elit politik).

Secara umum konflik dapat terjadi karena;

- 1) SARA (suku, agama, ras dan antargolongan), ancaman status, penduduk pendatang dengan penduduk asli, WNI dengan pribumi, antarwarga yang bertikai (konflik horizontal);
- 2) Salah satu atau kedua belah pihak menunjukkan permusuhan dan menghalangi usaha masing-masing untuk mencapai tujuan.
- 3) Persaingan tidak sehat,
- 4) Perbedaan persepsi (*constrasting perceptions*) terutama dalam interpretasi dalam bahasa dan makna hukum;
- 5) Hambatan-hambatan komunikasi;
- 6) Ketidaksiuaian dengan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi, dan aksi yang telah disepakati atau terjadi ketidakpercayaan atau kecurangan.
- 7) Kepribadian yang tidak cocok antar satu dengan yang lainnya (*personality clashes*);
- 8) Orang-orang yang mempunyai tugas-tugas yang saling tergantung satu sama lain yang membutuhkan kerja sama, namun sasarannya berbeda dan terjadi konflik kepentingan (*conflik of interest*);
- 9) Orang-orang yang dipaksa bekerja kerja salam waktu yang lama;

- 10) Perbedaan dalam nilai dan keyakinan (*different sets of values*) yang menyebabkan curiga, salah pengertian dan permusuhan.

Tabel 13.1 Persepsi manusia terhadap konflik digambar Husaini Usman (2013:466);

No.	Lama (Dampak Negatif)	Baru (Dampak Positif)
1.	Semua konflik berakibat negatif	Konflik dapat berakibat negatif dan positif
2.	Harus dihindari	Harus dikelola
3.	Berdampak negatif bagi organisasi (<i>disfungsional</i>)	Berdampak positif bagi organisasi (<i>functional</i>).
4.	Mengganggu normal yang sudah mapan	Merevisi dan memperbaiki norma yang sudah mapan
5.	Menghambat efektivitas organisasi	Meningkatkan efektivitas organisasi
6.	Mengganggu hubungan kerja sama (menghambat komunikasi)	Menambah intim hubungan kerja sama
7.	Mengarahkan pada disintegrasi	Menuju ke integrasi
8.	Menghabiskan waktu dan tenaga	Menghemat waktu dan tenaga
9.	Stress, frustrasi, tegang, kurang konsentrasi, dan kurang puas.	Mampu menyesuaikan diri dan meningkatkan kepuasan.
10.	Tidak mampu mengambil tindakan	Mampu mengambil tindakan.

Sumber; Husaini Usman (2013:466)

D. Strategi Mengatasi Konflik

Dunnete (1976) dalam Husaini Usman (2013:468-469) memberikan lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan; yaitu;

- 1) *Jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan pemaksaan (forcing) atau competing. Forcing* (pemaksaan) menyangkut penggunaan kekerasan, ancaman, dan taktik-taktik penekanan yang membuat lawan melakukan seperti yang dikehendaki. Pemaksaan hanya cocok dalam situasi tertentu untuk melaksanakan perubahan penting dan mendesak. Pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (satobatase).
- 2) *Jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghindaran (avoiding). Avoiding* berarti menjauh dari lawan konflik. Penghindaran hanya cocok bagi individu atau kelompok yang tidak tergantung pada lawan individu atau kelompok konflik dan tidak mempunyai kebutuhan lanjut untuk berhubungan lanjut dengan lawan konflik.
- 3) *Jika kerja sama dan kepuasan diri seimbang (cukup) maka gunakan kompromi (compromising). Compromising* berarti tawar menawar untuk melakukan kompromi sehingga mendapat kesepakatan. Tujuan masing-masing pihak adalah untuk mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan. Pengompromian akan berhasil apabila kedua belah pihak saling menghargai dan saling percaya.
- 4) *Jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri tinggi maka gunakan kolaboratif (collaborating). Collaborating*

berarti kedua belah pihak yang berkonflik masih saling mempertahankan keuntungan terbesar bagi dirinya atau kelompoknya saja.

- 5) *Jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghalusan (Smoothing). Smoothing* atau *conciliation* berarti tindakan mendamaikan yang berusaha untuk memperbaiki hubungan dan menghindari rasa permusuhan terbuka tanpa memecahkan dasar ketidaksepakatan itu. *Conciliation* berbentuk mengambil muka (menjilat) dan pengakuan. *Conciliation* cocok digunakan apabila kesepakatan itu sudah tidak relevan lagi dalam hubungan kerja sama.

Menurut Hunsaker (2003) dalam Nurabdiyah Pratiwi (2013:118) ada beberapa langkah dalam mengatasi konflik yaitu;

- (a). Mempelajari penyebab utama konflik,
- (b). Memutuskan untuk mengatasi konflik,
- (c). Memilih strategi mengatasi konflik.

Jadi, sebelum memulai untuk mengatasi konflik hendaknya mempelajari dulu penyebab konflik, kemudian menganalisa sebelum memutuskan mengatasi konflik, apakah dalam mengatasi konflik dilakukan sendiri atau memerlukan bantuan orang lain sebagai mediator. Setelah itu baru memilih strategi dalam mengatasi konflik.

Sementara Dinsmore (1990) dalam Husaini Usman (2011:470) memberikan taktik untuk mengurangi konflik dengan cara mengikuti sarannya seperti tampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 13.2 Taktik Mengurangi Konflik

Meminimalkan konflik dengan atasan	Meminimalkan konflik dengan bawahan
<ul style="list-style-type: none"> • Tempatkan dirinya sebagai “sepatu bos” • Analisis pola pikir bos 	<ul style="list-style-type: none"> • Temukan profesional dan tujuan personal anggota tim. • Jelaskan harapan Anda.

<ul style="list-style-type: none"> • Jangan menyampaikan masalah kepada bos, tetapi pemecahan masalah. • Dengarkan dengan baik informasi bos untuk rencana dan pengembangan • Berkonsultasi dengan bos terhadap kebijakan, prosedur, dan kriteria, • Jangan memaksa bos 	<ul style="list-style-type: none"> • Defenisikan ukuran kontrol • Kembangkan toleransi kegagalan untuk membangkitkan kreativitas. • Beri umpan balik positif. • Beri kesempatan dan penghargaan
<p>Meminimalkan konflik dengan tema selevel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bantu kelompok mencapai tujuan • Bangun iklim kerja sama • Beri catatan kemajuan untuk membantu Anda dari kelompok • Usahakan saluran komunikasi informasi. • Coba mereka dengan percobaan yang Anda inginkan. 	<p>Meminimalkan konflik dengan tema selevel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dorong pelanggan menuju yang mereka inginkan. • Pelihara kontrak tertutup dengan pelanggan • Hindari kejutan • Siaplah melayani setiap level. • Kembangkan hubungan informasi sebaik mungkin. • Laksanakan proyek pertemuan reguler.

Sumber; Dinsmore (1990) dalam Husaini Usman (2011:47)

Hasil Konflik dan Negoisasi

Husaini Usman (2011:471) menjelaskan bahwa konflik kelompok dengan kelompok dapat menghasilkan.

(1) Kalah – kalah

Kedua kelompok mengalami kerugian.

Saya tidak OK, Anda juga tidak OK.

(2) Kalah – menang.

Kelompok yang kalah rugi dan yang menang untung.

Saya tidak Ok Anda OK

(3) Menang – kalah

Kelompok yang menang untung, dan yang kalah rugi

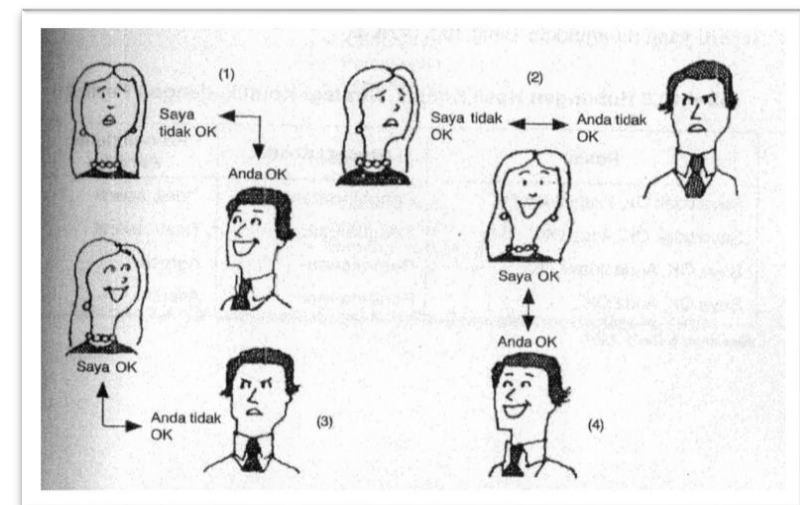
Saya OK, Anda tidak OK. .

(4) Menang – menang

Kedua kelompok diuntungkan, biasanya setelah melalui kompromi atau kolaborasi.

Saya OK, Anda juga OK

Sedangkan gambar empat kemungkinan hasil konflik individu menurut Kossen (1993) dalam Husaini Usman (2011:471) sebagai berikut;



GAMBAR 13.1 hasil konflik antarindividu (Kossen, 1993) dalam Husaini Usman, 471)

Penjelasan lanjut, jika hubungan antarempat kemungkinan hasil konflik dikaitkan dengan strategi mengatasi konflik serta

kemungkinan perilaku yang tampak ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 13.3 Strategi mengatasi konflik

Posisi	Strategi Konflik	Kemungkinan Perilaku
Saya tidak OK, Anda tidak OK	Penghindaran	Tidak asertif
Saya tidak OK, Anda OK	Penghalusan	Tidak asertif
Saya OK, Anda tidak OK,	Pemaksaan	Agresif
Saya OK, Anda OK	Penentangan	Asertif

(Newstrom & Davis, 1997) dalam Huaisi Usman (2011:472).

Sementara Blake, Shepard dan Miton (1964) dalam Husaini Usman (2011:474) menjelaskan, ada tiga perangkat sikap dalam reaksi terhadap konflik antar kelompok;

- (1) **Konflik tidak dapat dihindarkan dan persetujuan tidak dimungkinkan.** Maka perilaku mereka cenderung sangat aktif, atau pasif. Jika taruhannya rendah, mereka menyerahkan kepada nasib untuk mengatasi konflik tersebut. Jika taruhannya tinggi, mereka sangat aktif dalam konfrontasi menang-kalah untuk merebut kekuasaan.
- (2) **Konflik dapat dihindarkan dan persetujuan tidak dimungkinkan.** Maka mereka akan pasif dan masa bodoh jika taruhannya rendah. Jika taruhannya sedang, mereka akan menghindari konflik. Jika taruhannya tinggi dan mereka terlibat aktif, mereka akan mengundurkan diri.
- (3) **Meskipun ada konflik, tetapi persetujuan dimungkinkan,** Maka mereka akan pasif dan memperlunak situasi apabila taruhannya rendah. Jika taruhannya sedang, mereka akan melakukan penawaran dalam bentuk perundingan. Jika taruhannya tinggi, mereka akan melakukan upaya-upaya pemecahan masalah secara aktif.

Veithzal Rivai (2003:346) mengatakan metode yang sudah banyak dipakai tapi sering tidak dikenal dalam mengatasi konflik

antarkelompok adalah proses perundingan. Disamping kegunaan, prosesnya sering disalahartikan dan terkadang diselesaikan dengan cara yang tidak baik. Jika dilakukan dengan efektif, proses negosiasi dapat menyebabkan kelanjutan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dan jika diselesaikan secara tidak benar, proses dapat digambarkan seperti sebuah perkelahian di jalan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik dengan cara perundingan atau negosiasi (Veithzal Rivai, 347-349) adalah sebagai berikut ;

1. Kelompok negosiasi yaitu terjadi bila mana pekerjaan satu kelompok tergantung pada kerja sama dan tindakan kelompok lain, di mana pemimpin kelompok yang pertama tidak mempunyai kendali. Perundingan berbeda dengan berkompromi dalam hal bahwa hanya perundingan yang benar-benar berhasil adalah mereka di mana semua pihak berpengaruh meninggalkan perasaan seperti mereka telah memenangkannya.
2. Tugas sebelum perundingan yaitu dengan cara memahami pihak lain dan mengetahui semua pilihan.

a) Dampak kepribadian dalam proses negosiasi

Proses negosiasi adalah pengalaman yang sangat berorientasi pada manusia. Untuk menambah pemahaman akan tujuan, kebutuhan, dan keinginan pihak lain. Perundingan yang sukses berusaha untuk memahami sifat kepribadian yang relevan dari individu yang lain yang berunding. Para manajer harus berhenti dan melihat dengan seksama peranan pihak-pihak lain dalam perundingan memainkan dan menanyakan apa yang sebenarnya mendorong individu-individu. Ada empat jenis kepribadian yang paling umum yang akan dihadapi pimpinan di meja perundingan adalah:

- 1) Pencari kekuasaan---mementingkan tugas dan hasil, mencari tantangan, dan berpotensi pertentangan. Pengambilan keputusan terbaik.
- 2). Pembujuk---masa bodoh,

mengutamakan sosial, ambisius, dan tegar dalam jubah ramah tamah, suka hati, dan ramah. Seorang lawan yang berbahaya di meja perundingan. 3). Penampilan yang dapat diandalkan--solid, dapat diandalkan, nyaman di dalam lingkungan yang mendukung, tahan terhadap perubahan yang cepat. Tergantung pada pendahulu untuk kepercayaan diri dalam mengambil keputusan. 4). Penampil terbatas---kurang percaya diri, butuh tempat bersandar, tidak mempunyai keputusan, dan tertutup. Senang berada di bawah tekanan.

b) Peranan Kepercayaan

Dalam proses perundingan, akan ada kemungkinan yang besar dari hasil yang menguntungkan bagi organisasi bila tingkat kepercayaan yang tinggi timbul di antara kelompok yang berunding. Para perunding bermaksud membuat pertanyaan tentang kebutuhan, keinginan dan prioritas kelompok sepertinya berbahaya dan karena itu mereka hanya bersedia membuatnya jika mereka punya rasa percaya padanya. Tingkat kepercayaan yang tinggi di antara dua pihak yang berkonflik akan menjadi lebih terbuka dan berbagai informasi.

Sebagai tambahan, perundingan yang baik tidak akan pernah menempatkan pihak lain pada posisi di mana dia tidak keluar tanpa kehilangan muka.

c) Alternatif untuk mengarahkan perundingan.

Alternatif untuk mengarahkan perundingan adalah dengan cara menggunakan penengah (mediator) memungkinkan seorang yang netral untuk mencapai suatu persetujuan yang menguntungkan kedua belah pihak dan organisasi secara keseluruhan. Memakai penengah sedini mungkin kedalam proses memungkinkan terjadinya penyelesaiannya konflik sebelum perselisihan kelompok terjadi, yang dapat mengarahkan kepada hasil yang tidak berguna.



BAB XIV MANAJEMEN STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

A. Defenisi Mutu

Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri (Tom Peters dan Nancy Austin, *A Passion For Excellence*, 1985) dalam Edward Sallis (2012:29). Dalam buku yang sama, Nomi Preffer dan Anna Coote menjelaskan, mutu merupakan konsep yang licin. Mutu mengimplikasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang.

Nanang Fattah (2012:2) menyatakan, mutu adalah kemampuan (ability) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (services) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan kepuasan (satisfaction) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal *customers* dan eksternal *customers*. Internal *customer* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajaran (*leaners*) dan eksternal *customer* yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu.

Deming (1982:176) menjelaskan, mutu kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu adalah yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen.

Sementara Philip Corsby dalam Tim Dosen UPI (2010:294) menyatakan dua ide mengenai mutu. *Pertama*, bahwa mutu adalah gratis. Artinya, pemborosan dan ketidak-efisienan pada sistem dapat dihemat dan dibayar oleh program peningkatan mutu. *Kedua*, bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan dan seluruh hal yang tidak tercermin mutu dapat dihapus seluruhnya jika lembaga memiliki keinginan kuat untuk menghilangkannya.

Mutu ialah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat

memberikan kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan (Feigenbaum, 1986:7).

Garvi dan Davis (1994) menyatakan, mutu ialah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan peningkatan atau perubahan keterampilan tenaga kerja, proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi dan melebihi harapan konsumen.

Defenisi Juran (1983), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitnes for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama, yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan, (2) psikologis yaitu citra rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu jaminan; dan (5) etika, yaitu sopan santun.

Sallis (1993) dalam Tim UPI (2010:295) mendefinisikan mutu dalam dua perspektif, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu absolut merupakan mutu dalam arti yang tidak bisa ditawar-tawar lagi atau bersifat mutlak. Absolut juga dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang ditentukan secara sepihak, yaitu oleh produsen (jasa atau barang). Dalam pandangan absolut, mutu diartikan sebagai ukuran yang terbaik menurut pertimbangan produsen dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Sedangkan mutu relatif diartikan sebagai mutu yang ditetapkan oleh selera konsumen. Dengan demikian, suatu barang atau jasa dapat disebut bermutu oleh seorang konsumen, tetapi belum ditentukan bermutu oleh konsumen yang lainnya.

Deni Koswara dan Cepi Tiatna dalam Tim UPI (2010:295) menyatakan mutu sebagai kondisi yang terkait dengan kepuasan pelanggan terhadap barang atau jasa yang diberikan oleh produsen. Lebih luas dari itu, konsep mutu atau jasa yang diberikan oleh sebagai pembuat atau pemberi jasa yang didasarkan pada

spesifikasi mengorientasikan proses manajemen pada upaya untuk mencapai mutu baik pada input, proses, maupun output organisasi, sehingga diharapkan organisasi akan selalu memiliki hubungan yang berarti dengan pelanggan. Keberartian inilah yang akan membuat organisasi dikatakan sebagai organisasi yang bermutu.

Sementara, Goetsch dan Davis (1994) dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:4) menyatakan, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Dari defenisi tersebut di atas kita bisa simpulkan konsep mutu.

Tabel 14.1 Konsep Mutu menurut ahli

Ahli	Konsep Mutu
Crosby (1979)	Kualitas adalah sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan (<i>conformance to requirement</i>).
Deming (1982)	Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.
Feigenbaum (1986)	Kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (<i>full customer satisfaction</i>)
Garvin (1988)	Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.
Kualitas: Sesuai standar, kebutuhan, kepuasan dan harapan..	

B. Defenisi Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu adalah proses yang mencakup kegiatan mengukur mutu pelayanan yang diselenggarakan, menganalisis berbagai kekurangan, menetapkan dan melaksanakan tindakan koreksi, serta menilai hasil yang dicapai yang dilaksanakan secara sistematis dan berulang berdasarkan standar yang telah ditetapkan. (Health Palmer, 1983).

Defenisi lain, Penjaminan Mutu adalah proses yang dilaksanakan secara berkesinambungan, sistematis, objektif, dan terpadu dalam menetapkan masalah dan penyebab masalah mutu pelayanan berdasarkan standar yang ditetapkan, menetapkan dan melaksanakan cara penyelesaian masalah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta menilai hasil yang dicapai guna menyusun saran tindak lanjut untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan (Azrul Azwar, 1995).

UNESCO (2006) dalam Nanang Fattah (2012:2) mendefinisikan Penjaminan Mutu (Quality Assurance/QA) adalah istilah umum yang digunakan sebagai kata lain untuk semua bentuk kegiatan monitoring, evaluasi dan kajian (review) mutu. Kegiatan penjaminan mutu tertuju pada proses untuk membangun kepercayaan dengan cara melakukan pemenuhan persyaratan atau standar minimum pada komponen input, komponen proses, dan hasil atau *outcome* sesuai dengan yang diharapkan *stake holder*. Lebih lanjut dinyatakan bahwa penjaminan mutu memiliki dua bentuk yaitu, pertama dalam bentuk desain kegiatan proses perbaikan dan pengembangan mutu secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*), dan kedua, dalam bentuk budaya mutu (*quality culture*) yang menganut tata nilai (values) yang menjadi keyakinan *stake holder* pendidikan dan prinsip atau asas-asas yang dianutnya. Dengan demikian, penjaminan mutu sebagai suatu sistem mengandung tata nilai dan asas dalam proses perubahan, perbaikan, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Stake holder pendidikan seperti orangtua, masyarakat, pemerintah, dan dunia industri memiliki persepsi yang berbeda tentang mutu. Perbedaan persepsi ini berimplikasi bagi sekolah atau institusi pendidikan akan perlunya menetapkan standar mutu sebagai acuan dalam mencapai mutu pendidikan. (Nanang Fattah, 2012:3).

C. Defenisi Total Quality Management

Defenisi TQM juga bermacam-macam. TQM diartikan sebagai panduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. (Ishikawa) dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003: 4).

Santono (1993) dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:4) menyatakan, TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. (Edward Sallis, 2012:73). Jadi, TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja.

Dijelaskan lebih lanjut, TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan ‘selalu baik sejak awal’. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah.

Edwar Sallis (2013:74) kembali mengatakan, Kata “Total” (Terpadu) dalam TQM menegaskan, bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata “Manajemen” dalam TQM

berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi, atau peranannya, adalah manager bagi tanggungjawabnya masing-masing. TQM biasanya digunakan untuk mendeskripsikan dua gagasan yang sedikit berbeda nama saling berkaitan. Yang pertama adalah filosofi perbaikan secara terus menerus. Kedua, untuk mendeskripsikan alat-alat dan teknik-teknik seperti *brainstorming*.

Ada beberapa pihak yang percaya TQM dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan. Hanya saja esensi TQM adalah perubahan budaya (*change of culture*). Perubahan budaya sebuah institusi adalah proses yang lambat dan tidak bisa tergesa-gesa. Dampak-dampak TQM hanya akan dicapai jika semua pelakunya merasa perlu untuk ikut terlibat. Makna sejati dari mutu tersebut harus mampu menyentuh pikiran dan hati semua pelaku. Dan dalam dunia pendidikan, hal ini akan terwujud jika semua staf pendidikan merasa yakin bahwa pengembangan mutu akan membawa dampak positif bagi mereka dan akan menguntungkan para anak didik.

D. Pemikiran Beberapa Pakar Mutu

Pembahasan tentang mutu tidak terlepas tiga pakar utama yang merupakan pioner dalam pengembangan *Total Quality Management (TQM)*. Ketiga pakar tersebut yakni **W. Edwards Deming**, **Joseph M Juran** dan **Philip B Crosby**. Selain itu, ada beberapa pakar lainnya seperti, **Armand V Feigenbaum** (yang terkenal dengan konsep *Total Quality Control (TQC)* dan sejumlah pakar-pakar Jepang, di antaranya seperti **Shigeo Shingo**, **Taiichi Ohno** (pelopor Just-In-Time/JIT) dan **Kaoru Ishikawa** (pemrakarsa *Quality Control Circle (QCC)*). (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003; 48).

Gagasan tentang mutu dalam dunia industri mulai dikembangkan oleh W. Edwards Deming. Dalam buku *Total Quality Management (TQM)* karya Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:49-62) menguraikana tentang W. Edward Deming, Joseph M

Juran, Philip B Crosby. Berikut pandangan ketiga pelopor mutu tersebut.

1. W. Edwards Deming

Banyak orang menganggap bahwa Deming adalah bapak dari gerakan TQM. Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*statistical process control*). Atas jasanya yang besar bagi industri Jepang, maka setiap tahun diberi penghargaan bernama *Deming Prize* kepada perusahaan yang berprestasi dalam hal kualitas. Deming Prize sendiri terbagi dalam dua kategori yaitu, Hadiah Deming bagi individual yang berjasa dalam pengendalian kualitas dan metode statistika Jepang serta Deming Application Prize yang diberikan kepada perusahaan yang melaksanakan dengan baik pengendalian kualitas perusahaan dan pengendalian mutu statistiknya.

Deming menganjurkan penggunaan SPC (yang dikembangkan pertama kali oleh Shewart) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab kekhususan dalam menangani kualitas. Ia berkeyakinan bahwa perbedaan atau variasi merupakan suatu fakta yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan. Kontribusi utama yang membuatnya terkenal adalah Deming Cycle, Deming Fourteen Point, dan Seven Deadly Diseases.

Siklus Deming

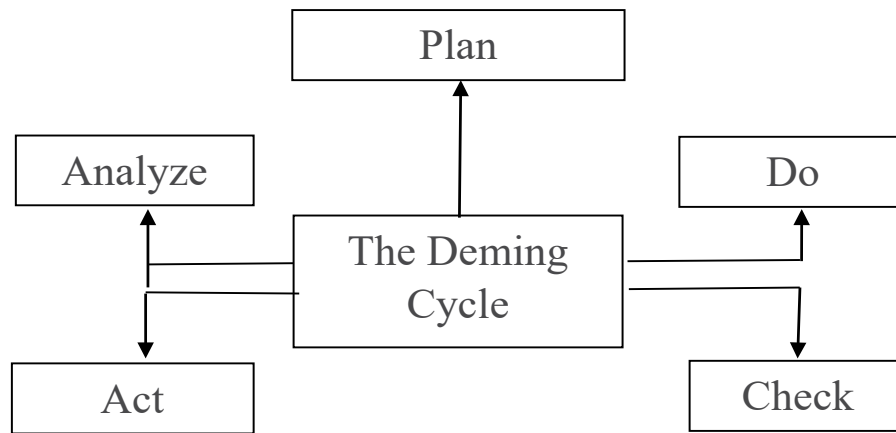
Siklus Deming ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi, pemasaran) dalam suatu usaha kerja sama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tahap-tahap dalam Siklus Deming terdiri dari

1. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (plan).
2. Menghasilkan produk (do).

3. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (check).
4. Memasarkan produk tersebut (act).
5. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasaran dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya. (Analyze).

Berikut gambar siklus Deming



Sumber; Gambar Siklus Deming (Fandy Tjiptomo dan Anastasia Diana, 2003:51)

Empat Belas Point Deming (Deming Fourteen Points)

Selain terkenal dengan Siklus Deming, pemikiran Deming yang tak kalah penting wajib kita pahami yakni, empat belas point Deming yang merupakan ringkasan dari keseluruhan pandangan W Edward Deming terhadap apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan transisi positif dari bisnis sebagaimana biasanya sehingga menjadi bisnis berkualitas tingkat dunia. Berikut ini adalah ringkasan dari keempat belas point Deming.

1. Ciptakan kejelasan tujuan dalam menuju perbaikan produk dan jasa, dengan maksud untuk menjadi lebih dapat bersaing, tetap berada dalam bisnis dan untuk menciptakan lapangan kerja

2. Adopsi falsafah baru. Manajemen harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar bertanggungjawab dan mengambil alih kepemimpinan guna menghadapi perubahan.
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk. Bentuklah mutu sejak awal.
4. Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.
5. Perbaiki secara konstant dan terus menerus sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, yang pada gilirannya secara konstant menurunkan biaya.
6. Lembagakan *on the job training*.
7. Lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknologi dapat bekerja dengan lebih baik.
8. Hapuslah rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif.
9. Hilangkan dinding pemisah antardepartemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu team.
10. Hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja. Hal-hal tersebut dapat menciptakan permusuhan.
11. Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan.
12. Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebanggaan karyawan atas keahliannya.
13. Giatkan program pendidikan dan *self-improvement*
14. Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

Pandangan Deming yang terkenal yakni Deming's Seven **Deadly Disease**.

Deming's Seven Deadly Diseases merupakan ringkasan dari pandangan Deming terhadap faktor-faktor yang dapat merintangikan transformasi menuju bisnis berkualitas tingkat dunia. Ketujuh faktor tersebut yaitu;

- 1 Kurangnya kejelasan tujuan untuk merencanakan produk dan jasa yang memiliki pasar yang cukup untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam bisnis dan menyediakan lapangan kerja.
- 2 Penekanan pada laba jangka pendek; pemikiran jangka pendek yang didorong oleh ketakutan akan usaha-usaha pengambilalihan dan tekanan dari bankir dan pemilik saham untuk menghasilkan deviden.
- 3 Sistem pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode-metode atau sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. Evaluasi prestasi, merit ratings, dan penilaian tahunan merupakan bagian dari penyakit ini.
- 4 Job hopping oleh para manajer.
- 5 Hanya menggunakan data dan informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan, hanya memberikan sedikit pertimbangan atau bahkan tidak sama sekali terhadap apa yang tidak diketahui dan tidak diketahui
- 6 Biaya medis yang terlalu berlebihan.
- 7 Biaya hutang yang berlebihan, yang dikarekakan para pengacara yang bekerja berdasarkan tarif kontigensi.

Pandangan Deming terhadap Kegagalan Mutu

Selain memiliki pandangan terkait mutu Deming juga memiliki pandangan terkait kegagalan mutu. Analisa terhadap kegagalan mutu merupakan salah satu hasil penelitian terpenting dari penelitian Deming. (Edward Sallis, 2012:103).

Dijelaskan lebih lanjut Deming membedakan sebab-sebab kegagalan menjadi dua bentuk, 'umum' dan 'khusus'. Sebab-sebab

umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. Masalah sistem ini merupakan masalah internal proses institusi. Masalah-masalah tersebut hanya bisa diatasi jika sistem proses dan prosedur institusi tersebut dirubah. Sementara sebab-sebab lain yang disebut sebab khusus yakni melahirkan variasi-variasi yang non-acak di dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal.

2. Joseph M Juran

Joseph M Juran adalah pelopor revolusi mutu di Jepang. Memiliki dua gelar sarjana (teknik dan hukum) dan merupakan pendiri dari Juran Institute, di Wilton, Connecticut. Institusi ini bergerak dalam bidang pelatihan, penelitian dan konsultasi manajemen kualitas.

Juran mendefinisikan kualitas *sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (fitness for use), yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya*. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung lima dimensi utama yaitu, kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan dan *field use*.

Juran pernah mendapat penghargaan dari Kaisar Jepang berupa medali *Order of the Sacred Treasure* atas usahanya dalam mengembangkan kualitas di Jepang dan membina persahabatan antara Jepang dan Amerika Serikat. Kontribusi Juran yang paling terkenal antara lain Juran's Three Basic Steps to Progress, Juran's Ten Steps to Quality Improvement, The Pareto Principle, dan The Juran Trilogy. Selain itu, Juran juga mengembangkan konsep Managing Business Process Quality, yang merupakan suatu teknik untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas seada fungsional silang (cross-functional).

Juran's Three Basic Steps to Progress.

Menurut Juran, tiga langkah dasar ini merupakan langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik *diminishing return*

dalam hubungan antara kualitas dan daya saing. Ketiga langkah tersebut terdiri dari:

1. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar berkesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
2. Mengadakan program pelatihan secara luas.
3. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Juran's Ten Steps to Quality Improvement.

Sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas menurut Juran meliputi;

1. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
2. Menetapkan tujuan perbaikan.
3. Mengorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
4. Menyediakan pelatihan
5. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
6. Melaporkan perkembangan.
7. Memberi penghargaan
8. Mengkomunikasikan hasil-hasil.
9. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
10. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regulasi perusahaan.

The Pareto Principle

Juran menerapkan prinsip yang dikemukakan oleh Vilfredo Pareto ke dalam manajemen. Prinsip ini kadang kala disebut pula kaidah 80/20, yang bunyinya “80 % of the trouble comes from 20% of the problems”. Menurut prinsip ini, organisasi harus memusatkan energinya pada penyisihan sumber sama salah yang sedikit tetapi vital (*vital few sources*) yang menyebabkan sebagian besar masalah.

Baik Juran maupun Deming yakin bahwa sistem yang dikendalikan oleh manajemen merupakan sistem dimana sebagian besar masalah terjadi.

Terkait prinsip ini, ada sedikit perbedaan, Edward Sallis (2012:108) prinsip di atas dengan Aturan 85/15. Aturan 85/15 dari Joseph Juran menjadi suatu yang sangat kuat dibutuhkan, Juran menyatakan, bahwa 85 persen masalah-masalah mutu dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik. Sehingga, penerapan sistem yang benar akan menghasilkan mutu yang benar. Dengan demikian, menurut Juran, 85 persen masalah merupakan tanggungjawab manajemen, karena mereka memiliki 85 persen kontrol terhadap sistem organisasi.

The Juran Trilogy

Then Juran Trilogy merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama. Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini adalah dijelaskan sebagai berikut; Perencanaan Kualitas. Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk itu adalah;

1. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan.
3. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
5. Menyebarkan rencana kepada level operasional.

Pengendalian kualitas. Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah berikut;

1. Menilai kinerja kualitas aktual.
2. Membandingkan kinerja dengan tujuan.

3. Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

Perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on going* dan terus menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah;

1. Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun.
2. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
3. Membentuk suatu tim proyek yang bertanggungjawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan.
4. Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

3. Philips B Crosby

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan, yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik (*acceptable quality level*). Ia juga dikenal dengan *Quality Vaccine* dan *Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement*.

Pandangan-pandangan Crosby dirangkumnya dalam ringkasan yang ia sebut sebagai dalil-dalil Manajemen Kualitas. Dalil-dalil ini dikemukakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok berikut:

1. Apa yang dimaksud dengan kualitas?
2. Sistem seperti apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kualitas?

3. Standar kinerja bagaimana yang harus digunakan?
4. Sistem pengukuran seperti apa yang dibutuhkan?

Dalil pertama: definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan.

Dulu kualitas diterjemahkan sebagai tingkat kebagusan atau kebaikan (*goodnes*). Defenisi ini memiliki kelemahan, yaitu tidak menerangkan secara spesifik baik/bagus itu bagaimana. Misalnya, membeli sepeda motor yang bagus. Ini sangat lah subjektif. Bagus itu seperti apa. Apakah kriterianya? Bagaimana kecepatannya? Modelnya yang sportif? Hemat BBM? Suku cadang mudah didapat? Yang tidak cepat rusak? Sesuai ini tidak jelas.

Defenisi kualitas menurut Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Meleset sedikit saja dari persyaratannya, maka suatu produk atau jasa dikenakan tidak berkualitas. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.

Dalil Kedua: Sistem kualitas adalah pencegahan.

Pada masa lalu sistem kualitas adalah penilaian (*appraisal*). Misalnya di pabrik TV, pada akhir proses dinyatakan apakah TV yang dihasilkan tergolong buruk atau bagus. Penilaian akhir ini hanya menyatakan bahwa apabila baik maka akan diserahkan kepada distributor, sedangkan bila buruk akan disingkirkan. Penilaian seperti ini tidak menyelesaikan masalah, karena yang buruk akan selalu ada. Mengapa tidak dilakukan pencegahan sejak awal sehingga *output*-nya dijamin bagus serta hemat biaya dan waktu. Dalam hal ini dikenal dengan *the law of tens*. Maksudnya, bila kita menemukan suatu kesalahan di awal, proses, biaya cuma satu rupiah. Tetapi bila ditemukan di proses kedua, maka biayanya menjadi 10 rupiah. Ditemukan di proses berikutnya lagi biayanya menjadi 100 rupiah. Jadi, sistem kualitas menurut Crosby merupakan pencegahan.

Dalam suatu proses pasti ada *input* atau *output*. Di dalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali input dimana proses pencegahan dapat dilakukan, yaitu;

1. Fasilitas dan perlengkapan.
2. Pelatihan dan pengetahuan
3. Prosedur, pedoman/manual operasi standar, dan pedoman standar kualitas.
4. Standar kinerja/prestasi.

Dalil ketiga. Kerusakan non (zero defect) merupakan standar kinerja yang harus digunakan.

Konsep yang berlaku di masa lalu, yaitu konsep mendekati (*close enough*). Misalnya, efisiensi mesin mendekati 95 persen. Tetapi coba dihitung berapa besarnya inefisiensi 5 persen dikalikan penjualan. Bila diukur dalam rupiah maka baru disadari besar sekali nilainya. Orang sering terjebak dengan nilai persentase, sehingga Crosby mengajukan konsep kerusakan nol yang menurutnya dapat tercapai apabila perusahaan melakukan sesuatu secara benar semenjak pertama kali dan setiap kali.

Dalil keempat: Ukuran kualitas adalah price of non conformance.

Kualitas harus merupakan suatu yang dapat diukur. Biaya untuk menghasilkan kualitas juga harus terukur. Menurut Crosby, biaya mutu merupakan penjualan antara *Price of Non Conformance* and *Price of Conformance*.

Price of Non Conformance (PONC) adalah biaya yang harus dikeluarkan karena melakukan kesalahan. Contohnya ketika terjadi salah kirim kertas dari Jakarta ke Yogyakarta. Pelanggan minta kerja CD tetapi yang dikirim kertas HVS. Misalnya, tidak ada yang mau menerima kertas HVS, maka biaya angkut Jakarta-Yogyakarta, sewa gudang, biaya administrasi, biaya lain serta kemungkinan kerugian penjualan ditanggung oleh produsen. Dengan konsep *zero defect*, diharapkan PONC ini tidak ada sehingga dapat menurunkan biaya kualitas.

Price of Conformance (POC) adalah biaya yang dikeluarkan bila tugas dilakukan secara benar semenjak pertama kalinya. Untuk keperluan ini dibutuhkan konfirmasi persyaratan dari para pelanggan. Sebelum pengiriman, DO-nya diperiksa benar apa yang dikirim kertas CD? Truknya juga diperiksa, apa betul yang dimuat kertas CD? Ekspedisi dicek, apa betul truk menuju ke Yogyakarta? Dari semua langkah itu dihitung berapa biaya. Kesemuanya merupakan POC. Dalam praktik sehari-hari POC mencaup biaya pelatihan dan pendidikan kualitas, inspeksi dan kalaborasi.

Crosby's Quality Vaccine

Crosby's Quality Vaccine terdiri dari tiga unsur, yaitu Determinasi (*Determination*), pendidikan (*Education*), dan pelaksanaan (*Implementation*). Determinasi adalah suatu sikap dari manajemen untuk tidak menerima proses, produk atau jasa yang tidak memenuhi persyaratan, seperti reject, scraps, lead delivery, wrong shipment, dan lain-lain.

Menurut Crosby, setiap perusahaan harus divaksinasi agar memiliki antibodi untuk melawan ketidaksesuaian terhadap persyaratan (*non conformance*). Ketidaksesuaian ini merupakan sebab, sehingga harus dicegah dan dihilangkan. Dalam menyiapkan vaksinasi, suatu perusahaan perlu membuat lima unsur, yaitu;

1. Integritas

CEO (Chief Executive Officer) harus dapat menjamin bahwa pelanggan menerima apa yang telah dijanjikan, seperti kualitas produk jasa, kualitas penyampaian, keamanan dan lain-lain. COO (Chief Operation Officer) harus memiliki pemikiran bahwa kualitas di atas segala-galanya.

2. Sistem

Sistem adalah serangkaian prosedur dan kegiatan individu di dalam tim untuk menjamin kualitas. Untuk itu diperlukan pendidikan kualitas yang merupakan proses untuk membantu

karyawan agar memiliki bahasa yang sama dalam kualitas dan mengerti peran mereka dalam upaya peningkatan kualitas.

3. **Komunikasi**

Setelah memiliki bahasa yang sama, maka komunikasi akan lebih mudah terjalin. Komunikasi ini adalah proses mengirim dan menerima informasi mengenai kualitas dan mendukung peningkatan kualitas. Semua informasi mengenai usaha peningkatan kualitas disampaikan seluruh karyawan.

4. **Operasi**

Operasi adalah kegiatan sehari-hari yang dilakukan organisasi untuk menjaga agar tetap berfungsi. Hal ini dilaksanakan dengan mendidik pemasok agar mengirim produk dan jasa sesuai dengan persyaratan. Selain itu, prosedur, produk dan sistem dikualifikasi dan dibuktikan sebelum pelaksanaan dan diuji secara terus menerus

5. **Kebijakan**

Dibutuhkan pula adanya pernyataan dan pengarahan dari manajemen yang memperjelas dimana mereka berdiri dan menentukan sikap tentang kualitas. Kebijakan harus jelas dan tidak ragu-ragu.

Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement.

Empat belas langkah untuk perbaikan kualitas menurut Crosby terdiri atas:

1. Menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
2. Membentuk tim kualitas antardepartemen
3. Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial.
4. Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya digunakan sebagai alat manajemen.

5. Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan.
6. Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi.
7. Mengadakan program *zero defects*.
8. Melatih para penyelia untuk bertanggungjawab dalam program kualitas tersebut.
9. Mengadakan *zero defect day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru.
10. Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim.
11. Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajem apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas.
12. Mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi.
13. Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus menerus.
14. Mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.

E. TQM dalam Konteks Pendidikan di Indonesia

Nanang Fattah (2012:5) menjelaskan di Indonesia, perihal Penjaminan Mutu diatur oleh Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005, pasal 91:

1. Setiap Satuan Pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan.

2. Penjaminan mutu pendidikan dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan,
3. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Selanjutnya, pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan atau satuan pendidikan. Apa yang menjadi esensi akreditasi adalah sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan secara objektif, adil, transparan, dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Pada PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada BAB II pasal 2, lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi;

- a. Standar isi;
- b. Standar proses;
- c. Standar Kompetensi Lulusan
- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan;
- e. Standar sarana dan prasarana;
- f. Standar pengelolaan;
- g. Standar pembiayaan; dan
- h. Standar penilaian pendidikan.

Adapun penjelasannya yakni,

Standar isi; adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Standar proses: adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

Standar Kompetensi Lulusan; adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan; adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

Standar sarana dan prasarana; adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekspreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Standar pengelolaan; adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Standar pembiayaan; adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.

Standar penilaian pendidikan; adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

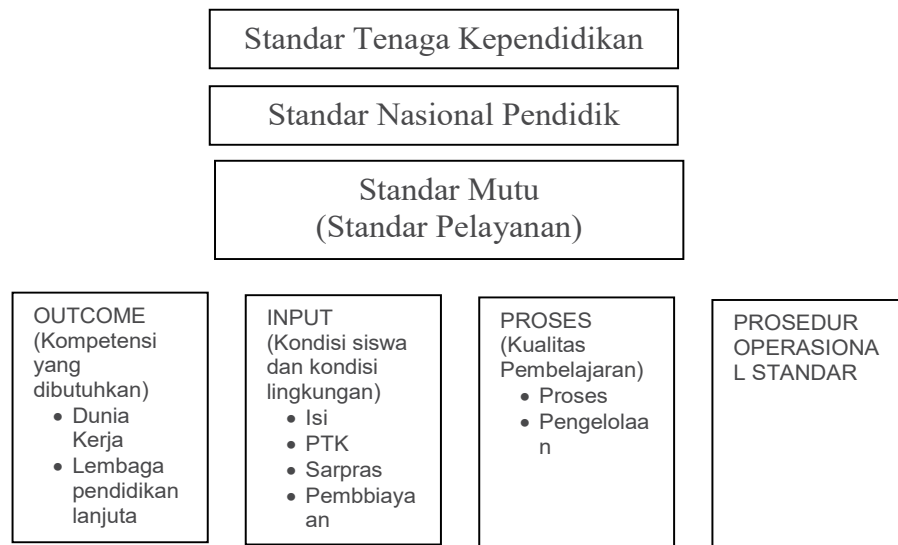
Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Dan Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Pada Pasal (3) dan Pasal (4) PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan, Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan,

pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Sedangkan untuk mengetahui lebih mendalam terkait Standar Nasional Pendidikan di Republik Indonesia ini mahasiswa diminta membaca lampiran PP tersebut. Selain itu penjamin mutu pendidikan formal, nonformal dan informal juga dapat dibaca pada lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

Sementara Proses Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan secara garis besar dapat dikategorikan ke dalam tiga kegiatan utama, yakni: input, proses, *output* dan *outcome*.



Pengukuran Ketercapaian Standar Acuan Mutu dan Evaluasi Mutu Pendidikan

Nanang Fattah (2012:28-31) menjelaskan pengukuran ketercapaian standar acuan dan evaluasi mutu pendidikan dilakukan terhadap satuan/program pendidikan melalui;

- a) Evaluasi diri Satuan/Program Pendidikan (EDS);
- b) Monitoring Satuan/Program Pendidikan oleh Pemerintah Daerah (MSPD)
- c) Akreditasi;
- d) Sertifikasi;
- e) Ujian Nasional dan
- f) Pengumpulan Data Padati

A. Evaluasi Diri Satuan/Program Pendidikan (EDS)

Evaluasi diri satuan/Program Pendidikan (EDS) merupakan salah satu kegiatan pengukuran ketercapaian standar acuan mutu pada satuan/program pendidikan. Alat yang digunakan untuk pengukuran ketercapaian standar mutu pada satuan/program pendidikan ada instrumen Evaluasi Diri Satuan/Program Pendidikan. Setiap satuan pendidikan melakukan penjarangan data dengan cara mengisi instrumen evaluasi diri. Pengukuran kinerja melalui pengukuran evaluasi diri satuan/program pendidikan dilakukan setahun sekali. Hasil pengukuran kemudian dianalisis, sehingga menghasilkan satuan/program pendidikan dengan kategori:

1. **Tingkat 1.** Artinya mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan tersebut belum memenuhi Standar Pelayanan Minimal.
2. **Tingkat 2.** Artinya, mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan tersebut memenuhi Standar Pelayanan Minimal.
3. **Tingkat 3.** Artinya, mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan tersebut memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
4. **Tingkat 4.** Artinya, mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan tersebut melampaui Standar Nasional Pendidikan.

Selanjutnya, analisis tersebut menghasilkan rekomendasi berupa:

- a. Program peningkatan pencapaian standar mutu acuan satuan/program pendidikan yang bersangkutan sebagai dasar menyusun Rencana Pengembangan Satuan/program pendidikan (RPS) dengan mata anggaran dan Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Satuan/program Satuan Pendidikan (RAPBS).
- b. Program peningkatan pencapaian standar mutu acuan untuk diusulkan kepada kabupaten/kota. Selanjutnya, oleh kabupaten/kota dirancang pada Renstra kabupaten/kota.

B. Monitoring Satuan/Program Pendidikan oleh Pemerintah Daerah (MSPD)

Monitoring satuan/program pendidikan oleh pemerintah daerah (MSPD) merupakan pengukuran kinerja kabupaten/kota dalam pencapaian standar mutu pendidikan. Alat yang digunakan untuk mengukur audit kinerja pada tingkat kabupaten/kota adalah laporan MSPD. Data yang dijaring melalui laporan tersebut berasal dari evaluasi diri satuan/program pendidikan. Penjaringan data kabupaten/kota dilakukan oleh para pengawas satuan/program pendidikan sesuai dengan satuan/program pendidikan yang termasuk binaannya. Analisis hasil pengukuran menghasilkan pencapaian standar mutu pendidikan pada tingkat kabupaten/kota dengan kategori sebagai berikut;

- a. **Tingkat 1**, artinya mutu pendidikan di kabupaten/kota tersebut belum memenuhi Standar Pelayanan Minimal.
- b. **Tingkat 2**, artinya mutu pendidikan di kabupaten/kota tersebut memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
- c. **Tingkat 3**, artinya mutu pendidikan di kabupaten/kota tersebut memenuhi standar nasional pendidikan.
- d. **Tingkat 4**, artinya mutu pendidikan di kabupaten/kota tersebut telah melampaui Standar Nasional Pendidikan.

Hasil analisis diperoleh rekomendasi peningkatan pencapaian standar mutu sebagai berikut;

- a. Peningkatan pencapaian standar acuan mutu untuk kabupaten/kota yang bersangkutan di masukkan sebagai bahan Renstra kabupaten/kota.
- b. Usulan bantuan dan fasilitas yang dikirim ke pemerintah provinsi (Dinas pendidikan provinsi atau kantor wilayah Kemenag dan pemerintah (Kemendikbud dan Kemenag).

C. Akreditasi

Akreditasi merupakan salah satu pengukuran ketercapaian standar acuan mutu pendidikan yang dilakukan secara eksternal oleh Badan Akreditasi Nasional Satuan/program pendidikan/madrasah (BAN S/M) dan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT). Pengukuran dilakukan secara berkala untuk mengetahui pencapaian standar acuan mutu satuan/program pendidikan. Peningkatan akreditasi dilakukan jika hasil akreditasi memenuhi standar kriteria standar sebagai berikut;

- a. Peringkat akreditasi A, satuan/program pendidikan termasuk kategori Sangat Baik.
- b. Peringkat akreditasi B, satuan/program pendidikan termasuk kategori Baik.
- c. Peringkat akreditasi C, satuan/program pendidikan termasuk kategori Cukup Baik.

Dari pendapat di atas penulis menilai, akreditasi selalu menjadi barang 'jualan' sekolah ketika melakukan promo karena memang menjadi kebanggaan sekolah. Akreditasi selalu didengungkan dan muncul di brosur, pamflet, maupun spanduk dan baleho ketika sekolah memasang di sejumlah titik. Alasannya, untuk memancing masyarakat (costumer) untuk tertarik masuk ke sekolah tersebut.

D. Sertifikasi

Sertifikasi, dalam hal ini sertifikasi pendidik, merupakan pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui pencapaian standar mutu acuan terkait dengan standar pendidikan. Sertifikasi adalah

proses pemberian sertifikat bagi pendidik. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada pendidik sebagai tenaga profesional. Pengukuran pada sertifikasi, sesuai dengan kriteria, menghasilkan pendidikan dengan kategori lulus dan tidak lulus. Pendidik yang lulus artinya pendidik tersebut telah memenuhi standar nasional pendidikan. Sementara kategori tidak lulus, artinya pendidik tersebut belum memenuhi standar nasional pendidikan. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran sertifikasi adalah kompetensi dan kualifikasi pendidik.

E. Ujian Nasional

Ujian Nasional (UN) merupakan pengukuran ketercapaian standar acuan mutu pendidikan terkait dengan pencapaian Standar Kompetensi Lulusan. Pengukuran tersebut akan menghasilkan tingkat kelulusan peserta didik secara nasional. Data yang diperoleh pada pengukuran ini adalah data kinerja dan prestasi peserta didik.

Menurut penulis, dalam penyelenggaraan pengukuran. Negara selalu merubah-rubah nomenklatur. Saat ini UN dilakukan berdasarkan paper test (menggunakan kertas) dan computer test (menggunakan komputer) atau disebut Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) dan Ujian Nasional Kertas dan Pensil (UNKP).

F. Pengumpulan Data Pangkalan Data dan Informasi (Padati)

Pengumpulan data Padati dilakukan terhadap satuan/program pendidikan secara berkala setiap tahun. Pengukuran dilakukan guna menjaring data kuantitatif tentang staf, peserta didik, fasilitas, pendidik, dan sumber daya lainnya yang terkait dengan standar acuan mutu. Data Padati dijaring oleh kabupaten/kota, kemudian selanjutnya dikirim ke PSP Kemendikbud dan EMIS Kemenag.

Dari berbagai cara untuk meningkatkan mutu, kepala sekolah memiliki peran dan pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan mutu pendidikan karena kepala sekolah merupakan faktor yang terpenting dalam kepemimpinan pendidikan. Kepala

sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan memengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. (E Mulyasa; 2015:181).

F. Manajemen Berbasis Sekolah

Kekuasaan orde baru (Orba) selama 32 tahun ternyata tidak mampu membendung gempuran arus perubahan yang begitu kuat dilakukan elemen mahasiswa. Gempuran perubahan karena menganggap sistem kekuasaan orde baru menyebabkan masyarakat terbelenggu. Segala kebijakannya dilakukan oleh negara dianggap adalah yang terbaik bagi masyarakat dalam segala aspek kehidupan dengan berbagai dimensinya. Sehingga kehidupan cenderung monoton dan tidak dapat melakukan pembaruan dalam rangka menghadapi tuntutan global yang semakin mendesak dan telah menjadi keharusan. Salah satu aspek yang sangat merasakan dampak sistem sentralistik adalah dunia pendidikan. (Amiruddin Siahaan, ddk, 2006:10).

Akibat sistem sentralistik tersebut pendidikan tidak berdaya sama sekali. Puncaknya, pada 1998 terjadi 'gelombang' besar untuk menghancurkan bendungan orba. Bendungan yang begitu kuat tersebut akhirnya hancur.

Semua yang awalnya sentralistik tiba-tiba berubah menjadi desentralisasi. Siap atau tidak, sejak orde baru tumbang dan berganti menjadi era reformasi tersebut pengelolaan pendidikan pun berubah. Hal ini juga diperkuat dengan munculnya Undang-Undang.

Nanang Fattah (2012:37-38) mengatakan, perubahan suasana politik di Indonesia yang muncul serta adanya krisis ekonomi kemudian berkembang menjadi krisis sosial politik berimplikasi pada perubahan dalam berbagai bidang antara lain bidang pendidikan. Isu sentralisasi dan desentralisasi yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai pemberdayaan daerah, telah semakin menguat. Terdorong oleh suasana perubahan politik kenegaraan, semakin

diyakini bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah dengan pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang intinya memberikan kewenangan dan pendelegasian kewenangan (*delegation of outhority*) pada sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*quality continuous improvement*).

Chapriian (1990) dalam Nanang Fattah (2012:38) menyatakan Manajemen Berbasis sekolah sebagai terjemahan dari *School Based Management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orangtua siswa, dan masyarakat. Manajemen Berbasis Sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambil keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal.

Pendapat lain tentang MBS disampaikan E Mulyasa (2015: 211). MBS dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada kepala sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan dan masyarakat), masyarakat warga sekolah adalah orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha dan sebagainya, untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan keputusan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau *stake holder* yang ada. (Catatan: MBS tidak dibenarkan menyimpang dari peraturan-peraturan berlaku).



GAMBAR 14.1 dan 14.2 SMP Negeri 13 Binjai mengelola sendiri cara membangkitkan literasi di sekolah.

Otonomi dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri sendiri, kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur

utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (*suitanability*). Istilah otonomi juga sama dengan istilah “swa”. Misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan pengambilan keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif, dan antipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi keputusannya sendiri.

Dari sejumlah pendapat di atas sangat jelas. Lahirnya otonomi pendidikan hingga muncul MBS diperkuat dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku di Indonesia. Connie Charirunnisa (2016:203-204) menyatakan landasan yuridis yang mengatur soal penerapan MBS yakni;

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (khususnya yang terkait dengan MBS) adalah Bab XIV, Pasal 51, ayat (1). “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (Khususnya yang terkait dengan MBS adalah Bab II, Pasal 3 yaitu “Badan hukum pendidikan bertujuan memajukan pendidikan nasional

dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dan otonomi perguruan tinggi pada jenjang pendidikan tinggi”.

3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (khususnya yang terkait dengan MBS adalah Bab VIII, Pasal 49, ayat (1) “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, dan
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 78 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah. Dijelaskan lebih lanjut, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang ditawarkan otonomi kepada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan, supaya dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Amiruddin Siahaan dkk (2006:31-32) menyebutkan MBS dengan istilah Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MPBS) dan merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Indikator keberhasilan harus dapat diukur dan dirasakan oleh para *stake holder* pendidikan, adalah adanya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Manajemen Berbasis Sekolah berpotensi

untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Sekolah dalam hal ini menjadi lembaga mandiri dalam menetapkan kebijakannya, tetapi memiliki jaringan kerja dengan berbagai pihak yang dapat meningkatkan mutu kinerja manajemennya.

Dalam pelaksanaan MPBS, pihak sekolah, masyarakat, dan pemerintah mempunyai peran masing-masing yang saling mendukung, bersinergi satu dengan lainnya. Sekolah berada pada bagian terdepan dalam pembuatan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan. Masyarakat dituntut berpartisipasi agar lebih memahami, membantu dan mengontrol proses pendidikan. Sedangkan pemerintah berperan sebagai peletak kerangka dasar kebijakan pendidikan serta menjadi fasilitator yang akan mendukung secara kondusif tercapainya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. MPBS memberikan otonomi yang luas kepada kepala sekolah untuk mengelola sumber daya pendidikan yang dapat dimanfaatkan untuk kemajuan pendidikan di sekolah. Melalui MPBS diharapkan mendorong profesionalisme guru dalam berkinerja, demikian juga halnya dengan kepala sekolah baik sebagai manajer maupun sebagai pemimpin di sekolah.

Depdiknas (1999) dalam Amiruddin Siahaan dkk (2006:32-33) mengungkapkan beberapa indikator yang menjadi karakteristik dari konsep MPBS atau MBS sekaligus merefleksikan peran dan tanggung jawab masing-masing pihak antara lain sebagai berikut;

- (1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
- (2) Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai;
- (3) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- (4) Adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (kepala sekolah, guru dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi;
- (5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK;


- (6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan dan atau perbaikan mutu;
- (7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua siswa dan masyarakat lainnya.

Dari penjelasan di atas menyiratkan bahwa pendekatan MBS menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah yaitu, kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orangtua dan masyarakat, dalam memandang, memahami dan membantu sekolah melaksanakan tugas dan pengelolaannya. Dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang representatif dan valid mereka dapat berperan sebagai pemantau yang melaksanakan fungsi monitoring dan evaluasi.

Ciri-ciri yang dapat dengan mudah dikenali untuk mengetahui apakah sekolah telah berhasil menggunakan pendekatan MBS yakni dengan melihat sejauhmana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, kegiatan proses belajar mengajar, pengelolaan SDM, dan pengelolaan sumber daya administrasi lainnya.

Adapun asumsi-asumsi diterapkan MBS (Connie Chairunnisa, 2016:207) menjelaskan sebagai berikut;

1. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih kreatif, inisiatif, dan inovatif dalam meningkatkan kinerja sekolah;
2. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwasan-keluwasan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya, maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
3. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sendiri dia dapat mengoptimalkan



BAB XV PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH

pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah;

4. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan karakteristik mata pelajaran dan tingkat perkembangan serta kebutuhan peserta didik;
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk mengetahui kebutuhan sekolah karena pihak sekolah lah yang paling mengetahui apa yang terbaik bagi sekolahnya.
6. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efektif dan efisien jika dikontrol oleh warga sekolah dan masyarakat setempat;
7. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan akan mampu meningkatkan rasa kepemilikan, dedikasi, transparansi, akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap sekolah;
8. Sekolah lebih bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah dan pemerintah daerah, orangtua peserta didik dan masyarakat pada umumnya sehingga sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan;
9. Sekolah akan mampu bersaing secara sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam peningkatan mutu pendidikan melalui upaya-upaya kreatif dan inovatif yang didukung oleh orangtua siswa, masyarakat sekitar dan pemerintah daerah setempat;
10. Sekolah dapat secara cepat menanggapi perubahan, aspirasi masyarakat, dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

A. Pengeritan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. (Husaini Usman, 2011: 392).

Jerry H Makawimbang, (2012:154) menyatakan pengambilan keputusan dapat yaitu suatu tindakan yang diambil dengan menetapkan satu alternatif sesuai dengan keadaan dan kebutuhan dari berbagai alternatif pertimbangan yang dihadapi sehingga dapat memberikan solusi dan jalan keluar atas masalah yang dihadapi.

Dijelaskan lebih lanjut, pengambilan keputusan adalah soal yang berat karena sering menyangkut kepentingan banyak orang. Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang manajer (pemimpin). Pengambilan keputusan (*decision making*) diproses oleh pengambil keputusan (*decision maker*) yang hasilnya keputusan (*decision*).

Adapun sejumlah defenisi dari pengambilan keputusan yang dikutip Jerry H Makawimbang (2012, 153-154) yaitu;

1. Agus Sabardi, pengambilan keputusan adalah proses identifikasi dan pemilihan alternatif serangkaian kegiatan yang sesuai dengan situasi yang ada.
2. GR Terry, berpendapat bahwa, pengambilan keputusan dapat didefenisikan sebagai “Pemilihan alternatif kelakuan ketentuan dari dua atau lebih alterantif yang ada”.
3. Harold Koontz dan Cyril O’Donnel mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif-

alternatif mengenai suatu cara bertindak dan pengambilan keputusan merupakan inti dari perencanaan. Suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

4. Theo Haiman berpendapat, inti dari semua perencanaan adalah pengambilan keputusan, suatu pemilihan cara bertindak. Dalam hubungan ini kita melihat keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh manajer sebagai suatu yang paling efektif, berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah.
5. Drs H Malayu SP Hasibuan memberikan pendapat, bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari semua alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.
6. Chester I Barnard, mengemukakan pengambilan keputusan adalah perilaku organisasi, berintisari perilaku perorangan dan dalam gambaran proses keputusan ini secara relatif dan dapat dikatakan bahwa pengertian tingkah laku organisasi lebih penting daripada kepentingan perorangan.
7. Thewa dan Newport, yang dikutip Engkoswara (2010:166), mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih rangkaian/tindakan di antara dua alternatif yang ada guna mencapai pemecahan atas problem tertentu.
8. Siagian, yang dikutip (2010:166), pengambilan keputusan adalah pilihan yang secara sadar dijatuhkan atas satu alternatif dari berbagai alternatif yang tersedia.
9. Stoner yang dikutip menurut Engkoswara (2010:166) pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih satu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.
10. Engkoswara (2010:166) memberikan definisi pengambilan keputusan merupakan suatu proses penetapan alternatif yang

terbaik yang dilakukan secara komprehensif untuk memecahkan masalah.

Dari definisi di atas, penulis sendiri mengambil intisari bahwa setiap tokoh mendefinisikan pengambilan keputusan dengan tetap mengambil kata alternatif-alternatif. Artinya, ada pilihan-pilihan yang terbaik yang harus diperhatikan secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan. Misalnya, ada pilihan jika mengambil keputusan yang ini bagaimana reaksi atau respon masyarakat, apa untuk rugi bagi masyarakat, seberapa besar reaksi dari masyarakat. Jika diambil alternatif yang lain, bagaimana. Apakah kerugian lebih sedikit atau sebaliknya.

Intinya, bahwa pengambilan keputusan adalah pilihan terbaik dari alternatif yang disediakan untuk memecahkan suatu masalah.

B. Hakekat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan pada hakekatnya adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu hakikat masalah. Pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan-tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan paling tepat. (Jerry H Makawimbang, 2012:154). Dari pengertian tersebut dapat Jerry H Makawimbang mengartikan beberapa hal;

1. Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.
2. Pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu, antara lain; dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi, personil yang tersedia, situasi lingkungan yang akan digunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil.
3. Sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakikat dari masalah tersebut harus diketahui dengan jelas.

4. Pemecahan masalah tidak dapat dilakukan dengan coba-coba tetapi harus didasarkan pada fakta yang terkumpul secara sistematis, baik dan dapat dipercaya.
5. Keputusan yang baik adalah keputusan yang diambil dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif dianalisis secara matang.

C. Model Pengambilan Keputusan

Banyak model yang bisa digunakan untuk pengambilan keputusan. Husaini Usman (2011:392-410) menjelaskan beberapa model pengambilan keputusan di antaranya, Model Mintzberg, Drucker, dan Simon. Model Pengambilan Keputusan Rasional, Model Pengambilan Keputusan Klasik, Model Pengambilan Keputusan Perilaku, Model Vroom dan Yetto, Model Pengambilan Keputusan Gaya Kepemimpinan Chung dan Megginson, Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Manfaat, Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Masalah, Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Lapangan dan Pengambilan Keputusan Pohon masalah, dan Model Pengambilan Keputusan Strategis Hunger and Wheelen.

Dari beberapa model tersebut penulis mengambil beberapa model. Di antaranya;

1. Model Mintzberg, Drucker dan Simon

Mintzberg, et al (1976) sebagaimana dikutip Husaini Usman (2011:392-401) memberikan tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan, yaitu, (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengembangan, dan (3) tahap pemilihan. Pada tahap ini identifikasi, pengambilan keputusan memahami masalah dan peluang membuat diagnosis. Pada tahap pengembangan, pengambil keputusan mencari standar prosedur yang tersedia atau pemecahan masalah sebagai desain baru. Kadang-kadang tahap ini mengandung coba-gagal (*trial and error*). Pada tahap pemilihan, pengambil keputusan dapat memilih dengan menggunakan pertimbangan, analisis logis, dan basis sistematis, atau bargain.

Sedangkan Drucker (1993) seorang ahli pemimpin organisasi memberikan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu (1) mendefinisikan masalah, (2) menganalisis masalah, (3), mengembangkan alternatif pemecahan masalah, (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, (5) merencanakan tindakan yang efektif, dan (6) memantau dan menilai hasilnya.

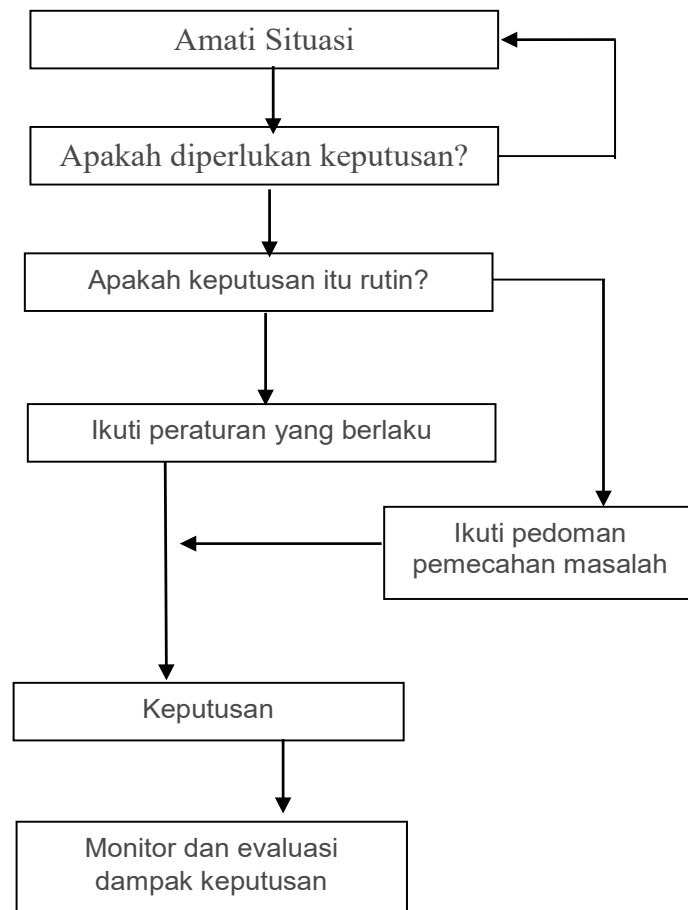
Sementara Simon (1997) pemenang nobel teori pengambilan keputusan menggambarkan proses pengambilan keputusan atas tiga tahap, yaitu (1) kegiatan inteligen, (2) kegiatan desain, dan (3) kegiatan pemilihan. Kegiatan inteligen seperti halnya di militer, pengambilan keputusan diawali dengan mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan. Kegiatan desain, pengambilan keputusan menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan dari aksi yang akan diambil. Kegiatan pemilihan, pengambil keputusan memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif.

Berdasarkan ketiga pendapat diatas, Husaini Usman menyimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan meliputi tiga kegiatan, yaitu (1) kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah, (2) kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah (3) kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik.

2. Model Pengambilan Keputusan Rasional

Keputusan dapat dibedakan atas dua tipe, yaitu terprogram (*structured*) dan tidak terprogram (*unstructured*). Keputusan terprogram ialah keputusan yang selalu diulang kembali. Contohnya, keputusan kenaikan kelas peserta didik, keputusan pengangkatan, keputusan penetapan gaji pegawai baru, keputusan pensiun, dan sebagainya. Keputusan tidak terprogram ialah keputusan yang diambil untuk menghadapi situasi rumit dan atau baru. Contohnya; keputusan lembaga baru, keputusan terjadinya musibah kebakaran,

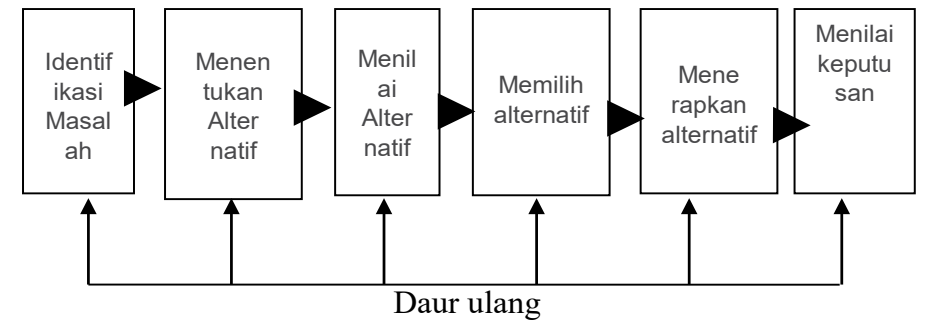
kebanjiran, robohnya sekolah dan sebagainya. Keputusan tidak terprogram disebut juga pemecahan masalah. Gambar berikut merupakan keterkaitan proses pengambilan terprogram dengan pengambilan keputusan tidak terprogram dalam model pengambilan keputusan rasional.



Sumber; Gambar proses model pengambilan keputusan rasional. (Husaini Usman, 2013:394)

3. Model Pengambilan Keputusan Klasik

Model pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan merupakan proses rasional di mana keputusan diambil dari salah satu alternatif terbaik. Model klasik didasarkan konsep rasionalitas lengkap (*complete rationality*). Sesuai dengan model klasik, proses pengambilan keputusan dibagi atas enam langkah logis seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Sumber; Gambar proses model pengambilan keputusan model klasik. (Lunerburg & Ornstein, 2000 dalam Husaini Usman, 2013:395)

4. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Manfaat

Dasar pemikiran adalah (1) mutu keputusan, (2) kreativitas keputusan, (3), penerimaan keputusan (4) pemahaman keputusan, (5) pertimbangan keputusan, dan (6) ketepatan keputusan.

Mutu keputusan artinya pengetahuan dan informasi kelompok melebihi individu. Kelompok dapat mengatasi atau menutupi kelemahan dan kekurangan individu. Asumsinya, ialah keputusan kelompok lebih bermutu dibandingkan dengan keputusan individu. Manfaat keputusan lebih besar dirasakan kelompok dibandingkan dengan manfaat individu.

Kreativitas keputusan artinya kelompok lebih banyak dan cenderung lebih baik daripada kreativitas individu. Asumsinya, kreativitas bersama lebih bermanfaat daripada kreativitas individu.

Penerimaan keputusan artinya pembuatan keputusan secara partisipasi kelompok lebih besar dibandingkan dengan keputusan yang dibuat secara individu. Kelompok merasa dilibatkan dalam membuat keputusan, konsekuensinya ialah kelompok merasa turut

bertanggungjawab dan akan menerima keputusan itu. Asumsinya, keputusan yang dibuat secara berkelompok lebih bermanfaat karena lebih diterima kelompok daripada keputusan yang dibuat individu.

Pemahaman keputusan, artinya kelompok akan lebih memahami keputusan yang dibuat bersama daripada memahami keputusan yang dibuat individu. Pertimbangan keputusan artinya kelompok akan lebih efektif dalam menentukan pilihan terbaik dibandingkan dengan pilihan individu. Asumsinya, manfaat pilihan bagi kelompok akan lebih besar jika ditentukan oleh kelompok daripada individu.

Ketepatan keputusan artinya kelompok lebih tepat dalam memutuskan daripada individu. Asumsinya, kelompok lebih dapat mengontrol pikiran individu secara objektif dan dapat menghindari kesalahan individu.

5. Model pengambilan Keputusan Berdasarkan Masalah

Ada tiga tendensi khusus yang dapat merusak proses keputusan kelompok, yaitu (1) pikiran kelompok, (2) perubahan berisiko, dan (3) eskalasi komitmen.

Pikiran kelompok yang dapat mengganggu proses keputusan berupa (1) tanpa sengaja menjadi sangat optimis dan berani mengambil risiko terberat, (2) pembenaran oleh kelompok yang belum tentu benar menurut individu lainnya, (3), kelompok mengabaikan moral dan etika, (4) kelompok membangun *stereotype* sebagai pihak yang menentang pemimpinnya, (5) kelompok mendapat tekanan pihak lain, (6) kelompok kurang menyensor dirinya, (7) kebulatan suara hanya untuk mendapat keseragaman, dan (8) kelompok melindungi pola pikirannya.

Gejala-gejala perubahan tanggungjawab; (1) kelompok menyebarkan tanggung jawabnya ke anggota, (2) ketua kelompok paling besar risikonya daripada anggota, dan mengajar anggotanya untuk menjadi lebih besar lagi risikonya, (3) diskusi kelompok menguji pro dan kontra, konsekuensinya rasa kekeluargaan lebih besar dalam seluruh aspek masalah dan mengara pada tingginya

risiko, dan (4) risiko dalam bermasyarakat diharapkan oleh budaya kita, jika masyarakat ingin maju.

Komitmen yang berlebihan juga dapat mengganggu keputusan kelompok karena tidak semua anggota senang bekerja keras.

6. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Lapangan

Husaini Usman kembali menjelaskan, bahwa model ini paling banyak digunakan oleh sekolah karena ingin melibatkan partisipasi warga sekolah dalam mengambil keputusan. Lima teknik penting dalam pengambilan keputusan keputusan berdasarkan lapangan adalah;

- 1) Curah pendapat (brainstorming),
- 2) Teknik grup nominal,
- 3) Teknik Delphi,
- 4) Pembela yang menantang apa yang dianggap baik (devils advocate).

Langkah curah pendapat; (1) sebelum curah pendapat tentukan dahulu topiknya; (2) setiap anggota bertanggung jawab atas ucapannya; (3) setiap anggota menyampaikan pendapatnya bergiliran sampai semua memberikan pendapatnya; (4) anggota yang belum memberikan pendapatnya dapat menyatakan "pass" sampai kesempatan berikutnya; (5) jangan mengomentari pendapat orang lain; (6) kalau ada yang mengomentari, pimpinan sidang harus menyetopnya; (7) akan lebih cepat kalau pendapat ditulis; (8) apabila tidak ada lagi pendapat yang masuk, curah pendapat dinyatakan selesai; (9) pendapat yang sama dikelompokkan; (10) pendapat yang masuk nominasi diteliti dan dibahas; (11) jika tidak ada kesempatan untuk memutuskan pendapat terbaik, harus diadakan *voting*.

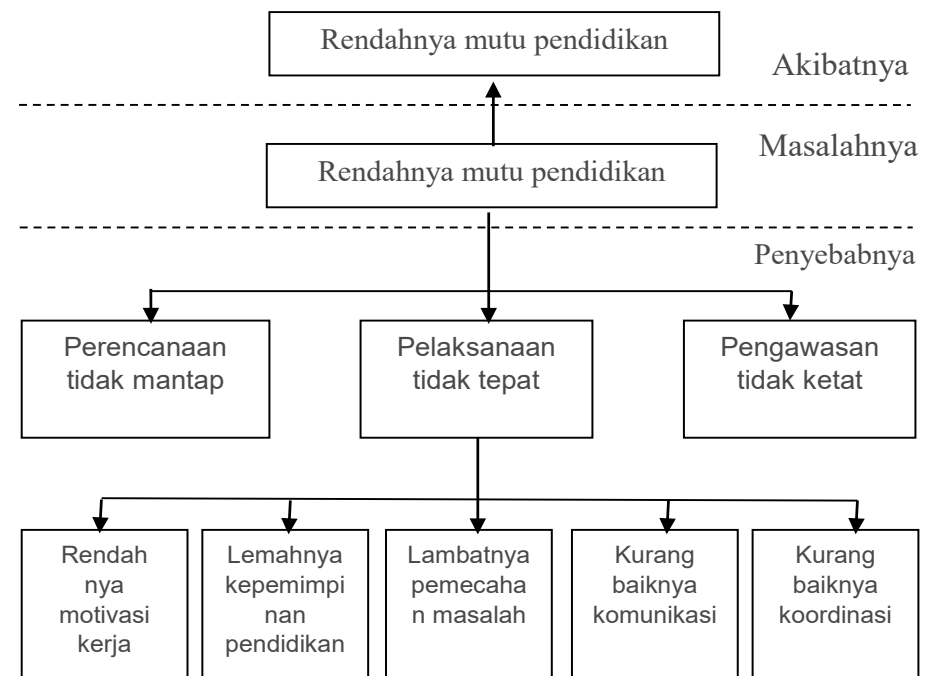
Teknik grup nominal mirip dengan sumbang saran. Bedanya adalah ide-ide harus dievaluasi dahulu baru dikelompokkan. Teknik Delphi dikembangkan para peneliti di *Rand Corparation* pada tahun 1960-an. Berbeda dengan sumbang saran dan teknik kelompok nominal, teknik Delphi melengkapi teknik kelompok nominal yang tidak langsung bertemu muka, tetapi melalui surat atau internet.

Pembela yang menantang apa yang dianggap baik, menggunakan konsep pikiran kelompok. Mula-mula mereka menganggap pikiran kelompok terlalu prematur, mereka dapat menghapuskan pikiran kelompok. Setelah kelompok berhasil memutuskan satu alternatif baik, kelompok *devil* ini mengajarkan kegagalan-kegagalan yang akan dialami jika menggunakan alternatif tersebut. Walaupun kelompok *devil* dianggap sebagai pihak oposisi, tetapi sering juga digunakan orang untuk mengambil keputusan karena setelah dikoreksi, pengambilan keputusan memperbaiki keputusannya menjadi lebih baik lagi.

7. Model Pengambilan Keputusan Pohon Masalah

Husaini Usman juga menjelaskan Model Pengambilan Keputusan Pohon Masalah. Pohon Masalah adalah suatu teknik untuk mengidentifikasi masalah dalam situasi tertentu, menyusun dan memperagakan informasi ini sebagai rangkaian hubungan sebab akibat. Mulailah dengan masalah atau kebutushan spesifik yang harus dipecahkan. Cara semua masalah lainnya yang diidentifikasi. Teknik curah pendapat (*brainstorming*) dapat digunakan atau mengemuka setiap masalah yang diidentifikasi dengan pertanyaan; apa yang menjadi sebab masalah ini? Apa yang menjadi akibat masalah ini? Kemudian susunan masalah yang diidentifikasi dalam hubungan sebab akibat yang logis dalam bentuk sebuah pohon. Apabila telah selesai, susunlah ia menyerupai bagan jenjang organisasi sederhana. Esensi pernyataan masalah dibuat singkat, jelas dan bermakna negatif.

Contoh pohon masalah; masalah prioritas adalah buruknya manajemen pendidikan.



Sumber; Gambar pohon masalah (pernyataan negatif) (Husaini Usman: 2013, 399)

Keterangan;

Masalah yang dihadapi adalah "Buruknya Manajemen Pendidikan"

Akibatnya adalah rendahnya mutu pendidikan

Penyebabnya adalah perencanaan tidak mantap, pelaksanaan tidak tepat, pengawasan tidak kuat.

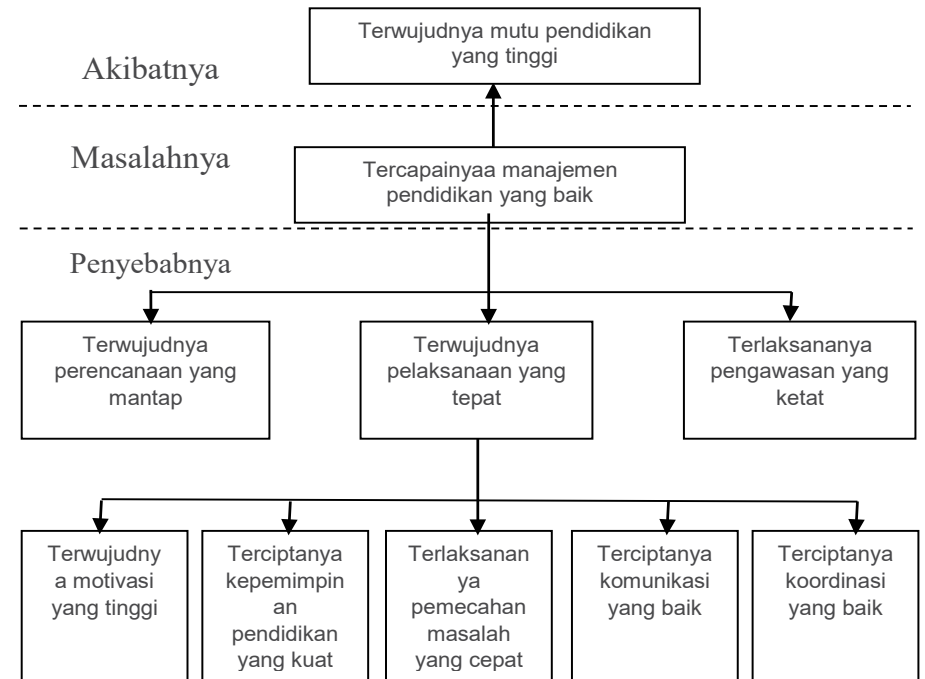
Dipilih lagi satu penyebab yang menjadi prioritas misalnya pelaksanaan tidak tepat.

Penyebab pelaksanaan tidak tepat ialah rendahnya motivasi kerja guru, lemahnya komunikasi, dan kurang baiknya koordinasi. Penyebab pelaksanaan tidak tepat tidak boleh sama maknanya. Misalnya, lemahnya koordinasi, yang lain kurang baiknya koordinasi atau koordinasi belum efektif.

Masalah dipilihnya berdasarkan kewenangan dan kepentingan organisasi yang bersangkutan. Jangan mengambil masalah di luar kewenangan kita karena bukan tugas pokok kita. Tanpa panah arah kebawah berarti dugaan faktor penyebab dan keatas dugaan faktor akibat.

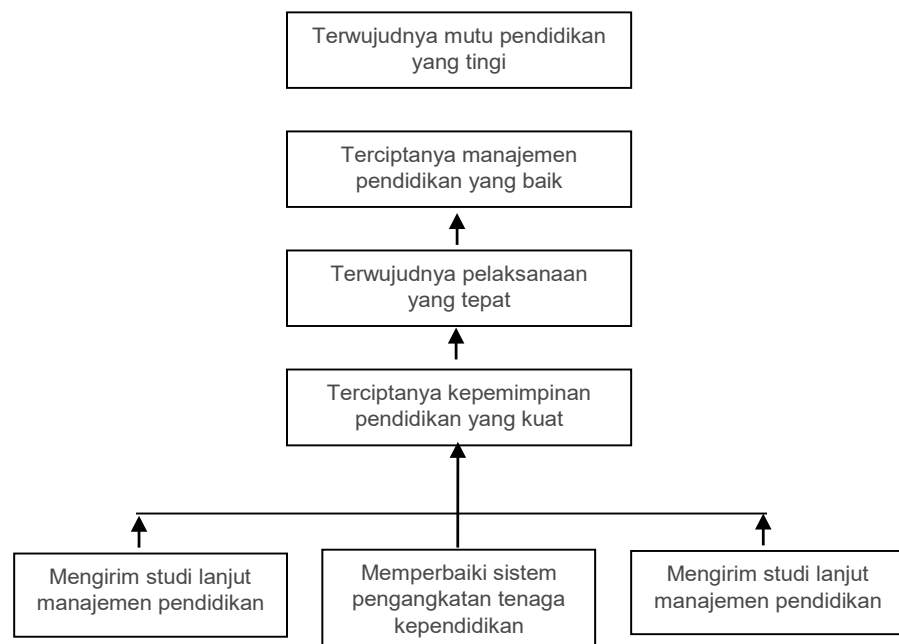
Setelah pohon masalah selesai. Husaini Usman dalam buku “Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan” menjelaskan, langkah selanjutnya adalah membuat pohon sasaran. Pohon sasaran merupakan kebalikan pohon masalah, yakni pernyataan negatif pada pohon masalah diganti secara konsisten menjadi pernyataan positif pada pohon sasaran. Sasaran dalam pohon sasaran merupakan akibat dari sasaran lain. Tentukan sebab akibat antara sasaran itu, kemudian susunlah pohon sasaran. Mengingat terbatasnya sumber daya organisasi maka pohon sasaran perlu dianalisis untuk menentukan cabang mana yang sekiranya mempunyai dampak yang paling besar bagi unit organisasi. Semakin rindang pohon masalah dan pohon sasaran, semakin mendekati kenyataan. Sasaran dinyatakan dalam kalimat yang menyatakan dalam keadaan selesai. (tercapai). Oleh karena itu, kalimat yang dimulai dari awan ter. Perlu dipikirkan pula agar sasaran itu memenuhi SMART singkat dari *specific, measurable, attainable, realistic, and time bounding*. *Specific* artinya tujuan itu harus khas. *Measurable* artinya tujuan yang akan dicapai itu dapat diukur, baik secara kuantitatif, maupun kualitatif. *Attainabel*, artinya dapat dicapai. *Realistic* artinya nyata dapat diwujudkan. *Time bounding* artinya ada batasan waktunya kapan dimulai dan kapan harus selesai.

Gambar di bawah ini merupakan contoh pohon sasaran yang dibuat sebagai kelanjutan pohon masalah. Setelah pohon sasaran selesai dibuat, langkah berikutnya adalah membuat pohon alternatif adalah teknik



Sumber; Gambar pohon sasaran (pernyataan positif) (Husaini Usman: 2013, 401)

untuk mengidentifikasi atau mengembangkan alternatif pemecahan masalah atau arah tindakan yang dapat dipakai untuk mewujudkan sasaran tertentu dan memperagakan informasi ini dalam format yang sederhana. Periksa kembali pohon sasaran pada jajaran kotak paling bawah untuk menentukan alternatif cabang mana yang paling mungkin menjamin tercapainya sasaran yang lebih tinggi atasnya. Untuk lebih jelasnya diambil contoh tentang terciptanya kepemimpinan pendidikan yang kuat. Isikan kegiatan untuk mewujudkan kepemimpinan yang kuat tersebut tersebut, minimal dua cara. Dikarenakan merupakan kegiatan. Maka kalimatnya selalu dimulai dengan awalan me. Kemudian buat pohon alterantif.



Sumber; Gambar pohon alternatif (Husaini Usman; 2013,402)

Dari pohon alternatif dapat tiga alternatif pemecahan masalah untuk mewujudkan kepemimpinan pendidikan yang kuat. Ketiga alternatif tadi dipilih satu yang terbaik menurut organisasi, caranya dengan menilai ketiga alternatif tersebut dengan menggunakan tabel di bawah ini.

Kreteria Bobot	Realistis (re)	Sumber daya (S)	Baiknya bagi Organisasi (Ba)	Kewenangan (Legalistis) (K)
1.	Sangat tidak Re	Sangat tidak S	Sangat Tidak Ba	Sangat tidak K
2.	Tidak Re	Tidak S	Tidak Ba	Tidak K
3.	Ragu-ragu	Ragu-ragu	Ragu-ragu	Ragu-ragu
4.	Re	S	Ba	K
5.	Sangat Re	Sangat S	Sangat Ba	Sangat K

Sumber; Kreteria ReSBaK dan Bobot Penilaian (Husaini Usman; 2013,402)

Apabila tidak senang memakai kriteria ResBbaK dapat pula menggunakan kriteria realistis, praktis, dan legalitas dengan tabel di bawah ini.

Kreteria Bobot	Realistis (Re)	Praktis (P)	Legalistas (L)
1.	Sangat tidak Re	Sangat tidak P	Sangat tidak L
2.	Tidak Re	Tidak P	Tidak L
3.	Ragu-ragu	Ragu-ragu	Ragu-ragu
4.	Re	P	L
5.	Sangat Re	Sangat P	Sangat L

Sumber; Kreteria RPL dan Bobot Penilaian (Husaini Usman; 2013,403)

Kemudian, ketiga alternatif pemecahan masalah di atas dievaluasi dengan menggunakan kriteria diambil dari tabel (Kreteria RPL dan Bobot Penilaian). Pembobotan berdasarkan perasaan merupakan seni manajemen karena manajemen adalah *art and science*. Masing-masing alternatif pemecahan masalah dibobot. Pembobotan dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan atau lebih baik dibobot bersama-sama sama kelompok kemudian setiap pembobotan dihitung rata-ratanya. Nilai pembobotan selanjutnya dikalikan bukan ditambah. Alasannya, agar terjadi perbedaan nilai yang besar sehingga pengambilan keputusan semakin mantap. Akhirnya, dipilih nilai yang terbesar sebagai pilihan terbaik. Jika ada nilai yang sama besar maka keputusan ditentukan dengan undian atau pertimbangan anggota organisasi. Berikut contoh hasilnya;

Tabel 15.1 Pemilihan alternatif terbaik

Bobot Alternatif Pemecahan Masalah	Realistis (RE)	Sumber Daya (S)	Baiknya bagi Organisasi (Ba)	Kewenangan (Legalitas) (L)	Re x S x Ba x L
Mengadakan pelatihan kepemimpinan	5	4	5	3	300*)
Memperbaiki sistem pengangkatan tenaga kependidikan	5	3	5	3	225
Mengirim studi lanjut manajemen pendidikan	4	4	5	3	240

*) Pemecahan masalah terbaik yang diputuskan untuk dipilih.

Sumber; Tabel pemilihan alternatif terbaik (Husaini Usman, 2013:403)

Connie Chairunnisa (2016: 143-144) menjelaskan model-model pengambilan keputusan yang dapat diadopsi oleh lembaga pendidikan yaitu,

1. Ration model

Model ini dipergunakan jika tingkat ambiguitas atau konflikitas sasaran maupun tingkat ketidak pastian teknis rendah. Pilihan dipermudah oleh kinerja program dan standar operasional yang disusun menurut aturan keputusan serta rutinitas yang telah dipelajari sebuah organisasi atau lembaga pendidikan.

2. Political model

Model ini dipergunakan ketika tujuan diperebutkan oleh berbagai kelompok kepentingan dan kapasitas teknis tinggi dalam kelompok, keputusan dari tindakan merupakan hasil tawar menawar antara pemain yang mengejar kepentingan mereka dan manipulasi instrumen pengaruh yang tersedia.

3. Anarchy Model

Model ini dipergunakan jika tingkat ambiguitas atau konflikitas sasaran maupun tingkat ketidakpastian teknik tinggi. Keputusan terjadi melalui peluang dan waktu ketika ada masalah, partisipan dan pilihan tepat serta solusi dilekatkan terhadap persoalan dan persoalan dipilih oleh partisipan yang memiliki waktu dan energi untuk melakukan hal tersebut.

4. Process Model

Model seperti ini dipergunakan jika tingkat ambiguitas atau konflikitas sasaran rendah sedangkan ketidakpastian teknis tinggi. Ketika tujuan tau sasaran bersifat strategis dan jelas tetapi metode teknis untuk mencapainya tidak pasti, pengambilan keputusan menjadi proses dinamis yang ditandai dengan banyak interupsi dan iterasi.

D. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan

Menurut Herbert A Simon (1995) dalam Connie Chairunnisa (2016:147) pengambilan keputusan meliputi hal-hal berikut;

1. Inteligensi (Intelligence)

Inteligensi ini menyelidiki lingkungan bagi kondidi dalam mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses dan diperiksa untuk dapat mengidentifikasi masalah-masalah.

2. Rancangan (Design)

Dalam rancangan atau design ini meliputi menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Hal ini mencakup proses memahami masalah, membangkitkan cara pemecahan, dan menguji pemecahan untuk mengetahui kemungkinan dilaksanakan.

3. Implementasi (Implementation)

Implementasi adalah pelaksanaan tindakan setelah memperoleh pilihan atas berbagai alternatif kegiatan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Wenrich (1974) dalam Connie Chairunnisa (2016:147-149) pengambilan keputusan ada lima:

a. Identifikasi dan analisis masalah

Salah satu cara yang paling efektif dalam identifikasi dan analisis masalah adalah mengembangkan sistem majemuk dan umpan balik dan manajemen informasi yang dapat dibandingkan dan dikontraskan. Untuk menangani sistem majemuk ini sangat diperlukan sejumlah orang atau kelompok kerja yang akan dapat menangani masalah yang sama. Dengan demikian akan terkumpul banyak informasi atau data yang merupakan inti dari proses pemecahan masalah.

b. Peneliti sebagai alternatif memecahkan masalah. Di dalam melakukan pemilihan terhadap alternatif pemecahan masalah, cara yang paling untuk mencoba mendapatkan adalah dengan melihat dari sebanyak

mungkin sumber, terutama dari pengambilan keputusan yang akan dibuat.

- c. Mengadakan antisipasi akibat pemilihan alternatif.
Mengadakan antisipasi akibat pemilihan alternatif ini barangkali merupakan aspek yang paling menyulitkan dalam proses pemecahan masalah dan hal ini disebabkan karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Akibat dari pengambilan keputusan tersebut ada yang sudah dirancang tetapi ada juga yang tidak dapat diketahui sebelumnya.
- d. Pemilihan dan implementasi alternatif
Setelah mengadakan antisipasi terhadap pengambilan alternatif-alternatif tersebut maka selanjutnya yang perlu dipertimbangkan adalah alternatif-alternatif itu sendiri. Apabila orang yang menentukan alternatif atau pilihan itu tidak sendirian dan jumlah alternatif yang diajukan cukup banyak, maka harus diadakan penentuan berdasarkan tujuan yang mendasar dan skala prioritas dari lembaga itu sendiri. Jika satu alternatif sudah dipilih, maka sebaiknya segera dilaksanakan.
- e. Mengadakan kaji ulang akibat yang nyata setelah dilakukan hasil pengambilan keputusan. Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan menurut M Gene Newport (dalam Connie Chairunnisa, 2016:148-149) adalah;
 - 1). Penentuan tujuan
Pemimpin berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai dalam pengambilan keputusan. Tujuan tersebut menjadi tolok ukur dalam memilih alternatif pilihan.
 - 2). Pembatasan masalah
Sebelum membuat keputusan, harus ditegaskan secara akurat apa permasalahan pokok yang dihadapi. Kemampuan merumuskan masalah secara tepat

merupakan faktor utama dalam menetapkan faktor utama dalam menetapkan suatu keputusan.

- f. Menentukan alternatif pemecahan
Apabila perumusan masalah pokok sudah terlaksana, maka dicari berbagai alternatif pemecahan masalah. Pimpinan sebaiknya berpikir dan mengidentifikasi berbagai kemungkinan pemecahan.
- g. Memilih alternatif yang terbaik
Melalui pemilihan dari pertimbangan yang rasional, maka pimpinan menentukan pilihan dari berbagai kemungkinan. Pilihan itu harus ada alasan atau perhitungan yang rasional dan inilah yang menjadi inti pengambil keputusan yaitu memilih alternatif yang terbaik.
- h. Implementasi
Setelah diambil atau dipilih sebuah alternatif, maka selanjutnya adalah penerapan dari alternatif tersebut.
- i. Tindak Lanjut
Monitoring tindak lanjut adalah suatu proses belajar dimana pimpinann merefleksikan setelah tindakan yang telah dilaksanakan, apakah terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Maka, kinerjanya yang efektif dari aktivitas sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh mutu dalam pengambilan keputusan karena pengambilan keputusan adalah bagian integral dari peranan pimpinan lembaga pendidikan.

E. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan prosedur pengambilan keputusan yang terdiri dari langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga alternatif terbaik dapat dicapai. Pemilihan alternatif harus dilakukan secara nalar, dengan kearifan yang tinggi dalam mendapatkan informasi yang memadai, berdasarkan bukti, kepercayaan yang masuk akal, lugas dan relevan dengan tujuan. (Connie Chairunnisa, 2016:149)

Herbert A Simon, ahli teori keputusan dan organisasi yang menemukan hadiah novel (dalam Connie Chairunnisa, 2016:150) menyusun tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan;

1. Aktivitas intelektual, Simon mendeskripsikan tahap awal ini sebagai penelurusan kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan/
2. Aktivitas desain. Tahap kedua, dimungkinkan tindakan penemuan, pengembangan dan analisis masalah.
3. Aktivitas memilih. Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya memilih tindakan tertentu dari yang tersedia.

Secara lebih rinci, proses pengambilan keputusan dapat menggunakan 6 (enam), langkah, yaitu: (1) identifikasi masalah; (2) mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan masalah; (3) evaluasi terhadap masing-masing alternatif; (4) memilih alternatif yang baik; (5) melaksanakan keputusan; (6) melakukan penilaian terhadap keputusan yang sudah dilaksanakan. (Connie Chairunnisa, 2016:150).

Lampiran

Kisah-Kisah Menarik Kepemimpinan Kepala Sekolah

(Catatan Ringan Observasi Mahasiswa FKIP UMSU)

Belajar manajemen pendidikan memang mengasyikkan. Kita jadi mengetahui bagaimana sebenarnya pengelolaan pendidikan di tingkat satuan pendidikan seperti di sekolah. Banyak teori diajarkan di buku-buku manajemen pendidikan yang ditulis oleh para pakar dan ahli.

Namun, terasa kurang rasanya jika hanya mengandalkan dan berpedoman kepada buku semata. Walaupun sebenarnya dalam buku-buku tersebut juga selalu ditulis teori dan praktik. Dari sinilah, saat dipercaya mengajar mata kuliah “Manajemen Pendidikan” mencoba memberikan ‘rasa’ berbeda kepada mahasiswa.

Hampir dua tahun saya mengajarkan mata kuliah ini, ada belasan buku Manajemen dan Manajemen Pendidikan sebagai referensi mengajar. Sungguh! Saya banyak mendapat ilmu dari buku-buku tersebut. Tetapi, untuk *update* dan memperdalam ilmu, baik untuk diri saya maupun mahasiswa. Maka, saya menggunakan metode observasi. Kegiatan ini dilaksanakan di sejumlah sekolah di Medan. Ada lima sekolah yang kami kunjungi untuk melihat pelaksanaan Manajemen Pendidikan. Seperti SMK Negeri 5 Medan, SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan, **Yayasan Islamic Full Day School (IFDS) Siti Hajar**, **SMA Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda dan SMK Negeri 1 Beringi-Deli Serdang**. Semua sekolah memberikan respon positif dan sangat mengapresiasi.

Berikut sepotong cerita dari kisah-kisah Kepemimpinan Kepala Sekolah selama observasi.

Di SMK Negeri 5 Medan.



Kepsek SMK Negeri 5 Medan, Drs Maraguna Nasution, MAP mendengarkan mahasiswa FKIP UMSU saat melakukan observasi Manajemen Pendidikan

Kepala SMK Negeri 5 Medan, Drs Maraguna Nasution, MAP memberikan pemaparan kepada mahasiswa terkait kepemimpinannya selama memimpin sekolah 10 tahun.

Pada 28 April 2015. Rombongan dari Kelas IV C Pendidikan Bahasa Inggris melakukan observasi ke SMK Negeri 5 Medan, di Jalan Timor Medan. Kunjungan ini diterima Kepala SMK Negeri 5 Medan, Drs Maraguna Nasution, MAP dan sejumlah wakil kepala sekolah.

Observasi berlangsung santai dan penuh kekeluargaan. Di hadapan 30 mahasiswa, Maraguna berbagi cerita terkait kepemimpinannya selama memimpin di SMK Negeri 5 Medan. Sungguh luar biasa. Dirinya memimpin selama 10 tahun. Mulai dari dasara hingga berhasil.

Apa resepnya! Maraguna mengatakan, menjadi kepala sekolah memang diakui sebagian orang tugas berat. Tetapi, jika

tugas dan pekerjaan tersebut dilakukan dengan ikhlas maka pekerjaan yang berat akan menjadi ringan dan mengasyikkan.

“Ada sekitar ribuan peserta didik yang menuntut ilmu di sini. Semua memiliki karakteristik berbeda. Ada 100an guru juga yang mengajar di sekolah ini, semua juga memiliki karakter dan sifat berbeda-beda. Semua jika kita pikirkan sendiri maka akan terasa berat, tetapi jika menjalankan dengan ikhlas dan santai semua beban itu akan terselesaikan,” ucap Maraguna dengan begitu bersemangat.

Tampil menggunakan batik coklat muda! Maraguna melanjutkan ceritanya, sebagai kepala sekolah harus memberi contoh. Artinya, sikap dan tindakan dicontoh peserta didik dan guru. Makanya, untuk memberi contoh yang baik, dia selalu datang lebih awal di sekolah dan pulang paling akhir. “Ini dilakukan sebagai bentuk memberi contoh. Jika contoh sudah diberikan dengan baik maka guru dan siswapun akan mengikutinya. Tetapi, jika contoh kurang baik, maka orang akan mencemooh bahkan mendoakan yang tidak-tidak,” ujarnya.

Terkait Pemusnahan Aset



Kondisi sekolah yang rusak dan menunggu dimusnahkan

Terkait manajemen pendidikan, seperti cerita Maraguna bisa menjadi inspirasi bagi kita semua. Diceritakannya, informasi beredar bahwa SMK Negeri 5 diberitakan kondisinya kupak-kapik. Asbesnya banyak yang bolong dan lainnya. Semua media massa memojokkannya. Gambar sekolah yang kupak kapik menghiasi sejumlah koran-koran lokal.

Informasi tersebut, katanya karena dilihat dari satu sisi dan tidak mendalam. Memang diakui ada bangunan kurang terurus. Itu bukan tidak diurus, tetapi bangunan lama yang akan dirubuhkan. Sesuai dengan rencana pembangunan sekolah bangunan bekas perpustakaan nantinya dihilangkan. Namun dalam **Manajemen Pendidikan** terkait sarana dan prasarana semua ada peraturan. Pemusnahan aset tidak boleh dilakukan sembarangan karena berakibatkan kepada masalah hukum.

Dari sinilah kita melihat, bahwa teori yang kita peroleh dibuka diimplementasikan dengan baik. Maka, ketika orang tidak memahami peraturan akan memandang semua fakta dengan sudut pandang yang berbeda bahkan memojokkan. “Tetapi, bagi kita yang belajar Manajemen Pendidikan, apa yang saya lakukan sangat tepat,” ucap Maraguna.

Dia mengakui, saat ini surat pengajuan penghapusan tersebut sudah disampaikan ke Walikota Medan tinggal menunggu persetujuan sehingga tahap pembangunan SMK Negeri 5 Medan akan bisa dilanjutkan.

Selain soal manajemen pendidikan dan kepemimpinan kepala sekolah. Maraguna juga memberikan tips untuk menjadi orang yang berhasil. Salah satunya, mahasiswa FKIP UMSU diajak agar menyayangi kedua orangtua karena doa orangtua membawa seseorang berhasil.

SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan

Acara penyambutan mahasiswa observasi di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan yang dihadiri Kepsek, Kasni, MPd dan Dekan FKIP UMSU, Elfrianto, MPd.



Observasi mata kuliah Manajemen Pendidikan dan penyerahan sudut baca di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan dari Dekan FKIP UMSU, Dr Elfrianto, MPd dan diterima Kasek SMK N 1 Percut Sei Tuan, Kasni, MPd.

Pada 30 April 2016. Kelas II A Prodi Pendidikan Bahasa Inggris berkesempatan untuk melakukan Observasi terkait Manajemen Pendidikan di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan. Observasi ini sudah yang keempat kalinya. Sejak 2014 hingga 2017. Terakhir 10 Mei 2017.

Observasi mendapat apresiasi dari Dekan FKIP UMSU, Pak Elfrianto, MPd. Beliau berkesempatan hadir langsung melihat pelaksanaan observasi dirangkaikan dengan penyerahan “Pojoek Baca”.

Sumbangan ‘Pojoek Baca’ ke SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan sebagai bentuk mendukung program literasi yang kini menjadi program Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI.

Dekan FKIP UMSU, Elfrianto, MPd didampingi Relator Kelas II A Pagi Prodi Pendidikan Bahasa Inggris dan dosen pembimbing Muhammad Arifin, MPd menyerahkan lemari dan buku untuk ‘Pojoek Baca’ dan diterima Kepala SMK Negeri 1 Percut

Sei Tuan, Kasni, MPd didampingi wakasek. Buku-buku yang ada nantinya bisa dimanfaatkan siswa/I SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan ketika istirahat atau saat waktu luang.

Elfrianto dalam sambutan pembukaan observasi mengatakan sumbangan 'Pojoek Baca' merupakan dukungan FKIP UMSU terhadap sekolah mitra karena selama ini FKIP UMSU dan SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan telah menjadi kerja sama untuk penelitian dan pengabdian masyarakat, bahkan peningkatan sumber daya manusia (SDM) guru SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan dan SDM mahasiswa seperti dalam bidang Praktek Pengalaman Lapangan (PPL).

Dia mengaku sangat berterimakasih kepada SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan yang tetap menjadi sekolah mitra dan membantu berbagai kegiatan FKIP UMSU. Ke depan, katanya ada regulasi baru.

Terkait observasi, dirinya sangat mendukung kegaitan dosen yang kreatif dan inovatif. Apalagi terkait manajemen pendidikan, proses pembelajaran memang tidak cukup hanya di kelas saja atau teori saja, tetapi harus praktik langsung.

"Dalam ilmu pengajaran yang penyampaian membutuhkan praktik maka dosen sebisa mungkin melaksanakan praktik langsung, tidak hanya teori. Pada dasarnya ilmu yang disampaikan dengan praktik langsung memiliki pengaruh yang lebih besar dan tentunya akan lebih menancap lebih kuat dalam memori mahasiswa," katanya.

Dicontohnya, dalam mata kuliah 'Manajemen Pendidikan', mahasiswa diajak langsung untuk melihat bagaimana pelaksanaan manajemen pendidikan di lapangan seperti dengan observasi. Maka, mahasiswa jadi mengetahui banyak hal. Misalnya, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah dan berbagai kebijakan terkait permasalahan pendidikan. "Dengan kepala sekolah menjadi narasumber maka mahasiswa mendapat ilmu yang sangat bermanfaat," katanya.



Suasana observasi mahasiswa di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan

Kepala SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan, Kasni MPd didampingi Wakasek Ketenagaan Sukirman, MPd, dan Wakasek Kurikulum Selamat Ariadi mengaku sangat berterimakasih kerjasama yang terjalin sehingga terwujudnya 'Pojoek Baca' sebagai implementasi mendukung program pemerintah yakni literasi. "Dalam program literasi, siswa diharapkan 15 menit sebelum belajar membaca buku-buku selain buku pelajaran. Maka, sumbangan 'Pojoek Baca' ini sangat kita dukung sehingga ke depan siswa bisa menikmatinya," kata Kasni.

Proses Kepemimpinan

Di hadapan 45 mahasiswa, Kasni bercerita bagaimana pengalamannya memimpin sekolah, maka prinsipnya dia tidak pernah dendam kepada siapapun dan harus percaya kepada siapapun. "Walaupun orang itu tidak percaya kepada saya, telah menzolimi dan mengkasari saya tetapi saya tidak pernah membenci. Ada prinsip, satu musuh sudah sangat banyak, 1000 kawan masih sedikit. Artinya, kepemimpinan tidak perlu otoriter, tetapi harus ada otoriter

sesuai dengan porsinya masing-masing. Kapan harus marah, kapan tidak harus marah,”katanya.



Kepsek SMK N 1 Percut Sei Tuan, Kasni, MPd berbagi cerita tentang Kepemimpinan Pendidikan.

Kasni juga bercerita dalam pelaksanaan Manajemen ada prinsip pengawasan atau supervisi. Saat melakukan pengawasan dirinya pernah menjumpai seorang guru yang masih jadul mengajar, dimana mencatat melulu. Dari temuan tersebut dirinya mencoba membangun satu sistem guru yang lama bersama mengajar dengan guru-guru yang masih baru sehingga ada saling terpacu untuk yang terbaik dalam mengajar.

Di Yayasan Islamic Full Day School (IFDS) Siti Hajar

Kunjungan observasi di Yayasan Islamic Full Day School (IFDS) Siti Hajar di kawasan Selayang Medan dilaksanakan 03 Mei 2016. Sebenarnya ketika itu UMSU lagi berduka karena salah satu dosen terbaik kami, almarhumah Nurain Lubis. MSi meninggal diduga dibunuh oleh mahasiswa sendiri. Tetapi, pelaksanaan observasi tetap berjalan karena memang sudah direncanakan sebulan sebelumnya peristiwa tragis tersebut.



Acara pembukaan pada pelaksanaan observasi

Kunjungan observasi ke Yayasan Perguruan Siti Hajar Medan memang baru pertama. Saat itu, sebanyak 50 mahasiswa dari dua kelas IV C dan B Malam Prodi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Observasi ini mendapat sambutan yang luar biasa. Rombongan diterima langsung Direktur Yayasan, dr Arie dan Kepala SD IT Siti Hajar, Rahmad Martuah, S.Sn, MPd dan sejumlah wakil kepala sekolah dan guru.

Kepala SD IT Siti Hajar, Rahmad Martuah, S.Sn, MPd mengatakan, dalam belajar tidak cukup hanya teori saja karena jika hanya teori maka dalam persentase pelajaran yang ditangkap akan berbeda dibandingkan dengan orang yang melihat, mendengar dan melakukan. Bagi yang mendengar, membaca, dan mempratekkan maka akan masuk ke memori jangka panjang dan selalu dikenang sepanjang masa.

Observasi dinilai sangat positif bahkan sangat senang karena mahasiswa FKIP UMSU Prodi Pendidikan Bahasa Inggris

melakukan observasi terkait mata kuliah Manajemen Pendidikan ke Yayasan IFDS Siti Hajar.

Dia mengatakan, pendidikan bukan berbicara tentang transfer *knowledge* saja, bukan mengajar anak-anak yang tidak tahu menjadi tahu, bukan yang tidak bisa menjadi bisa. Kalau hanya mengajar orang yang tidak tahu menjadi tahu. Itulah mengajar. Orang yang tidak bisa melakukan dicontohkan bisa melakukan. Tetapi mendidik jauh lebih, bagaimana membentuk karakter anak-anak maka kami ingin meletakkan fondasi yang tepat bagi generasi penerus. Bagi mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan harus mengetahui belajar dan mendidik sangat fundamental perbedaannya.

Belajar dari Visi dan Misi



Bertanya tentang kepemimpinan kepala sekolah yang bisa meraih kepala sekolah terbaik tingkat kota Medan

Pak Rahmat mengaku, pendiri sekolah berniat ingin menciptakan satu wadah menciptakan generasi penerus yang saintis religius menuju kesuksesan duniawi dan akhirat. Saintis dan religius merupakan dua hal penting yang disiapkan menjadi cita-cita murni lembaga pendidikan. Orang yang saintis yakni memiliki kemampuan

kognitif yang baik, keilmuan yang mapan tetapi harus religius. Harus mengetahui, agama dan iman harus baik. Makanya, harus seimbang antara ilmu pengetahuan dan keimanan.

IFDS Siti Hajar memiliki empat misi. Pertama, mengintegrasikan agama dan sains. Artinya, semua guru yang mengajar harus bisa mengkaitkan setiap materi pelajarannya dengan dalil-dalil yang ada di Alquran dan hadist. *“Allah mengatakan, bahwa bumi diamparkan untuk menjadi pelajaran bagia manusia. Tidak ada satupun yang tidak bermanfaat dan tidak bertujuan diciptakan Allah, maka bagaimana kita menggunakan akal secara maksimal bisa mempelajari semua ciptakan Allah,”* katanya.

Misi kedua, menerapkan sistem kecerdasan majemuk yakni mengoptimalkan keberagaman kecerdasan seperti yang disampaikan Howard Garner di Harvad University ada 8 kecerdasan anak yang sama kekuatan. Antara lain kecerdasan natural, kinestetik, linguistik, visual, intra dan interpersonal. Maka orang yang mengandalkan IQ hanya 20 persen yang dijamin berhasil pada masa mendatang, tetapi yang 80 persen adalah orang-orang yang cerdas secara emosional dan sosial. Orang yang banyak kawan yang bisa jadi gubernur karena pemilihan. Belum tentu gubernur itu harus pintar dan juara.

Menurut Pak Rahmat, Kalau ukuran kecerdasan hanya materi, maka penemu atau rektor sekalipun jika dibandingkan dengan Leonel Messi yang hanya pintar main bola maka Messi lebih sukses. Ukuran materi, mungkin Messi akan lebih sukses dengan kecerdasan hanya bisa menendang bola, tetapi seharusnya semua kecerdasan dihargai sama dengan pintar IQ. *“Maka itulah yang akan dikembangkan sesuai dengan cita-cita pendiri yayasan ini. Kecerdasan jamak di sini harus digali dan ditingkatkan agar potensi bisa lebih sukses,”*katanya.



Serius mendengar penjelasan terkait sumber-sumber belajar yang diterapkan sekolah

Di SMA Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda



Mendapat tambahan ilmu pendidikan multikultural dari buku yang diserahkan kepala sekolah

Misi Ketiga, menggunakan alam sebagai sumber pembelajaran. Anak-anak kelas IV dan IX SMP satu kali dalam semester menginap di villa, bahkan dibawa naik gunung ke Sibayak dan bahkan ke Sinabung sebelum Sinabung seperti saat ini. Ada juga outbond dan semua kegiatan alam, tadabur alam, belajar di alam.

Misi Keempat, menciptakan sekolah tempat belajar yang menyenangkan. “Sekolah menerapkan *full day school*, dari pagi hingga habis Ashar. Sekolah tidak boleh monoton tetapi harus kreatif dan membuat supaya anak-anak betah berada di sekolah bahkan saat dijemput sudah malas pulang, karena mereka sangat senang di sekolah. “Ini harus menjadi rumah kedua, dan kami guru menjadi orangtua kedua karena anak-anak ditiptikan kurang lebih 8-9 jam,” katanya.

Direktur Yayasan IFDS Siti Hajar, dr Arie mengatakan kesuksesan sekolah ini yang terus berkembang tidak terlepas dari memegang moto rahasianya sekolahnya berkembang karena tidak punya rahasia. Apalagi berhubungan dengan dana. Selain itu, guru di sekolah ini juga dihargai dengan baik dengan gajinya besar.

Pada 11 Mei 2016, Kelas II/D Prodi Pendidikan Bahasa Inggris FKIP UMSU diterima melakukan observasi ke SMA Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda. Sebuah sekolah yang menganut sistem keberagaman.

Di sini, kami banyak belajar terkait pengelolaan Manajemen Pendidikan khususnya mengenai pendidikan multi cultural karena Mahasiswa perlu memahami keberagaman yang akhirnya menjadi satu keharmonian, karena memang di Indonesia semua satu dibungkus dalam Bhineka Tunggal Ika.

Kepala SMA Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda (YP SIM), Edy Jitro Sihombing, MPd di hadapan 43 mahasiswa FKIP UMSU yang melakukan observasi di sekolah yang terletak di Jalan Bakul-Sunggal mengatakan, pendidikan multicultural sangat perlu diketahui mahasiswa dan sangat penting.

Salah satu dia memulai pemaparan yakni, semua orang tidak bisa menolak dilahirkan dari suku apa maupun agama apa. Tetapi, semua itu adalah anugerah yang harus disyukuri.

Di YP SIM, katanya semua hidup berdampingan tanpa membedakan suku, agama dan rasa karena terdiri dari multi etnis, multi agama, dan kemampuan ekonominya juga multi.

Multi etnis dan agama juga dicontohkan dalam penempatan struktur organisasi sekolah seperti kepala sekolah dari agama dan suku tertentu, nanti wakilnya dari agama dan suku lain.



Memberi arahan kepada mahasiswa tentang konsep sekolah berbasis multikultural

Selain itu, untuk mewujudkan hidup yang berdampingan, sekolah membangun beragam rumah ibadah, sehingga anak-anak memahami bagaimana cara ibadah orang lain. Maka di sekolah ini semua perayaan agama itu dirasakan sesuai dengan agamanya masing-masing. Semua dikemas dengan satu acara yakni Bhineka Tunggal Ika. “Bhineka Tunggal Ika itu biarpun berbeda-beda tetapi tetapi satu,” katanya.

Terkait manajemen pendidikan, Edy Jitro Sihombing menegaskan, bahwa dalam kepemimpinan itu ada otoriter, semi otoriter (antara demokrasi dan otoriter) dan ada juga demokrasi. “Untuk diketahui terkadang banyak orang menggunakan

kepemimpinan demokrasi dan otoriter. Misalnya, kebijakan umum diawali dengan membicarakan bersama semua elemen tetapi dalam kebijakan terkadang menggunakan otoriter. Semua ini ada kelebihan dan kekurangan,” ucapnya.

Saat observasi mahasiswa diajak mengelilingi sekolah. Saat berkeliling mahasiswa diberi penjelasan tentang berdirinya rumah-rumah ibadah yang saling berdampingan. Ada masjid, gereja, vihara, dan pura di tengah-tengah berdiri aula.

Selain keberagaman, sekolah yang menganut multi cultural tersebut juga member ruang yang sebesar-besar bagi minat dan bakat siswa. Ada puluhan eskul dan semua eskul berjalan dengan lancar. Intinya, bagaimana memanfaatkan dana bantuan dari pemerintah yang dimaksimal untuk operasional sekolah.

Di SMK Negeri 1 Beringin



Menyerahkan bingkisan berupa jam dan buku dari mahasiswa ke Kepsek SMK Negeri 1 Beringin, Ilyas, MPd

Kunjungan observasi ke Sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri 1 Beringin di Desa Kualanamu-Kecamatan Beringin-Deli Serdang dilaksanakan 12 Mei 2016 dan terakhir pada Sabtu, 6 Mei 2017. Observasi dirangkaikan dengan penyerahan “Pojok Baca” dan memberikan bingkisan.

Pada 2016, observasi ke SMK N 1 Beringin diikuti Kelas II C Prodi Bahasa Inggris FKIP UMSU. Tahun 2017 diikuti tiga kelas, kelas II C Prodi Bahasa Inggris, Kelas II D dan Kelas II A Malam. Tahun 2016 menyerahkan Pojok Baca kepada Kepala Perpustakaan, Aminah. Sebelumnya, relator juga menyerahkan bantuan buku untuk guru-guru kepada Kepala SMK Negeri 1 Beringin, Ilyas, MPd disaksikan Wakasek Bidang Kurikulum Suharto dan Wakasek Bidang Kesiswaan, Supriaten.

Kepsek SMK Negeri 1 Beringin, Ilyas Dhasino, MPd di hadapan mahasiswa menjelaskan, para calon guru benar-benar menggeluti profesi guru karena guru merupakan panutan makanya dalam sikap selalu harus bisa dicontoh siswa yang nanti akan diajarkannya.

Dalam menuntut ilmu, lanjutnya mahasiswa harus lebih mengutamakan proses daripada hasil. Seperti dalam mendapatkan nilai yang terpenting mahasiswa harus bersungguh dan belajar keras dan mengerjakan tugas-tugas yang baik “Belajar saja dengan baik dan nilai itu akan datang sendiri. Ketika belajar perhatikan penjelasan dosen, jika perlu berebut untuk duduk di depan, katanya.



Semangat observasi mahasiswa kelas II C/Prodi Bahasa Inggris FKIP UMSU.

Terkait dengan kepercayaan untuk memimpin kepala sekolah, Ilyas mengaku segala amanah yang diberikan harus dilaksanakan tetapi intinya jabatan itu tidak boleh dicari-cari. “Saya sangat bersyukur dua tahun diberi amanah menjalankan dengan baik dan dua tahun sekolah ini sudah meraih sejumlah prestasi. Salah satunya, Sekolah Adiwiyata Nasional 2015,” katanya.

Turun Langsung

Ada cerita menarik disampaikan Ilyas, selama memimpin. Misalnya, untuk mewujudkan sekolah yang asri dan nyaman. Dirinya rutin melakukan supervisi dan pengawasan. Jika ditemukan sampah atau kamar mandi yang jorok. Dirinya tidak segan mengutip dan membersihkan sendiri. Tetapi, terkait kamar mandi, dirinya biasanya memberi penjelasan kepada para murid, bagaimana cara membersihkan kamar mandi yang benar. Begitu juga mengutip

sampah, atau lain-lainnya. Tidak heran, setelah itu, siswa pun berubah total. Sikap kepala sekolah tersebut membuat mereka mau peduli. Tidak heran, sangat sulit mencari sampah dan di belakang kelas pun hampir tidak ada. Bersih dan sungguh-sungguh bersih.

Upaya yang dilakukan Ilyas, membuat rasa kagum tersebut disampaikan sejumlah pengunjung saat mendatangi sekolah ini. Salah satu pujian juga disampaikan Bupati Deliserdang, Drs Ashari Tambunan. Saking senangnya 'Pak Bupati' menepuk bahu kepala sekolah menandakan senang. Sekolah ini ternyata menjadi salah satu sekolah percontohan penataan lingkungan di Indonesia. Bahkan, banyak pihak yang tamu yang datang seperti dari Banda Aceh, Lampung, Pekanbaru, bahkan dari Malaysia juga pernah melakukan study banding dalam penataan sekolah.

Untuk melihat dari dekat, dan tidak hanya 'ngomong'. Kepala sekolah mengajak wartawan *Analisa* mengunjungi berbagai sudut sekolah. Di awali dari depan, menyusuri jalan trap yang tersusun rapi dengan tumbuhan sisi kanan kiri yang subur dan tertata rapi sehingga hampir setiap sudut sangat layak untuk dijadikan latar belakang berfoto.



Kondisi belakang kelas yang begitu bersih

Langkah kami terus berlalu, baru berjalan beberapa meter saja sepertinya ingin berhenti untuk tetap mengabadikan kondisi lingkungan sekolah yang indah. Keindahan lingkungan tersebut tidak hanya di bagian depan, tetapi juga di berbagai sudut. Menyusuri jalanan trap, langkah terhenti di persimpangan. Di sudut jalan trap itu ditemui joglo yang dengan tiang yang dicat dengan warna warni. Beberapa siswa sibuk tampak berdiskusi, di sudut lain mahasiswa Unimed dan FKIP UMSU juga sedang 'ngaso' setelah melakukan observasi dan menikmati keindahan sekolah di luas 2 hektar tersebut.

Lingkungan yang asri tersebut semakin lengkap dengan adanya kandang burung, bank sampah, dan green house. Tidak hanya warga sekolah yang mengaku 'betah'. Kebanyakan tamu juga tidak ingin pulang setelah mengunjungi sekolah tersebut. Tidak hanya lingkungan, ternyata budaya akademik juga menjadi perhatian serius, di sudut bangunan kantin yang representatif terlihat sudut baca dengan rak buku dengan lemari kaca. Joglo yang dekat dengan perpustakaan juga menjadi tempat yang paling ramai saat sore sembari menunggu terbenamnya matahari. Ada saja kegiatan di tempat itu, berdiskusi atau sekadang membaca buku melepas lelah setelah belajar.

Ilyas MPd menuturkan, pendidikan karakter menjadi bagian yang terpenting sehingga berhasil mengembangkan sekolah berbasis lingkungan. Sebagai orang 'nomor satu' dirinya ikut mengintervensi penataan lingkungan karena dengan lingkungan yang nyaman, asri membuat warga sekolah betah. Langkah yang dilakukan bagaimana mengubah paradigma masyarakat terhadap sekolah negeri sekolah yang terkesan 'kurang tertata' atau dari banyak literature sekolah 'dianggap penjara'. Satu tempat yang membosankan menjadi sekolah yang nyaman dan menyenangkan.



Keadaan sekolah yang tertata dengan apik

"Paradigma itu yang kita hilangkan, anak-anak harus betah di sekolah. Jika sudah betah tentunya mereka akan senang belajar," ucapnya penuh semangat.

Untuk menjaga sekolahnya tetap bersih, nyaman dan indah diawali dengan pendidikan karakter di sekolah. Semua orang menjadi teladan, tidak hanya kepala sekolah, tetapi guru dan warga sekolah lainnya menjadi contoh yang baik dalam hal penataan lingkungan.

Siswa, katanya harus punya panutan. Ketika kepala sekolah dan guru menyampaikan semua aturan dan peraturan maka harus dengan hati ikhlas. "Yang menyampaikan aturan dan peraturan sudah ikut berperan. Tidak hanya ngomong, ketika menyuruh anak tidak membuang sampah sembarangan maka tidak melakukan. Saya kalau berjalan menemukan sampah saya pungut. Itu artinya kita mampu memberikan contoh yang dicontohkan. Kepala sekolah dan guru serta warga sekolah memberikan contoh yang baik," katanya.

Pendidikan karakter lainnya, setiap kelas memiliki tanggungjawab terhadap kebersihan kelas dan sekitarnya.

Tanggungjawab mereka kelas, lingkungan di depan dan belakang kelas. Maka, semua berlomba-lomba agar wilayah bersih.

Pendidikan karakter yang ditanamkan lagi yakni kepedulian anak terhadap lingkungan. Salah satu contoh kalau tidak ingin mengutip sampah, maka tolong tidak membuang sampah sembarangan. Artinya dimulai diri masing-masing. "Ketika anak-anak tidak membuang sampah sembarangan. Apa mungkin ada sampah berserakan?. Maka pendidikan karakter penting untuk menjadikan anak-anak peduli terhadap peraturan yang dibuat salah satu contoh tidak membuang sampah sembarangan tersebut," ucap kepala sekolah yang pernah menjadi terbaik tersebut.

Buah dari komitmen mendidik karakter anak-anak cinta lingkungan, SMK Negeri 1 Beringin meraih sertifikat penghargaan Sekolah Adiwiyata Tingkat Kabupaten Deli Serdang dan Provinsi Sumatera Utara 2014. Mendapat penghargaan dari Menteri Lingkungan Hidup dan Menteri Pendidikan sebagai sekolah Adiwiyata Nasional 2015. Kini, telah menjadi sekolah Adiwiyata Mandiri dan sedang berjuang untuk meraih yang terbaik di Indonesia.

Kepimpinan yang diterapkan, Ilyas lebih kepada melakukan pendekatan demokratis. Semua tugas dan pokok wakil kepala sekolah dijalankan dengan maksimal. Setiap ada permasalahan selalu diselesaikan di tingkat paling bawah, semua ketua jurusan dan wakil kepala sekolah diberi kesempatan untuk menangani permasalahan yang timbul. Jika mentok, dirinya baru ikut menyelesaikan.



Keliling sekolah yang asri dan nyaman

Kisah-kisah kepemimpinan kepala sekolah yang ditulis semoga memiliki manfaat. *(Penulis selain dosen FKIP UMSU juga wartawan Harian Analisa. Sebagian tulisan ini sudah diterbitkan di Harian Analisa secara bertahap).*

Lampiran

Hasil Observasi Manajemen Pendidikan di SMK Negeri 1 Medan

Oleh :

1302030012
1302030014
1302030021
1302030025
1302030027

Jufrianto Sembiring
Nurul Fitriana
Laily Suriany
Muhammad Arifin
Siti Purnama Sari Nasution

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sekolah adalah sebuah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa di bawah pengawasan guru. Keberadaan sekolah saat ini sangat menunjang proses KBM yang akan dilaksanakan. Peran seorang guru dalam sebuah sekolah sangat penting. Untuk itu, seorang guru harus tahu benar bagaimana situasi dan kondisi sekolah tempat guru tersebut mengajar.

Kita sebagai calon guru merupakan calon pendidik yang nantinya berperan penting dalam mencerdaskan anak bangsa dan berkontribusi dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Untuk itu, mahasiswa harus mengetahui lebih awal tentang kondisi yang ada di sekolah sehingga pada saat terjun ke sekolah dapat mempersiapkan dan merencanakan pelaksanaan pendidikan yang bermutu.

Dalam kesempatan ini observer dan teman-teman sekelompok memilih SMK Negeri 1 Medan sebagai objek observasi dengan beberapa pertimbangan di antaranya, adanya izin dari pihak kepala sekolah, kondisi sekolah yang memungkinkan dan menunjang untuk dilakukan observasi.

Adapun waktu dalam melakukan observasi tanggal 13 Mei 2015, meskipun waktu yang digunakan dalam melakukan observasi ini relatif singkat dan sedikit terkendala pada penyesuaian jadwal sekolah dan jam kerja karena sebagian dari kami mahasiswanya adalah pekerja, tetapi tidak menjadi kendala yang signifikan untuk mencapai tujuan dan sasaran dari observasi itu sendiri.

Selanjutnya observer berusaha menuangkan hasil observasi tersebut dalam sebuah laporan tertulis berjudul "*Laporan Observasi di SMK Negeri 1 Medan*".

B. Manajemen Sekolah

1. Keadaan Fisik Sekolah
 - a. Luas tanah : 3.896 m²
 - b. Jumlah ruang kelas : 24 (dua puluh empat) Kelas
 - c. Luas ruangan kelas : 56 m²
 - d. Bangunan lain yang ada :
 1. Ruang Kepala Sekolah & Wakil : 64 m²
 2. Ruang Guru : 112 m²
 3. Ruang Pelayanan Administrasi : 32 m²
 4. Ruang Pramuka, Koperasi dan UKS: 3 ruangan total luas 96 m
 5. Ruang Ibadah : 2 ruangan total luas 32 m²
 6. Ruang Bersama : 193 m²
 7. Ruang Kantin Sekolah : 64 m²
 8. Ruang Toilet : 8 ruangan total luas 356 m²
 9. Ruang Gudang : 40 m²
 10. Ruang Praktek Akuntansi : 20 m²
 11. Lapangan olahraga : 300 m²

2. Kondisi Gedung

Kondisi gedung yang digunakan saling berhadapan dan jaraknya sangat dekat sekali. Tiap ruangan kelas berukuran sama dan pas dengan jumlah siswa yang ada. Saat observer melakukan observasi di SMK N 1 Medan ini masih dalam tahap renovasi masih banyak para pekerja bangunan mengerjakan bangunan sekolah sehingga barang belum tersusun rapi.

3. Lingkungan Fisik Kelas

Ruang-ruang kelas di SMK Negeri 1 Medan cukup luas. Seperti sekolah negeri pada umumnya di Indonesia, setiap dua orang

siswa berada di meja yang sama. Kelas menggunakan **white board**. Ruang sekolah belum dilengkapi tidak adanya pendingin ruangan, seperti AC atau kipas angin dalam ruangan kelas.

Pada kondisi umum, gaya penataan kelas adalah gaya auditorium dimana semua siswa duduk menghadap guru. Gaya auditorium ini membatasi kontak antar siswa tatap muka dan guru bebas bergerak kemana saja.

4. Tata Letak Lokasi

Lokasi SMK N 1 Medan terletak di daerah yang sangat strategis, berada di tengah kota Medan. Beralamat di Jalan Sindiro No.1 Medan. Selain itu, sekolah berada sangat dekat dengan pusat pasar belanja yang ada di Medan yaitu Medan Mall. Lokasi yang strategis tersebut juga didukung dengan dekatnya akses jalan menuju sekolah dari jalan utama. Dilewati oleh banyak kendaraan umum seperti angkutan umum yang dapat memudahkan mencapai lokasi sekolah.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah SMK N 1 Medan yaitu Dra. ASLI Br. SEMBIRING, MM. Beliau satu kepala sekolah wanita. Menjabat sejak tahun 2010 sampai dengan sekarang. Banyak perubahan yang terjadi pada SMK N 1 Medan setelah beliau menjabat suasananya sangat berbeda dan banyak sekali perubahan yang terjadi pada sekolah ini seperti lantai, pagar, bangunan baru, speaker yang ada di setiap kelas sebagai pertanda masuknya salat, masuk dan keluar kelas.

Memang berbeda kepemimpinan seorang pria dan wanita bahkan beliau menyeleksi untuk guru yang akan mengajar di sekolah ini. Saat memberikan kata sambutan kepada kami dan beliau bercerita tentang sekolah ini, kemudian pada saat sesi tanya jawab lalu teman kami ada yang bertanya. “Bagaimana kriteria penerimaan tenaga pengajar di SMK N 1 Medan?” , Ibu Asli menjawab yang

pertama kita lihat dulu penampilannya kira-kira menarik atau tidak, setelah itu baru keahliannya.

Penampilan lebih utama penampilannya agar para siswa atau siswi merasa tertarik dan semangat pada saat proses belajar mengajar. Dari sini kita bisa menilai kepemimpinan seorang pria dengan seorang wanita bahwasanya kepemimpinan wanita lebih halus dan detail.

Berikut adalah daftar nama-nama Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Medan yang pernah menjabat, yaitu :

- | | | |
|--------------------------------|---|-----------------------------|
| 1. W. SIMAGUNSONG | : | 1955 / 1956 s/d 1961 /1962 |
| 2. SYAMSU ANWAR LUBIS | : | 1963 / 1964 |
| 3. PAKSA BARUS, SH | : | 1965 / 1966 s/d 1978 / 1979 |
| 4. H. SUGENG IDRIS | : | 1979 / 1980 s/d 1990 / 1991 |
| 5. KASIM ADIWARSONO | : | 1991 / 1992 s/d 1993 / 1994 |
| 6. S.D. RITONGA | : | 1994 / 1995 s/d 2002 / 2003 |
| 7. Drs. M. PERLINDUNGAN, MM | : | 2003 s/d 2009 |
| 8. SUKARDI, S.Pd, MM | : | 2009 / 2010 |
| 9. Dra. ASLI Br. SEMBIRING, MM | : | 2010 Sampai dengan sekarang |

D. Tujuan Observasi

Adapun tujuan observasi ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi yang berarti pengamatan bertujuan untuk mendapatkan data tentang suatu masalah, sehingga diperoleh pemahaman atau sebagai alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi / keterangan yang diperoleh sebelumnya.
2. Mendeskripsikan kejadian, orang, kegiatan dan maknanya bagi mereka (bukan bagi *observer*).
3. Memperoleh data ilmiah yang akan digunakan untuk penelitian maupun untuk tujuan *assesment*.
4. Untuk dapat mendeskripsikan setting yang akan dipelajari atau diteliti, dengan observasi ini juga kita dapat mengetahui siapa saja orang-orang yang terlibat dalam aktifitas yang diteliti, selain itu kita juga dapat mengetahui makna dari setiap kejadian yang terjadi.

5. Mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dan perspektif mereka terlibat dalam kejadian yang diamati tersebut. Deskripsi harus kuat, faktual, sekaligus teliti tanpa harus dipenuhi berbagai hal yang tidak relevan.

E. Manfaat Observasi

Laporan ini sangat bermanfaat sekali bagi penulis, karena:

1. Memberikan kesempatan kepada penulis (mahasiswa) untuk mempelajari, mengamati, dan mengkaji suatu permasalahan yang ada di sekolah.
2. Melatih kita dalam membuat suatu karya tulis agar terbiasa dan lebih baik.
3. Memberikan kesempatan kepada mahasiswa (penulis) untuk lebih mengenal keadaan sekolah dan permasalahan yang ada di sekolah sehingga kita terbiasa pada saat terjun dilapangan.
4. Sebagai pedoman untuk pembelajaran.
5. Sebagai motivasi untuk melakukan suatu observasi, wawancara atau membaca buku-buku yang berhubungan dengan permasalahan sekolah.

F. Profil Sekolah

SMK Negeri 1 Medan pertama kali berdiri pada tahun 1950 yang beralamatkan di Jalan Sindoro No.1 Medan, Kecamatan Medan Kota, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Jumlah seluruh kelas SMK Negeri 1 Medan adalah 24 ruangan. SMK N 1 Medan berdiri diatas tanah seluas 3.896 m² dengan bangunan seluas 2.590 m², luas taman 1.006 m² dan luas lapangan olahraga seluas 300 m². Beberapa bangunan memiliki kategori tersendiri. Seperti: ruang kepala sekolah dan wakil, ruang guru, ruang pelayanan admin, ruang pramuka koprasa dan UKS, ruang ibadah, kantin sekolah, toilet, gudang, lab.bahasa, praktek akutansi.

G. Identitas Sekolah

Adapun identitas sekolah sebagai berikut :

- | | | |
|-----------------------|---|--|
| 1. Nama Sekolah | : | SMKN 1 MEDAN |
| 2. NPSN / NSS | : | 10210976 / 341076001001 |
| 3. Jenjang Pendidikan | : | SMK |
| 4. Status Sekolah | : | Negeri |
| 5. Alamat | : | Jl. Sindiro No. 1 Medan |
| 6. Desa / Kelurahan | : | Pusat Pasar |
| 7. Kecamatan | : | Medan Kota |
| 8. Kode Pos | : | 20212 |
| 9. Nomor Telepon | : | (061) 4156090 |
| 10.Nomor Fax | : | (061) 4154531 |
| 11.Email | : | smknegerisatumedan@gmail.com |
| 12.Website | : | http://smkn.1medan.sch.id |

Visi dan Misi Sekolah

OLEH:

1302030053	Dian Pranata
1302030121	Selvi Dewita
1302030131	Dedi Azuan
1302030166	Marina Kumala
1302030188	Zaisah Musdianita Sireg
1302030197	Aulia Nixie Ardiyanti

A. Visi, Misi, Nilai, Komitmen, Peraturan Sekolah dan Kebijakan sekolah dan segala aktivitas terkait peningkatan pembelajaran

1. **Visi**
 - a. Menjadi lembaga pendidikan menengah kejuruan yang dapat menghasilkan tamatan yang memiliki IMTAQ dan IPTEK.
2. **Misi**
 - a. Meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia (SDM)
 - b. Meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar
 - c. Meningkatkan sarana dan prasarana
 - d. Meningkatkan hubungan kerja sama dengan masyarakat, komite sekolah dan DU/ DI
 - e. Meningkatkan tenaga kerja sesuai dengan bidangnya agar dapat menghadapi era globalisasi
3. **Nilai**
 - a. Memelihara dan meningkatkan kebersamaan dan kekeluargaan
 - b. Empati, memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi oleh warga SMK Negeri 1 Medan
 - c. Respect, saling menghormati serta menghargai sesama
 - d. Berprilaku secara organisasi serta berinteraksi satu sama lain dalam memecahkan masalah
 - e. Estetika, etika, pratika
4. **Komitmen**
 - a. Kami warga SMK Negeri 1 Medan dalam melaksanakan tugas selalu :
 - b. Meningkatkan etos kerja
 - c. Tepat waktu
 - d. Meningkatkan profesional

- e. Memprioritaskan kegiatan belajar mengajar
- f. Selalu santun dalam bertutur
- g. Saling menghormati
- h. Bertanggung jawab, jujur dan ikhlas dalam melaksanakan tugas

5. Peraturan Sekolah

- a. Siswa masuk sekolah pukul 07.00 WIB
- b. Siswa dilarang membuang sampah sembarangan
- c. Siswa dilarang ribut di dalam kelas
- d. Siswa dilarang menggunakan alat komunikasi pada saat proses belajar mengajar berlangsung
- e. Siswa harus mengerjakan tugas yang diberikan

6. Kebijakan sekolah dan segala aktivitas terkait peningkatan pembelajaran yaitu :

- a. Guru diinstruksi membuat perangkat pembelajaran
- b. Siswa kelas XII diberikan les tambahan untuk menghadapi Ujian Nasional (UN)
- c. Apabila guru berhalangan hadir ke sekolah, maka guru wajib meninggalkan materi yang disajikan untuk siswa
- d. Meningkatkan disiplin waktu terhadap guru

H. Kompetensi Keahlian

- a. Usaha Perjalanan Wisata
- b. Administrasi Perkantoran
- c. Akuntansi
- d. Pemasaran

**Data Sarana Prasarana
dan SDM Guru**

Oleh :

1302030281
1302030289
1302030293
1302030296
1302030300

Ari Anggara
Farhana Rohayati
Arfa Febria Noor
Ayu Sundari Wardana
Arini Supiana

A. Fasilitas sekolah

1. Taman sekolah yang dilengkapi dengan air terjun buatan.
2. Lantai seluruh bangunan sudah full keramik.
3. Ruang guru yang dilengkapi dengan AC.
4. Laboratorium komputer.
5. Laboratorium bahasa.
6. Toilet untuk siswa dan guru.
7. Kantin sekolah.
8. Loudspeaker disetiap kelas untuk memperdengarkan azan.
9. Perpustakaan sekolah.
10. Memiliki 36 kelas belajar.
11. Lapangan sekolah.
12. Ganset.
13. Tersedianya pamflet daftar nama guru yang mengajar.
14. Tong sampah disetiap koridor sekolah.

B. Prestasi sekolah

1. Mendapat juara lomba sekolah bersih dan sehat selama 2 tahun berturut-turut.
2. Menjadi sekolah rujukan untuk kurikulum 2013.

A. Kurikulum

Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum 2013.

B. Sumber daya pendidik

1. Memiliki 48 guru PNS dan 13 guru honorer
2. Setiap hari guru akan dipilih salah satu guru teladan untuk memotivasi kinerja guru.
3. Guru teladan akan mendapatkan penghargaan.
4. Guru honor lebih aktif dan disiplin.
5. Sumber daya pendidik diutamakan yang muda, energik, menarik dan mampu bersosialisasi.

Oleh :

1302030301
1302030301
1302030309
1302030313

M. Ardiansyah
Tika Wahyu Astrie
Laina Tusifah Sirait
Dian Safitri

A. SDM Siswa

SMK Negeri 1 Sindoro Medan sebagai sekolah yang menjadi rujukan sekolah-sekolah lain di Medan, saat ini juga di pilih untuk melaksanakan kurikulum 2013 dalam pembelajarannya. Sekolah dengan jumlah siswa 1317 orang ini cukup baik dalam menata kegiatan ekskulnya. Ada 12 kegiatan ekskul yang ada di sekolah SMK Negeri 1 ini, dan semua kegiatannya di terima dengan baik oleh siswa. Terbukti dengan antusias dari beberapa siswa saat menceritakan berbagai kegiatan ekskul di sekolahnya. Dari 12 kegiatan ekskul tersebut yaitu :

1. Pramuka,
2. Silat,
3. Bola,
4. Voli,
5. Tinju,
6. Dance, tarian daerah
7. PMR,
8. capoera,
9. Teater Khansa
10. Paduan suara
11. Dan ada juga ekskul seperti klub Jepang (seperti bimbingan bahasa Jepang) yang sering disebut dengan Siawase,dsb.

Beberapa kegiatan ekskul tersebut sering memenangkan berbagai perlombaan seperti : memenangkan kejuaraan voly untuk putri 1 kali dan untuk putra 2 kali .

Kemudian kami juga menanyakan beberapa hal kepada mereka tentang seperti apa guru yang mereka senangi dan tidak mereka sukai. Sebagian dari mereka mengatakan menyukai guru tertentu tetapi ada juga yang tidak suka karena guru tersebut tidak memahami kondisi siswa dan tidak bisa menguasai kelas. Contohnya, menjelaskan materi pelajaran tanpa memikirkan apakah siswa sudah mengerti atau belum. Mereka merindukan atau

disenangi yaitu guru yang humoris, selalu dekat dengan siswa, guru yang tidak pernah marah, dan selalu membimbing siswa siswinya.

Selain itu mereka juga termasuk siswa yang sangat aktif dan kreatif sebagian dari mereka melakukan sebuah kegiatan yaitu membuat suatu usaha yang terdiri dari kelompok ataupun pribadi. Banyak produk yang mereka jual di antaranya coklat, keripik dan sebagainya, dengan demikian hal tersebut sangat lah bermanfaat bagi siswa karena dengan adanya usaha ini mereka sudah menghasilkan uang dari produk yang mereka jual, dan dengan sendirinya mereka paham untuk menjalankan sebuah usaha dan menjadi wirausahawan yang baik setelah mereka lulus dari sekolah tersebut.

Kegiatan Manajemen Pendidikan

Oleh :

1302030315	Atika Salsabela
1302030319	Dwiki Darmawan
1302030323	Muhammad Syahiandi Pulungan
1302030324	Ida Sari
1302050....	Icha Aulia

A. Wakil Kepala Sekolah

Tugas wakil kepala sekolah membantu tugas kepala sekolah dan dalam hal tertentu mewakili kepala sekolah baik ke dalam maupun keluar. Jika kepala sekolah berhalangan. Wakil kepala sekolah memiliki tugas sebagai berikut, antara lain:

1. Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan, dan pelaksanaan program.
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Ketenagakerjaan
5. Pengkoordinasian
6. Pengawasan
7. Penilaian
8. Identifikasi dan pengumpulan data
9. Penyusun laporan

Dalam melakukan tugas nya,wakil kepala sekolah memiliki bidang-bidang tugas tertentu.antara lain:

B. Bidang Kurikulum

Kurikulum adalah perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta pelajaran dalam satu periode jenjang pendidikan.

Dalam bidang kurikulum,wakil kepala sekolah bertugas sebagai:

1. Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan.
2. Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran.
3. Mengatur penyusunan program pengajaran,program satuan pengajaran,dan persiapan mengajar,penjabaran dan penyesuaian kurikulum.
4. Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.

5. Mengatur program pelaksanaan penilaian criteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan pengetahuan siswa, serta pembagian rapor dan STTB.
6. Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran.
7. Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar.
8. Mengatur perkembangan MGMPP dan koordinator mata pelajaran.
9. Mengatur mutasi kelas.
10. Melakukan supervisi administrasi dan akademis.
11. Menyusun laporan.



Wawancara dengan Wakasek Bidang Kurikulum yang dilakukan oleh mahasiswa.

C. Bidang Kesiswaan

Dalam bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bertugas sebagai:

1. Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling.

2. Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kesehatan dan kerindangan)
3. Mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi, kepramukaan, palang merah remaja (PMR), karya ilmiah remaja (KIR), unit kesehatan sekolah (UKS), patrol keamanan sekolah (PMS), dan paskibra.
4. Mengatur program pesantren kilat.
5. Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan sekolah.
6. Menyelenggarakan cerdas cermat, olahraga prestasi.
7. Menyeleksi calon untuk diusulkan menerima beasiswa.

Semua tugas berjalan sesuai yang di tuliskan, dan bidang kesiswaan selalu berkeja sama dengan Bimbingan Konseling untuk melancarkan keseluruhannya, dalam Bidang Kesiswaan jelas ada kendala dalam melaksanakan tugas namun semua bisa berjalan dengan adanya bantuan-bantuan yang bersangkutan misalkan pihak Bimbingan Konseling, Kurikulum serta guru yang lainnya.



Mahasiswa foto bersama Wakasek Bidang Kesiswaan

D. **Bidang Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasarana adalah alat, metode dan teknik yang dipergunakan dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi dan interaksi edukatif antara guru dan siswa dalam proses pendidikan dan pengajaran di sekolah. Dalam upaya peningkatan sarana dan prasarana tersebut tidak terlepas dari peranan tugas wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, yang memiliki tugas sebagai;

1. Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar.
2. Merencanakan program pengadaanya.
3. Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana.
4. Mengelola perawatan, perbaikan, dan pengisian.
5. Mengatur pembekuannya.
6. Menyusun laporan.

E. **Bidang Hubungan dengan Masyarakat**

Humas adalah segala bentuk kontak dan hubungan yang diadakan oleh suatu organisasi dengan semua bentuk “publik” baik internal maupun eksternal, hubungan ini adalah meliputi semua bentuk komunikasi. Harus di ingat pula, bahwa untuk terbentuknya suatu komunikasi harus terdapat unsur menerima dan memberi” atau dialog–dialog dengan pihak–pihak yang berhubungan, dan unsur – unsur yang ada di dalamnya (humas).

Humas bukanlah alat bisnis atau politik, tetapi alat manajemen. Humas juga bukan suatu bentuk reklame atau jurnalisme, meskipun baik advertensi atau reklame dan teknik jurnalistik adalah alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan komunikasi dalam humas.

Untuk mempererat hubungan sekolah dengan masyarakat disekitar sekolah, wakil kepala sekolah memiliki tugas sebagai berikut;

1. Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite sekolah dan peran komite sekolah.
2. Mengadakan bakti sosial dan karyawisata.
3. Menyenggarakan pameran hasil pendidikan disekolah (gebyar pendidikan)

F. **Ketatausahaan**

"Tata Usaha" memiliki beberapa pengertian, tetapi semuanya hampir memiliki arti yang sama yang mengarah pada pengaturan tata menulis dan cata mencatat. Berikut beberapa pengertian tentang "Tata Usaha".

Ditinjau dari asal katanya: "Tata Usaha" terdiri dari kata "Tata" dan "Usaha", masing-masing memiliki perngertian: "Tata" adalah suatu peraturan yang harus ditaati, dan "Usaha" ialah energi/tenaga yang dikeluarkan untuk tercapainya suatu maksud/tujuan. Jadi menurut arti kata, "Tata Usaha" ialah suatu peraturan yang terdapat dalam suatu proses penyelenggaraan kerja.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia: "Tata Usaha" ialah penyelenggaraan tulis menulis (keuangan dan sebagainya) di perusahaan, negara dan sebagainya, sedangkan "penata usaha ialah" orang yang menyelenggarakan tata usaha.

Di ruang lingkup sekolah, tata usaha dipimpin oleh kepala tata usaha yang bertugas melaksanakan ketatausahaan sekolah dan bertanggung jawab kepada kepalah sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut;

1. Penyusunan progam kegiatan tata usaha sekolah.
2. Pengelolaan keuangan sekolah.
3. Pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa.
4. Pembinaan dan pengembangan karir pegawai tata usaha sekolah.
5. Penyusunan administrasi perlengkapan sekolah.
6. Penyusunan dan penyajian statistik sekolah.
7. Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7K.

8. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan dengan berkala.

G. Kompetensi Keahlian

Dalam melaksanakan pendidikan yang berkualitas sekolah memiliki beberapa kompetensi keahlian yang diajarkan kepada peserta didik yaitu :

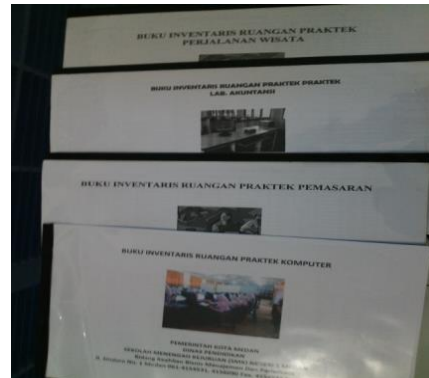
Bidang study normatif	Bidang study produktif	Bidang study adaptif
1. Agama Islam	1. Akutansi	Matematika
2. Agama Kristen	2. Administrasi Perkantoran	
3. PPKN	3. Pemasaran	
4. Penjaskes	4. Usaha perjalanan wisata	
5. Seni budaya		

Dokumentasi Hasil Observasi



BUKU INVENTARIS RUANG PRAKTEK

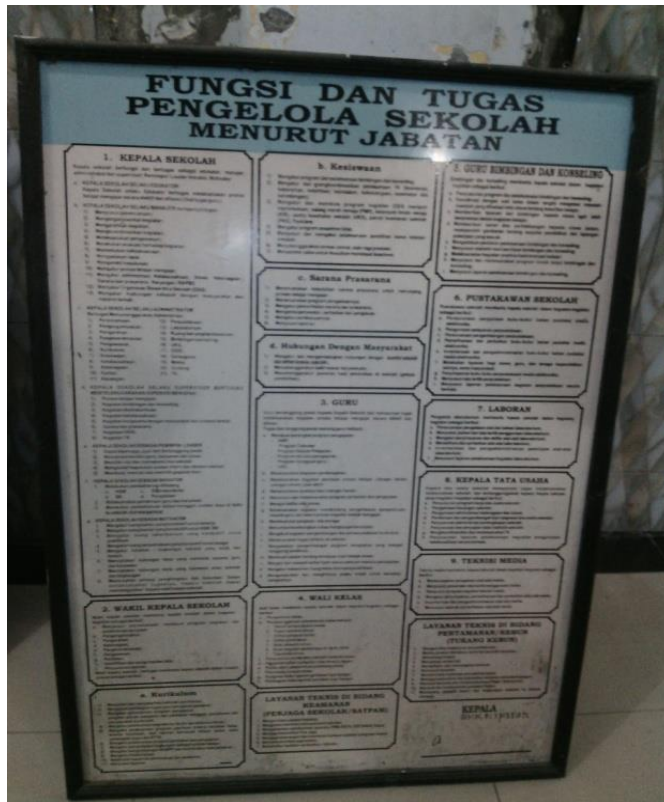
No	Nama	Tempat	Tanggal	Keperluan	Status
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					



- TATA TERTIB GURU MENGAJAR**
1. Bersikaplah ramah dan santun kepada siswa
 2. Bersikaplah disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas sebagai guru
 3. Bersikaplah adil dan objektif dalam menilai prestasi siswa
 4. Bersikaplah terbuka dan menghargai perbedaan pendapat
 5. Bersikaplah jujur dan bertanggung jawab dalam menilai prestasi siswa
 6. Bersikaplah sabar dan tenang dalam menghadapi siswa
 7. Bersikaplah tegas dan konsekuen dalam menjalankan tugas sebagai guru
 8. Bersikaplah profesional dan berprestasi dalam menjalankan tugas sebagai guru
 9. Bersikaplah berintegritas dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 10. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 11. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 12. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 13. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 14. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 15. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 16. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 17. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 18. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 19. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru
 20. Bersikaplah berkeadilan dan berkeadilan dalam menjalankan tugas sebagai guru

SISWA YANG MUTASI BULAN TAHUN 2014

NO	NAMA	KELAS	KETERANGAN
30.	Pradita Siti Mega	X AP1	Pindah, pindah 06-01-2015
31.	Brika Rizki Amanda Rumba	X AP4	D.O 24-01-2015
32.	Salwah Nur Simam	X AK1	D.O 31-01-2015
33.	Sharly Novita	X AP1	D.O 31-01-2015
34.	Nabila Adalina	X AP1	D.O 31-01-2015
35.	Resky Wibysari S.	XI UPW1	Pindah, pindah 03-02-2015
36.	Aulia Prima Siragor	XI AP2	D.O 03-02-2015
37.	Monica Kawyanti Siantur	X PM1	D.O 03-02-2015
38.	Agus Wibya Sari	X PM1	D.O 23-02-2015
39.	Deli Novita Sari	X UPW1	D.O 23-02-2015
40.	Liana Syahfitri	X UPW1	D.O 27-02-2015
41.	Egi Andriani An Tarigan	X UPW1	D.O 27-02-2015
42.	Defi Astinah, Tarmata	X AK3	D.O 27-02-2015
43.	Rizki Ruzdah Simbolon	X AK4	Pindah 17-03-2015
44.	Genemia Roberto Simanungkalit	XI PM2	D.O 3-03-2015
45.	Khairunnisa Nst	X PM2	D.O 31-03-2015
46.	Rara Siti Afina	X UPW1	D.O 31-03-2015
47.	Erika Nossya Rani	X AP4	D.O 31-03-2015
48.	Maiman Waruwu	X AP2	D.O 30-04-2015
49.	Hermis Indah Lubis	X PM1	MENANGGAL Dunia 10-05-2015
50.			



KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan pembahasan dan uraian yang telah disajikan terdahulu, maka berikut dikemukakan kesimpulan observasi bahwa secara umum kegiatan observasi di sekolah merupakan suatu kegiatan yang sangat bermanfaat, karena kita bisa memperoleh data informasi yang akurat langsung dari objek sasaran.
2. Kedekatan antara guru dan murid terjalin baik di SMK Negeri 1 Medan, karena guru menganggap murid tidak hanya sebatas murid melainkan sudah seperti anak dan teman

- mereka sendiri sehingga keributan dan masalah siswa dapat diatasi dengan baik
3. Struktur organisasi di SMK Negeri 1 Medan sudah dikelola dengan baik.
4. Sumber daya pendidik rata-rata di usia produktif yang mampu berkinerja lebih unggul dan maksimal. Adanya fasilitas AC di ruang guru adalah suatu fasilitas yang baik untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam bertugas serta meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik dan optimal.
5. Adanya *loudspeaker* di setiap ruangan untuk memperdengarkan azan adalah kebijakan yang tidak banyak dipikirkan oleh kepala sekolah pada umumnya dan hal ini mampu untuk memperkuat iman para pelajar yang nantinya akan tumbuh menjadi lulusan yang berakhlak dan beragama.
6. Sebagai sekolah rujukan, SMK NEGERI 1 Sindoro cukup baik dalam membentuk berbagai kegiatan ekstra kulikuler. Terutama ada beberapa ekstra kulikuler yang belum tentu ada di SMK ataupun SMA yang lain seperti Capoeira dan Siawase.
7. Selain dari ke 12 kegiatan ekstra kulikuler tersebut, siswa SMK NEGERI 1 Sindoro Medan juga dibekali dengan kegiatan yang menuntut adanya kreatifitas dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan sebuah usaha pribadi ataupun kelompok. Dengan cara membuat ataupun mengolah makanan itu sendiri yang kemudian di jual kepada teman teman lainnya yang ada di sekolah. Seperti coklat, kripik dan makanan ringan lainnya. Hal ini membuktikan bahwa sekolah ini menanamkan kemandirian siswanya dengan cara yang baik.
8. Bangunan sekolah hanya berpusat pada satu titik dan tidak menciptakan ruang gerak yang lebih leluasa bagi peserta didik untuk melakukan aktifitas dan pencahayaan yang

cukup akan menimbulkan rasa bosan dan membuat peserta didik kurang nyaman dengan lingkungan belajar sekolah.

Bagian kurikulum

Bagian kurikulum memiliki kekuatan yaitu adanya dukungan dari kepala sekolah dan para guru sehingga berpeluang besar mengembangkan dan menerapkan kurikulum sesuai dengan keputusan kemendikbud yaitu K13. Hanya saja dalam menerapkan K13, Kemendikbud terkesan tiba-tiba tanpa ada persiapan atau sosialisasi sebelum digunakan. Hal itu berdampak kepada guru-guru mata pelajaran, karena banyaknya guru yang tidak memahami cara penerapan dan pengaplikasiannya. Namun walau pun begitu, kurikulum 2013 sangatlah bagus karna mendorong keaktifan siswa dalam proses belajar serta dapat melahirkan insan Indonesia yang produktif, kreatif, inovatif, afektif melalui penguatan sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang terintegrasi.

Bidang Sarana dan Prasarana

Bidang sarana dan prasarana selalu didukung oleh kepala sekolah dan instansi terkait, sehingga mampu mengatur pengadaan sarana dan prasarana secara baik. bahkan karena dukungan tersebut pembangunan di SMKN 1 Medan sangat pesat, baik dari penambahan ruang kelas maupun sarana penunjang proses belajar.

Bidang Kesiswaan

Bidang kesiswaan selalu melakukan kerjasama dengan kepala sekolah, guru-guru, dan para orang tua siswa, sehingga mampu mengembangkan setiap potensi yang dimiliki oleh siswa. pada bidang ini tidak memiliki kelemahan, karena segala sesuatu yang diambil atas persetujuan bersama. Walau demikian, bidang kesiswaan memiliki tantangan yang berasal dari dalam dan luar. Di dalam, kesiswaan mengalami tantangan yaitu bagaimana cara untuk mempertahankan prestasi. Dari luar rintangan yang

dihadapi sangat kecil, yaitu hanyalah manipulasi-manipulasi dari lingkungan sekitar yang tidak terlalu penting untuk dijadikan masalah.

B. Saran

1. Lebih meningkatkan lagi sarana dan prasarana sekolah agar lebih menunjang kegiatan yang belajar mengajar yang dilaksanakan sekolah, dan tentunya memanfaatkan sarana dan prasarana tersebut dengan maksimal.
2. Meningkatkan pelayanan terhadap publik.
3. Meningkatkan mutu pendidikan sehingga lulusan benar-benar siap terjun di dunia kerja.
4. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan lembaga swasta dan pemerintah untuk memudahkan penempatan siswa pada kegiatan Praktek Kerja Industri (prakerin).
5. Sebaiknya di setiap ruangan diberi tanda/petunjuk sehingga siswa/ masyarakat yang akan mengunjungi sekolah dengan mudah menemukan ruangan yang ingin dituju
6. Sebaiknya guru memberikan nasihat kepada siswa karena masih adanya siswa yang membuang sampah sembarangan padahal di setiap sudut sekolah ada tong sampah.
7. Sebaiknya renovasi sekolah dilakukan setelah selesai jam belajar, karena dapat mengganggu proses pembelajaran.
8. Adanya selokan air didalam diantara dua gedung yang berhadapan sangat tidak sehat dan dapat menimbulkan penyakit yang berdampak negative bagi guru dan siswa serta merusak pemandangan.
9. Pihak sekolah diharapkan lebih ditingkatkan dalam segi pengajaran, karena siswa/i masih banyak mengeluh tentang cara pengajaran guru dalam menyampaikan materi dan penguasaan kelas harus lebih ditingkatkan, kemudian guru harus lebih memerhatikan siswa/i yang masih berkeluaran pada saat jam belajar berlangsung ataupun saat tidak ada

guru dalam kelas. Selain itu guru juga harus lebih memerhatikan pakaian yang dipakai.

10. Sekolah diharapkan untuk lebih meningkatkan kreativitas siswa/i lagi dalam mengembangkan dan menjual berbagai produk dagangannya, hendaknya pihak sekolah mampu bekerja sama dengan siswa/i seperti pihak sekolah membantu untuk memasarkan hasil olahan makanan yang sudah dibuat siswanya dikantin sekolah. Karena sebagai sekolah rujukan mungkin hal ini akan sangat baik untuk kemajuan sekolah karena tidak semua sekolah ataupun tidak semua siswa/i yang melakukan hal seperti itu.
11. Penunjuk arah dan nama tiap-tiap ruangan hendaknya diberi keterangan agar pihak luar atau wali murid yang berkunjung tidak kebingungan mengenal lingkungan sekolah.
12. Adanya selokan yang berada di tengah-tengah ruangan kelas pemisah gedung ruang kelas dalam keadaan gelap dan dingin akan menjadi sumber penyakit jika tidak diperhatikan kebersihannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. (2016). *Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Ambarita, B. (2010). *Manajemen Dalam Gamitan Pendidikan*. Medan: USU Press.
- Amiruddin Siahaan, A. R. (2006). *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Ciputat: Quantum Teaching.
- Amiruddin Siahaan, K. d. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat: Quantum Teaching.
- Amtu, O. (2011). *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Barlian, I. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Erlangga.
- Chairunnisa, C. (2016). *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Diana, F. d. (203). *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi.
- Fattah, N. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fattah, N. (2012). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasbullah, H. (2015). *Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Imron, A. (2015). *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komarudin, U. (2015). *Arief Rachman: Guru*. Jakarta: Esensi.
- Makawimbang, J. H. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Masyhud, S. (2014). *Manajemen Profesi Kependidikan*. Yogyakarta: Kurnia Salam Semesta.
- Muammar. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Manajemen Pendidikan di Sekolah . *Jurnal Mentari* , 24-33.

- Mulyasa. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, H. (2015). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Murni, V. R. (2010). *Education Management*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Pemko Medan. (2011). *Kerjasama Kota Bersaudara*. Medan: Pemko Medan.
- Pidarta, M. (2011). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Pratiwi, S. N. (2013). *Profesi Kependidikan*. Medan: FKIP UMSU.
- Quantum Teaching. (2006). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Ciputat: Ciputat Pers.
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2013). *Etika dan Moralitas Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Sallis, E. (2012). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: Diva Press.
- Sam, S. M. (2005). *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sanjaya, W. (2008). *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Kencana.
- Saroni, M. (2006). *Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Satyagraha, H. (2013). *The Case Method: Mendidik Manajer Ala Harvard*. Jakarta: Erlangga.
- Sibaweh, D. N. (2015). *Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudarma, M. (2013). *Profesi Guru* . Jakarta: Rajawali Pers.
- Supardi. (2013). *Sekolah Efektif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- TIM DOSEN UPI. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen UPI. (2013). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Bandung: Rajawali Pers.
- Trianto. (2010). *Pengantar Penelitian bagi Pengembangan Profesi Kependidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Kencana.
- USAID PRIORITAS. (2015). *Praktik yang Baik Manajemen dan Tata Kelola di SD/MI dan SMP/MTs*. Jakarta: USAID PRIORITAS.
- Usman, H. (2011). *Manajemen* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wau, Y. (2013). *Profesi Kependidikan*. Medan: Unimed Press.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan*. Depok: Raja Grafindo Indonesia.
- Yasaratodo Wau, N. d. (2012). *Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini*. Medan : Unimed Press.

TENTANG PENULIS



Muhammad Arifin, Anak pasangan (Almarhum) Giyo dan Suriati. Lahir di Bandar Klippa-Kecamatan Percut Sei Tuan Deli Serdang, 26 Juni 1977. Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri 106163 Bandar Klippa, melanjut ke SMP Negeri 2 Tembung. Pendidikan dilanjutkan ke SMEA Negeri 1 Jalan Sindoro Medan. Suami dari Pit Salwaniah Siregar, SPd dan ayah dari Muhammad Rafly AR, Arsal Fahin AR, dan Langit Al-Basyam menyelesaikan studi di FKIP UMSU (2005) dan menyelesaikan Magister Pendidikan di Prodi Administrasi Pendidikan (AP) Sekolah Pascasarjana Unimed (2010). Kini sedang menyelesaikan pendidikan program Doktor Manajemen Pendidikan di Unimed.

Selain menjadi Dosen Tetap di FKIP UMSU dan mengajar mata kuliah Manajemen Pendidikan. Penulis juga aktif menjadi wartawan dan menjabat Redaktur Minggu Harian Analisa. Jabatan lain Sekretaris Ikatan Pustakawan Indonesia Sumatera Utara periode 2015-2018, anggota Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) UMSU serta anggota Dewan Perpustakaan Provinsi Sumut. Pengalaman organisasi, Pimpinan Umum UKM-LPM Teropong UMSu 2001-2003. Presiden Mahasiswa 2004-2005. Ketua Forum Alumni Teropong 2009-2013. Koordinator Wartawan Unit Pemko Medan periode 2011-2013, Plt Kepala Perpustakaan UMSU (2017-hingga kini)

Buku-buku yang pernah ditulis “Biografi Syaiful Syafri: Pemikiran dan Kebijakan Mengembangkan Perpustakaan” (BPAD , 2009)” bersama Rizal R Surya. Buku “Memoar Teropong: Kisah Nyata Jurnalis Mahasiswa” (Format Publishing,2011). Bersama rekan-rekan alumni aktivis Pers Kampus Teropong UMSU. Aplikasi Microsoft Office 2007 bersama Isna Ardila, SE, MSi.Buku “E-Learning Edmodo Go Blog” bersama Rini Ekayati, SS, MA.(UMSU Press). “Profesi Pendidikan” (Perdana Publishing). Saat ini sibuk menjadi pembicara di bidang tulis menulis, jurnalistik, dan pembelajaran berbasis Edmodo dan Blog.

Elfrianto, lahir di Ajamu, 15 Mei 1973, anak kedua dari Ayahanda Nasruddin Nasution dan Ibunda Nur’aini. Menikah dengan Subhidawarni Pasaribu, Sag, dikaruni dua orang anak, Mutiara Akbar Nasution dan Elfida Putri Handayani Nasution.

Pendidikan formal ditempuh di SD Negeri 114371 tamat tahun 1986 berizajah, SMP Swasta Yappendak tamat tahun 1989 berizajah, SMP YPKK tamat tahun 1992 berizajah, Sarjana (S1) jurusan Pendidikan Matematika Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) tamat tahun 1997, Magister (S2) Program Administrasi Pendidikan Unimed tamat tahun 2003, Doktoral (S3) Program Manajemen Pendidikan tamat tahun 2017).

Pernah menjawab wakil kepala sekolah bidang administrasi keuangan pada SMP Muhammadiyah Medan (1997-2001), pelaksana tugas Kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan tahun 2001 Kepala Biro Data dan Informasi UMSU (tahun 2002-2003), Ketua Prodi Pendidikan Matematika FKIP UMSU (2004), Wakil Dekan I FKIP UMSU (2004-2009 & 2009-2013), Dekan FKIP UMSU (2013-2017), serta Asesor Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah (BAPS/M) Provinsi Sumut (2013-Sekarang).

Pengurus Majelis Dikdasmen Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (2016-2020), Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Kota Medan sebagai Andalan (2015-2019), Wakil Sekretaris ISMAPI Sumut, serta pengurus ISMAPI Pusat sebagai anggota bidang (2016-2020).





CATATAN



CATATAN

Awalnya menulis buku ini karena termotivasi beberapa hal. Pertama, belum adanya buku "Manajemen Pendidikan" karya dosen FKIP UMSU yang bisa dan sesuai untuk dijadikan pegangan mahasiswa belajar mata kuliah Manajemen Pendidikan. Apalagi, mata kuliah Manajemen Pendidikan hadir sejak diberlakukan kurikulum SN-DIKTI sehingga diperlukan buku-buku yang sesuai dengan kondisi di lapangan. Kehadiran buku ini tidak hanya teori tetapi juga dilengkapi dengan pengalaman kepala sekolah dalam mengelola manajemen pendidikan di sekolah. Perbedaan lain, buku ini juga membuat hasil observasi mahasiswa terkait manajemen pendidikan di sejumlah sekolah di Medan dan Deli Serdang. Hasil laporan observasi bisa menjadi contoh bagaimana praktik apik pengelolaan manajemen pendidikan di sekolah.

Kedua, buku ini hadir karena ada tanggungjawab moral dan komitmen bersama dengan mahasiswa dimana dosen dan mahasiswa berkomitmen selesai mata kuliah membuat buku.

Ketiga, membangun budaya akademik dan semangat literasi di perguruan tinggi. Sebagai dosen bertanggung jawab untuk membangun semangat menulis di UMSU khususnya karya ilmiah. Awalnya, tugas-tugas mahasiswa hanya sebatas membuat makalah ilmiah dan dikumpul dalam bentuk dijilid semata. Butuh sentuhan kreatif dan Penulis berpikir, makalah ilmiah yang bagus tersebut sepertinya kurang memiliki nilai yang tinggi jika tidak dilakukan perubahan dalam bentuk packing. Maka, sejak awal masuk kuliah tugas makalah ilmiah diusulkan diganti dan berbentuk buku. Mahasiswa pun setuju meskipun di awal-awal terjadi sedikit penolakan, bahkan mahasiswa keteteran karena belum pernah sama sekali membuat buku, bagaimana proses pengumpulan bahan, mencegah terjadi plagiat dan proses editing, hingga percetakan. Alhamdulillah, semua proses tersebut berjalan dengan baik.

Kehadiran buku ini memiliki sejumlah perbedaan dari buku-buku Manajemen Pendidikan yang pernah ada. Perbedaan yang paling kentara adanya cerita-cerita menarik saat observasi. Hasil observasi yang ditulis dengan bahasa santai tersebut diharapkan menjadi daya tarik kehadiran buku ini.



Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3
Medan, Sumatera Utara
Website: <http://umsupress.umsu.ac.id/>
Email: umsupress@umsu.ac.id

