

Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk.

MANAJEMEN PENDIDIKAN



Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Tim Penyusun

Cepi Safruddin Abdul Jabar

Lantip Diat P

Lia Yuliana

Mada Sutapa

MD Niron

Meilina Bustari

MM. Wahyuningrum

Nurtanio Agus P

Pandit Isbianti

Rahmania Utari

Setya Raharja

Slamet Lestari

Sudiyono

Suyud

Tina Rahmawati

Udik Budi Wibowo

Wiwik Wijayanti

Editor:

Wiwik Wijayanti



2016

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Oleh:
Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk.

ISBN: 978-602-7981-997
© 2016 **Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk.**

Edisi I

Diterbitkan dan dicetak oleh:
UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 – 589346

Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

Desain sampul: Pudji Triwibowo
Tata Letak: Yudiati Rahman

Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk.
MANAJEMEN PENDIDIKAN
-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2016
vi + 249 hlm; 14.5 x 20.5 cm
ISBN: 978-602-7981-997

1. Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk

Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Buku Pegangan Kuliah (BPK) Manajemen Pendidikan merupakan salah satu acuan bagi mahasiswa strata satu kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta. Buku ini merupakan perbaikan dari buku “Manajemen Pendidikan” yang ditulis oleh Tim Dosen AP tahun 2010. Buku ini diperlukan untuk membekali para mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan khususnya dan mahasiswa UNY pada umumnya dalam memperkaya pengetahuan tentang Manajemen Pendidikan. Kemampuan mengelola kegiatan pendidikan meliputi menyusun perencanaan, mengatur pelaksanaan serta mengevaluasi seluruh proses kegiatan sangat diperlukan oleh calon guru, calon pendidik, maupun calon tenaga kependidikan.

Dasar pemikiran BPK Manajemen Pendidikan ini adalah bahwa proses pendidikan pada level makro, meso ataupun mikro terjadi di sekolah, luar sekolah atau dalam masyarakat. Proses pendidikan tersebut memerlukan pengelolaan yang efektif dan efisien serta perlu didukung kepemimpinan pendidikan yang tangguh dan adanya supervisi pendidikan. Oleh karena itu di dalam buku ini dipaparkan berbagai hal mengenai konsep dasar manajemen pendidikan, fungsi manajemen, dan komponen-komponen yang dikelola. Kemudian dilengkapi juga teori kepemimpinan dan supervisi pendidikan.

Buku ini disusun untuk memfasilitasi pembelajaran mahasiswa , demi perbaikan dan kesempurnaan lebih lanjut kami harapkan kritik dan saran sehingga buku pegangan kuliah ini semakin bermutu.

Penyusun,
TIM Dosen Jurusan AP-FIP UNY

DAFTAR ISI

Halaman judul - i
Pengantar - v
Daftar isi - vi

Bab 1 : Konsep Dasar Manajemen Psndidikan - 1
Bab 2 :Organisasi Pendidikan - 23
Bab 3 :Manajemen Kurikulum - 46
Bab 4 : Manajemen Peserta Didik - 68
Bab 5 : Manajemen Personalia Pendidikan - 89
Bab 6 : Manajemen Fasilitas Pendidikan - 117
Bab 7: Manajemen Pembiayaan Pendidikan - 136
Bab 8 : Manajemen Hubungan Lembaga Pendidikan Dengan Masyarakat - 144
Bab 9 : Ketatalaksanaan Lembaga Pendidikan - 175
Bab 10 : Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan - 212
Daftar Pustaka - 245

Bab 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dr. Cepi Safruddin Abdul Jabar, M.Pd

A. Hakikat Pendidikan

Pendidikan dipersepsikan bermacam versi oleh masyarakat. Ada yang mempersepsikan sebagai sebuah upaya pendewasaan rohani dan jasmani individu ataupun kelompok masyarakat, upaya pemindahan tradisi dan pelestarian dari satu generasi ke generasi lainnya, upaya pembekalan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat, upaya rekayasa sosial untuk merubah peradaban, pendidikan sebagai ukuran strata sosial, dan ada pula yang mengidentikkan pendidikan dengan sekolah dan atau belajar.

Terlepas dari berbagai persepsi yang berkembang di masyarakat terkait dengan apa sebenarnya hakikat pendidikan. Kita semua bersepakat bahwa pendidikan merupakan upaya sadar yang dipersiapkan dengan matang dalam rangka membantu anak didik/peserta didik menjadi seorang pribadi yang utuh dari sisi spiritual, mental, sosial, dan fisiknya. Kemampuan manusia untuk bisa didik merupakan salah satu pembeda manusia dengan makhluk ciptaan Tuhan lainnya. Pendidikan mampu mentransformasi seseorang untuk bisa membuat perubahan lingkungannya. Pendidikan merupakan sebuah upaya pencarian yang tak ada ujungnya akan kebijaksanaan dan kebajikan yang sudah Tuhan

anugerahkan pada manusia. Pendidikan diterjemahkan oleh Knight (Brenan, 1999: 5) sebagai pembelajaran seumur hidup yang bisa terjadi dimana dan kapan saja. Kleining (Brenan, 1999: 5) juga menambahkan bahwa pendidikan merupakan aktivitas formal dan ataupun non formal mengenalkan atau menyelaraskan individu dengan tradisi, struktur, dan relasi sosial. Dengan kata lain, pendidikan seharusnya membekali seseorang dengan bekal yang mampu membuat mereka rasional dan memiliki itikad dalam berpartisipasi mengubah lingkungannya dengan pemahaman yang realistis.

Dari penjelasan di atas, pendidikan bisa disimpulkan sebagai upaya penanaman nilai-nilai, norma, dan tradisi kelompok manusia dan juga mengajarkan pengetahuan dan keterampilan tentang nilai, norma, dan tradisi agar terwujud individu yang memiliki kompetensi (sikap, keterampilan, dan pengetahuan).

1. Pendidikan Mikro: Kegiatan (Interaksi) Didik-Mendidik

Istilah pendidikan pada umumnya dimaksudkan sebagai segala bentuk kegiatan didik-mendidik (interaksi antara orang yang mendidik dan orang yang dididik, antara pendidik dan peserta didik). Oleh karena itulah maka pendidikan lazim diberi makna sebagai penyampaian berbagai pengetahuan dan ilmu oleh pendidik kepada peserta didik (orang yang dididik). Pengetahuan (dalam bahasa Inggris disebut *knowledge*) dimaksudkan segala macam yang diketahui manusia dari/dalam pengalaman kehidupannya, sedangkan ilmu (*science*) dimaksudkan pengetahuan yang diperoleh melalui kaidah-kaidah keilmuan (kaidah ilmiah: penelitian dan atau pengkajian).

Dalam kalimat yang lebih rinci, pendidikan merupakan penyampaian pengetahuan, nilai, dan kecakapan oleh pendidik kepada pendidik. Sebutan pengetahuan, nilai, dan kecakapan merupakan terjemahan dari "*knowledge, value, and skills.*" Kegiatan

didik-mendidik serupa itu dalam istilah lain dapat kita sebut sebagai kegiatan atau proses mendidik. Jadi, pendidikan merupakan kegiatan atau proses mendidik.

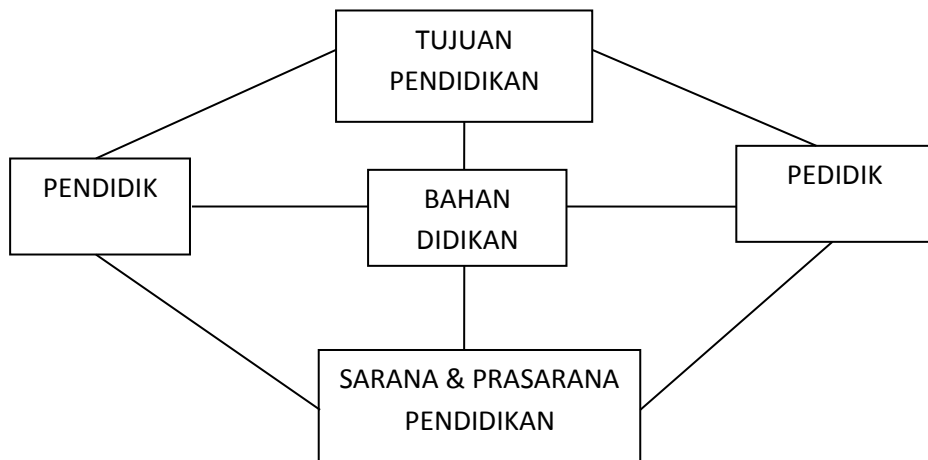
Pendidikan atau kegiatan mendidik itu dalam bahasa yang lebih filosofis dapat dirumuskan sebagai kegiatan mengembangkan segala kemampuan dasar atau bawaan (potensi) pendidik yang mencakup kemampuan dasar jasmaniah dan rohaniah. Kemampuan dasar jasmaniah adalah kemampuan untuk mempergunakan organ-organ tubuh, sementara kemampuan dasar rohaniah mencakup daya-daya cipta (daya kognitif atau intelektual), daya rasa (daya afektif), daya karsa atau kemauan (motivasi atau daya konatif), dan daya karya (gerak raga-jiwa atau daya psikomotor).

Dalam bahasa filosofis yang humanis religius, proses mendidik (pendidikan) itu mengandung makna mengembangkan daya-daya (potensi) kemanusiaan pendidik sesuai dengan Hakikatnya sebagai makhluk individu (yang mempunyai daya jasmaniah dan rohaniah), makhluk sosial (yang berinteraksi dengan lingkungan sosialnya), makhluk berbudaya (yang berinteraksi dengan lingkungan alamnya), dan sebagai makhluk spiritual-religius (yang berinteraksi dengan tuhan) untuk mencapai tujuan hidupnya yang berupa kebahagiaan kehidupan dunia dan akhirat.

Konkritnya, pendidik membantu pendidik untuk bisa mengembangkan daya cipta (intelektual) dan Hakikatnya sebagai makhluk berakal (*rational being*) dengan memberikan atau menyuguhkan ("sung, asong") ilmu dan pengetahuan yang sesuai, misalnya bahasa, pengetahuan (ilmu) kealaman, ilmu (pengetahuan) kemasyarakatan, matematika dsb. Pendidik membantu pendidik mengembangkan daya potensinya sebagai makhluk sosial antara lain dengan memberikan atau menyuguhkan pengetahuan dan ilmu kemasyarakatan, sejarah, budaya, bahasa, dan nilai-nilai (etika, norma, hukum, adat istiadat, etiket dsb).

Dilihat dari kacamata (bahasa) sistem (sesuatu yang merupakan suatu keseluruhan kebulatan yang utuh yang terdiri atas komponen-komponen (bagian) yang saling berhubungan secara fungsional), kegiatan didik-mendidik sebagai sistem itu akan terdiri atas berbagai komponen berupa: (1) pendidik, (2) pedidik, (3) materi atau bahan didikandisebut juga sebagai “kurikulum,” (4) sarana dan prasarana pendidikan; pendidik dan pedidik melakukan interaksi menggunakan sarana dan prasarana pendidikan untuk “mengolah” bahan atau materi didikan untuk mencapai (5) tujuan pendidikan. Dalam interaksi itu digunakan berbagai “cara” yang disebut dengan strategi, metode, teknik dan sebagainya (strategi mengajar/belajar, metode mengajar/belajar, teknik mengajar/belajar).

Jika digambarkan, sistem pendidikan sebagai sistem didik-mendidik itu akan tampak sebagai berikut.



Gambar 1
Sistem Pendidikan Mikro sebagai Sistem Didik-Mendidik

Pendidikan dalam makna kegiatan (interaksi) didik-mendidik tersebut, karena ada makna lain daripadanya, disebut sebagai pendidikan mikro. Walau disebut mikro, bukan berarti kecil maknanya, melainkan lebih sempit. Pada hakikatnya yang merupakan inti dari pendidikan adalah didik-mendidik tersebut.

Pendidikan Makro: Pelaksanaan dan Penyelenggaraan Kegiatan Didik-Mendidik

Seperti telah disebutkan, pendidikan dalam arti kegiatan (proses, interaksi) didik-mendidik seperti dikemukakan di atas merupakan pendidikan dalam arti sempit, dan disebut sebagai **pendidikan-mikro**, semata-mata berkenaan dengan didik-mendidik (hati-hati jangan dikacaukan dengan *microteaching* atau latihan mengajar terbatas - yang dimikrokan).

Pendidikan dapat diberi makna yang lebih makro, yaitu yang mencakup kegiatan atau proses didik-mendidik tadi (yang nanti akan disebut sebagai kegiatan pelaksanaan pendidikan), dan penyelenggaraan pendidikan.

Pendidikan dalam wujud kegiatan didik-mendidik itu dapat terjadi di mana saja dan kapan saja. Anak diajari orang tuanya mencangkul dan bercocok tanam di sawah atau kebun, itu merupakan kegiatan (proses) didik-mendidik (proses pendidikan). Anak-anak diajari guru ngaji mengaji al-Qur'an di surau, musola, langgar, atau mesjid, itu juga merupakan kegiatan (proses) didik-mendidik. Anak belajar memasak bersama-sama ibunya di dapur, itu juga kegiatan didik-mendidik. Murid diajari guru sesuatu mata pelajaran di sekolah, itu juga kegiatan didik-mendidik. Bahkan, jamaah solat Jumat atau jamaah gereja juga mengikuti kegiatan didik-mendidik (dengan mendengarkan khotbah). Kegiatan-kegiatan serupa itu dapat dikategorikan sebagai kegiatan pelaksanaan pendidikan.

Mengajari anak bercocok tanam, mengaji al-Qur'an, dan memasak itu, dapat dilakukan secara sengaja, dalam arti diatur ditata, misalnya menjadi mata pelajaran atau kurikulum di sekolah. Ada kursus atau sekolah khusus yang mengajari teknik bertani, teknik memasak, dan juga teknik membaca al-Qur'an. Penyelenggaraan mengatur atau menata pelaksanaan kegiatan didik-mendidik serupa itu disebut dengan **penyelenggaraan pendidikan**. Untuk menyelenggarakan pendidikan itu diadakanlah sekolah, madrasah, pondok pesantren, akademi, universitas dan sebagainya.

Pendidikan yang bersifat makro itu bukan saja mengandung arti mencakup pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan, melainkan mencakup pula kait berkaitan pendidikan (pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan) itu dengan berbagai aspek (sektor, pranata) kemasyarakatan lainnya, misalnya pranata ekonomi dan industri, politik, pemerintahan, budaya, etnisitas, dan ketenagakerjaan.

Istilah pranata (terjemahan dari *institution*) dimaksudkan tatanan kemasyarakatan yang berkaitan dengan aspek kehidupan tertentu. Perkawinan, misalnya, merupakan sebuah pranata kemasyarakatan. Begitu pula pendidikan, ekonomi, perdagangan, industri, politik, pemerintahan dan lain-lain. Pranata, walau merupakan terjemahan dari *institution*, bukan atau tidak berarti sebuah kelembagaan yang berupa suatu organisasi kemasyarakatan. Perkawinan merupakan sebuah pranata (lembaga) kemasyarakatan, tapi bukan suatu organisasi.



Gambar 2

Sistem Pendidikan Makro (Pelaksanaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, serta Hubungan Pendidikan dan Sektor Lain)

Ilmu yang membicarakan pendidikan dalam arti mikro (kegiatan didik-mendidik) akan lebih tepat jika disebut sebagai **ilmu mendidik**, sedangkan yang membicarakan atau mengkaji pendidikan yang bersifat makro disebut sebagai **ilmu pendidikan**. Jadi, ilmu pendidikan merupakan ilmu yang membahas atau mengkaji pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan serta kait berkaitan pendidikan dengan aspek atau sektor kemasyarakatan lainnya.

2. Kedudukan Manajemen Pendidikan dalam Penyelenggaraan Pendidikan

Mengapa penyelenggaraan pendidikan memerlukan manajemen? Alasan pertama, manajemen pendidikan merupakan perangkat yang dibutuhkan seorang guru dalam menyiapkan dan mengorganisir sarana pendukung proses pembelajaran supaya proses pembelajaran yang dilakukan berjalan efektif. Ini adalah salah satu hal yang kadang dikesampingkan oleh banyak calon guru ketika

kuliah. Banyak calon guru (mahasiswa jurusan kependidikan) menganggap bahwa bekal penting bagi seorang guru adalah penguasaan materi matapelajaran dan kemampuan didaktik/metodik, namun itu tidaklah lengkap. Penguasaan matapelajaran dan kemampuan mengajar (didaktik-metodik) perlu ditunjang dengan kemampuan menata dan mengelola sumber daya yang dibutuhkan oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya.

Alasan kedua, manajemen pendidikan yang diterapkan dengan baik di sekolah mampu mengaktualkan potensi warga sekolah dan diberdayakan dengan efektif. Selain itu, sumber daya non manusia yang ada juga bisa dimanfaatkan dengan efisien. Suasana kerja (iklim kerja) bisa dibangun dengan baik manakala interaksi antar individu dikelola, tentu ini berpengaruh terhadap motivasi kerja dan belajar siswa.

Terkait dengan pentingnya manajemen pendidikan, Renata Lemos melakukan penelitian tentang pentingnya manajemen di sekolah menengah yang dipublikasikan dalam laporan CentrePiece (2014) di Inggris, Brazil, Canada, Jerman, India, Itali, Swedia, dan Amerika. Ia menginterview kurang lebih 1800-an kepala sekolah, dan menemukan hal menarik tentang pentingnya manajemen bagi sekolah. Penelitian itu menemukan tiga hal penting, pertama, mutu manajemen sekolah sangat penting bagi kinerja sekolah. Kedua, kualitas manajemen sekolah berhubungan dengan peningkatan prestasi belajar dan nilai tambah yang didapat oleh siswa. Ketiga, penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa kualitas manajemen lebih besar pengaruhnya dibanding ukuran kelas, mutu guru dan kompetisi terhadap mutu sekolah.

B. Hakikat Manajemen Pendidikan

Setelah terpahami apa yang dimaksud dengan pendidikan (dalam arti mikro dan makro), maka untuk masuk ke pengertian manajemen pendidikan akan lebih mudah. Walaupun manajemen

pendidikan itu bukan berarti penerapan prinsip dan konsep “ilmu manajemen” ke dalam pendidikan, karena ada yang bersifat khas, akan tetapi, untuk menjernihkan pemahaman, perlu dibahas terlebih dahulu apa pengertian manajemen itu.

1. Pengertian Manajemen

a. Manajemen sebagai penyelenggaraan

Istilah *management* dalam bahasa Inggris (yang diserap ke dalam bahasa Indonesia) itu mengandung dua substansi (wujud), yaitu sebagai proses atau kegiatan memmanajementi dan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen tersebut (disebut pula dengan sebutan *manager*). Jadi, jika membicarakan manajemen harus dicermati betul-betul apakah konteksnya dalam makna kegiatan memmanajementi atautkah dalam makna manajer. Fungsi manajemen (*management functions*), misalnya, yang tepat berkaitan dengan manajer (fungsi atau tugas pokok manajer), bukan fungsi (tugas pokok) kegiatan memmanajementi, karena sesuatu kegiatan (bukan pejabat) tidak punya tugas pokok, yang dipunyainya adalah proses.

Management yang bermakna proses atau kegiatan itu pun artinya juga bermacam-macam, di antaranya:

- 1) **Menyelenggarakan atau melaksanakan sesuatu.** Jadi, manajemen pendidikan berarti menyelenggarakan pendidikan, manajemen perusahaan berarti menyelenggarakan perusahaan, manajemen perkantoran berarti menyelenggarakan kegiatan (urusan) perkantoran, manajemen keuangan berarti menyelenggarakan urusan keuangan.
- 2) **Mengontrol atau mengendalikan sesuatu.** Ini dipergunakan misalnya dalam sebutan manajemen konflik (mengendalikan atau mengatasi konflik), manajemen kalbu (mengendalikan kalbu), dan manajemen kelas (mengendalikan perilaku murid di kelas-menurut salah satu “mazhab”).

Dalam perkembangannya kemudian, manajemen dalam arti menyelenggarakan atau melaksanakan itu diberi nuansa yang lebih “ilmiah.” Manajemen bukan sekedar menyelenggarakan atau melaksanakan sesuatu, melainkan menyelenggarakan atau melaksanakannya **dengan lebih baik**, yaitu denganditata atau diatur. Penataan pengaturan itulah yang kemudian dalam bahasa Indonesia disebut dengan **pengelolaan**. Mengelola artinya menata atau mengatur penyelenggaraan/pelaksanaan sesuatu dengan lebih baik.

Berdasarkan konsep tersebut maka ada “*time management*” (pengaturan waktu), “*office management*” (pengaturan, penataan, pengelolaan) kantor (berbagai kegiatan atau urusan perkantoran beserta segala hal yang terkait), “*personnel management*” (penataan, pengaturan, pengelolaan insan-insan pekerja), dan “*financial management*” (pengaturan, penataan, pengelolaan segala urusan yang berkaitan dengan keuangan).

Berdasarkan konsep ini pula maka penerjemahan *classroom management* yang sifatnya mengendalikan perilaku murid akan lebih tepat diindonesiakan sebagai **pengendalian kelas**, bukan pengelolaan kelas. **Pengelolaan kelas** lebih merujuk pada penataan kelas (ruang kelas serta segala isi dan kegiatannya), mencakup tataruang, tataajar, tatatertib, dan juga tatakrama.

b. Manajemen Sebagai Manajemen-Administratif

Istilah manajemen (*management*) kerap kali disamamaknakan dengan administrasi (*administration*). Maksudnya, baik manajemen, maupun administrasi menunjuk hal yang sama. *Administration* dalam bahasa Inggris mengandung arti menyelenggarakan atau melaksanakan juga (seperti *management*), misalnya *the administration of test* (pelaksanaan tes).

Berkait dengan makna administrasi dan manajemen sebagai pelaksanaan itu maka sering muncul dalam pembicaraan atau tulisan

frasa “*planning and management*” (perencanaan dan pelaksanaan rencana). Seperti akan diketahui dari pembicaraan berikut, *planning* (perencanaan) itu sering dikategorikan sebagai bagian dari pemanajemenan atau pengadministrasian.

Dalam rangka menyelenggarakan organisasi (perusahaan) lebih baik, Henri Fayol (pimpinan perusahaan pertambangan di Perancis), merumuskan apa-apa yang harus dilakukan pimpinan (administrator/manajer) agar perusahaannya berjalan dengan baik. Kegiatan (proses) yang harus dilakukan itu oleh Fayol disebut dengan *administration* (bukunya berjudul *Administration Industrielle et Generale*), yang kemudian di Amerika Serikat diubah menjadi *management* (*General and Industrial Management*).

Mengadministrasikan perusahaan (dan organisasi apapun), menurut Fayol, berarti melakukan tahapan kegiatan (proses): (1) merencanakan (*planning*), yaitu merencanakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga, (2) mengorganisasikan (*organizing*) atau menata (menggabungkan) berbagai kegiatan tersebut menjadi unit-unit (satuan-satuan) kegiatan organisasi atau jabatan, (3) merekrut dan menempatkan staf atau personil (*staffing*) pada unit-unit kegiatan organisasi atau jabatan tersebut, (4) memberikan perintah atau arahan kerja pada unit dan staf-staf tersebut (*commanding* - kemudian diubah orang menjadi *directing*), (5) menyatukan bahasa dan langkah kegiatan staf dan unit-unit organisasi (*coordinating*), dan (6) mengendalikan kegiatan staf dan unit-unit organisasi (*controlling*) agar senantiasa sejalan dengan rencana yang telah disusun. Proses (kegiatan) tersebut dilakukan berturutan, tidak meloncat-loncat. Perekrutan staf ditentukan oleh jabatan (pekerjaan) yang sudah diorganisasikan. Pemberian perintah (komando) atau pemberian arahan diberikan jika staf (personil) sudah berada dalam unit-unit kegiatan (organisasi).

Langkah-langkah (proses) administrasi (manajemen) tersebut lazim kemudian disebut sebagai fungsi (tugas pokok) manajemen

(fungsi manajer). Ada kalanya disebut sebagai *the functions of executives* (tugas pokok para pejabat). Pejabat (manajer, administrator, eksekutif) itu harus melakukan tugas pokok seperti disebutkan di atas dalam “menata” atau “mengelola” organisasi atau lembaga kerjanya. Proses tersebut (berdasar Fayol, tetapi *commanding* diganti *directing*) dapat disingkat sebagai **POSDCoC – planning, organizing, staffing, directing, coordinating, controlling**.

Apa yang disebut di atas, berdasarkan sejarahnya, lazim disebut dengan manajemen administratif, yaitu kegiatan memamanajementi organisasi/lembaga kerja dengan menggunakan langkah-langkah pengadministrasian seperti dikemukakan Fayol.

2. Pengertian Manajemen Pendidikan

a. Manajemen pendidikan dalam arti umum

Telah disebutkan di muka bahwa pendidikan itu dapat mengandung makna sebagai pendidikan dalam arti mikro dan makro. Dalam arti mikro pendidikan mengandung makna sebagai kegiatan didik-mendidik (pelaksanaan pendidikan). Dalam arti makro pendidikan mengandung makna sebagai kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan penautannya dengan berbagai pranata kemasyarakatan lainnya.

Sesuai dengan makna manajemen sebagai penyelenggaraan atau pelaksanaan sesuatu, maka manajemen pendidikan akan lebih tepat dikaitkan dengan penyelenggaraan pendidikan, bukan pelaksanaan pendidikan (proses atau kegiatan didik-mendidik). Penyelenggaraan pendidikan tersebut dalam bahasa Indonesia kemudian disebut lain agar bernuansakan dilakukan “dengan lebih baik” menjadi pengaturan pendidikan, penataan pendidikan, atau pengelolaan pendidikan. Lengkapnya pengaturan, penataan, atau pengelolaan penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan agar berjalan lebih baik.

Dalam makna umum sebagai pengaturan, penataan, pengelolaan pendidikan seperti itulah istilah manajemen pendidikan digunakan. Ini penting dikemukakan agar tidak terkesan bahwa manajemen pendidikan harus dalam makna manajemen-administratif (urutan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menata staf, mengomando/memberi arahan, mengkoordinasikan, dan mengontrol), karena dalam banyak hal tidak cocok digunakan.

Manajemen-administratif akan cocok digunakan pada saat membicarakan manajemen sekolah (dan institusi/organisasi pendidikan sejenisnya), terutama berkaitan dengan tugas pokok (fungsi) pimpinan (manajer) sekolah. Sekolah sebagai suatu unit (satuan) organisasi pendidikan perlu memamanajementi lembaganya secara administratif, yaitu merencanakan program, mengorganisasikan unit-unit pelaksana program, menempatkan personil dalam unit-unit pelaksana program, melakukan pengarahan dan koordinasi, serta mengontrol pelaksanaan program sekolah.

Dalam arti umum (menyelenggarakan pendidikan) ini, kegiatan yang bisa dikategorikan sebagai manajemen pendidikan antara lain mengorganisasikan pendidikan, yaitu mengatur (menata) kegiatan penyelenggaraan pendidikan ke dalam unit-unit (satuan) organisasi pendidikan menurut jenis (pendidikan umum, kedinasan, keagamaan, kejuruan dan sebagainya) dan jenjang (prasekolah, dasar, menengah, tinggi).

Kegiatan lain yang termasuk kategori manajemen pendidikan adalah perencanaan pendidikan, yaitu merencanakan sistem dan keperluan penyelenggaraan pendidikan di masa depan (level nasional atau makro, wilayah atau meso, dan daerah atau mikro). Juga termasuk ke dalam kategori ini kegiatan pengembangan kurikulum dan sistem evaluasi pendidikan (hasil belajar), dan pembuatan berbagai peraturan-perundangan.

b. Manajemen pendidikan dalam arti khusus (administratif)

Memanajemeni pendidikan dalam arti khusus (manajemen-administratif), seperti telah disinggung di muka, berlaku dalam konteks organisasi/lembaga pendidikan sebagai satu kesatuan, dan berkenaan dengan tugas pokok (fungsi) administrator/manajer (pimpinan) lembaga tersebut yang harus membuat program kerja kelembagaan. Jadi, kunci pokoknya pada pembuatan dan pelaksanaan program kerja lembaga/organisasi.

Sebagai contoh yang lazim dilakukan di sekolah-sekolah adalah penerimaan murid baru (PMB). Ada kegiatan yang akan dilakukan (program) kerja. Program penerimaan murid baru itu direncanakan dengan baik (*planning*). Selanjutnya dibentuk kepanitiaan (*organizing*), dan ditunjuk petugas-petugas yang akan melaksanakannya (*staffing*). Selanjutnya dilakukan rapat-rapat koordinasi (*directing and coordinating*). Kemudian bersamaan dengan PMB dilaksanakan, dilakukan pemantauan (*controlling*).

Manajemen-administratif tentu tidak berlaku ketika membicarakan manajemen fasilitas atau sarana dan prasarana (bukan manajemen pengadaan fasilitas). Dalam manajemen fasilitas kegiatan perencanaan fasilitas mungkin ada (dalam rangka pengadaan), pengorganisasian fasilitas tentu tidak ada, penempatan staf fasilitas juga tidak ada, pengarahan fasilitas tidak ada, koordinasi fasilitas pun tidak ada. Manajemen fasilitas lebih mengarah pada pengaturan, penataan, atau pengelolaan fasilitas (bagaimana dimanfaatkan, disimpan dan dirawat dengan baik). Manajemen (pengelolaan) keuangan juga lebih mengarah pada bagaimana uang diperoleh, disimpan, dan dipergunakan dengan baik (akuntabel). Tentang ini akan dibicarakan lebih lanjut.

3. Level Manajemen Pendidikan

a. Pendidikan informal, nonformal, dan formal

Kegiatan pendidikan (pelaksanaan proses didik-mendidik) itu, seperti telah disinggung di muka, dapat terjadi di mana saja dan kapan saja. Seiring dengan kemajuan dan perkembangan masyarakat, pelaksanaan kegiatan didik-mendidik itu kemudian **diselenggarakan** dengan lebih tertib dan teratur. Keteraturan dan ketertataan pelaksanaan pendidikan itu memunculkan semacam “bentuk” (sosok, “form”) kegiatan pendidikan yang terorganisasikan. Ada “bentuk” materi pelajaran yang sistematis (kurikulum), ada “bentuk” pendidikan yang tetap, ada “bentuk” interaksi didik-mendidik yang mapan (teratur, terjadwal), ada “bentuk” pendidikan (yang didik) yang ajeg, dan ada “bentuk” tempat proses didik-mendidik itu dilaksanakan yang ajeg juga.

Berdasarkan keteraturan dan ketertiban pelaksanaan kegiatan pendidikan yang memunculkan “bentuk” atau “form” (baca: organisasi) penyelenggaraan kegiatan pendidikan tersebut, pendidikan itu dibedakan menjadi **pendidikan informal** (tak berbentuk, tak terorganisasikan) dan **pendidikan formal** (berbentuk, terorganisasikan: berujud sekolah, madrasah, universitas dsb). Di antara yang bersifat informal dan formal tersebut ada yang “setengah-setengah” (informal bukan, formal pun tidak) yang disebut sebagai **pendidikan nonformal**. Istilah tersebut tampaknya hanya sekedar penyebutan, daripada disebut *semiformal*. Kegiatan pendidikan yang termasuk nonformal itu misalnya kursus-kursus. Kursus diselenggarakan tertib dan teratur, tetapi dalam beberapa hal tidak “seketat” seperti sekolah. Untuk mengikuti kursus faktor umur untuk sebagian tidak menjadi perhatian (siapa pun, dalam umur apapun, dapat mengikuti kursus bahasa Inggris di kelas atau taraf yang sama). Untuk bersekolah tidak bisa anak usia 6 tahun bersekolah di SMA, lebih-lebih jika belum tamat SD dan SMP.

Dengan kata lain, pendidikan formal adalah kegiatan pendidikan yang dimanajementi, sementara pendidikan informal merupakan kegiatan pendidikan yang tidak dimanajementi. Ada yang mencoba untuk “memanajementi pendidikan informal.” Jangan-jangan sebenarnya salah persepsi (wawasan), yang dimaksud sebenarnya pendidikan dalam lingkungan keluarga (pendidikan kesejahteraan keluarga atau PKK), lebih khusus lagi pendidikan bagi para orang tua (yang punya anak, bukan orang yang tua usia atau orang dewasa).

Perlu dikemukakan bahwa pendidikan informal itu bisa terjadi di lingkungan sekolah dan lembaga kursus (di lembaga pendidikan formal). Materi didikannya lazim disebut sebagai ***hidden curriculum*** (kurikulum tersembunyi atau tak tampak). Maksudnya kurikulum (materi didikan) yang tidak diprogram atau direncanakan. Kendati tidak direncanakan atau terprogram, tetapi tetap merupakan materi didikan (mengandung unsur mendidik). Ketika, misalnya, saat pelajaran berlangsung ada seorang murid menguap tanpa menutup mulutnya, kemudian guru (dengan bijak) menyuruhnya menutup mulutnya jika menguap, kegiatan guru tersebut sudah merupakan pendidikan (tentu tidak ada dalam rencana pengajaran atau RPP guru tersebut, karenanya dikategorikan sebagai pendidikan informal).

b. Penyelenggara dan pelaksana pendidikan

Seperti telah disebutkan, kegiatan pelaksanaan pendidikan dimaksudkan kegiatan atau interaksi didik-mendidik antara pendidik dan pedidik. Kegiatan pelaksanaan pendidikan itu dapat terjadi di mana saja dan kapan saja. Jika terorganisasikan menjadi suatu “bentuk” (wujud) yang tertata teratur, disebut sebagai pendidikan yang formal (berbentuk, terorganisasikan).

Kegiatan pelaksanaan pendidikan yang tertata teratur itu diselenggarakan dalam organisasi atau lembaga penyelenggara pendidikan yang antara lain berupa sekolah atau madrasah dan

perguruan tinggi. Jadi, sekolah merupakan penyelenggara pendidikan, dan guru-guru yang ada di dalamnya merupakan pelaksana pendidikan.

Murid-murid (yang umumnya masih disebut sebagai anak-anak) yang ada di sekolah itu dulu disebut anak didik (anak yang dididik). Kemudian diubah sebutannya menjadi subjek didik agar (guru punya wawasan untuk) tidak diperlakukan sebagai objek yang bisa “diolah” semau guru. Kemudian diubah lagi sebutannya menjadi peserta didik agar diperlakukan sebagai seseorang yang ikut berperan serta (peserta) aktif dalam kegiatan didik-mendidik itu. Dewasa ini ada upaya mengubahnya lagi menjadi pembelajar, yaitu orang yang (aktif) melakukan kegiatan belajar.

Dalam bahasa Inggris ada dua sebutan untuk murid, yaitu *student* dan *learner* (selain sebutan khas “pupil”). *Student* merupakan sebutan bagi orang yang melakukan kegiatan “*study*,” dan *learner* sebutan untuk orang yang melakukan kegiatan “*learn*.” Ada yang memfalsafahnya secara khusus. Orang bisa belajar (*learn*) di mana saja dan kapan saja, sengaja ataupun tidak sengaja, sendiri ataupun dengan (melalui) orang lain (guru atau pendidik). Orang yang belajar seperti itu disebutlah sebagai *learner*.

Ada orang yang dengan sengaja dan dengan melalui orang lain melakukan proses belajar. Kegiatan belajarnya itu disebut *study*, dan orangnya disebutlah dengan *student*. Kemudian diusulkan sebutan khas untuk belajar dengan sengaja kepada seseorang itu dengan sebutan *studenting*. Jadi, *learning* bersifat umum (dengan atau tanpa pendidik siapapun), *studenting* bersifat khusus (dengan atau bersama pendidik). Kira-kira mirip dengan “*ta’allum*” dan “*thalabul-‘ilmi*” dalam bahasa Arab.

Dalam pengertian yang agak khusus, guru (pendidik) dapat melakukan **manajemen pengajaran (pendidikan)** untuk kegiatan pelak-sanaan pendidikannya, yaitu berupa merencanakan pengajaran, mengatur pelaksanaan pengajaran, dan memonitor serta

mengevaluasi pelaksanaan pengajaran. **Perhatikan:** tidak seluruh proses manajemen-administratif dilakukan, karena tidak cocok. Perhatikan pula bahwa kegiatan didik-mendidik (pengajarannya), termasuk evaluasi hasil belajar (menguji, me-ngetes), bukan bagian dari manajemen pengajaran. Evaluasi pelaksanaan pengajaran (guru) tidak sama dengan evaluasi hasil belajar (murid). Evaluasi hasil belajar termasuk bagian dari kegiatan didik-mendidik. Evaluasi kegiatan pelaksanaan pendidikan termasuk bagian dari penge-lolaan (manajemen) pendidikan (proses *controlling*). Tentu “*controlling*” pelaksanaan pendidikan itu dapat berbasiskan data evaluasi hasil belajar. Dengan kata lain, ada aspek tertentu dari kegiatan pengajaran yang berupa penyelenggaraan pengajaran yang dikelola atau dimanajemeni.

Jika sekolah disebut sebagai penyelenggara pendidikan, dan para guru disebut sebagai pelaksana pendidikan, masih ada pihak-pihak yang turut serta “mengelola” pendidikan, yaitu yayasan-yayasan pemilik sekolah swasta dan Pemerintah pemilik sekolah-sekolah negeri. Untuk mudahnya yayasan dan Pemerintah itu disebut sebagai **pengelola pendidikan**. Pengelola pendidikan adalah suatu badan atau instansi (lembaga, organisasi) yang melakukan kegiatan memanajemeni organisasi penyelenggaraan pendidikan.

c. Manajemen pendidikan nasional, wilayah/daerah, dan sekolah

Kegiatan memanajemeni pendidikan (dalam arti umum, bukan administratif) itu dapat berlangsung di tingkat nasional (misalnya penetapan formasi dosen PTN), di tingkat wilayah atau daerah (misalnya pendaftaran dan seleksi CPNS guru), dan sekolah (misalnya penerimaan murid baru). Bahkan, seiring dengan globalisasi, manajemen pendidikan itu ada yang bersifat internasional. Lembaga pendidikan di mancanegara bisa menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan (lewat internet) di Indonesia. Di

internet sudah banyak tawaran untuk meraih gelar akademik lewat “on-line” atau “e-learning.” Jadi, bukan hanya penyelenggaraan (manajemen) pendidikan yang bisa bersifat nasional, melainkan juga pelaksanaan pendidikan (kegiatan didik-mendidik) seperti telah disinggung di atas. Lewat internet saat ini pelaksanaan pendidikan bisa terjadi secara nasional dan internasional.

Dalam konteks nasional dan bukan nasional ini manajemen pendidikan dapat bersifat sentralistik, segala sesuatunya ditetapkan dan diselenggarakan secara nasional oleh Pemerintah Pusat, dapat pula bersifat desentralistik, ditetapkan di wilayah/daerah, bahkan sekolah. Roh desentralistik itulah yang kemudian memunculkan kebijakan “manajemen berbasis sekolah” (MBS). Maksudnya, jika semula manajemen pendidikan berbasis Pemerintah Pusat, dalam hal ini Depdiknas, dewasa ini manajemen pendidikan basisnya sekolah, berada di tangan sekolah.

Kurikulum, misalnya, dahulu ditetapkan sepenuhnya oleh Pemerintah Pusat sampai rinci. Dewasa ini diserahkan rinciannya pada sekolah (satuan/unit organisasi pendidikan - **satuan pendidikan** - terkecil). Dengan kata lain, sekolah (guru) diberi kewenangan untuk merancang dan mengembangkan kurikulum (materi didikannya) sendiri sesuai dengan karakteristik murid dan situasi serta kondisi sekolah dalam konteks masyarakat setempat.

Di sisi lain, ada kegiatan pelaksanaan pendidikan (kegiatan didik-mendidik) yang masih diselenggarakan secara sentralistik (level nasional), misalnya evaluasi hasil belajar tahap akhir, seperti Ujian Nasional (UN).

d. Organisasi pendidikan

Terkait dengan manajemen pendidikan ada yang disebut dengan organisasi pendidikan. Dalam membicarakan organisasi pendidikan hendaknya tidak dikacaukan dengan definisi organisasi sebagai “himpunan dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai

sesuatu tujuan”. Organisasi pendidikan dalam hal ini dimaksudkan tatanan penyelenggaraan pendidikan. Berkaitan dengan ini ada dua macam organisasi pendidikan, yaitu: (1) organisasi pelaksanaan pendidikan, dan (2) organisasi pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

Organisasi pelaksanaan pendidikan adalah struktur (susunan) pelaksanaan pendidikan. Pelaksanaan pendidikan disusun ke dalam jenis dan jenjang (umum, kejuruan dsb, serta dasar, menengah dan tinggi) seperti telah disinggung di muka. Dasar pengorganisasian ini adalah karakteristik dan perkembangan pendidikan dan wawasan mengenai kebutuhan pembangunan bangsa dan negara. Jenjang pendidikan sepenuhnya disusun berdasarkan taraf perkembangan jasmani, rohani, dan sosial pendidikan.

Pendidikan menengah kejuruan, misalnya, dirancang disusun berdasarkan wawasan (persepsi) kebutuhan bangsa dan negara akan tenaga-tenaga terampil dalam bidang-bidang tertentu yang dibutuhkan dalam pengembangan sektor tertentu. Di sisi lain, mengingat pula tidak seluruh anggota masyarakat bisa dan perlu meneruskan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi (perguruan tinggi) dan harus langsung bekerja memenuhi kebutuhan hidup.

Organisasi penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan adalah organisasi (lembaga) yang melakukan kegiatan mengelola dan atau menyelenggarakan pendidikan. Organisasi penyelenggara pendidikan terwujud dalam bentuk taman kanak-kanak, sekolah, perguruan tinggi, dan sejenisnya. Termasuk ke dalamnya pondok pesantren, lembaga kursus, dan juga berbagai padepokan serta sejenisnya.

Organisasi pengelola pendidikan adalah organisasi/lembaga yang mengelola (mengurus) organisasi-organisasi penyelenggara pendidikan, yang bisa berupa organisasi kemasyarakatan (yayasan pendidikan) atau organisasi pemerintahan.

4. Lingkup Manajemen Pendidikan

Telah disebutkan bahwa ada perbedaan antara manajemen (pengelolaan) dengan pelaksanaan kegiatan khusus (substansial) bidang yang dimanajementi. Mendidik (mengajar) dan mengevaluasi hasil belajar, misalnya, merupakan kegiatan khusus (substansial) bidang pendidikan, bukan manajemen pendidikan. Mengadakan, menyimpan, memelihara, dan menggunakan sarana dan prasarana (fasilitas) merupakan kegiatan khusus substansial kesaranaprasaranaan, bukan manajemen sarana dan prasarana. Manajemennya (manajemen sarana dan prasarana) adalah mengatur atau menata pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan dan penggunaan sarana dan prasarana tersebut. Konkritnya, misalnya, mengatur/menata sarana dan prasarana apa yang perlu diadakan, kapan diadakan, oleh siapa diadakan, dari/di mana diadakan, dan bagaimana cara pengadaannya.

Telah disebutkan pula bahwa manajemen pendidikan dapat berlangsung di tingkat internasional, nasional, wilayah, daerah, dan bahkan institusional (satuan organisasi pendidikan). Oleh karenanya lingkup dan objek (aspek) yang dimanajementi pun akan sangat beragam, sesuai dengan komponen yang membentuk masing-masing “sistem” (organisasi atau lembaga pendidikan).

Di tingkat sekolah (lembaga pendidikan), misalnya selain komponen internal (pendidik, pedidik, bahan didikan atau kurikulum, sarana dan prasarana, uang, dan staf administratif), akan tercakup pula komponen eksternal semisal komite sekolah sebagai bidang (aspek) yang harus dimanajementi (dikelola). Jadi, di tingkat sekolah akan (bisa) ada manajemen (pengelolaan) staf sekolah (guru dan tenaga administrasi), manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen keuangan sekolah, manajemen perpustakaan sekolah, manajemen layanan bim-bingan dan konseling, manajemen kegiatan ekstrakurikuler, manajemen humas, dan lain-lain.

Seperti telah dikemukakan, memanajementi itu dapat berarti mengelola atau menata, tidak harus bersifat administratif (POSDCoC). Manajemen sarana dan prasarana (fasilitas), misalnya, seperti telah disinggung di muka, dapat berarti merencanakan pengadaan, mengatur pelaksanaan pengadaan, dan mengatur penyimpanan, pemanfaatan, dan perawatannya, tidak merencanakan fasilitas, mengorganisasikan fasilitas, menetapkan staf fasilitas, mengarahkan fasilitas, mengkoordinasikan fasilitas, dan mengontrol fasilitas.

Bidang-bidang kajian yang tercakup ke dalam “ilmu” dan/atau proses manajemen pendidikan antara lain perencanaan pendidikan (bukan perencanaan program kerja sekolah), kebijakan (*policy*) pendidikan, landasan filosofis manajemen pendidikan, landasan ilmiah (teori) manajemen pendidikan, organisasi pendidikan, dan kepemimpinan pendidikan. Objek-objek yang menjadi bahasan khusus manajemen pendidikan (manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen keuangan, dan lain-lain) akan dibicarakan dalam bab tersendiri.

Perlu dikemukakan bahwa perencanaan program sekolah (perencanaan strategik dan operasional) kerap merupakan bagian dari manajemen pendidikan di sekolah (manajemen sekolah) yang termasuk penting dan mendapatkan perhatian khusus.

Bab II

ORGANISASI PENDIDIKAN

Mada Sutapa, M.Si.

A. Konsep Organisasi

Organisasi bisa didefinisikan dengan bermacam cara yang pada intinya mencakup berbagai faktor yang menimbulkan organisasi yaitu kumpulan orang, ada kerja sama, dan tujuan yang telah ditetapkan, yang merupakan sistem yang saling berkaitan dalam kebulatan. Seperti pengertian yang dikemukakan oleh Sutarto (1998: 40) bahwa organisasi merupakan sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dalam pengertian lain dikemukakan oleh SB Hari Lubis (1987,1), bahwa terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan definisi organisasi yaitu pada dasarnya organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Organisasi dipandang pula sebagai satuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama (Robbins, 1996: 5).

Berbagai pengertian organisasi di atas menunjukkan bahwa organisasi mengandung unsur-unsur yang membentuk keberadaan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Malayu SP Hasibuan (2001: 27) sebagai berikut.

1. **Manusia** (*human factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin, dan ada yang dipimpin.
2. **Tempat kedudukan**, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya.
3. **Tujuan**, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
4. **Pekerjaan**, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. **Struktur**, artinya organisasi baru ada jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
6. **Teknologi**, artinya organisasi baru ada jika terdapat unsur teknis.
7. **Lingkungan** (*environmental external social system*), artinya organisasi baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi seperti adanya sistem kerja sama sosial.

B. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi mendasarkan diri terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi, bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari organisasi, dan aspek-aspek tingkah laku anggota dalam suatu kelompok tertentu dalam organisasi.

Perilaku individu dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Karakteristik individu dipengaruhi antara lain oleh kemampuan, pengalaman, motivasi, kebutuhan, dan pengharapan. Sedangkan karakteristik organisasi dipengaruhi antara lain oleh hirarki, tugas, wewenang, tanggung jawab, koordinasi, sistem kontrol, dan sistem reward.

Perilaku individu dan perilaku dalam kelompok pada akhirnya akan membentuk perilaku organisasi sebagai bagian dari dinamika organisasi.

Dalam memahami dinamika organisasi, kadang kala muncul adanya konflik yang merupakan bentuk perilaku individu dan perilaku kelompok. Stress yang berat dan berkepanjangan akan menimbulkan konflik dalam diri individu atau antar individu dalam organisasi. Konflik bisa terjadi dalam hubungan antara pimpinan (manajer) dan bawahan karena karakter hubungan yang hirarkis.

Sumber masalah operasional dalam kelompok kerja yang berujung pada konflik dapat berasal dari berbagai faktor yaitu:

1. Kebutuhan para anggota
2. Tujuan atau motivasi
3. Besaran atau jumlah anggota
4. Kepemimpinan
5. Norma-norma

Konflik yang terjadi akan dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Agar konflik tidak berkepanjangan, ada beberapa strategi dalam menangani konflik, yaitu:

1. **Bersaing** : membiarkan memuaskan kepentingannya
2. **Kolaborasi** : kerja sama dengan tidak ada yang dirugikan
3. **Mengelak** : menarik diri / menekan konflik agar tidak semakin meruncing
4. **Bersikap akomodatif**: pengorbanan dengan menempatkan kepentingan pihak lain di atas kepentingan sendiri
5. **Kompromi** : pengorbanan dengan tidak ada yang menang dan kalah

Selain masalah konflik, budaya organisasi juga merupakan bagian dari perilaku organisasi. Budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama

dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi juga merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam organisasi, suatu budaya yang dominan menghantarkan semua anggota organisasi pada nilai-nilai yang dianggap paling berharga oleh organisasi.

Budaya organisasi mempunyai peran:

1. Menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma perilaku.
2. Menentukan apa yang boleh / tidak dilakukan anggota.
3. Batas-batas perilaku, sifat, bentuk pengendalian dan pengawasan.
4. Gaya manajerial yang dapat diterima anggota organisasi.
5. Cara formalisasi yang tepat.
6. Teknik penyaluran emosi dalam interaksi antar orang, antar kelompok.
7. Wahana memelihara stabilitas sosial dalam organisasi.

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan bentuk dari organisasi secara keseluruhan yang menggambarkan kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, ukuran, jenis teknologi yang digunakan, dan sasaran yang hendak dicapai. Struktur organisasi akan menjadi jelas dan tegas apabila digambar dalam bagan atau skema organisasi.

Struktur organisasi digambarkan dalam peta atau skema organisasi (*organigramme or organization chart*), yang memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada organisasi. Terdapat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi (Child dalam Mada Sutapa, 2002) bahwa:

1. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian dalam organisasi.
2. Memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam organisasi, dengan banyaknya tingkatan hirarki dan besarnya rentang kendali dari semua pimpinan di seluruh tingkatan dalam organisasi.
3. Menetapkan pengelompokan individu menjadi bagian dari organisasi, dan pengelompokan bagian-bagian tersebut menjadi bagian suatu organisasi yang utuh.
4. Menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi baik kearah vertikal maupun horisontal, yang merupakan elemen yang bersifat dinamis bukan statis.

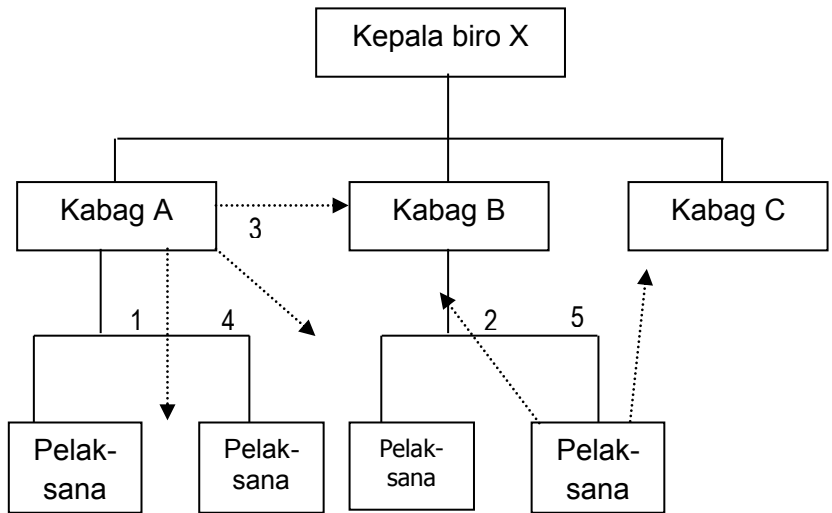
Skema organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan pelaporan yang dinyatakan sebagai garis vertikal pada skema organisasi menunjukkan pada siapa suatu jabatan atau seseorang individu harus melapor; menggambarkan lingkup tanggung jawab, alokasi tugas dan tanggung jawab setiap pebajat dalam organisasi; nama jabatan dan garis otoritas menunjukkan lingkup tugas serta tanggung jawab; menggambarkan deskripsi jabatan yang berisi daftar tugas dan tanggung jawab setiap jabatan; pengelompokan menurut fungsi, menunjukkan karyawan dengan pekerjaan sama dikelompokkan pada bagian organisasi dipimpin oleh atasan yang sama (SB hari Lubis, 1987: 121).

Bagan organisasi menunjukkan struktur organisasi dengan kotak-kotak atau garis-garis yang disusun menurut kedudukannya yang masing-masing memuat fungsi tertentu, yang satu sama lain dihubungkan dengan garis-garis saluran wewenang (Sutarto, 1998: 217). Kegunaan skema atau bagan organisasi untuk mengetahui: besar kecilnya organisasi; garis saluran wewenang; berbagai macam

satuan organisasi; rincian aktivitas satuan organisasi; setiap jabatan yang ada; rincian tugas pejabat; nama dan pangkat golongan; jumlah dan foto pejabat; kedudukan; menilai apakah organisasi menerapkan asas organisasi dengan baik.

Dilihat dari garis saluran pada jenjang organisasi dibedakan menjadi sebagai berikut (Sutarto, 1998: 184-189).

1. Hubungan menegak ke bawah adalah hubungan antara pejabat yang berkedudukan lebih tinggi dengan pejabat berkedudukan lebih rendah, misalnya perintah, pelimpahan wewenang, pengontrolan, pengarahan.
2. Hubungan menegak ke atas, hubungan antara pejabat berkedudukan lebih rendah dengan pejabat berkedudukan lebih tinggi, misalnya laporan, penyampaian pertanggungjawaban.
3. Hubungan mendatar, hubungan antara pejabat yang berkedudukan sederajat, misalnya meminta pendapat saran kepala, meminta pertimbangan rekan.
4. Hubungan diagonal ke bawah, hubungan antara pejabat berkedudukan lebih tinggi dengan pejabat berkedudukan lebih rendah dari satuan lain, misalnya permintaan bantuan dari Kabag bagian A kepada pelaksana dari bagian B.
5. Hubungan diagonal ke atas, hubungan antara pejabat berkedudukan lebih rendah dengan pejabat berkedudukan lebih tinggi dari satuan lain, misalnya penyampaian informasi dari pelaksana di satuan B kepada Kabag bagian C.



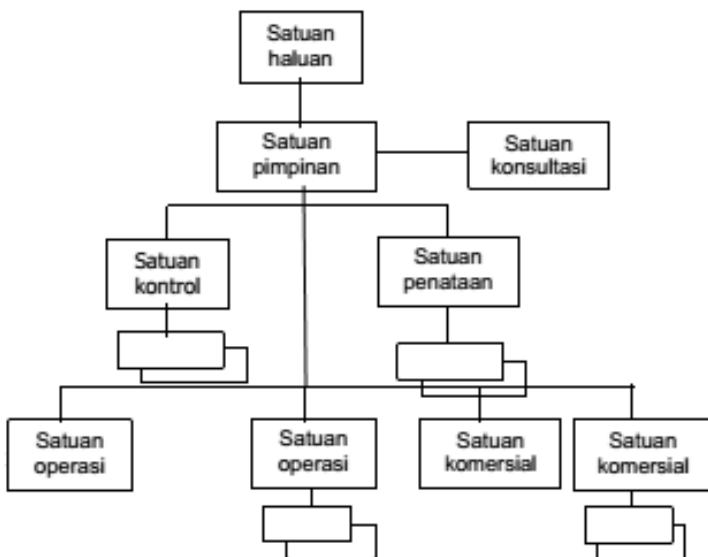
Gambar 3
Garis Saluran Jenjang Organisasi

Dalam pembuatan struktur organisasi, terdapat satuan-satuan dalam organisasi (Sutarto,1998,71-94) seperti berikut.

1. Satuan pimpinan, merupakan pemegang wewenang tertinggi serta penanggung jawab terakhir dalam organisasi.
2. Satuan haluan, merupakan satuan organisasi yang melakukan aktivitas membuat peraturan, kebijakan pokok yang menampung pendapat masyarakat lingkungannya.
3. Satuan operasi, merupakan satuan organisasi yang melakukan aktivitas pokok yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi.
4. Satuan komersial, merupakan satuan organisasi yang melakukan aktivitas pokok yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi yang pengurusannya berdasarkan pada asas ekonomi.

5. Satuan penataan, merupakan satuan organisasi yang melakukan aktivitas membantu berbagai kebutuhan satuan lain agar berjalan lancar.
6. Satuan kontrol, merupakan satuan organisasi yang melakukan aktivitas memeriksa, mengawasi, mengontrol agar pelaksanaan aktivitas sesuai dengan rencana, kebijakan, peraturan dan tujuan yang telah ditetapkan.
7. Satuan konsultasi, merupakan satuan organisasi yang melakukan aktivitas memberikan bantuan keahlian atau saran pada satuan lain.

Satuan-satuan organisasi di atas dapat digambarkan dalam bentuk struktur sebagai berikut.



Gambar 4
Struktur Organisasi

D. Efektivitas Organisasi Pendidikan

Kriteria dalam melihat keberhasilan pendidikan selama ini hanya mencakup aspek proses pembelajaran (*learning or academic process*), belum menunjuk kepada keberhasilan pengelolaan (*managerial or administrative process and activities*), sehingga efisiensi dan efektivitas internal maupun eksternal dari lembaga pendidikan tersebut belum dapat dilihat secara lebih jelas.

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang lebih komprehensif dan utuh dikemukakan oleh Thomas (dalam Mada Sutapa, 2002) yang memandang sekolah sebagai suatu sistem terbuka, dan menyatakan bahwa sekolah yang produktif adalah sekolah yang memiliki keseimbangan yang baik antara input dan output, yang dapat dilihat dari segi:

1. Fungsi produksi administrator, yang menunjuk pada kuantitas dan kualitas input seperti: ukuran kelas, kualifikasi pendidikan guru, konstruksi bangunan, ukuran dan isi perpustakaan, dan peralatan laboratorium. Outputnya adalah pelayanan-pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa.
2. Fungsi produksi psikologis, yaitu perubahan tingkah laku siswa, termasuk penambahan ilmu pengetahuan, pemahaman nilai-nilai dan peningkatan kemampuan berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain.
3. Fungsi produksi ekonomis, yakni penghasilan tambahan yang diperoleh dari peningkatan suatu jenjang sekolah dibandingkan dengan investasi untuk sekolah yang bersangkutan.

Untuk memahami efektivitas sekolah adalah dengan melihat proses yang berlangsung dalam sekolah, yang dapat memberikan gambaran untuk mengetahui bagaimana cara untuk membuat sekolah berhasil secara efektif dan efisien. Townsend (dalam Mada Sutapa, 2002) menjelaskan proses yang berlangsung dalam sekolah yang efektif mencakup variabel kepemimpinan, pengambilan keputusan, tujuan sekolah, keterlibatan tenaga kependidikan,

komunikasi, alokasi sumberdaya, lingkungan sekolah, dan implementasi kurikulum.

Selanjutnya Townsend (ibid, 2002) mengemukakan tentang unsur-unsur yang dapat memberikan kontribusi penting dalam upaya pengembangan sekolah yang efektif sebagai berikut.

- a. Staf yang berdedikasi dan berkualifikasi.
- b. Kejelasan tujuan (kebijakan) sekolah.
- c. Kepemimpinan akademis dan administratif.
- d. Strategi-strategi motivasi yang positif.
- e. Lingkungan yang nyaman dan tertib.
- f. Iklim sekolah yang positif.
- g. Identifikasi dini terhadap kesulitan-kesulitan belajar peserta didik.
- h. Harapan-harapan yang selalu meningkat.
- i. Hubungan sekolah dengan orangtua peserta didik.
- j. Monitoring kemajuan belajar peserta didik.
- k. Waktu efektif bertugas.
- l. Fokus akademis dalam kurikulum.
- m. Pengembangan staf.
- n. Para guru bertanggungjawab terhadap dan berperan dalam perencanaan.
- o. Pengambilan keputusan berdasarkan sekolah.
- p. Dukungan dari instansi pendidikan.
- q. Kesempatan-kesempatan peserta didik untuk berpartisipatif dan
- r. bertanggungjawab.
- s. Partisipatif dewan sekolah dalam seleksi staf senior.

Karakteristik sekolah yang berhasil baik juga dikemukakan oleh Spinks (dalam Mada Sutapa, 2002). Terdapat komponen pokok karakteristik sekolah yang efektif, yaitu iklim sekolah, kepemimpinan, kurikulum, pengambilan keputusan, *outcomes* dan sumberdaya.

E. Learning Organization

Dinamika perubahan lingkungan yang begitu cepat yang ditandai dengan kemajuan ilmu dan teknologi menuntut sumberdaya manusia yang selalu belajar atau menuntut individu pembelajar. Permasalahan organisasi yang muncul tidak dapat diselesaikan begitu saja dengan menggunakan struktur dan pola pikir yang sama atau pengetahuan yang telah dikerjakan oleh organisasi di masa lampau.

Organisasi pembelajar menurut Marquardt (dalam Mada Sutapa, 2002) adalah sebagai organisasi yang melakukan pembelajaran secara sungguh-sungguh dan secara kolektif, dan selanjutnya merubah dirinya untuk mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuannya dengan baik untuk kesuksesan organisasi. Konsep tersebut terdapat dalam *system learning organization model* yang mencakup *learning, organization, knowledge, technology, dan people*.

Dalam konteks organisasi pembelajar, organisasi selalu menciptakan iklim agar proses pembelajaran individual dan kelompok dapat mengalami percepatan. Organisasi selalu mendidik pegawainya untuk berpikir kritis agar dapat lebih tahu tentang apa yang dilakukan organisasi dan mengapa dilakukan. Selain itu, organisasi harus memiliki visi jelas, selalu berpikir secara sistem, selalu mengalami transformasi dan perkembangan, memiliki fokus ke arah pengembangan kreativitas, dan selalu mengkaitkan pengembangan individu dengan pembelajaran organisasi.

Konteks learning organization dalam organisasi pendidikan dikenal dengan *total quality in education* (TQE). *Total quality in education* mengharuskan pemberdayaan kelembagaan sekolah, yang berupa kemampuan untuk melakukan pembaharuan organisasi (*organization renewal*). Menurut Bolman (dalam Mada Sutapa, 2002) (1994,96) yang menyebabkan organisasi memerlukan penataan dan pemberdayaan adalah:

1. Perubahan lingkungan: dari masyarakat yang pasif menjadi masyarakat yang aktif dan kritis, seharusnya perlu direspon dengan bentuk organisasi yang mampu memberikan pelayanan secara cepat dan akurat
2. Perubahan atau perkembangan teknologi
3. Perkembangan organisasi: meningkatnya jumlah anggota dan jumlah
4. aset yang harus dikelola
5. Perubahan kehidupan politik
6. Perubahan kepemimpinan: seringkali membawa visi baru yang bersama kebijakan lain akan diterjemahkan menjadi misi organisasi, dan akan dirumuskan dalam fungsi-fungsi.

Arcaro (dalam Mada Sutapa, 2002) mengemukakan tentang *total quality school* (TQS), bahwa terdapat pilar mutu untuk pendidikan yang mencakup *student, education, parents, society, dan bussines*. Dalam *total quality school* yang menjadi fokus utama adalah *students*. Di Indonesia, *total quality school* diimplementasikan dalam konsep *school based management* atau manajemen berbasis sekolah.

F. Manajemen Berbasis Sekolah

Kemandirian sebagai tuntutan desentralisasi pendidikan pada daerah kabupaten dan kota lebih menekankan pada kemandirian dalam mengelola dan memberdayakan berbagai sumberdaya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh otoritas pusat dan propinsi. Melihat sumberdaya yang tersedia di daerah, maka setiap daerah berbeda-beda dalam menangani urusan pendidikan. Perbedaan ini terlihat dalam mengorganisasikan instansi pengelola pendidikan, sedangkan untuk pengorganisasian lembaga penyelenggara pendidikan tetap menganut ketentuan nasional tentang jenis dan jenjang pendidikan.

Sejalan dengan kebijakan otonomi daerah yang berdampak pada otonomi pendidikan, pemerintah membuat Standar Nasional

Pendidikan (SNP) sebagai penjaminan mutu pendidikan yang berlaku nasional. Kebijakan tersebut tertuang dalam PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang direvisi dalam PP nomor 32 tahun 2013. Standar Nasional Pendidikan tersebut adalah Standar Pengelolaan; Standar Tenaga Pendidikan; Standar Isi; Standar Proses, Standar Penilaian; Standar Pembiayaan; dan Standar Sarana Prasarana Pendidikan.

Selain membuat standar nasional pendidikan, pemerintah juga membuat kebijakan mengenai Standar Pelayanan Minimal (SPM) pendidikan yang berlaku nasional. Kebijakan tersebut tertuang dalam Permendiknas nomor 15 tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota, yang kemudian direvisi dalam Permendiknas nomor 23 tahun 2013.

Mengacu pada standar pengelolaan pendidikan, pemerintah membuat peraturan yang tertuang dalam Permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah; dan PP nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Dalam peraturan tersebut, pemerintah mengamanatkan bahwa sekolah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM) dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen berbasis sekolah merupakan pendekatan manajemen untuk mewujudkan sekolah agar mampu memberikan layanan prima demi tercapainya kualitas lulusan yang kompeten. MBS menghendaki adanya kemandirian dalam pengelolaan sekolah, partisipasi aktif dari warga sekolah dan *stakeholders*, kolaboratif, akuntabilitas, dan transparansi untuk mewujudkan sekolah yang efektif.

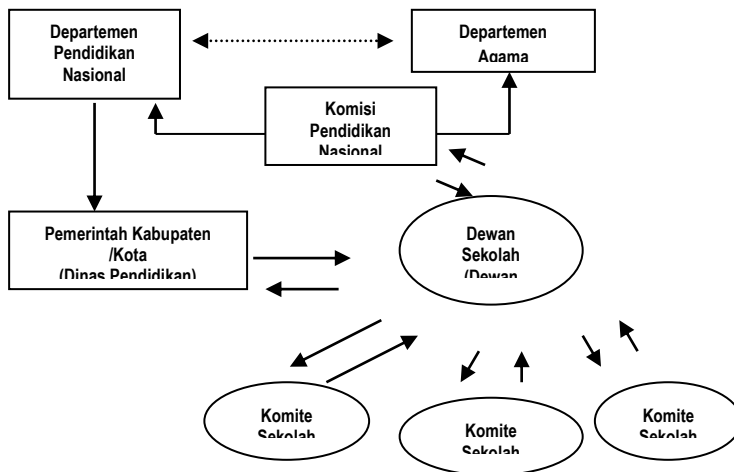
Kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan mempunyai kewenangan luas dalam merencanakan program sekolah, menggali dan mengoptimalkan sumberdaya, serta menggalang partisipasi aktif masyarakat. Peran serta masyarakat (PSM) diupayakan pertumbuhan dan pengembangannya melalui pemberdayaan sekolah berbasis

masyarakat, Komite Sekolah, Dewan Pendidikan maupun bentuk lainnya.

Dalam UU nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) yang dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Tahunan (Repeta) dinyatakan adanya perintisan pembentukan Dewan pendidikan di setiap kabupaten dan kota, dan pembentukan Komite Sekolah di setiap sekolah.

Terdapat tujuh komponen MBS yang mengacu pada UNESCO yaitu Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah; Manajemen peserta didik berbasis sekolah; Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah; Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah; Manajemen pembiayaan berbasis sekolah; Manajemen humas berbasis sekolah; dan Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah.

Hubungan berbagai institusi yang mengelola pendidikan dapat digambarkan berikut (Agus Rahardja, 2001: 16)

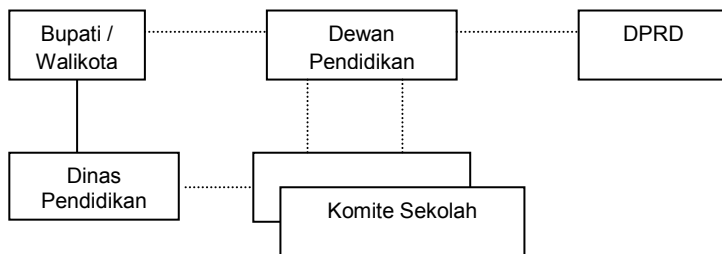


Gambar 5
Hubungan Institusi Pengelola Pendidikan

Selanjutnya berkenaan dengan pengelolaan pendidikan, dikeluarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor 044 tahun 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Dewan Pendidikan adalah badan yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di kabupaten dan kota. Dewan Pendidikan berperan sebagai:

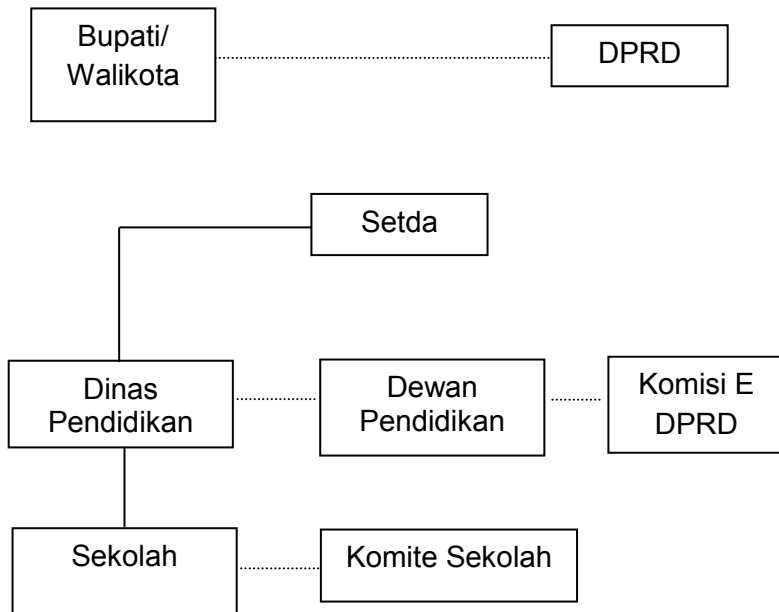
1. pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan
2. pendukung (*supporting agency*) baik berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan
3. pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan
4. Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dan DPRD dengan masyarakat

Anggota Dewan Pendidikan maksimal 17 orang terdiri dari unsur masyarakat; dan unsur birokrasi dan legislative. Model hubungan Dewan Pendidikan dengan Instansi terkait di kabupaten/kota dapat dilihat pada gambar berikut.



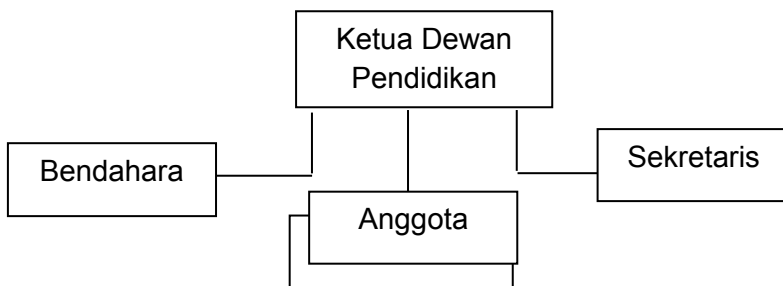
Gambar 6
Model Hubungan Dewan Pendidikan dengan Instansi terkait di Kabupaten/Kota (I)

Atau digambarkan sebagai berikut



Gambar 7
Model Hubungan Dewan Pendidikan dengan Instansi terkait
di Kabupaten/Kota (II)

Model struktur organisasi Dewan Pendidikan kabupaten dan kota dapat digambarkan sebagai berikut.



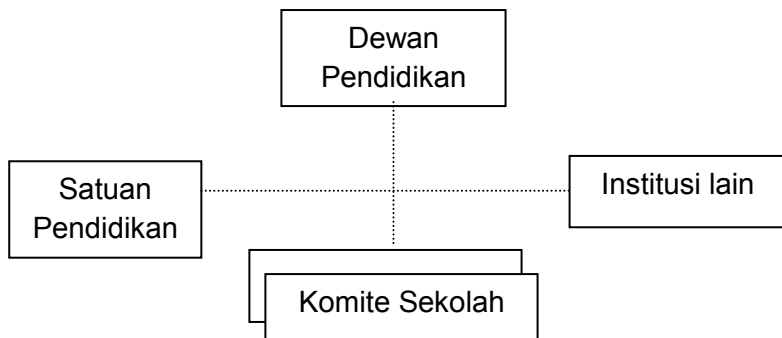
Gambar 8
Struktur Organisasi Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota (I)

Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Komite Sekolah berperan:

1. pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan
2. pendukung (*supporting agency*) baik berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan
3. pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan
4. Mediator antara pemerintah (eksekutif) dan DPRD dengan masyarakat di satuan pendidikan.

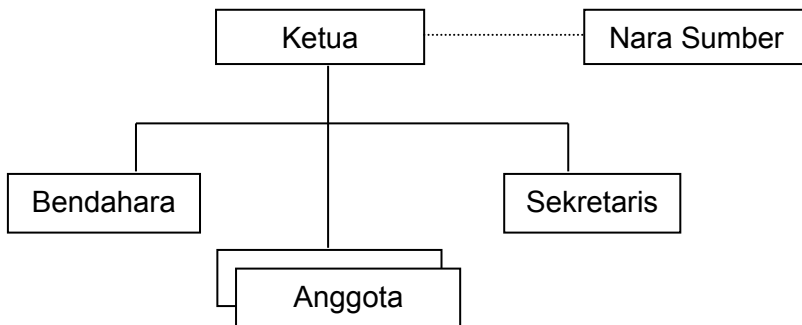
Anggota Dewan Pendidikan minimal 9 orang yang terdiri unsur masyarakat; dan unsur dewan guru, yayasan/lembaga, BPD. Model

hubungan Komite Sekolah dengan instansi terkait dapat digambarkan berikut.



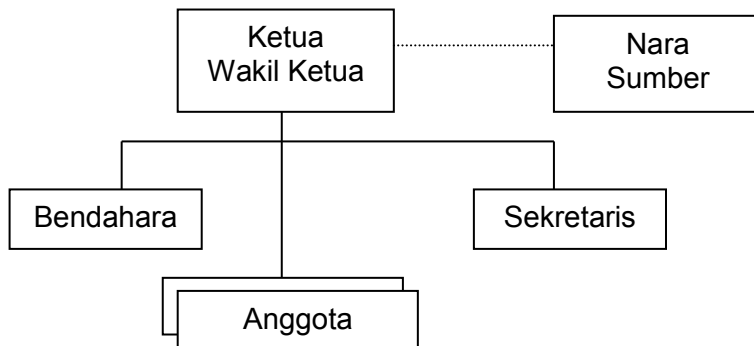
Gambar 9
Struktur Organisasi Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota (II)

Model Struktur organisasi satu komite sekolah untuk satu satuan pendidikan dapat digambarkan berikut.



Gambar 10
Struktur Organisasi Komite Sekolah Satuan Pendidikan

Model struktur organisasi satu komite sekolah untuk beberapa satuan pendidikan dapat digambarkan berikut.



Gambar 11
Struktur Organisasi Satu Komite Sekolah Beberapa Satuan Pendidikan

G. Jalur, Jenjang dan Jenis Pendidikan

Pendidikan dapat berlangsung di lingkungan keluarga, masyarakat dan sekolah. Pendidikan di keluarga seringkali disebut dengan pendidikan informal, pendidikan di masyarakat disebut pendidikan non-formal dan pendidikan di sekolah disebut pendidikan formal. Dalam terminologi perundang-undangan, pendidikan dalam lingkungan keluarga merupakan bagian dari jalur pendidikan luar sekolah, yang lebih menekankan kepada penanaman keyakinan keagamaan, nilai budaya, nilai moral dan keterampilan. Selain keluarga, jalur pendidikan luar sekolah diselenggarakan dalam bentuk antara lain: kelompok belajar dan lembaga kursus, yang menyelenggarakan kegiatan pembelajaran atau pelatihan yang tidak harus berjenjang dan berkesinambungan.

Adapun jalur pendidikan sekolah merupakan pendidikan yang diselenggarakan secara berjenjang dan berkesinambungan. *Jenjang pendidikan sekolah* meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Selain ketiga jenjang pendidikan tersebut dapat diselenggarakan pendidikan pra-sekolah. Dalam sistem pendidikan nasional, penyelenggara atau pihak yang mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan proses pembelajaran secara langsung disebut *satuan pendidikan* atau *lembaga pendidikan*. Satuan pendidikan merupakan penyelenggara atau pihak yang mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan proses pembelajaran

UU nomor 20 tahun 2003 pasal 13 mengatur tentang jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, non formal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Untuk ragam jenis pendidikan, telah diatur dalam Pasal 15 yang mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus.

Adapun untuk jenjang pendidikan formal, diatur dalam Pasal 14 yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan dasar diatur dalam pasal 17; Pendidikan menengah diatur dalam pasal 18; Pendidikan tinggi diatur dalam pasal 19; Pendidikan nonformal diatur dalam pasal 26; Pendidikan informal diatur dalam pasal 27; Pendidikan anak usia dini diatur dalam pasal 28; Pendidikan kedinasaan diatur dalam pasal 29; Pendidikan keagamaan diatur dalam pasal 30; Pendidikan jarak jauh diatur dalam pasal 31; dan Pendidikan khusus dan pendidikan layanan khusus diatur dalam pasal 32.

H. Pengelolaan Organisasi Pendidikan

Satuan pendidikan dapat dikelola oleh *pemerintah* (negeri) dan pihak *swasta*, dengan mengikuti tata aturan penyelenggaraan yang ditetapkan oleh departemen teknis yang bersangkutan, yakni *Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. Selain satuan pendidikan yang diatur oleh departemen teknis, ada pula lembaga pendidikan

yang diatur oleh *kementrian lain* yang seperti Kementerian Agama, Kementerian Hankam, Kementerian Kesehatan dan departemen lain yang membawahi lembaga pendidikan kedinasan. Secara konseptual, satuan atau lembaga pendidikan ini disebut pula dengan organisasi pendidikan *level mikro*.

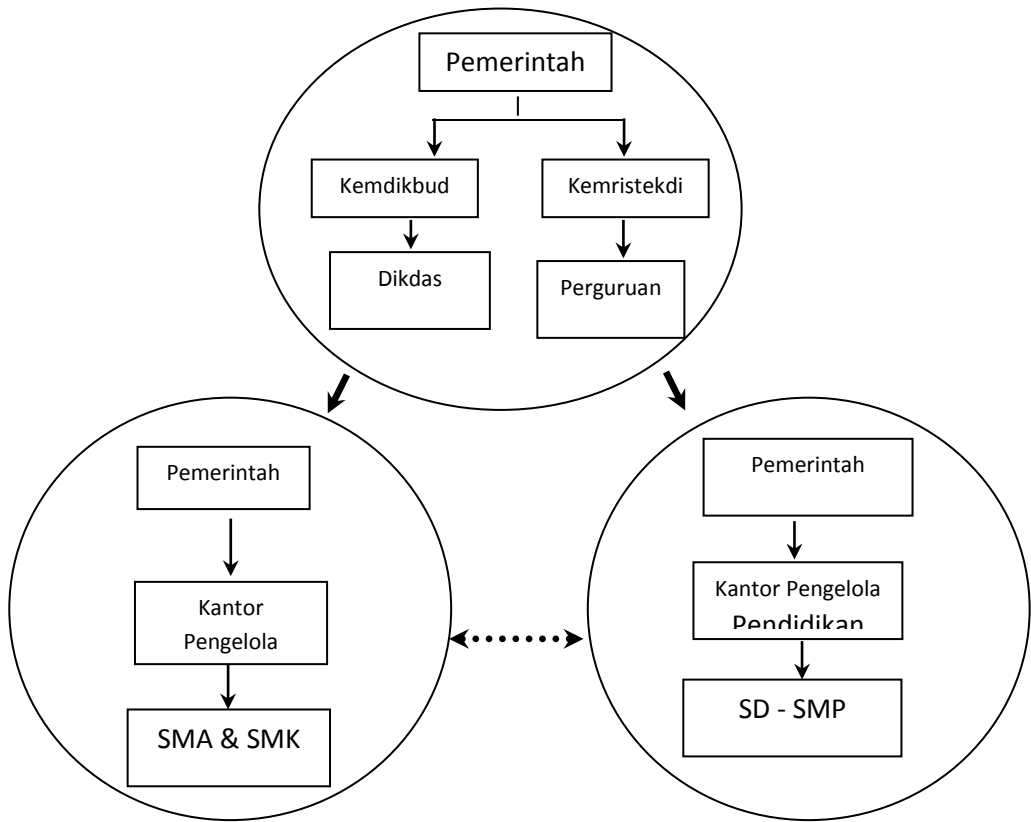
Pengaturan penyelenggaraan satuan atau lembaga pendidikan di Indonesia pada masa sebelum reformasi tahun 1999 lebih bersifat sentralistik. Pemerintah memiliki perangkat dari tingkat pusat sampai daerah sebagai penerapan asas dekonsentrasi. Perangkat di pusat yaitu Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud), di Propinsi disebut Kantor Wilayah (Kanwil) Depdikbud, di Kabupaten/Kotamadya disebut Kantor Depdikbud Kabupaten/Kotamadya (Kandepkab/kota), dan di tingkat kecamatan disebut Kantor Depdikbud Kecamatan (Kandepcam). Jajaran *instansi pengelola pendidikan* dari pusat ini mempunyai wewenang mengatur penyelenggaraan pendidikan menengah dan tinggi, serta sebagian urusan pendidikan dasar (urusan akademik).

Selain jajaran tersebut, terdapat pula instansi pengelola pendidikan yang menjadi perangkat pemerintah daerah, yakni pada tingkat propinsi disebut Dinas Pendidikan dan Kebudayaan atau Dinas/Suku Dinas Pendidikan dan Pengajaran, di tingkat kabupaten/kotamadya disebut Cabang Dinas, dan pada tingkat kecamatan disebut Ranting Dinas. Instansi-instansi tersebut berwenang mengurus penyelenggaraan pendidikan dasar, terutama dari segi personil, pembiayaan dan sarana prasarannya. Jajaran instansi pengelola pendidikan di atas, untuk tingkat daerah seringkali disebut organisasi pendidikan pada *level meso*; dan untuk tingkat nasional disebut *level makro*.

Sejalan dengan pemberlakuan UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, pendekatan pengaturan penyelenggaraan pendidikan di atas bergeser dari semula yang lebih bersifat sentralistik menjadi lebih bersifat desentralistik. Sebagian besar

kewenangan untuk mengurus penyelenggaraan pendidikan diserahkan kepada pemerintah kabupaten/kota. Tugas pemerintah pusat lebih pada pengembangan dan penetapan berbagai standar yang dapat menjamin pemerataan kualitas pendidikan secara nasional. Dengan pemberlakuan UU otonomi daerah tersebut maka sebutan instansi pengelola pendidikan di setiap daerah tidak selalu sama, tergantung pada Struktur Organisasi dan Tatakerja (SOT) atau Organisasi dan Tatakerja (OTK) yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD setempat, misal ada yang dinamakan Dinas Pendidikan Nasional Daerah, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pendidikan dan Pengajaran, Suku Dinas Pendidikan, atau Kantor Inspeksi Pendidikan.

Pelaksanaan oronomi daerah yang berdampak pada pengaturan penyelenggaraan pendidikan sebagai hasil reformasi tahun 1999, dalam perkembangannya mengalami perubahan. Pemerintah bersama DPR kemudian merevisi peraturan mengenai pemerintahan daerah melalui UU 23/2014 tentang pemerintahan daerah. Penyelenggaraan pendidikan mengalami perubahan kembali, kewenangan untuk mengurus penyelenggaraan pendidikan setingkat SMA dan SMK diserahkan kepada pemerintah propinsi, sedangkan pemerintah kabupaten/kota diberi kewenangan mengurus penyelenggaraan pendidikan dasar setingkat SD dan SMP. Dalam struktur organisasi kementrian yang baru, pengelolaan pendidikan tinggi sekarang berada di bawah Kementrian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti).



Gambar 12
Pengorganisasian Lembaga Pendidikan sesuai UU Nomor 23
Tahun 2014

Bab III

MANAJEMEN KURIKULUM

Dr. Setya Raharja, M.Pd & Slamet Lestari, M.Pd.

A. Pengertian Kurikulum

Kata kurikulum berasal dari bahasa Inggris "*curriculum*" yang diambil dari bahasa Yunani "*curir*" yang artinya pelari dan "*curere*" yang artinya tempat berpacu. Bertolak dari sisi etimologis tersebut, kata kurikulum memang pada mulanya berasal dari bidang olahraga yang menunjuk pada definisi "jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari dari garis *start* sampai *finish*". Analogi dari definisi tersebut, kurikulum di sekolah dapat diartikan sebagai jarak kegiatan belajar dari awal sekolah sampai tamat dari sekolah tersebut.

Lunenberg & Ornstein (2004:478) mengemukakan bahwa kurikulum dapat didefinisikan dalam berbagai pengertian: sebagai rencana, dalam kaitan dengan pengalaman, sebagai suatu bidang studi, dan dalam kaitan dengan mata pelajaran dan tingkatan kelas. Suatu kurikulum dapat digambarkan sebagai *suatu rencana* tindakan, atau suatu dokumen tertulis, yang meliputi strategi untuk menuju keberhasilan tujuan yang diinginkan. Kebanyakan pendidik menyetujui definisi ini, seperti halnya kebanyakan pengelola pendidikan yang mendekati kurikulum dalam kaitan dengan suatu pandangan manajerial atau tingkah laku.

Kurikulum dapat juga digambarkan secara luas yang berhubungan dengan *pengalaman* siswa. Pandangan ini mempertim-

bangkan hampir semua pengalaman di sekolah, bahkan di luar sekolah (sepanjang itu direncanakan) sebagai bagian dari kurikulum. Hal itu berakar dari definisi Dewey tentang pendidikan dan pengalaman, seperti halnya pandangan Caswell & Campbell, pada tahun 1930-an, kurikulum adalah "semua pengalaman anak-anak di bawah bimbingan guru".

Kurikulum juga dapat dipandang sebagai suatu *bidang studi*, yaitu sebagai suatu pokok akademik yang mencoba untuk meneliti dan menyatukan posisi utama, kecenderungan, dan konsep kurikulum. Pandangan ini menyediakan suatu kerangka yang bermanfaat untuk membantu menjelaskan kurikulum yang mempunyai derajat tingkat lanjutan dan/atau dengan beberapa mata pelajaran di dalam kurikulum.

Akhirnya, kurikulum dapat dipandang dalam kaitan dengan mata pelajaran yang spesifik (seperti matematika, ilmu pengetahuan, bahasa, sejarah, dan lain-lain) dan tingkatan kelas. Penekanan dari sudut pandang ini pada pengetahuan, konsep, dan penyamarataan mata pelajaran tertentu atau kelompok mata pelajaran (seperti kurikulum inti, yang berkombinasi dua mata pelajaran terpisah seperti sejarah dan bahasa, atau kurikulum pada bidang yang luas, yang berkombinasi dengan banyak mata pelajaran serupa ke dalam mata pelajaran baru seperti ilmu kemasyarakatan, seni bahasa, atau ilmu pengetahuan umum).

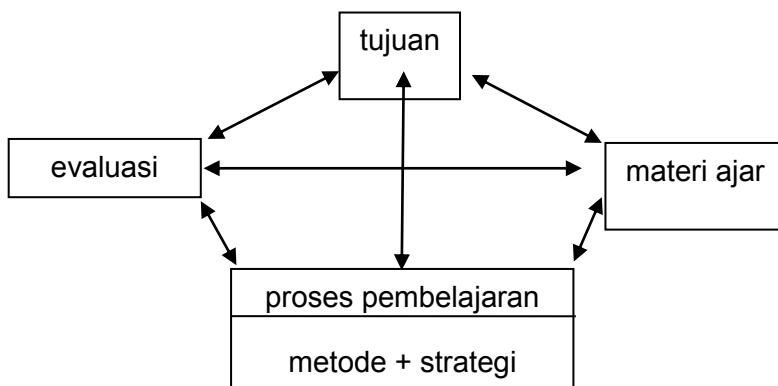
Pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional juga disebutkan pengertian kurikulum yaitu "seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu".

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kurikulum adalah segala kesempatan untuk memperoleh pengalaman yang dituangkan dalam bentuk rencana

yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Pengertian tersebut memunculkan wujud kurikulum yang berupa kurikulum tertulis maupun kurikulum tidak tertulis, seperti sarana, metode, lingkungan pembelajaran, dan sebagainya.

B. Komponen Kurikulum

Dari pengertian kurikulum pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional di atas dapat diketahui bahwa kurikulum mengandung beberapa komponen, yang meliputi tujuan, isi, bahan pelajaran, dan cara penyampaian. Nana Syaodih Sukmadinata (2005:103) mengemukakan beberapa komponen kurikulum, yaitu tujuan, isi atau materi, proses atau sistem penyampaian, media, dan evaluasi. Dikatakan juga oleh Suharsimi Arikunto (2000:38) secara umum kurikulum terdiri atas komponen tujuan, bahan pelajaran, proses pembelajaran, dan evaluasi. Hubungan antar komponen kurikulum tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 13
Kurikulum sebagai sistem

1. Tujuan

Pada kurikulum atau pengajaran, tujuan memegang peranan penting, akan mengarahkan semua kegiatan pengajaran dan mewarnai komponen-komponen kurikulum lainnya. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2005:103) tujuan kurikulum dirumuskan berdasarkan dua hal:

- a. perkembangan tuntutan, kondisi dan kebutuhan masyarakat.
- b. didasari oleh pemikiran-pemikiran dan terarah pada pencapaian nilai-nilai filosofis, terutama falsafah negara.

Kita juga mengenal beberapa kategori tujuan pendidikan, yaitu tujuan umum, dan khusus, jangka panjang, menengah, dan jangka pendek. Tujuan pendidikan nasional yang berjangka waktu panjang merupakan tujuan umum, sedangkan tujuan instruksional yang berjangka waktu pendek merupakan tujuan khusus.

2. Isi/bahan ajar

Untuk mencapai tiap tujuan mengajar yang telah ditentukan diperlukan bahan ajar. Bahan ajar tersusun atas topik-topik dan sub-sub topik tertentu, tiap topik atau subtopik mengandung ide pokok yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Topik-topik atau sub-subtopik tersebut tersusun dalam sekuens tertentu yang membentuk suatu sekuens bahan ajar.

3. Proses pembelajaran

Penyusunan bahan ajar berhubungan erat dengan strategi atau metode mengajar. Pada waktu guru menyusun sekuens bahan ajar, guru juga harus memikirkan strategi mengajar yang sesuai untuk menyajikan bahan ajar tersebut. Selain menggunakan strategi dan metode pembelajaran, pada proses pembelajaran juga perlu didukung dengan media pembelajaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pembelajaran. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2005:108) media pembelajaran adalah segala macam

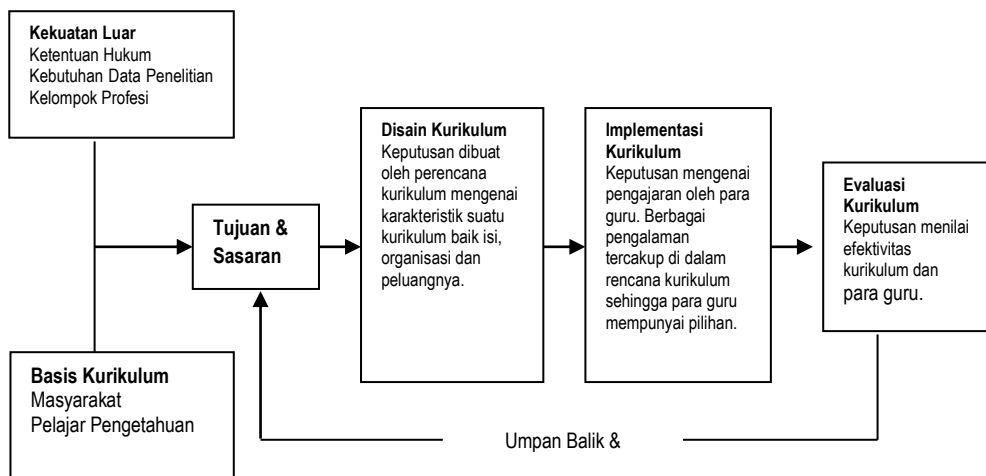
bentuk perangsang dan alat yang disediakan guru untuk mendorong siswa. Perumusan tersebut menggambarkan pengertian media yang cukup luas, mencakup berbagai bentuk perangsang belajar yang sering disebut sebagai *audio visual aid*, serta berbagai bentuk alat penyaji perangsang belajar, berupa alat-alat elektronika seperti mesin pengajaran, film, *audio cassette*, *video cassette*, televisi, dan komputer.

4. Evaluasi pembelajaran

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2005:108) evaluasi ditujukan untuk menilai pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan serta menilai proses pelaksanaan mengajar secara keseluruhan. Setiap kegiatan akan memberikan umpan balik, demikian juga dalam pencapaian tujuan-tujuan belajar dan proses pelaksanaan mengajar. Umpan balik tersebut digunakan untuk mengadakan berbagai penyempurnaan bagi penentuan dan perumusan tujuan mengajar, penentuan bahan ajar, strategi dan media mengajar. Ada dua macam evaluasi pembelajaran, yaitu: (1) evaluasi hasil belajar-mengajar, dan (2) evaluasi pelaksanaan mengajar (Nana Syaodih Sukmadinata, 2005:111).

C. Manajemen Kurikulum

Menurut Suharsimi Arikunto (2000:8) yang dimaksud manajemen kurikulum adalah penerapan jenis kegiatan dan fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian) dalam kurikulum. Dikemukakan pula oleh Lunenberg & Orstein (2004:489) bahwa ada tiga proses utama dalam manajemen kurikulum yaitu perencanaan kurikulum (*planning the curriculum*), pelaksanaan kurikulum (*implementation the curriculum*), dan penilaian terhadap pelaksanaan kurikulum (*evaluating the curriculum*).



Gambar 14
Manajemen Kurikulum

Sumber: Lunenberg, Fred C, & Orstein, Alan C. (2004). Educational Administration: Concepts & Practices (4th edition.). California: Thomson/Wadsworth.

1. Perencanaan Kurikulum

Saylor dalam Lunenberg & Orstein (2004:468) melihat kurikulum sebagai rencana umum, sebagaimana rencana tertentu untuk program individu pembelajaran, bahan pengajaran, silabi, rencana unit, pernyataan kebijakan, pedoman, dan paket pelajaran yang digunakan pada bagian-bagian yang berbeda dari daerah dan sekolah oleh sejumlah kelompok dan individu. Kurikulum harus dipasang atau disatukan sebagai suatu kemasan menyeluruh (*total package*), atau rencana kurikulum, yang bertanggung-jawab atas jalannya sekolah.

Sebagaimana gambar di atas sejumlah pertimbangan masuk ke dalam pengembangan kurikulum. *Tujuan dan sasaran* sebagian besar dipengaruhi oleh: (1) kekuatan luar seperti ketentuan hukum, hasil

penelitian mutakhir, kelompok profesi maupun pemerintah; dan (2) basis kurikulum seperti masyarakat, pelajar, dan pengetahuan. (Hal ini serupa dengan sumber pengembangan kurikulum model Tyler, yang semula dikembangkan oleh Bode dan Dewey).

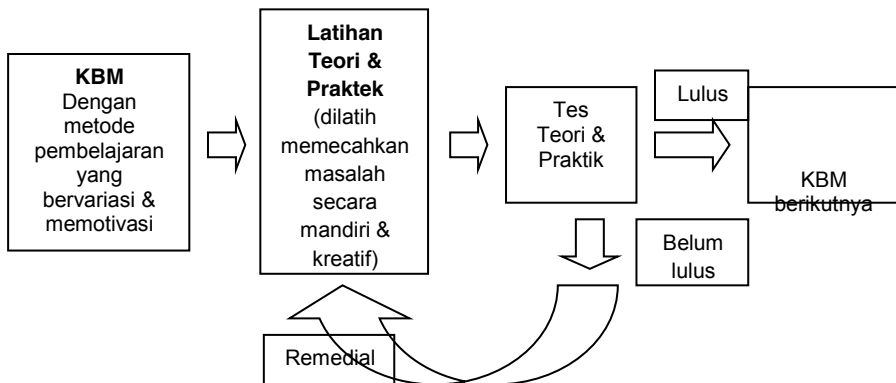
Sasaran dan tujuan yang telah disetujui kemudian menyediakan suatu basis untuk **desain kurikulum**, yang merupakan, suatu pandangan belajar dan mengajar. Lunenberg & Orstein (2004:488) mengemukakan disain kurikulum: (1) matapelajaran/diisiplin (*subject matter/disciplines*), (2) kompetensi (*competencies*), (3) proses dan sifat manusia (*human traits and process*), (4) aktivitas dan fungsi sosial (*social functions and processes*), dan (5) aktivitas dan kebutuhan individu (*individual needs and interests*). Disain matapelajaran/diisiplin menekankan peran pengetahuan dan pemecahan masalah kegiatan. Kompetensi menekankan pencapaian sasaran, analisis tugas, dan hasil yang terukur. Proses dan sifat manusia terkait dengan perasaan pelajar, emosi, dan nilai-nilai, seperti halnya bidang afektif pembelajaran. Disain aktivitas dan fungsi sosial menekankan kebutuhan masyarakat dan, pada khususnya, kebutuhan para siswa. Disain aktivitas dan kebutuhan individu mempunyai kaitan dengan apa yang berkaitan dengan dan memotivasi pelajar dan pengalaman belajar yang mendorong kearah potensi penuh mereka. Tergantung pada sifat alami manajemen, disain bersifat fakultatif dan yang dipilih oleh guru kelas, atau dapat direkomendasikan oleh suatu panitia kurikulum sekolah (pengurus, penyelia, dan/atau guru) atau yang direkomendasikan oleh pemerintah pusat. Otoritas sekolah, bagaimanapun, jarang memerlukan suatu disain karena berbagai hal kurikulum melibatkan para guru serta mungkin para siswa dan orang tua.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan kurikulum merupakan proses penentuan tujuan kurikulum serta cara-cara untuk mencapai tujuan. Secara operasional perencanaan

kurikulum dapat dimulai dengan merumuskan visi dan misi lembaga, profil lulusan, dan desain kurikulum.

2. Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum sebagian besar terkait dengan aktivitas pengajaran. Hal tersebut meliputi metode pengajaran, material, dan sumber daya, yang sering didaftarkan di dalam bahan pengajaran, dan rencana pelajaran dan sering juga yang diamati di dalam kelas ketika proses mengajar dan belajar berlangsung. Pelaksanaan kurikulum dapat dimaknai sebagai proses pembelajaran yang dimulai dengan perencanaan pembelajaran (penyusunan silabi), pelaksanaan pembelajaran (proses belajar-mengajar), dan evaluasi pembelajaran (tes dan non tes) untuk mengetahui pencapaian tujuan, efektivitas penggunaan strategi, metode, dan media pembelajaran.



Gambar 15
Alur Proses Pembelajaran

3. Evaluasi Kurikulum

Evaluasi kurikulum melibatkan prosedur untuk mengevaluasi hasil siswa dan rencana kurikulum. Data evaluatif menjadi basis untuk pengambilan keputusan dan perencanaan antar pengelola pendidikan. Pengelola pendidikan jarang terlibat dalam evaluasi jenis ini; melainkan, mereka sering mendelegasikannya ke para pengawas atau konsultan dari luar yang melaporkan penemuan mereka ke pengurus, yang pada gilirannya mempunyai pilihan untuk mengkomunikasikan penemuan ke para guru, orang tua, atau masyarakat.

Menurut Glatthorn (2015:358) evaluasi kurikulum adalah penilaian capaian dan kelayakan pada program-program yang diberikan dalam sebuah rangkaian belajar, bidang studi, atau mata pelajaran (*the assessment of the merit and worth of a program of studies, a field of study, or a course of study*). Dari pendapat tersebut dapat dimaknai bahwa evaluasi kurikulum ruang lingkupnya lebih luas dari evaluasi pembelajaran. Evaluasi kurikulum dapat mencakup evaluasi tujuan, bahan ajar, proses pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Evaluasi kurikulum merupakan tindakan yang sangat diperlukan untuk melakukan pengembangan kurikulum. Dengan evaluasi kurikulum dapat diperoleh informasi mengenai kelebihan dan kekurangan sebuah model kurikulum, baik secara konseptual maupun operasionalnya.

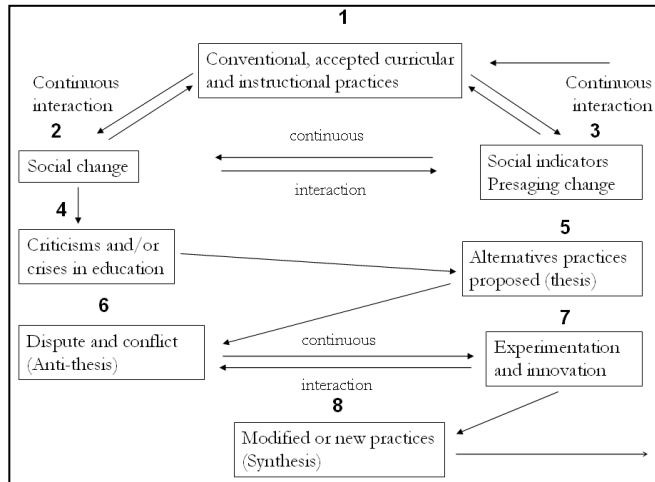
Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kurikulum perlu adanya kegiatan manajemen karena manajemen menunjukkan cara kearah implementasi kurikulum yang lebih baik, mengurangi berbagai hambatan dan memberikan efektivitas dan efisiensi terhadap usaha pencapaian tujuan, sehingga dapat mengoptimalkan penggunaan berbagai sumber daya dalam implementasi kurikulum. Tanpa ada kegiatan manajemen, kegiatan implementasi kurikulum dapat diwujudkan akan tetapi pencapaian hasil kegiatan kurang optimal karena tidak adanya keteraturan

kegiatan dan tidak adanya prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dalam pencapaian tujuan.

D. Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum merupakan sebuah istilah dalam rangka perubahan kurikulum (membuat atau merubah), yang terjadi karena adanya perkembangan kehidupan (masyarakat) dan IPTEKS. Pengembangan Kurikulum sangat diperlukan untuk merespon: (1) perkembangan IPTEKS, (2) perubahan sosial diluar sistem pendidikan, (3) pemenuhan kebutuhan siswa, (4) kemajuan-kemajuan dalam pendidikan, dan (5) perubahan sistem pendidikan.

Teori tentang perlunya pengembangan kurikulum juga dikemukakan Thomas Kuhn (1922-1996), seorang ilmuwan yang menekuni bidang filsafat ilmu pengetahuan. Thomas Kuhn yang terkenal dengan buku *The Structure of Scientific Revolutions* (1962), di mana ia memperkenalkan gagasan di mana ilmu pengetahuan tidak maju melalui suatu akumulasi linier dari pengetahuan baru, tetapi sebagai gantinya mengalami revolusi berkala yang ia sebut "*paradigm shifts*" (pergeseran paradigma), di mana sifat alami penyelidikan ilmiah pada bidang tertentu dengan tiba-tiba diubah. Thomas Khun memperkenalkan paradigma perubahan kurikulum secara evolusioner berdasarkan struktur revolusi sains.



Gambar 16

Paradigma Perubahan Kurikulum secara Evolusioner Berdasarkan Struktur Revolusi Sains Thomas Khun

Keterangan:

1. Adanya praktik pengajaran dan materi pelajaran konvensional yang diterima secara umum.
2. Adanya perubahan masyarakat secara terus-menerus.
3. Adanya berbagai indikator sosial yang menandai perubahan (misal: adanya kemajuan IPTEKS, berkembangnya struktur sosial-budaya, dll).
4. Krisis dan/atau kritik di dalam pendidikan.
Pendidikan sebagai sistem terbuka haruslah dapat menyesuaikan dengan perubahan masyarakat, serta perkembangan zaman dan IPTEKS, sehingga muncullah berbagai kritik di dalam pendidikan agar dapat memenuhi berbagai tuntutan dan perubahan tersebut.
5. Adanya praktek alternatif diusulkan.
Berbagai konsep pendidikan alternatif diusulkan.
6. Perselisihan dan konflik (anti-thesis).

Adanya praktik pengajaran dan materi pelajaran lama, dan munculnya berbagai konsep baru yang lain menimbulkan perselisihan dan konflik. Hal tersebut terjadi untuk mencari konsep dan praktek baru yang diharapkan karena adanya pembaruan, pemenuhan kebutuhan dan tuntutan akan perubahan yang terjadi.

7. Percobaan dan inovasi.

Adanya konsep baru tersebut dilaksanakan dalam taraf percobaan (misal: hanya diberlakukan di beberapa sekolah), dan adanya berbagai inovasi untuk perbaikan dan penyempurnaan konsep baru tersebut.

8. Praktek baru atau yang dimodifikasi (sintesis)

Praktek pendidikan baru atau yang dimodifikasi diterapkan untuk mengganti praktik pengajaran dan materi pelajaran lama. Hal tersebut di dalam pendidikan salah satunya ditandai adanya kurikulum baru untuk mengganti atau memperbaiki kurikulum lama.

Bagaimana pengembangan kurikulum di Indonesia bila dikaitkan paradigma Thomas Khun di atas? Dapat dikatakan bahwa pengembangan kurikulum di Indonesia telah mengikuti paradigma Thomas Khun tersebut. Walaupun masih ada berbagai persepsi bahwa untuk pengembangan kurikulum itu terjadi karena adanya perubahan pimpinan atau pengembangan kurikulum yang mengikuti suatu periodisasi (dilakukan 5 atau 10 tahun sekali).



Gambar 17
Perkembangan Kurikulum di Indonesia

Sumber: Materi Pengantar Uji Publik Pengembangan Kurikulum 2013, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2012).

Menurut Miller dan Seller (1985) pengembangan kurikulum satuan pendidikan dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut.

Tahap 1 : Studi kelayakan dan kebutuhan

Pada tahap ini pengembangan kurikulum dilakukan melalui kegiatan-kegiatan analisis kebutuhan pendidikan dan merumuskan dasar-dasar pertimbangan: hal-hal apa saja yang dirasa perlu dikembangkan (baik aspek pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan di masyarakat untuk dikembangkan). Cara yang ditempuh adalah melakukan studi lapangan dan studi dokumenter untuk: (1) menetapkan program yang akan dikembangkan, (2) menetapkan alasan pengembangan, (3) merumuskan deskripsi

pekerjaan, (4) menjabarkan analisis pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih rinci, (5) merumuskan kemampuan yang akan dikembangkan, dan (6) menjabarkan kebutuhan pendidikan dan latihan.

Tahap 2 : Menyusun konsep awal perencanaan kurikulum

Pada tahap ini pengembang kurikulum menyusun suatu konsep awal perencanaan kurikulum. Berdasarkan perumusan kemampuan pada tahap pertama, selanjutnya dirumuskan tujuan kurikulum, yang pada gilirannya dilakukan perumusan isi dan struktur kurikulum yang diharapkan. Dari kedua unsur terakhir ini, kemudian dirancang strategi belajar mengajar, misalnya metode, media, sumber-sumber belajar serta sistem penilaian.

Tahap 3 : Pengembangan rencana untuk pelaksanaan kurikulum

Pada tahap ini, pengembang kurikulum merancang rencana untuk melaksanakan kurikulum yang mencakup: (1) penyusunan dokumen kurikulum sekolah, (2) pengembangan bahan ajar, dan (3) menentukan sumber-sumber belajar (buku, bahan cetakan lainnya, dan sumber masyarakat).

Tahap 4 : Melaksanakan uji coba kurikulum di lapangan

Pengujian di lapangan bertujuan untuk mengetahui kemungkinan pelaksanaan dan keberhasilan kurikulum. Untuk ini, perlu diujicobakan pada suatu kelompok sampel. Dalam pelaksanaan uji coba dapat diketahui hambatan-hambatan yang ada, masalah-masalah yang timbul serta faktor-faktor pendukung kurikulum. Hal-hal yang perlu mendapat perhatian; keterandalan program dan alat penilaian, kelengkapan sumber bahan pelajaran, kemampuan guru, dan keberhasilan belajar siswa. Pelaksanaan ujicoba ini melalui

kegiatan: (1) persiapan uji coba, (2) pelaksanaan uji coba, (3) penilaian, dan (4) perbaikan dan penyesuaian.

Tahap 5 : Pelaksanaan kurikulum

Pada tahap ini ada dua kegiatan yang dapat dilakukan, yaitu: (1) kegiatan desiminasi, adalah pelaksanaan kurikulum dalam ruang lingkup yang lebih luas, misalnya yang mencakup dua atau tiga sekolah saja, (2) selanjutnya pelaksanaan menyeluruh, kurikulum dilaksanakan pada semua lembaga pendidikan sesuai dengan jalur, jenjang, dan satuan pendidikannya.

Tahap 6 : Melaksanakan penilaian dan pemantauan kurikulum

Selama berlangsungnya pelaksanaan kurikulum perlu diadakan penilaian dan pemantauan. Kegiatan ini ditujukan pada tiga hal, yaitu: penilaian dan pemantauan pada tahap-tahap: perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, pelaksanaan hasil kurikulum yang berkenaan dengan efek dan dampaknya.

Tahap 7 : Pelaksanaan perbaikan/penyempurnaan dan penyesuaian

Tahap ini baru menjadi keharusan jika berdasarkan hasil penilaian dan pemantauan kurikulum, ternyata terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki dan disesuaikan dengan keadaan. Perbaikan mungkin dilakukan terhadap sistem penyampaian, bahan pengajaran, cara memotivasi, instrumen penilaian dan sebagainya. Dengan sistem dan prosedur ini pengembang kurikulum pada gilirannya akan memperoleh kurikulum baku.

Suatu rencana implementasi di atas akan dapat memudahkan interaksi para guru, sehingga adaptasi timbal balik suatu program

baru dapat terjadi. Dalam beberapa hal, suatu rencana implementasi akan menyediakan “jembatan” antara para pekerja kurikulum dan para guru sehingga para guru dapat dilibatkan dalam menerapkan program baru. Untuk membangun “jembatan” tersebut, orang-orang dalam posisi kepemimpinan kurikulum harus mengambil inisiatif, sehingga para guru dapat bereaksi (memahami dan menerapkan) program baru tersebut.

Dalam konteks pengembangan kurikulum di tingkat sekolah maka sekolah memiliki kewenangan untuk merancang pengembangan silabus dan pelaksanaannya yang disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan siswa dan keadaan sekolah, termasuk menentukan hal-hal yang diajarkan, pengelolaan pengalaman belajar, cara mengajar, dan menilai keberhasilan suatu proses belajar dan mengajar. Cara mengembangkan kurikulum di tingkat sekolah dapat dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut.

1. Mengembangkan kompetensi lulusan, dan merumuskan tujuan-tujuan pendidikan pada lembaga pendidikan tersebut.
2. Pengembangan silabus, penetapan dan pengembangan materi yang diperlukan di sekolah, pelaksanaan kurikulum, dan pengembangan sistem pemantauan.
3. Berdasarkan kompetensi dan tujuan tersebut selanjutnya dikembangkan bidang studi-bidang studi yang akan diberikan untuk merealisasikan tujuan tersebut.
4. Mengembangkan dan mengidentifikasi tenaga-tenaga kependidikan (guru dan non-guru) sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan.
5. Mengembangkan berbagai pola pemberdayaan dan pembinaan profesional tenaga kependidikan dan sumber daya lain untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan .
6. Mengidentifikasi fasilitas pembelajaran yang diperlukan untuk memberi kemudahan belajar.
7. Pembentukan jaringan atau dewan kurikulum sekolah untuk mengembangkan sistem penilaian, pemantauan, dan

pengembangan kurikulum, serta pengembangan sistem informasi kurikulum sekolah.

8. Kebijakan Pengembangan Kurikulum di Indonesia

Terbitnya UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang disertai dengan munculnya kebijakan-kebijakan lainnya seperti PP Nomor 19 Tahun 2005, Permendiknas Nomor 22, 23, dan 24 Tahun 2006 saat ini membawa pemikiran baru dalam pengelolaan sistem pendidikan di Indonesia yang mengarah pada berkembangnya keinginan untuk melaksanakan otonomi pengelolaan pendidikan. Otonomi pengelolaan pendidikan ini diharapkan akan mendorong terciptanya peningkatan pelayanan pendidikan kepada masyarakat yang bermuara pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan pada tataran paling bawah (*at the bottom*) yaitu sekolah atau satuan pendidikan. Penerapan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dewasa ini sebagai bukti bahwa sekolah diharapkan menjadi *centre of excellence* dari inovasi implementasi kebijakan pendidikan saat ini yang bukan hanya harus dikaji sebagai wacana dalam pengelolaan pendidikan namun sebaiknya dipertimbangkan sebagai langkah strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan.

Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengembangan kurikulum, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga dapat ditujukan sebagai sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Adanya otonomi dalam pengembangan kurikulum ini merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para pengelola sekolah termasuk guru dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Selain itu, otonomi dalam pengembangan kurikulum memberikan keleluasaan kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, serta mendorong profesionalisme para pengawas, kepala sekolah, dan guru. Dalam pelaksanaan kurikulum

tingkat satuan pendidikan, kepala sekolah dan guru memiliki kesempatan yang sangat luas dan terbuka untuk melakukan inovasi pengembangan kurikulum, misalnya dengan cara melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolah itu berada. Kepala sekolah dan guru menjadi perancang kurikulum (*curriculum designer*) bagi sekolahnya berdasarkan standar isi dan standar kompetensi lulusan sekaligus melaksanakan, membina, dan mengembangkannya. Melaksanakan kurikulum yaitu mentransformasikan isi kurikulum yang tertuang dalam silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran kepada siswa dalam proses pembelajaran. Membina kurikulum yaitu mengupayakan kesesuaian kurikulum aktual dengan kurikulum potensial sehingga tidak terjadi kesenjangan. Mengembangkan kurikulum yaitu upaya meningkatkan dalam bentuk nilai tambah dari apa yang telah dilaksanakan sesuai dengan kurikulum potensial.

Kepala sekolah dan guru berkesempatan juga melakukan penilaian langsung terhadap berhasil tidaknya kurikulum tersebut. Dengan melakukan penilaian dapat diketahui kekurangan dalam pelaksanaan dan pembinaan kurikulum yang sedapat mungkin diatasi, dicarikan upaya lain yang lebih baik, sehingga diperoleh hasil yang lebih optimal. Dalam hal inilah, peranan pengawas sekolah (*supervisor*) sangat dibutuhkan untuk membina kepala sekolah dan guru dalam merancang, melaksanakan, membina, mengembangkan, sampai mengevaluasi kurikulum pada tingkat satuan pendidikan tersebut.

Kecenderungan yang nampak dari pelaksanaan kurikulum pada waktu yang lalu yaitu adanya penekanan makna mutu pendidikan yang lebih banyak dikaitkan dengan aspek kemampuan akademik, khususnya pada aspek kognitif. Hal tersebut berdampak pada terabaikannya aspek akhlak, budi pekerti, seni, dan kecakapan yang diperlukan oleh siswa untuk menghadapi kehidupannya. Indikator-indikator yang mendukung kecenderungan tersebut,

berdasarkan hasil evaluasi Ditjen Dikdasmen Depdiknas, di antaranya sebagai berikut.

1. Beban belajar siswa terlalu berat karena banyaknya mata pelajaran dan materi/substansi setiap mata pelajaran.
2. Materi pelajaran dianggap terlalu sukar karena kurang relevan dengan tingkat perkembangan berpikir siswa, dan kurang bermakna karena kurang terkait dengan aplikasi kehidupan sehari-hari.
3. Terjadinya deviasi misi mata pelajaran tertentu dengan kegiatan belajar mengajar, seperti mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, Kerajinan Tangan dan Kesenian yang lebih menekankan proses pembelajaran teoritis.
4. Bersifat sangat populis yang memberlakukan satu sistem kurikulum untuk semua siswa di seluruh tanah air yang sebenarnya memiliki potensi, aspirasi, dan kondisi lingkungan yang berbeda.
5. Kurang memberikan kemerdekaan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melakukan improvisasi dan justifikasi sesuai kondisi lapangan.

Pada saat yang sama diperlukan penyesuaian-penyesuaian untuk menjawab persoalan pengurangan beban kurikulum dan penyeimbangan antara kognisi dan emosi, pengembangan kecakapan hidup (*lifeskills*), pendidikan nilai, keterkaitan dengan dunia kerja, pendidikan multikultur, multi bahasa, pendidikan berkelanjutan, pengembangan kepekaan estetika, proses belajar sepanjang hayat, profil kemampuan lulusan, globalisasi, perkembangan teknologi informasi, dan pengembangan konsep sekolah sebagai pusat budaya (*centre of culture*). Semua itu sangat mendukung perlunya penyesuaian dan perubahan kurikulum yang signifikan bagi masa depan anak bangsa.

Dilihat dari pengalaman-pengalaman dalam pelaksanaan kurikulum sekolah, terutama kurikulum tahun 1968, 1975, 1984,

beserta struktur kurikulum yang dikembangkannya, pendekatan pengembangan kurikulum di Indonesia lebih bersifat sentralistik, artinya kebijakan pengembangan kurikulum dilakukan pada tingkat pusat (Kurikulum Nasional). Pada kurikulum tahun 1994 sesuai dengan munculnya Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta peraturan pemerintah yang menyertainya, kebijakan pengembangan kurikulum terbagi menjadi dua bagian yang sering dikenal dengan kurikulum nasional dan kurikulum muatan lokal. Kurikulum nasional adalah kurikulum yang isi dan bahan pelajarannya ditetapkan secara nasional dan wajib dipelajari oleh semua siswa sekolah dasar di seluruh wilayah Indonesia, termasuk di sekolah Indonesia yang berada di luar negeri. Kurikulum muatan lokal ialah kurikulum yang isi dan bahan kajiannya ditetapkan dan disesuaikan dengan keadaan lingkungan alam, sosial, ekonomi, budaya serta kebutuhan pembangunan daerah.

Terbitnya UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai pengganti dari UU Nomor 2 Tahun 1989 memunculkan kebijakan baru dalam pengembangan kurikulum di tanah air. Pada pasal 38 ayat 1 UU tersebut dinyatakan bahwa "Kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan dasar dan menengah ditetapkan oleh pemerintah". Dinyatakan pula pada ayat 2 bahwa "Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau Kantor Departemen Agama Kabupaten/ Kota untuk pendidikan dasar dan provinsi untuk pendidikan menengah".

Kebijakan pengembangan kurikulum sudah diwarnai oleh semangat otonomi daerah, meskipun kurikulum itu ditujukan untuk mencapai tujuan nasional, tetapi cara pencapaiannya disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan daerah. Pelaksanaan kurikulum menerapkan prinsip "Kesatuan dalam Kebijakan dan Keberagaman

dalam Pelaksanaan”. Standar nasional disusun pusat dan cara pelaksanaannya disesuaikan masing-masing daerah/sekolah. Perwujudan “Kesatuan dalam Kebijakan” tertuang dalam pengembangan Kerangka Dasar, Standar Kompetensi Bahan Kajian, dan Standar Kompetensi Mata Pelajaran, beserta Pedoman Pelaksanaannya. Perwujudan “Keberagaman dalam Pelaksanaan” tertuang dalam pengembangan silabus dan skenario pembelajaran. Pendekatan yang digunakan saat itu yaitu pendekatan kurikulum berbasis kompetensi (*competency-based curriculum*). Pendekatan ini menjadi pilihan dalam untuk menghadapi berbagai persoalan dengan harapan:

1. Adanya peningkatan mutu pendidikan secara nasional
2. Dilakukan secara responsif terhadap penerapan hak-hak azasi manusia, kehidupan demokratis, globalisasi, dan otonomi daerah
3. Agar pendidikan nasional memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif sesuai dengan standar mutu nasional dan internasional.
4. Agar pendidikan nasional dapat merespon secara proaktif berbagai perkembangan informasi, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta tuntutan desentralisasi.
5. Lembaga pendidikan tidak akan kehilangan relevansi program pembelajaran terhadap kepentingan daerah dan karakteristik siswa serta tetap memiliki fleksibilitas dalam melaksanakan kurikulum yang berdiversifikasi.

Sebagai kelanjutan dari terbitnya UU Nomor 20 Tahun 2003, telah terbit juga Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang di dalamnya memuat ketentuan mengenai delapan standar, yaitu: (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan.

Penetapan standar-standar di atas bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka pencerdasan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Standar tersebut juga memiliki fungsi sebagai dasar perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Untuk mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi pencapaian standar tersebut telah dibentuk Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang merupakan badan mandiri/independen yang secara struktural bertanggung jawab kepada Mendiknas.

Dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tersebut dinyatakan bahwa setiap sekolah/madrasah dapat mengembangkan kurikulum berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dan Standar Isi (SI) dan berpedoman kepada panduan yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Sekolah yang telah melakukan uji coba kurikulum 2004 secara menyeluruh dapat secara mandiri mengembangkan kurikulumnya berdasarkan SKL, SI dan Panduan Umum mulai tahun ajaran 2006/2007.

Bab IV

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Meilina Bustari, M.Pd & Tina Rahmawati, M.Pd.

Manajemen peserta didik keberadaanya sangat dibutuhkan di lembaga pendidikan karena siswa merupakan subjek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu dan keterampilan. Keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan akan sangat bergantung dengan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan peserta didik. Manajemen peserta didik merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari siswa itu masuk sampai dengan keluar dari suatu sekolah. Manajemen peserta didik tidak semata pencatatan data peserta didik kan tetapi meliputi aspek yang lebih luas yaitu dapat membantu upaya pertumbuhan anak melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen peserta didik terdiri dari dua kata manajemen dan peserta didik. Manajemen bisa diartikan kegiatan pengaturan dan pendayagunaan sumber daya secara efisien disertai penetapan cara pelaksanaannya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan peserta didik menurut Suharsimi Arikunto (1986:12) adalah siapa saja yang terdaftar sebagai objek didik di suatu lembaga pendidikan. Menurut UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 bahwa peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran yang tersedia pada

jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Jadi bisa diartikan bahwa peserta didik adalah seseorang yang terdaftar dalam suatu jalur, jenjang, dan jenis lembaga pendidikan tertentu, yang selalu ingin mengembangkan potensi dirinya baik pada aspek akademik maupun non akademik melalui proses pembelajaran yang diselenggarakan. Jadi yang dimaksud dengan manajemen peserta didik merupakan suatu proses pengaturan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik di suatu lembaga pendidikan mulai dari penerimaan peserta didik sampai tamat atau menyelesaikan pendidikan.

Manajemen peserta didik bertujuan mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah lancar, tertib dan teratur. Beberapa ahli berpendapat bahwa tujuan manajemen peserta didik adalah untuk menciptakan kondisi lingkungan sekolah yang baik serta agar siswa dapat belajar dengan tertib sehingga tercapai tujuan pengajaran yang efektif dan efisien. Ada tiga tugas utama dalam bidang manajemen peserta didik untuk mencapai tujuan tersebut yaitu penerimaan peserta didik, kegiatan kemajuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Dalam pembahasan ini manajemen peserta didik meliputi beberapa kegiatan yaitu :

1. Penerimaan peserta didik
2. Masa orientasi peserta didik
3. Penempatan peserta didik
4. Pembinaan peserta didik
5. Evaluasi peserta didik
6. Mutasi peserta didik

A. Penerimaan Peserta Didik

Penerimaan peserta didik merupakan kegiatan awal untuk mendapatkan peserta didik yang akan mengikuti proses pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Adapun langkah-langkah dalam penerimaan peserta didik meliputi kegiatan:

1. Analisis kebutuhan peserta didik
2. Rekrutmen peserta didik
3. Seleksi peserta didik
4. Pengumuman hasil seleksi peserta didik
5. Layanan daftar ulang peserta didik
6. Pencatatan dan pelaporan

Lebih lanjut akan dibahas satu persatu dari langkah-langkah tersebut yaitu :

1. Analisis kebutuhan peserta didik yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan yang meliputi;
 - a. Merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima dengan pertimbangan daya tampung kelas/jumlah kelas yang tersedia, serta pertimbangan rasio murid dan guru. Secara ideal rasio murid dan guru adalah 1:30. Sedangkan berdasarkan Peraturan Menteri Bersama No. 7 tahun 2014 pasal 7, dalam upaya peningkatan akses pelayanan pendidikan, jumlah peserta didik baru yang dapat diterima diatur sebagai berikut:
 - 1) jumlah peserta didik pada TK/RA/BA dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 25 (dua puluh lima) orang;
 - 2) jumlah peserta didik pada TKLB dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 5 (lima) orang;
 - 3) jumlah peserta didik pada SD/MI dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 32 (tiga puluh dua)
 - 4) jumlah peserta didik pada SDLB dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 5 (lima) orang
 - 5) jumlah peserta didik pada SMP/MTs dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 36 (tiga puluh enam) orang;

- 6) jumlah peserta didik pada SMPLB dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 5 (lima) orang;
 - 7) jumlah peserta didik pada SMA/MA dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 40 (empat puluh) orang;
 - 8) jumlah peserta didik pada SMALB dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 5 (lima) orang; dan
 - 9) jumlah peserta didik pada SMK/MAK dalam satu rombongan belajar/kelas paling banyak 40 (empat puluh) orang untuk bidang studi keahlian/program studi keahlian/kompetensi keahlian, pekerjaan sosial, serta bisnis dan manajemen, dan paling banyak 30 (tiga puluh) orang untuk bidang studi keahlian lainnya.
- b. Menyusun program kegiatan peserta didik yang mengacu pada visi dan misi sekolah, minat dan bakat siswa, sarana dan prasarana yang ada, anggaran yang tersedia dan tenaga kependidikan yang tersedia.
2. Rekrutmen peserta didik pada hakikatnya proses pencarian, menentukan peserta didik yang nantinya akan menjadi peserta didik di lembaga sekolah yang bersangkutan. Langkah-langkah dalam kegiatan ini adalah (1) membentuk panitia penerimaan peserta didik baru yang meliputi dari semua unsur guru, tenaga TU dan dewan sekolah/komite sekolah; (2) pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka. Informasi yang harus ada dalam pengumuman tersebut adalah gambaran singkat lembaga, persyaratan pendaftaran siswa baru (syarat umum dan syarat khusus), cara pendaftaran, waktu pendaftaran, tempat pendaftaran,

biaya pendaftaran, waktu dan tempat seleksi dan pengumuman hasil seleksi.

3. Seleksi peserta didik merupakan kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon peserta didik menjadi peserta didik di lembaga pendidikan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun cara-cara seleksi yang dapat digunakan adalah (1) melalui tes atau ujian, yaitu tes psikotest, tes jasmani, tes kesehatan, tes akademik, atau tes keterampilan; (2) melalui penelusuran bakat kemampuan, biasanya berdasarkan pada prestasi yang diraih oleh calon peserta didik dalam bidang olahraga atau kesenian; (3) berdasarkan nilai STTB atau nilai UN.

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi, pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di beberapa daerah sudah menggunakan sistem *Real Time Online* (RTO). RTO ini selain untuk efektifitas dan efisiensi dalam penerimaan peserta didik, juga untuk mengakomodasi adanya pemerataan pendidikan, hal ini dikarenakan dalam sistem ini calon peserta didik hanya dapat memilih sekolah yang ada di daerahnya.

Berikut ini merupakan salah satu contoh penyelenggaraan penerimaan peserta didik baru yang dilaksanakan di kota Yogyakarta. Perihal penerimaan peserta didik diatur dalam Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Nomor 188/630 Tanggal 4 Mei 2015 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Pada Satuan Pendidikan dengan Sistem *Real Time Online* (RTO) di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun Ajaran yang sedang berjalan, sebagai tindak lanjut dari

diterbitkannya Peraturan Walikota Tentang Pedoman PPDB Satuan Pendidikan di Kota Yogyakarta.

Beberapa ketentuan penting dari Juklak PPDB tersebut antara lain sebagai berikut.

1) Persyaratan

- a) Telah lulus SMP/MTs/Paket B,
- b) Memiliki SHUN,
- c) Berusia setinggi-tingginya 21 (dua puluh satu) tahun pada saat pendaftaran,
- d) Lulusan tahun ajaran maksimal 2 tahun sebelumnya.

2) Ketentuan Pendaftaran

- a) Melakukan pengajuan pendaftaran secara *online* - melalui situs **www.yogya.siap-ppdb.com**, **kecuali** bagi calon peserta didik baru asal sekolah luar Daerah dan lulusan tahun ajaran 2 tahun sebelumnya yang memiliki penambahan nilai prestasi.
- b) Calon peserta didik baru yang telah melakukan pengajuan pendaftaran secara *online*, wajib melakukan **Verifikasi Pendaftaran** di salah satu sekolah pilihannya dengan menyerahkan kelengkapan dokumen berikut.
 - (1) Tanda Bukti Pengajuan Pendaftaran,
 - (2) Satu lembar fotocopy Ijazah yang telah dilegalisasi dan menunjukkan aslinya,
 - (3) SHUN asli dan satu lembar fotocopy SHUN yang telah dilegalisasi,
 - (4) Surat Keterangan Penambahan Nilai Prestasi bagi yang memiliki
 - (5) Satu lembar fotocopy Kartu Keluarga yang telah dilegalisasi oleh lurah setempat bagi penduduk Daerah (Kota Yogyakarta),

- (6) Bagi calon peserta didik dengan status famili lain dalam Kartu Keluarga, wajib menyerahkan surat pengantar/surat keterangan dari RT dan RW setempat yang menyatakan berdomisili sesuai dengan alamat yang tercantum dalam Kartu Keluarga,
- (7) Surat Keterangan bebas narkoba/napza dari rumah sakit/laboratorium bagi calon peserta didik baru asal sekolah dari luar Daerah Istimewa Yogyakarta.
- c) Calon peserta didik baru yang telah melakukan **Verifikasi Pendaftaran** akan mendapatkan **Tanda Bukti Verifikasi Pendaftaran** yang merupakan bukti sah sebagai peserta PPDB sistem RTO;
- d) **Khusus calon peserta didik baru asal sekolah luar Daerah dan lulusan tahun ajaran sebelumnya yang memiliki penambahan nilai prestasi**, sebelum melakukan **Verifikasi Pendaftaran** terlebih dahulu wajib melakukan Pengajuan Pendaftaran sekaligus pendataan nilai prestasi di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Pengajuan pendaftaran sekaligus pendataan nilai prestasi di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dilaksanakan dengan menyerahkan dokumen berikut.
- (1) Formulir Pendataan yang telah diisi,
 - (2) Surat Keterangan Penambahan Nilai Prestasi,
 - (3) Fotocopy SHUN yang telah dilegalisasi sekolah,
 - (4) Fotocopy Kartu Keluarga bagi penduduk Daerah dilegalisasi lurah,
 - (5) Bagi calon peserta didik dengan status famili lain dalam Kartu Keluarga maka wajib menyerahkan

surat pengantar atau surat keterangan dari RT dan RW setempat yang menyatakan berdomisili sesuai dengan alamat yang tercantum dalam Kartu Keluarga;

- e) Setiap calon peserta didik baru hanya memiliki satu kali kesempatan melakukan verifikasi pendaftaran;
- f) Setiap calon peserta didik baru yang telah melakukan verifikasi pendaftaran, kemudian melakukan undur diri tidak dapat melakukan pendaftaran lagi di seluruh sekolah yang mengikuti PPDB sistem *RTO*.

3) Pemilihan Sekolah Tujuan

- a) Setiap calon peserta didik baru dapat memilih 3 (tiga) sekolah;
- b) Calon peserta didik baru yang telah mendaftar ke SMA dan masih lolos seleksi sementara di salah satu SMA, tidak dapat mendaftar lagi ke SMA lainnya
- c) Calon peserta didik baru dianggap undur diri dari sistem PPDB *RTO* apabila melakukan pencabutan berkas pendaftaran;
- d) Calon peserta didik baru yang tidak lolos seleksi di semua sekolah yang dipilih saat seleksi berlangsung dapat mencabut berkas pendaftaran.

4. Pengumuman hasil seleksi peserta didik

Langkah berikutnya sekolah mengumumkan hasil seleksi peserta didik melalui media cetak maupun media elektronik. Dalam pengumuman ini sekolah sekaligus menetapkan calon peserta didik cadangan dengan tujuan apabila ada peserta didik yang tidak melakukan daftar ulang maka kuota akan terpenuhi dengan peserta didik cadangan.

5. Layanan daftar ulang peserta didik
Kegiatan ini dilakukan untuk mendata kembali peserta didik yang dinyatakan telah memenuhi syarat untuk menempuh pendidikan di sekolah tersebut.
6. Pencatatan dan pelaporan
Pencatatan dan pelaporan peserta didik dimulai sejak peserta didik diterima di sekolah sampai dengan tamat atau meninggalkan sekolah. Tujuan pencatatan tentang kondisi peserta didik dilakukan agar lembaga mampu melakukan bimbingan yang optimal pada peserta didik. Sedangkan pelaporan dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab lembaga dalam perkembangan peserta didik di sebuah lembaga. Adapun pencatatan yang diperlukan untuk mendukung data mengenai siswa adalah (1) buku induk siswa, berisi catatan tentang peserta didik yang masuk di sekolah tersebut, pencatatan disertai dengan nomor induk siswa/no pokok; (2) buku klapper, pencatatannya diambil dari buku induk dan penulisannya diurutkan berdasar abjad; (3) daftar presensi, digunakan untuk memeriksa kehadiran peserta didik pada kegiatan sekolah; (4) daftar catatan pribadi peserta didik berisi data setiap peserta didik beserta riwayat keluarga, pendidikan dan data psikologis. Biasanya buku ini mendukung program bimbingan dan penyuluhan di sekolah. Hasil penerimaan peserta didik baru dicatat dan dilaporkan oleh Kepala Sekolah secara resmi ke UPT setempat dan diteruskan ke dinas pendidikan yang ada di daerah masing-masing

B. Orientasi Peserta Didik

Orientasi peserta didik baru merupakan kegiatan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan tempat peserta didik menempuh pendidikan. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan fisik sekolah dan lingkungan sosial sekolah. Tujuan dengan orientasi tersebut adalah agar siswa mengerti dan mentaati peraturan yang berlaku di sekolah, peserta didik dapat aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan sekolah, dan siap menghadapi lingkungan baru secara fisik, mental dan emosional.

Dalam kegiatan orientasi peserta didik baru ini kegiatan-kegiatannya diarahkan pada memperkenalkan antara lain pada kondisi sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, layanan-layanan yang ada di sekolah, tata tertib, program-program kegiatan intra maupun ekstrakurikuler, dan organisasi peserta didik. Tujuan orientasi peserta didik di setiap level atau jenjang pendidikan berbeda-beda disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik.

C. Penempatan Peserta Didik

Penempatan Peserta Didik (Pembagian Kelas) yaitu kegiatan pengelompokan peserta didik yang dilakukan dengan sistem kelas. Pengelompokan peserta didik bisa dilakukan berdasarkan kesamaan yang ada pada peserta didik yaitu jenis kelamin dan umur. Selain itu juga pengelompokan berdasar perbedaan yang ada pada individu peserta didik seperti minat, bakat dan kemampuan. Misalnya saja dalam hal kekhususan bakat siswa di bidang olah raga, sekolah dapat menyelenggarakan kelas khusus olahraga, dalam bidang minat dan kemampuan di sekolah menengah atas menyelenggarakan penjurusan sesuai dengan bidang studi yang diminati peserta didik (IPA, IPS, dan bahasa). Dasar dalam penempatan atau pengelompokan peserta didik ini memerlukan tes/seleksi.

Sedangkan menurut Hendyat Soetopo, dasar-dasar pengelompokkan peserta didik ada 5 macam yaitu:

1. *Friendship Grouping*

Pengelompokkan peserta didik didasarkan pada kesukaan di dalam memilih teman antar peserta didik itu sendiri.

2. *Achievement Grouping*

Pengelompokkan peserta didik didasarkan pada prestasi yang dicapai oleh siswa. Dalam pengelompokkan ini biasanya diadakan percampuran antara peserta didik yang berprestasi tinggi dengan peserta didik dengan peserta didik yang berprestasi rendah.

3. *Aptitude Grouping*

Pengelompokkan peserta didik didasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki peserta didik itu sendiri.

4. *Attention or Interest Grouping*

Pengelompokkan peserta didik didasarkan atas perhatian atau minat yang didasari kesenangan peserta didik itu sendiri.

5. *Intelligence Grouping*

Pengelompokkan peserta didik didasarkan atas hasil tes intelegensi yang diberikan kepada peserta didik itu sendiri.

D. Pembinaan Peserta Didik

Pembinaan peserta didik sangat diperlukan dalam rangka untuk mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi tantangan hidup di masa sekarang dan masa yang akan datang. Hal ini sejalan dengan definisi pendidikan yang dijelaskan dalam UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu suatu usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan,

pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itu, sasaran pembinaan peserta didik meliputi pembinaan dalam sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

1. Pembinaan sikap

Pembinaan peserta didik dalam aspek sikap bertujuan agar peserta didik memiliki sikap sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yaitu sikap yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur dan berakhlak mulia serta berkepribadian yang baik. Pembinaan dalam aspek sikap ini biasanya dilakukan melalui beberapa program pendidikan umum, seperti pendidikan agama, pendidikan pancasila dan kewarganegaraan, serta pendidikan seni budaya. Selain itu, pendidikan dalam aspek sikap ini bisa diberikan melalui pembelajaran di kelas oleh setiap guru dengan memberikan keteladanan atau contoh nyata dalam pengembangan sikap peserta didik dalam hal kejujuran, kedisiplinan, kerjasama, saling menghormati, saling membantu dan sebagainya.

Salah satu kegiatan yang dapat dijadikan wahana pembinaan peserta didik dalam aspek sikap adalah OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Setiap siswa di sekolah menengah secara otomatis menjadi anggota OSIS, artinya walaupun peserta didik tidak mendaftar sebagai anggota OSIS sekalipun tetapi sudah tercatat sebagai anggota OSIS yang harus mematuhi semua peraturan yang ada dan terlibat dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh OSIS. OSIS mempunyai tugas dan kewajiban untuk memperlancar pelaksanaan program pembelajaran di sekolah. Adapun tugas dan kewajiban OSIS antara lain adalah: (1) mempertinggi moral dan etik; (2) memperdalam patriotisme; (3)

mendorong kreatifitas dan kerukunan; (4) memajukan kesenian; dan (5) memajukan olahraga.

2. Pembinaan pengetahuan/kecerdasan

Selain pembinaan sikap, peserta didik juga mendapatkan pembinaan kecerdasan/pengetahuan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar peserta didik memiliki kemampuan berpikir yang rasional dan sistematis. Pembinaan peserta didik dalam aspek kecerdasan/pengetahuan dilakukan melalui pendidikan akademis, seperti Bahasa Indonesia, matematika, IPA, IPS dan sebagainya.

3. Pembinaan keterampilan

Pembinaan peserta didik dalam aspek keterampilan bertujuan agar peserta didik memiliki keterampilan dalam bidang tertentu yang dibutuhkan untuk dapat hidup dalam masyarakat lingkungannya. Dengan adanya keterampilan yang dimiliki peserta didik akan mampu meningkatkan pembangunan ekonomi di daerahnya. Pembinaan keterampilan ini dilakukan melalui pendidikan muatan lokal yaitu mata pelajaran yang berisi kearifan lokal di daerah di sekitar sekolah, misalnya saja pertanian, membatik, tatah sungging wayang, dan sebagainya.

Pendidikan keterampilan ini lebih jauh bertujuan agar peserta didik memiliki keterampilan yang memadai sehingga peserta didik mampu menciptakan lapangan pekerjaan, atau berwirausaha.

Selain pembinaan terhadap ketiga aspek di atas, lembaga juga menyelenggarakan pembinaan terhadap peserta didik yang berupa layanan-layanan khusus yang menunjang manajemen peserta didik. Layanan-layanan yang dibutuhkan peserta didik di sekolah meliputi:

1. Layanan bimbingan dan konseling

Layanan BK merupakan proses pemberian bantuan terhadap siswa agar perkembangannya optimal sehingga anak didik bisa mengarahkan dirinya dalam bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat.

Fungsi bimbingan disini adalah membantu peserta didik dalam memilih jenis sekolah lanjutannya, memilih program, lapangan pekerjaan sesuai bakat,minat, dan kemampuan. Selain itu bimbingan dan konseling juga membantu guru dalam menyesuaikan program pengajaran yang disesuaikan dengan bakat minat siswa,serta membantu siswa dalam menyesuaikan diri dengan bakat dan minat siswa untuk mencapai perkembangan yang optimal.

2. Layanan perpustakaan

Diperlukan untuk memberikan layanan dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi yang dibutuhkan serta memberikan layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka. Keberadaan perpustakaan sangatlah penting karena perpustakaan juga dipandang sebagai kunci dalam pembelajaran siswa di sekolah. Bagi siswa perpustakaan bisa menjadi penyedia bahan pustaka yang memperkaya dan memperluas cakrawala pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, membantu siswa dalam mengadakan penelitian, memperdalam pengetahuannya berkaitan dengan subjek yang diminati, serta meningkatkan minat baca siswa dengan adanya bimbingan membaca, dan sebagainya.

3. Layanan kantin

Kantin diperlukan di tiap sekolah agar kebutuhan anak terhadap makanan yang bersih, bergizi dan higienis bagi anak sehingga kesehatan anak terjamin selama di sekolah. Guru bisa mengontrol dan berkonsultasi dengan pengelola kantin dalam menyediakan makanan yang sehat dan bergizi. Peranan lain dengan adanya

kantin di dalam sekolah anak didik tidak berkeliaran mencari makanan dan tidak harus keluar dari lingkungan sekolah.

4. Layanan kesehatan

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk dalam sebuah wadah yang bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Sasaran utama UKS untuk meningkatkan atau membina kesehatan siswa dan lingkungan hidupnya. Program UKS sebagai berikut (1) mencapai lingkungan hidup yang sehat; (2) pendidikan kesehatan; (3) pemeliharaan kesehatan di sekolah

5. Layanan transportasi

Sarana transport bagi peserta didik sebagai penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar, biasanya layanan transport diperlukan bagi peserta didik di tingkat prasekolah dan pendidikan dasar. Penyelenggaraan transportasi sebaiknya dilaksanakan oleh sekolah yang bersangkutan atau pihak swasta.

6. Layanan asrama

Bagi siswa layanan asrama sangat berguna untuk mereka yang jauh dari keluarga sehingga membutuhkan tempat tinggal yang nyaman untuk mereka beristirahat. Biasanya yang mengadakan layanan asrama di tingkat sekolah menengah dan perguruan tinggi.

E. Evaluasi Kegiatan Peserta Didik

Evaluasi peserta didik diarahkan pada kegiatan perencanaan dan pelaksanaan dalam pengaturan peserta didik. Evaluasi kegiatan peserta didik difokuskan pada kegiatan yang telah dilakukan yaitu :

1. Kegiatan penerimaan siswa baru
2. Kegiatan MOS
3. Kegiatan penempatan peserta didik
4. Kegiatan pembinaan peserta didik, yang meliputi :

- a. Layanan bimbingan konseling
- b. Layanan perpustakaan
- c. Layanan kantin
- d. Layanan kesehatan
- e. Layanan asrama
- f. Layanan transportasi

F. Mutasi Peserta Didik

Secara garis besar mutasi peserta didik diartikan sebagai proses perpindahan peserta didik dari sekolah satu ke sekolah yang lain atau perpindahan peserta didik yang berada dalam sekolah. Oleh karena itu, ada dua jenis mutasi peserta didik, yaitu :

1. Mutasi Ekstern

Mutasi Ekstern adalah perpindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah yang lain. Perpindahan ini hendaknya menguntungkan kedua belah pihak, artinya perpindahan tersebut harus dikaitkan dengan kondisi sekolah yang bersangkutan, kondisi peserta didik, dan latar belakang orang tuanya, serta sekolah yang akan ditempati. Adapun tujuan mutasi ekstern adalah:

- a. Mutasi didasarkan pada kepentingan peserta didik untuk dapat mengikuti pendidikan di sekolah sesuai dengan keadaan dan kemampuan peserta didik serta lingkungan yang mempengaruhinya.
- b. Memberikan perlindungan kepada sekolah tertentu untuk dapat tumbuh dan berkembang secara wajar sesuai dengan keadaan, kemampuan sekolah serta lingkungan yang mempengaruhinya.

Mutasi ekstern harus memenuhi beberapa ketentuan, antara lain :

- 1) Permintaan mutasi peserta didik diajukan oleh orang tua/wali karena alasan yang dapat dibenarkan (keluarga, kesehatan, kejiwaan, ekonomi, dan lain-lain).
- 2) Mutasi peserta didik berlaku dari :
 - a) Sekolah negeri ke sekolah negeri, maupun ke sekolah swasta
 - b) Sekolah swasta mandiri ke sekolah swasta mandiri, maupun ke sekolah swasta yang UN-nya menggabung
 - c) Sekolah swasta menggabung ke sekolah swasta yang juga menggabung UN-nya
 - d) Penyimpangan tersebut di atas dapat terjadi apabila di suatu kabupaten/kotamadya yang dituju tidak ada sekolah yang berstatus sama, dengan syarat :
 - (a) Mutasi tersebut terpaksa dilakukan karena alasan mendesak, maka perlu surat keterangan dari pengawas
 - (b) Dilakukan tes penajagan
 - e) Hendaknya dihindarkan mutasi peserta didik di dalam satu kabupaten/kotamadya, kecuali dengan alasan yang sangat mendesak, maka perlu surat keterangan dari pengawas.
 - f) Mutasi antar kanwil/propinsi pada dasarnya sama dengan mutasi di dalam satu kanwil/propinsi. Perbedaananya terletak pada adanya ijin dari kanwil/bidang dikmunum dari propinsi baik yang ditinggalkan maupun yang akan didatangi. Prosedur mutasinya adalah sebagai berikut :
 - (1) Kepala sekolah membuat surat keterangan pindah
 - (2) Surat keterangan pindah tersebut harus diketahui dan disahkan oleh kantor wilayah pendidikan nasional yang akan ditinggalkan maupun yang akan didatangi.

- g) Alasan-alasan mutasi ekstern, antara lain :
- (a) Keluarga
 - (b) Ekonomi
 - (c) Social
 - (d) Agama
 - (e) Kejiwaan
 - (f) Sebab-sebab lain
- h) Syarat-syarat mutasi ekstern, antara lain :
- (a) Menyerahkan raport
 - (b) Menyerahkan surat keterangan pindah dari sekolah asal
 - (c) Terdapat formasi (daya tampungnya masih ada)
 - (d) Bagi sekolah swasta mungkin peserta didik dikenakan syarat untuk membayar sejumlah uang
- i) Penomeran di buku induk
- Peserta didik yang mutasi akan diberikan nomor induk yang baru di sekolah tersebut sehingga nomor induk dari sekolah asal tidak dipakai lagi. Kemungkinan yang terjadi dalam pemebrian nomor induk bagi peserta didik yang mutasi, adalah :
- (1) Diberi nomor induk terakhir dari jumlah peserta didik yang ada
 - (2) Menempati nomor induk peserta didik lama yang pindah atau keluar
 - (3) Dengan cara menempatkan kembali pada nomor induk semula
- j) Penempatan peserta didik
- Peserta didik yang mutasi sebaiknya ditempatkan sesuai dengan jurusan yang pernah diambilnya di sekolah asal. Peserta didik yang mutasi karena tidak naik kelas, hendaknya juga tetap berada pada kelas dimana mereka

tidak naik kelas. Hal ini dilakukan untuk selalu menjaga kualitas pendidikan.

2. Mutasi Intern

Mutasi intern adalah perpindahan peserta didik dalam suatu sekolah. Dalam hal ini akan dibahas khusus mengenai kenaikan kelas. Maksud kenaikan kelas adalah peserta didik yang telah dapat menyelesaikan program pendidikan selama satu tahun, apabila telah memenuhi persyaratan untuk dinaikkan, maka kepadanya berhak untuk naik kelas berikutnya. Seorang peserta didik dinyatakan naik kelas apabila telah memenuhi persyaratan :

- a. Tidak terdapat nilai mati
- b. Program pendidikan umum rata-rata nilai sekurang – kurangnya 6,0. Boleh ada 2 nilai yang kurang dari 6,0 asal bukan pendidikan agama dan pendidikan pancasila dan kewarganegaraan.
- c. Program pendidikan akademis rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0. Boleh ada 2 nilai yang kurang dari 6,0 asal bukan Bahasa Indonesia.
- d. Program pendidikan keterampilan rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0 dan boleh ada 1 nilai yang kurang dari 6,0.

Mengingat betapa pentingnya kenaikan kelas ini, maka setiap akhir semester sekolah selalu mengadakan rapat kenaikan kelas yang dihadiri oleh kepala sekolah dan dewan guru. Dalam hal ini peran wali kelas sangat menentukan naik tidaknya peserta didik dalam kelas tertentu. Di samping nilai akhir mata pelajaran, ada beberapa faktor yang dapat menentukan seorang peserta didik berhasil atau tidak untuk naik kelas, antara lain :

- a. Kerajinan
- b. Kedisiplinan
- c. Tingkah laku

Dalam rapat kenaikan kelas ini dibicarakan juga tentang peserta didik yang nyaris tidak naik kelas, sehingga perlu mendapat pertimbangan dari berbagai pihak dan juga peserta didik yang terpaksa tidak naik kelas. Kepada peserta didik ini masih diberi kesempatan untuk mengulang kelas atau pindah ke sekolah lain.

Dispensasi bagi peserta didik yang mengulang diberikan untuk kepentingan peserta didik dan sekolah.

Bagi peserta didik :

- a. Tidak membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan sekolah yang baru
- b. Dapat belajar lebih intensif
- c. Karena malu, ia akan berusaha semaksimal mungkin untuk naik kelas.

Bagi sekolah : dispensasi bagi peserta didik yang mengulang akan memberikan nilai tambah minimal dari segi ekonomi.

Ada beberapa ketentuan peserta didik yang dapat mengajukan dispensasi, antara lain :

- a. Pada kelas satu tidak naik kelas dua kali
- b. Pada kelas satu tidak naik kelas satu kali kemudian naik kelas, di kelas dua tidak naik kelas satu kali.
- c. Pada kelas dua tidak naik kelas berturut-turut dua kali
- d. Peserta didik yang tidak naik kelas di kelas II dan III masing-masing satu kali
- e. Peserta didik yang berturut-turut tidak lulus atau tamat di kelas III sebanyak dua kali.

Untuk penempatan peserta didik yang naik kelas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- a. Secara vertikal, cara ini dilakukan apabila peserta didik selalu mengikuti kelasnya dari kelas I sampai kelas III
- b. Secara horizontal, pengelompokan secara horizontal sebenarnya berdasarkan prestasi peserta didik di kelas, sehingga di dalam suatu kelas bervariasi prestasinya. Hal ini akan mendorong peserta didik untuk berkompetisi meningkatkan prestasinya.

Bab V

MANAJEMEN PERSONALIA PENDIDIKAN

MD. Niron, M.Pd. & Lia Yuliana, M.Pd.

A. Pengertian Manajemen Personalia Pendidikan

Manajemen Personalia Pendidikan memiliki dua konsep, yaitu konsep tentang personalia pendidikan dan konsep tentang manajemen personalia pendidikan. Istilah personalia menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah berkenaan dengan orang-orang dari suatu instansi atau pegawai. Pegawai adalah orang yang bekerja di suatu instansi dan mendapat upah. Personalia pendidikan adalah orang yang bekerja di suatu instansi pendidikan atau lembaga pendidikan atau satuan pendidikan atau sekolah yakni; semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Undang- Undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab VII Pasal 27 tentang tenaga kependidikan pada ayat 2 menyebutkan bahwa yang termasuk dalam kategori personalia pendidikan yaitu tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar. Selanjutnya pada pasal 39 dijelaskan bahwa: (1) Tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik (guru, dosen, pamong belajar,

widyaiswara, instruktur, tutor) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-undang no 14 tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Pada undang-undang tersebut khususnya pasal 6 disebutkan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Guru dalam hal ini termasuk dalam tenaga pendidik yaitu mereka yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar yang pada jenjang pendidikan dasar dan menengah disebut guru dan pada jenjang pendidikan tinggi disebut dosen. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara bersama-sama memegang peranan penting dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di suatu satuan pendidikan. Tugas yang harus mampu mereka laksanakan dengan baik pun juga bukan tugas sederhana dan dapat dilakukan secara asal-asalan. Maka agar sekolah dapat memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan sekolah, maka perlu manajemen.

Pengertian Manajemen Personalia pendidikan adalah rangkaian kegiatan mengatur semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dimulai dari merencanakan kebutuhan, merekrut, menempatkan dan menugaskan (memberdayakan), membina hingga

pemutusan hubungan kerja. Manajemen personalia pendidikan diperlukan, karena dalam penyelenggaraan pendidikan ada beberapa masalah menyangkut tenaga kependidikan, diantaranya: tidak merata dalam penyebaran, rendahnya kemampuan professional, kurang kemampuan wawasan IPTEK, dan masih kurangnya penghargaan masyarakat terhadap profesi pendidik dan kependidikan. Penghargaan yang masih kurang dari masyarakat antara lain disebabkan masih banyak guru/Kepala Sekolah yang tidak memenuhi kualifikasi padahal pengaruh mereka sangat besar terhadap siswa. Oleh karena itu, agar semua tenaga kependidikan yang ada di sekolah/satuan pendidikan dapat bekerja secara baik dan benar, maka perlu dikelola dengan prinsip-prinsip manajemen.

Tujuan kegiatan manajemen personalia pendidikan adalah memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi. Selain itu, manajemen personalia juga meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan serta mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terakit dengan kebutuhan organisasi dan individu dan lain sebagainya.

B. Ruang Lingkup Manajemen Personalia Pendidikan

1. Recruitment

Recruitmen merupakan kegiatan perencanaan pengadaan personal pendidikan. Berdasarkan pasal 1 PP No. 98 tahun 2000, pengadaan PNS diartikan: "Pengadaan PNS adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong". Berdasarkan pengertian tersebut terdapat dua hal dalam pengadaan pegawai, yaitu: pertama, sebuah proses kegiatan dan kedua, adanya formasi. Dengan demikian, sebagai sebuah proses kegiatan, pengadaan pegawai

merupakan kegiatan yang diawali dari perencanaan sampai dengan terisinya lowongan jabatan/formasi.

Pengertian formasi sebagaimana dijelaskan dalam Pasal I PP No.97 tahun 2000, adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Dari pengertian ini, dapat disimpulkan bahwa Pengadaan PNS adalah untuk mengisi formasi yang lowong, maka: pengadaan dilaksanakan atas dasar kebutuhan baik dalam arti jumlah dan mutu pegawai maupun kompetensi jabatan yang diperlukan.

Lowongan formasi dalam suatu satuan organisasi negara pada umumnya disebabkan adanya:

- 1) Pegawai yang berhenti
- 2) Meninggal dunia
- 3) Mutasi jabatan, dan
- 4) Adanya pengembangan organisasi

Dalam perundang-undangan, dikenal istilah Aparatur Sipil Negara (ASN). Status kepegawaian ASN tenaga pendidik dan kependidikan terbagi 2 yaitu bertatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah). Keduanya di bawah naungan berbagai kementerian, antara lain Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama dan kementerian lainnya. Merujuk UU no 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Merujuk pada teori perencanaan SDM, maka ada beberapa metode yang dapat dipakai dalam merencanakan pengadaan personel pendidikan, antara lain:

a. Metode Tradisional

Metode ini biasanya disebut sebagai perencanaan tenaga kerja, semata-mata memperhatikan masalah jumlah tenaga kerja serta jenis dan tingkat keterampilan dalam organisasi. Model ini pada saat sekarang dianggap terlalu sempit karena hanya membahas perencanaan jumlah tenaga kerja dan perhatian tidak sesuai pada keterampilan.

b. Metode Perencanaan Terintegrasi

Bila kita melihat sekarang perencanaan SDM sebagaipendekatan yang berbeda, tampak jelas bahwa perencanaan SDM telah bersifat lebih luas. Perencanaan SDM tidak lagi terbatas pada masalah pasokan dan permintaan tenaga kerja.

Dalam perencanaan terintegrasi, kita dapat melihat bahwa segala aspek yang penting dalam pembuatan dan pencapaian visi dan misi organisasi ataupun SDM turut diperhatikan. Dalam perencanaan terintegrasi segala perencanaan berpusat pada visi strategik. Visi tersebut dijadikan standar pencapaian.

Dalam kegiatan pengadaan, terdapat tahapan seleksi. "*Selection*" atau seleksi didefinisikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut.

Tujuan utama dari seleksi adalah untuk:

- a. Mengisi kekosongan jabatan dengan personil yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dan dinilai mampu dalam:
 - 1) Menjalankan tugas dalam jabatan tersebut;
 - 2) Mendapatkan kepuasan dalam jabatannya sehingga dapat bertahan dalam sistem;

- 3) Menjadi kontributor efektif bagi pencapaian tujuan dalam sistem;
 - 4) Memiliki motivasi untuk mengembangkan diri.
- b. Membantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai

Dalam proses seleksi pegawai, perlu ditetapkan suatu dasar yang rasional dan seragam serta diterapkan secara tegas sehingga akan memberikan keyakinan kepada para pelamar, masyarakat, dan pegawai sekolah bahwa kemampuan merupakan faktor kunci yang menentukanditerima atau ditolaknya seorang calon. Beberapa keuntungan yang diperoleh dari pelaksanaan sistem seleksi tradisional adalah efektivitas biaya, penurunan,tingkat pemborosan dana dan waktu pengawasan, serta minimalisasi masalah penempatan kerja.

Dalam proses seleksi, kelompok pelamar yang terdiri dari para pengajar profesional, pengawas administrasi profesional, pelaksana teknis profesional, dan tenaga pendukung lainnya harus melalui tiga tahapan proses, yaitu: (1) Pra Seleksi, yang melibatkan kebijakan dan penetapan prosedur seleksi; (2) Seleksi, yang merupakan pengajuan seleksi dan implementasi aturan yang ditetapkan pada tahap satu; (3) Pasca Seleksi, tahap dimana terjadi penolakan dan penerimaan pelamar yang melibatkan daftar kemampuan pelamar, bagian personalia, pembuatan kontrak dan penempatan pegawai.

1) Pra Seleksi

Terdapat dua tugas utama pengujian dalam tahap pra seleksi, yaitu:

a) Pengembangan Kebijakan Seleksi

Dasar pengembangan sistem rencana gabungan dalam seleksi personal dimulai dari dewan pendidikan. Kebijakan dewan mengidentifikasi kewenangan dewan berkaitan dengan seleksi, dan kebijakan tersebut dipergunakan sebagai

pedoman umum dalam proses seleksi, pendekatan terhadap kebijakan seleksi adalah dengan menghubungkan kebijakan umum tentang sumberdaya manusia dengan kebijakan seleksi.

b) Keputusan Prosedur Pra seleksi

Kerangka pengembangan keputusan prosedur pra seleksi, meliputi:

- (1) Hukum dan perundang-undangan seleksi; upaya meminimalisasi permasalahan hukum yang berkaitan dengan aktivitas seleksi.
- (2) Komponen keputusan seleksi, yaitu pembentukan persyaratan.jabatan dan persyaratan personal.
- (3) Kriteria efektivitas keputusan seleksi, yaitu mengembangkan ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai prediktor kinerja atau keberhasilan (performance predictors or success). Predicator/alat untuk memprediksi keberhasilan keputusan seleksi, seperti: wawancara, biodata formulir lamaran, wawancara lanjutan, pengujian personal

2) Seleksi

Proses seleksi difokuskan pada pertanyaan sejauh mana kecocokan antara pelamar dan segala kualitasnya dengan tuntutan-tuntutan/persyaratan jabatan. Sebagai konsekuensinya, penting dilakukan penyelidikan referensi dan latar belakang mereka yang lolos proses penyaringan awal. Semakin penting jabatan yang dilamar dalam organisasi, semakin berat/rumit penyelidikan yang seharusnya dilakukan. Dalam konteks ini, ada dua aspek yang penting dicermati, yaitu:

a) Penilaian Data dan Pelamar

Ada tiga tipe ukuran yang dapat digunakan secara selektif sebelum mengambil keputusan dalam kasus dimana informasi yang dibutuhkan sulit diperoleh melalui saluran-saluran tradisional. Ketiga tipe yang dimaksud adalah:

- (1) Ujian Fisik (tes kesehatan) sebelum bekerja.
- (2) Tes kecanduan obat-obat terlarang (drug testing) dan
- (3) Latihan-latihan simulasi perilaku, baik secara manual maupun komputerisasi

b) Implikasi Tanggung Jawab dari Keputusan Seleksi

Organisasi proses seleksi membutuhkan serangkaian keputusan seperti bagaimana yang paling baik dilakukan agar dapat memfungsikan jabatan secara efisien dan efektif. Setiap pihak masing-masing memiliki tanggung jawab dalam aktivitas seleksi. Seperti pengembangan kebijakan seleksi, organisasi dan administrasi seleksi, penentuan anggaran seleksi, pengembangan pedoman jabatan, formulasi kriteria seleksi, pengembangan format administrasi dan arsip untuk memfasilitasi proses seleksi, dan kegiatan seleksi lainnya.

3) Pasca Seleksi

Setelah mengevaluasi para pelamar suatu jabatan, tahap berikutnya adalah membuat keputusan individual mengenai setiap pelamar berdasarkan data pelamar dan pertimbangan efektivitas pelamar untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, perlu juga dibuat keputusan tentang batasan pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan. Keputusan seleksi dilaksanakan dengan sistem yang memutuskan untuk menerima atau menolak pelamar, atau sebaliknya, pelamar yang mengambil keputusan ini. Dalam pasca seleksi ini, paling sedikit ada dua hal yang penting diperhatikan, yakni yang berkaitan dengan kontrak dan kerangka kerja. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a) Kontrak

Kontrak merupakan suatu kesepakatan antara dua orang atau lebih untuk tidak melakukan pelanggaran-pelanggaran nyata dan mematuhi perjanjian-perjanjian kontrak.

b) Batasan/kerangka kerja (*Term of employment*)

Sebelum menyelesaikan proses seleksi, pelamar dan lembaga kerja harus membuat suatu perjanjian berdasarkan batasan/-kerangka kerja. Pengadaan perjanjian ini sangat penting karena dapat dicapai pemahaman sepenuhnya antara dua pihak dan kondisi-kondisi kerja yang melakukan perjanjian kerja.

2. Pengangkatan dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan

Prinsip dasar penempatan dan penugasan pegawai adalah kompetensi, dalam hal ini dimaksudkan kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut (*The right man on the right place*). Kepala sekolah hendaknya cermat dalam menempatkan dan memberi tugas kepada para stafnya. Harus tahu betul kemampuan dan kesanggupan masing-masing stafnya, baik tenaga tata usaha maupun untuk guru. Dalam kaitannya dengan pembagian tugas guru, ada beberapa hal yang harus diingat, antara lain:

- a. Bidang keahlian yang dimiliki oleh guru
- b. Sistem guru kelas dan sistem guru bidang studi
- c. Formasi, yaitu susunan jatah petugas
- d. Beban tugas guru menurut ketentuan yaitu 24jam
- e. Kemungkinan adanya perangkapan tugas mengajarkan mata pelajaran lain jika masih kekurangan guru
- f. Masa kerja dan pengalaman mengajar dalam bidang pelajaran yang ditekuni oleh guru

3. Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan

Pengertian pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk

memajukan dan meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Sistem pembinaan pegawai secara umum yang juga digunakan dalam membina personal pendidikan adalah sistem karier dan sistem prestasi kerja, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Sistem karier, adalah suatu sistem kepegawaian, di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karier dimungkinkan naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatannya dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan. Sistem karier dibagi menjadi dua yaitu sistem karier terbuka dan sistem karier tertutup.

- 1) Sistem karier terbuka adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk menduduki jabatan yang lowong dalam suatu unit organisasi terbuka bagi setiap pegawai asalkan memenuhi kecakapan dan pengalaman.
- 2) Sistem karier tertutup adalah suatu sistem kepegawaian, dimana suatu jabatan yang lowong dalam organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu dan tertutup bagi pegawai dari luar organisasi.

Keuntungan sistem karier tertutup adalah sebagai berikut:

- (a) Memberikan prioritas bagi pegawai dalam suatu organisasi untuk mengembangkan diri dalam suatu jabatan.
- (b) Mendorong para pegawai untuk bekerja dengan semangat kerja yang tinggi.
- (c) Para pegawai lebih terjamin rasa aman dan ketentraman kerja.

- (d) Lebih memungkinkan mutasi maupun promosi bagi pegawai untuk antar unit/antar bagian.
- (e) Menghindarkan terjadinya perpindahan pegawai keluar organisasi.
- (f) Bagi Perusahaan sistem seperti ini lebih efisien karena tidak perlu merekrut tenaga dari luar.

Adapun kerugian sistem karier tertutup meliputi:

- (a) Keterbatasan untuk mendapatkan tenaga – tenaga ahli dan cakap.
 - (b) Organisasi kurang berkembang.
 - (c) Kurang memberi kesempatan bagi pegawai dari luar organisasi.
- b. Sistem prestasi kerja, adalah suatu sistem kepegawaian di mana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh orang yang diangkat. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya harus terbukti secara nyata. Keuntungan sistem ini adalah :
- 1) Pegawai yang dapat menduduki jabatan hanya pegawai yang cakap dan berprestasi.
 - 2) Mempermudah pengawasan.

Adapun kerugiannya :

- 1) Terjadi kesenjangan antara pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.
- 2) Kurang memperhitungkan masa kerja.

Di luar kedua sistem tersebut, terdapat beberapa bentuk dalam pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut:

- (a) Studi lanjut
- (b) Diklat

- (c) Kursus-kursus
- (d) Lokakarya
- (e) Seminar
- (f) Simposium

Jabatan Fungsional

1. Jabatan Fungsional Guru

Menurut peraturan bersamamenteri pendidikan nasional dan kepala badan kepegawaian negara nomor 14 tahun 2010 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, jabatan fungsional Guru adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil.

- a. Guru Pertama, pangkat Penata Muda, golongan ruang III/a yang akan naik pangkat menjadi Guru Pertama, pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 3 (tiga) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- b. Guru Pertama, pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat, paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 3 (tiga) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- c. Guru Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c yang akan naik pangkat menjadi Guru Muda, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d angka kredit yang diper-syaratkan untuk kenaikan

- pangkat, paling sedikit 6 (enam) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 3 (tiga) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- d. Guru Muda, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat, paling sedikit 8 (delapan) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
 - e. Guru Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a yang akan naik pangkat menjadi Guru Madya, pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b angka kredit yang diper-syaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 12 (dua belas) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
 - f. Guru Madya, pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b yang akan naik pangkat menjadi Guru Madya, pangkat Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 12 (dua belas) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
 - g. Guru Madya, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/c yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d, angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat, paling sedikit 14 (empat belas) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 5 (lima) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
 - h. Guru Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d yang akan naik pangkat menjadi Guru Utama, pangkat Pembina

Utama, golongan ruang IV/e angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 20 (dua puluh) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 5 (lima) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.

- i. Guru Madya, pangkat Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d wajib melaksanakan presentasi ilmiah.

2. Jenjang pangkat, golongan ruang, Jabatan Akademik Dosen yaitu:

- a. Asisten Ahli, pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b.
- b. Lektor:
 1. Pangkat Penata, golongan ruang III/c; dan
 2. Pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d.
- c. Lektor Kepala:
 1. Pangkat Pembina, golongan ruang IV/a;
 2. Pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b; dan
 3. Pangkat Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c.
- d. Profesor:
 1. Pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d; dan
 2. Pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e.

(Permenpan dan RB nomor 17 tahun 2013 sebagaimana telah diubah dengan Permenpan dan RB RI nomor 46 tahun 2013 tentang jabatan fungsional dosen dan angka kreditnya)

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja tahunan setiap pegawai yang mengacu pada rencana kerja tahunan lembaga yang disusun pada awal tahun. Pada akhir tahun pegawai mengisi capaian SKP dan

capaian tersebut menjadi dasar salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS. Penilaian prestasi kerja adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung pegawai. Cara menilai aspek kualitas dalam suatu pekerjaan / kegiatan adalah dengan mengacu pada parameter yang ada pada Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 pada halaman 20, yaitu: nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan, sebagai berikut:

- | | |
|------------------|-------------|
| a. 91 - ke atas | sangat baik |
| b. 76 - 90 | baik |
| c. 61 - 75 | cukup |
| d. 51 - 60 | kurang |
| e. 50 - ke bawah | buruk |

Untuk menilai apakah output berkualitas atau tidak dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

- | | |
|-----------------|---|
| 91 – 100 | Hasil kerja sempurna, dan pelayanan di atas tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, standar yang ditentukan dan lain-lain. |
| 76 - 90 | Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain. |
| 61 - 75 | Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain. |
| 51 – 60 | Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain. |

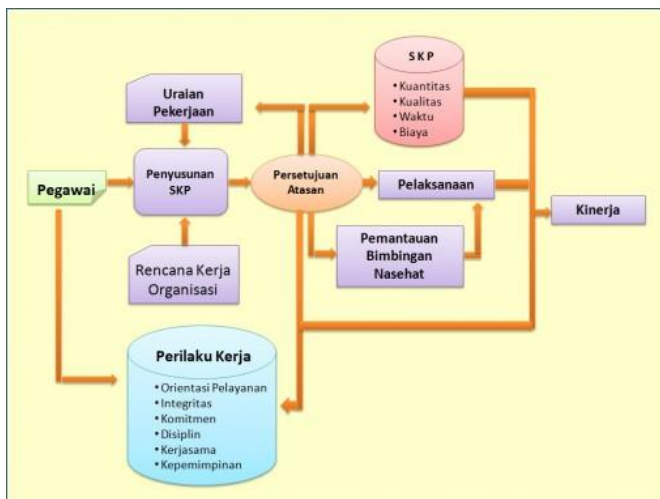
50 - ke bawah Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

Selain berdasarkan capaian sasaran kerja pegawai, penilaian juga mempertimbangkan perilaku kerja yang meliputi aspek :

- 1) Orientasi Pelayanan;
- 2) Integritas
- 3) Komitmen
- 4) Disiplin
- 5) Kerjasama dan
- 6) Kepemimpinan

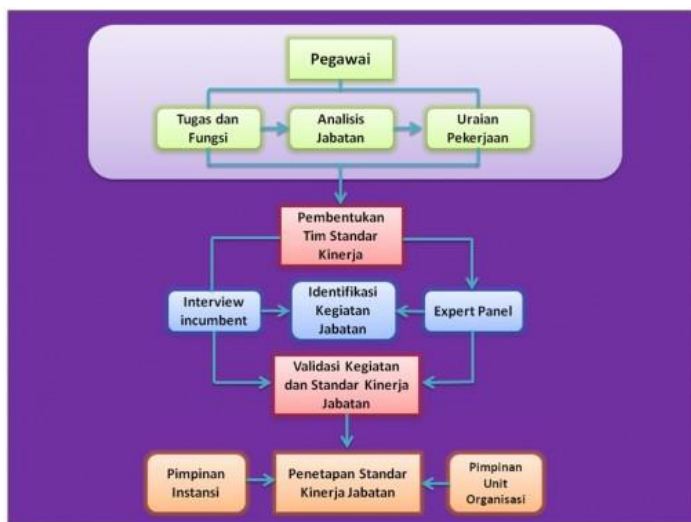
Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur SKP (60%) dan unsur perilaku kerja (40%) dengan menggunakan formulir yang dibuat. Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun berjalan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya. Disamping sebagai bahan penilaian kinerja, SKP secara otomatis dapat diketahui perolehan angka kredit.

Untuk menyusun SKP jabatan fungsional tertentu adalah dengan mengacu pada lampiran kegiatan yang ada pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB yang mengatur tentang jabatan tersebut dan Angka Kreditnya (AK) sesuai dengan jenjang jabatan masing-masing.



Gambar 18

Mekanisme Penilaian Kinerja sesuai dengan aturan BKN



Gambar 19

Mekanisme Penyusunan Standar Kinerja Jabatan sesuai dengan aturan BKN



Gambar 20
Penilaian Kinerja PNSsesuai dengan aturan BKN



Gambar 21
Proses Penyusunan SKP PNS, sesuai dengan aturan BKN

4. Pemeliharaan Pegawai Negeri Sipil

Maksud dari pemeliharaan pegawai dalam hal ini adalah pemberian kompensasi kepada pegawai karena telah melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan lembaga. kompensasi diberikan apabila yang bersangkutan telah melaksanakan kewajiban. Demikian pula lembaga berkewajiban memenuhi hak-hak pegawai. Adapun hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

a. Kewajiban pegawai negeri sipil.

- 1) setiap pegawai negeri sipil wajib setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah.
- 2) setiap pegawai negeri sipil wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku, melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian.
- 3) setiap pegawai negeri sipil wajib menyimpan rahasia jabatan.

b. Hak-hak pegawai negeri sipil

- 1) setiap pegawai negeri sipil berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.
- 2) setiap pegawai negeri sipil berhak atas cuti (tidak masuk kerja yang diijinkan dalam waktu tertentu).
- 3) setiap pegawai negeri Sipil yang di timpa kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya, berhak memperoleh perawatan.

Penjelasan masing-masing hak adalah sebagai berikut:

Ada tiga sistem penggajian yaitu:

1. Sistem penggajian

- a. Sistem Skala Tunggal, yaitu sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai ber-pangkat sama
- b. Sistem Skala Ganda, yaitu sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan didasarkan pada pekerjaan

yang dilakukan akan tetapi didasarkan pada prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu.

- c. Sistem Skala Gabungan, yaitu perpaduan antara skala tunggal dan skala ganda
2. Besar kecilnya gaji seseorang ditentukan oleh pangkat dan masa kerja yang dimiliki oleh yang bersangkutan.
3. Besarnya gaji pokok
 - a. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat dalam suatu pangkat diberikan gaji pokok berdasarkan golongan ruang yang ditetapkan untuk pangkat itu
 - b. Gaji pokok untuk calon Pegawai Negeri Sipil adalah sebesar 80% (delapan puluh persen) dari gaji pokok yang diperuntukkan bagi Pegawai Negeri Sipil
 - c. Apabila calon Pegawai Negeri Sipil tersebut telah mempunyai masa kerja yang dapat diperhitungkan untuk menetapkan gaji pokok, maka diberikan gaji pokok yang segaris dengan pengalaman kerjanya yang diakui sebagai masa kerja golongan
4. Kenaikan Gaji Berkala

Kenaikan Gaji Berkala adalah kenaikan gaji yang disebabkan karena tambahnya masa kerja, yang tidak mengubah golongan atau pangkat ruang. Kenaikan gaji berkala terjadi setiap 2 tahun sekali sebelum seseorang mempunyai masa kerja 20 tahun. Dahulu kenaikan gaji berkala ini terjadi setiap satu tahun. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang penilaian pelaksanaan pekerjaannya belum memenuhi syarat nilai sekurang-kurangnya cukup diadakan penundaan kenaikan gaji berkala paling lama 1 tahun

5. Tunjangan
 - a. Tunjangan keluarga, kepada isteri/suami sebesar 10 % (sepuluh persen) dari gaji pokok dengan ketentuan apabila keduanya berkedudukan sebagai Pegawai Negeri Sipil, maka tunjangan hanya diberikan kepada yang mempunyai gaji

pokok yang lebih tinggi, di samping itu juga anaknya sebesar 2,5 % (dua setengah persen) sebanyak-banyaknya 2 orang anak, yaitu anak yang berumur kurang dari 25 tahun yang masih menjadi tanggungan (belum kawin dan belum mempunyai penghasilan sendiri)

- b. Tunjangan jabatan, diberikan kepada seseorang yang menjabat suatu jabatan tertentu(disebut juga tunjangan struktural)
- c. Tunjangan pangan, diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil dan keluarga yang termasuk dalam daftar gaji
- d. Tunjangan lain, misalnya tunjangan fungsional yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional guru atau tenaga akademik di Perguruan Tinggi

6. Asuransi Kesehatan

Pada Tanggal 1 Januari 2014 PT Asuransi Kesehatan Persero (ASKES) bertransformasi menjadi (Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial (BPJS), dimana anggota keluarga di jamin sebanyak 4 orang yaitu 1 orang istri/suami beserta 3 orang anak.

7. Cuti Pegawai Negeri Sipil

Cuti adalah hak Pegawai Negeri Sipil berupa ijin tidak masuk kerja yang dapat ditunda dalam jangka waktu tertentu. Pelaksanaan cuti hanya dapat ditunda dalam jangka waktu tertentu apabila kepentingan dinas mendesak

Jenis Cuti : cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti bersalin, cuti karena alasan penting, cuti diluar tanggungan negara.

Keterangan

a. Cuti Tahunan, kecuali Guru dan Dosen

- 1) Setiap Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun secara terus menerus berhak atas cuti tahunan. Lamanya cuti tahunan adalah 12 hari kerja

yang tidak dapat dipecah-pecah hingga jangka waktu yang kurang dari 3 hari kerja

- 2) Cuti tahunan yang tidak diambil dalam tahun yang bersangkutan, dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama 18 hari kerja termasuk cuti dalam cuti tahun yang sedang berjalan
- 3) Cuti tahunan yang tidak diambil selama 2 tahun berturut-turut dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama 24 hari kerja termasuk cuti tahunan dalam tahun yang sedang berjalan.
- 4) Cuti tahunan yang tidak diambil secara penuh dalam beberapa tahun, dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama 24 hari kerja termasuk cuti tahunan yang sedang berjalan.
- 5) Cuti tahunan yang tidak diambil secara penuh dalam tahun yang bersangkutan, dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama 18 hari kerja termasuk cuti tahunan dalam tahun yang sedang berjalan.
- 6) Cuti tahunan yang akan dijalankan ditempat sulit perhubungan, jangka waktu cuti tahunan tersebut dapat ditambah untuk paling lama 14 hari termasuk hari libur. Ketentuan ini tidak termasuk dan tidak berlaku bagi cuti tahunan yang diambil kurang dari 12 hari kerja.
- 7) Cuti tahunan yang ditangguhkan pelaksanaannya oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam tahun berikutnya selama 24 hari kerja termasuk cuti tahunan yang sedang berjalan.
- 8) Pegawai Negeri Sipil yang telah berhak atas cuti tahunan yang bermaksud akan mengambil cuti tahunan tersebut, harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti melalui saluran hirarki

- 9) Cuti tahunan diberikan oleh pejabat yang berwenang memberikan cuti secara tertulis.
- b. Cuti Besar
- 1) Cuti besar diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang sudah bekerja sekurang-kurangnya 6 tahun secara terus menerus. Lamanya cuti 3 bulan termasuk cuti tahunan dalam tahun yang bersangkutan. Pegawai yang mengambil kurang dari 3 bulan, maka sisa cuti besar yang menjadi haknya dihapus.
 - 2) Cuti besar dapat digunakan oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan untuk menunaikan kewajiban agama, misalnya "Ibadah Haji" dan lain sebagainya.
- c. Cuti Sakit
- 1) Cuti sakit selama satu atau 2 hari harus memberi tahu atasan, baik secara tertulis maupun secara lisan. Cuti sakit lebih dari 2 hari sampai dengan 14 hari harus mengajukan permintaan cuti sakit secara tertulis kepada pihak berwenang memberikan cuti dengan melampirkan surat keterangan dokter, baik dokter pemerintah maupun swasta
 - 2) b. Pegawai yang menderita sakit lebih dari 14 hari harus mengajukan permintaan cuti sakit secara tertulis dilampiri surat keterangan dokter. Cuti sakit tersebut diberikan untuk paling lama 1 tahun dan dapat ditambahkan untuk paling lama 6 bulan, apabila ada surat keterangan dokter. Jika waktu 1½ tahun hari ini habis dan belum sembuh, maka harus diuji kembali kesehatannya oleh dokter yang ditunjuk oleh Menteri Kesehatan.
 - 3) Dari hasil tes pengujian ini, jika yang bersangkutan:
 - (a) belum sembuh tetapi masih ada harapan untuk sembuh maka ia diberhentikan dengan hormat dari jabatan

karena sakit dengan mendapatkan uang tunggu menurut peraturan Undang-Undang yang berlaku

- (b) belum sembuh dan tidak ada harapan untuk bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil maka ia diberhentikan dengan hormat, dengan mendapatkan hak kepegawaian menurut undang-undang yang berlaku

- 4) Pegawai Negeri Sipil wanita gugur kandungan berhak atas cuti untuk paling lama waktu 1 ½ bulan
- 5) Pegawai Negeri Sipil yang mengalami kecelakaan dan oleh karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkan ia membutuhkan perawatan, maka berhak untuk cuti sampai sembuh dari penyakitnya.

d. Cuti Bersalin

- 1) Cuti bersalin diberikan kepada pegawai wanita yang melahirkan untuk persalinan pertama, kedua dan ketiga dihitung semenjak yang bersangkutan menjadi Pegawai Negeri Sipil.
- 2) Untuk persalinan yang keempat dan seterusnya diberikan cuti diluar tanggungan negara, tetapi jika menjelang persalinan pegawai tersebut mempunyai hak cuti besar, maka dapat menggunakan cuti besar tersebut sebagai cuti persalinan.

e. Cuti Karena Alasan Penting

Cuti karena alasan penting diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil paling lama 2 (dua) minggu. Cuti karena alasan penting hendaknya ditetapkan sedemikian rupa sehingga benar-benar hanya untuk waktu yang diperlukan saja. Misalnya cuti untuk perkawinan selama 2 minggu.

f. Cuti diluar tanggungan Negara

- 1) Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya 5 tahun secara terus menerus, karena alasan pribadinya yang penting dan mendesak, misalnya

mengikuti suami ke luar negeri, dapat diberikan cuti diluar tanggungan negara untuk paling lama 2 tahun, dan dapat diperpanjang paling lama 1 tahun.

- 2) Cuti diluar tanggungan negara bukan hak, oleh karena itu permintaan cuti ini dapat dikabulkan atau ditolak.

5. Pemutusan Hubungan Kerja.

Yang di maksud dengan pemutusan hubungan kerja dalam pengertian ini meliputi; pemberhentian seorang pegawai yang mengakibatkan yang bersangkutan kehilangan statusnya sebagai pegawai negeri sipil, pemberhentian yang bersangkutan tidak bekerja lagi pada suatu satuan organisasi negara tetapi tetap berstatus sebagai pegawai negeri sipil, maupun pemberhentian karena sebab-sebab lain. Dalam pembicaraan ini hanya di batasi pada pemberhentian jenis pertama, yakni yang menyebabkan seseorang tidak lagi berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS).

Macam-macam pemberhentian Pegawai

- 1) Pemberhentian atas permintaan sendiri. Pemberhentian jenis ini, PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat atas permintaanya sendiri. Dalam hal ini pejabat yang berwenang dapat menerima, menolak atau menunda untuk paling lama 1 tahun. Akibat dari pemberhentian, PNS diberi hak-hak kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Pemberhentian karena mencapai batas pensiun. Pensiun diartikan sebagai jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap PNS yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada negara, pensiun diberikan kepada PNS sendiri, janda atau duda, anak atau orangtua PNS yang bersangkutan.
- 3) Pemberhentian karena melakukan pelanggaran/tindak pidana penyelewengan yang di maksud dengan pemberhentian ini adalah apabila PNS yang bersangkutan melanggar sumpah atau PNS,

sumpah atau janji-janji jabatan atau melakukan pelanggaran peraturan disiplin PNS yang berat atau jika di hukum penjara.

Macam-macam tindak pidana penyelewengan adalah sebagai berikut:

- (a) Melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau ada hubungan nya dengan jabatan.
 - (b) Melakukan tindak pidana yang berat.
 - (c) Melakukan penyelewengan terhadap Pancasila, Undang-undang Dasar 1945 atau terlibat gerakan yang menentang negara atau pemerintah.
- 4) Pemberhentian karena tidak cakap jasmani/rohani.
Seorang PNS diberhentikan dengan hormat, dengan mendapat hak-haknya apabila berdasarkan surat keterangan tim penguji kesehatan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri karena kesehatannya, karena menderita penyakit/kelainan yang berbahaya bagi dirinya sendiri atau lingkungan, atau setelah berakhirnya cuti sakit belum mampu bekerja kembali.
- 5) Pemberhentian karena peninggalan tugas.
- (a) PNS yang meninggalkan tugas karena tidak sah dalam waktu 2 bulan terus menerus diberhentikan pembayaran gajinya.
 - (b) PNS yang meninggalkan tugas secara sah antara 2-6 bulan dapat ditugaskan kembali atau diberhentikan dengan hormat sebagai PNS mengingat pertimbangan pejabat yang berwenang.
 - (c) PNS yang meninggalkan tugas secara terus menerus selama 6 bulan atau lebih diberhentikan dengan tidak hormat.
- 6) Pemberhentian karena meninggal dunia/hilang.
Seorang PNS yang meninggalkan dunia dengan sendirinya diberhentikan dengan hormat sebagai PNS. Pegawai yang

hilang dianggap meninggal dunia akhir bulan ke 12 sejak dinyatakan hilang. Jika belum 12 bulan kembali, PNS dipekerjakan lagi. Tetapi jika cacat, dan hilangnya karena menjalankan tugas, diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun. Jika bukan karena tugas, diberhentikan dengan hormat dan mendapat hak pensiun hanya bila ia telah memiliki masa kerja 4 tahun.

7) Pemberhentian karena hal-hal lain.

Misalnya jika sudah menjalankan cuti di luar tanggungan negara dan melaporkan diri sebelum 6 bulan habis masa cutinya tetapi alasannya tidak dapat diterima, atau terlambat melapor sampai lebih dari 6 bulan.

Penutup

Kesimpulan

Istilah personel sekolah atau tenaga kependidikan dimaksudkan sebagai semua tenaga yang ada di sekolah, yang dapat mencakup tenaga pendidik (edukatif) dan tenaga kependidikan (administratif). Manajemen personalia pendidikan adalah aktivitas pengaturan yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan itu masuk ke dalam sekolah/satuan pendidikan sampai akhirnya berhenti. Proses manajemen personalia pendidikan meliputi kegiatan perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, pembinaan (pemberian kompensasi dan penghargaan), pengembangan (pendidikan dan latihan) dan pemberhentian.

Adapun tujuan dari manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah memungkinkan sekolah/satuan pendidikan mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki sesuai tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan yang termuat dalam Undang-undang No 20 tahun 2003 pasal 39, dan secara khusus tugas dan fungsi tenaga

pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-Undang no 14 tahun 2007.

Tidak selamanya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat berkecimpung didalam pekerjaannya, ada beberapa hal yang dapat membuat mereka berhenti dari profesinya; seperti halnya pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun, pemberhentian karena melakukan pelanggaran/ penyelewengan/ tindak pidana dsb.

Bab VI

MANAJEMEN FASILITAS PENDIDIKAN

MM. Wahyuningrum, MM. & Tina Rahmawati, M.Pd.

A. KONSEP FASILITAS PENDIDIKAN

1. Konsep Fasilitas

Istilah fasilitas dalam bahasa Inggris adalah *facility* yang berarti kemudahan atau segala sesuatu yang bersifat memudahkan segala kegiatan. Dengan demikian fasilitas dapat berupa sesuatu yang bersifat kebendaan (barang) dan bersifat non kebendaan (tenaga, uang). Sesuatu yang bersifat kebendaan/barang yang dapat memudahkan sebelum kegiatan dimulai disebut prasarana, dan sesuatu yang bersifat kebendaan, dan yang dapat memudahkan pada saat kegiatan berlangsung disebut sarana. Dengan kata lain fasilitas dapat disebut juga sebagai sarana dan prasarana. Fasilitas atau sarana dan prasarana adalah segala sesuatu yang berwujud benda atau yang dibendakan yang secara langsung dan tidak langsung dapat memudahkan pelaksanaan kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Fasilitas bisa pula dianggap sebagai suatu alat. Fasilitas biasanya dihubungkan dalam pemenuhan suatu prasarana umum yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi tertentu.

Menurut Wahyuningrum (2004: 4), menyatakan bahwa fasilitas adalah “segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha”. Berdasarkan pengertian di

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

2. Konsep Fasilitas atau Sarana dan Prasarana Pendidikan

Menurut Ibrahim Bafadal (2003: 2), sarana pendidikan adalah “semua perangkatan peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah”. Wahyuningrum (2004: 5), berpendapat bahwa sarana pendidikan adalah “segala sesuatu yang berwujud benda yang diperlukan dalam proses pembelajaran, yang dapat meliputi barang bergerak maupun barang tidak bergerak agar tujuan pendidikan tercapai”. Dapat disimpulkan bahwa sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang berwujud benda yang bisa berupa peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung dipergunakan dalam proses pembelajaran di sekolah.

Ibrahim Bafadal (2004: 12), mengemukakan bahwa Prasarana pendidikan dapat diartikan sebagai perangkat yang tidak langsung menunjang keberlangsungan sebuah proses pendidikan. Prasarana adalah “semua perangkat kelengkapan dasar yang secara **tidak langsung** menunjang pelaksanaan proses pendidikan sekolah”. Menurut Riduone (2009), prasarana pendidikan dapat diartikan sebagai perangkat penunjang utama suatu proses atau usaha pendidikan yang tidak langsung berpengaruh pencapaian tujuan pendidikan. Dari pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa prasarana pendidikan adalah perangkat yang menunjang keberlangsungan proses pendidikan agar tujuan pendidikan tercapai.

3. Pengelompokan Fasilitas atau Sarana dan Prasarana Pendidikan

Fasilitas atau sarana dan prasarana dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Sarana pendidikan dibedakan dari segi
- 1) Jenis barang dibedakan a) alat pelajaran contoh buku pelajaran, alat tulis menulis, alat praktik, b) alat peraga contoh bentuk bangun, peraga biologi, globe, dan lain-lain c) media pengajaran seperti media audio, media visual, dan media audio-visual
 - 2) Sifat barang dibedakan a) barang habis pakai adalah barang yang susut atau habis volumenya apabila digunakan dan barang tidak habis pakai adalah barang yang tidak susut / habis volumenya apabila digunakan; b) barang bergerak atau barang yang dapat dipindah tempatkan dan barang tidak bergerak atau barang yang tidak dapat dipindah tempatkan
 - 3) Pengguna barang dibedakan a) klasikal adalah barang yang digunakan secara berkelompok atau kelas; b) individual adalah barang yang digunakan secara individu
 - 4) Mata pelajaran contoh matematik, fisika, bahasa Indonesia.
- b. Prasarana pendidikan dibedakan
- 1) Prasarana yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktek ketrampilan, dan ruang laboratorium, ruang perpustakaan.
 - 2) Prasarana yang keberadaanya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar. Contoh ruang kantor, ruang kepala sekolah, ruang guru, kamar kecil, dan kantin sekolah.

B. PENGELOLAAN FASILITAS PENDIDIKAN

Pengelolaan sering diartikan sama dengan manajemen. Pengelolaan berasal dari kata kelola yang dalam bahasa Inggris dikatakan *manage* yaitu mengelola atau mengatur. Hal ini sama pendapat Suharsimi Arikunto dalam Warsono (2005: 11),

menyebutkan bahwa dalam bahasa Inggris pengelolaan bisa disamakan dengan *managemen* yang berarti pula pengaturan dan pengawasan. Menurut Griffin dalam Warsono (2005: 11) menyebutkan pengertian managemen sebagai berikut:

Management is a set of activities, including planning and decision making, organizing, leading and controlling, directed at an organization's human, financial, physical and information resources with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.

Artinya manajemen adalah seperangkat aktivitas yang meliputi perencanaan dan pembuat keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan, yang diarahkan pada organisasi manusia, keuangan, fisik dan sumber-sumber informasi organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kemudian Terry dalam Hermawan Nuryanto (2008: 13) menyebutkan bahwa *"management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish state objective by the use of human beings and other resources."* Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Mary Parker Follet (2009), mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan menurut Ricky W. Griffin (2009), manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Dapat beberapa pendapat di atas tentang manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang didalamnya terdapat kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

1. Manajemen Fasilitas atau Sarana Prasarana

Riduone (2009), mengemukakan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. (www.riduone.co.nr) Menurut Juhairiyah (2008: 3), manajemen sarana dan prasarana itu adalah semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri.

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana prasaran adalah proses pendayagunaan semua komponen sarana dan prasarana yang ada di sekolah dalam menunjang proses pendidikan untuk mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri.

2. Ruang Lingkup Manajemen Fasilitas

Manajemen fasilitas atau sarana dan prasarana tidak terbatas pada perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sesuai dengan fungsi manajemen. Ruang lingkup manajemen fasilitas sesuai dengan sifat kebendaannya yaitu 1). Perencanaan, 2). Pengadaan, 3). Pendistribusian, 4). Inventarisasi, 5). Pengaturan penggunaan, 6). Penyimpanan, 7). Pemeliharaan, 8). Penghapusan barang. Selanjutnya akan dijelaskan satu persatu ruang lingkup manajemen fasilitas tersebut sebagai berikut:

a. Perencanaan kebutuhan fasilitas.

Perencanaan kebutuhan barang adalah **kegiatan** merancang barang-barang yang dapat menunjang proses pembelajaran pendidikan untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan fasilitas bisa dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut: 1).

melakukan evaluasi barang dengan melihat buku/daftar inventaris barang, 2). Analisis kebutuhan barang, 3).membuat daftar kebutuhan barang, 4). Membuat skala prioritas, 5). Menentukan cara pengadaan barang. Secara singkat pengertian dari tahap-tahap perencanaan dijelaskan sebagai berikut:

Evaluasi barang dilakukan untuk mengetahui keadaan atau kondisi barang apakah barang perlu diadakan baru, perlu diperbaiki,atau harus disingkirkan. **Análisis** kebutuhan barang dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Análisis secara kuantitatif dilakukan untuk menentukan jumlah barang dan frekuensi kegiatan,dan análisis secara kualitatif kebutuhan dilakukan untuk menentukan jenis kegiatan, tujuan kegiatan, mengapa kegiatan diperlukan. **Membuat daftar kebutuhan** barang adalah melakukan penyusunan dan pencatatan semua barang yang diperlukan, baik dilihat dari jenis dan sifat barang. **Menentukan skala prioritas** adalah mengurutkan daftar kebutuhan barang sesuai dengan tingkat kepentingan penggunaannya.dimulai dari urutan yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya sampai urutan barang terakhir. **Menentukan cara pengadaan barang**, memilih cara-cara yang akan digunakan dalam proses pengadaan sesuai dengan peraturan pengadaan barang dan jasa,

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan fasilitas pendidikan adalah

- 1) Jenis barang apakah barang bergerak atau barang tidak bergerak;
- 2) Kuantitas atau kualitas
- 3) Kesesuaian antara rencana dengan dana yang tersedia
- 4) Prosedur penyusunan rencana
- 5) Perencanaan fasilitas di sekolah dilakukan dari bawah oleh guru,kepala sekolah, kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga

Pengadaan

Hartati Sukirman (2002: 29), menyebutkan bahwa di dalam langkah pengadaan ini mencakup pula langkah perencanaan sarana prasarana. Proses perencanaan pengadaan perlengkapan tidak mudah, karena harus dilakukan secara sistematis, rinci dan teliti berdasarkan informasi yang realistis tentang kondisi sekolah tersebut. Perencanaan yang baik tentunya berdasarkan analisis kebutuhan dan skala prioritas yang disesuaikan dengan dana dan tingkat kepentingannya. Ary H. Gunawan (1982: 8), mengemukakan bahwa penyesuaian perencanaan dengan analisis kebutuhan itu meliputi empat tahapan, antara lain: (1) identifikasi tujuan umum yang mungkin dapat dicapai, (2) menyusun tujuan berdasarkan kepentingannya, (3) identifikasi perbedaan antara yang diinginkan dan apa yang sesungguhnya dan (4) menentukan skala prioritas.

Pengadaan sarana pendidikan sebaiknya sesuai kriteria pemilihan. Suharsimi Arikunto (1979: 44) memberikan empat kriteria dalam pemilihan sarana, yaitu: 1) alat itu harus berguna atau akan digunakan dalam waktu dekat (mendesak), mudah digunakan, 3) bentuknya bagus atau menarik dan 4) aman atau tidak menimbulkan bahaya jika digunakan.

Pengadaan adalah menghadirkan alat atau media dalam menunjang pelaksanaan proses pembelajaran. Pengadaan sarana pendidikan tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara. Suharsimi Arikunto (1979: 40) menyebutkan bahwa secara garis besar alat atau media itu diperoleh dengan dua cara, yaitu dengan dibuat oleh pabrik dan alat atau media yang dibuat sendiri. Ary H G (1982: 23) menyebutkan tentang pengadaan sarana pendidikan dengan empat cara, yaitu: 1) pembelian tanpa lelang atau dengan lelang, 2) membuat sendiri, 3) menerima bantuan atau hibah, dan 4) dengan cara menukar. Dalam kaitan pengadaan perlengkapan sekolah ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh pengelola untuk mendapatkan perlengkapan

yang dibutuhkan antara lain dengan cara membeli, mendapatkan hadiah atau sumbangan, tukar-menukar dan meminjam.

Salah satu contoh pengadaan alat/bahan laboratorium ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pengelola sebelum pembelian dilakukan. Hal-hal tersebut antara lain:

- 1) Percobaan apa yang akan dilakukan; Alat-alat atau bahan yang mana yang akan dibeli; Pengetahuan untuk menggunakan alat yang akan dibeli; Adanya dana; Jenis, ukuran alat yang akan dibeli; Prosedur pembelian; Pelaksanaan pembelian.
- 2) Setelah semua yang dibutuhkan ditulis. Kemudian hasil dari pencatatan tersebut diberikan kepada kepala sekolah untuk proses pembelian atau diserahkan kepada guru yang telah diberi wewenang atas nama kepala sekolah. Biasanya pembelian itu dilakukan pada permulaan tahun ajaran baru.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pengadaan sarana prasarana terdapat perencanaan didalamnya dan berkait satu sama lain. Dalam melakukan perencanaan dan pengadaan harus sesuai dengan prosedur dengan melihat kekayaan yang telah ada, sehingga sekolah dapat menentukan sarana prasarana apa saja yang dibutuhkan sekolah saat itu. Langkah-langkah dalam perencanaan dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan antara: analisis kebutuhan, inventarisasi, mengadakan seleksi, mengadakan perhitungan tafsiran biaya, perencanaan pengadaan (beli, hibah/ menukar), penunjukan staf yang disertai tugas untuk pengadaan.

b. Pendistribusian

Menurut Bafadal (2003: 38), pendistribusian atau penyaluran perlengkapan merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkan barang itu. Prosesnya mencakup tiga hal yang harus diperhatikan yaitu: ketepatan barang

yang disampaikan, (baik jumlah maupun jenisnya) ketepatan sasaran penyampainnya dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan.

Menurut Ibrahim Bafadal (2003: 39), ada dua sistem pendistribusian barang yang dapat ditempuh oleh pengelola perlengkapan sekolah yaitu, sistem langsung dan sistem tidak langsung. Sistem pendistribusian langsung berarti barang-barang yang sudah diterima dan di inventarisasikan langsung disalurkan pada bagian-bagian yang membutuhkan tanpa melalui proses penyimpanan terlebih dahulu. Kemudian sistem pendistribusian tidak langsung berarti barang-barang yang sudah diterima dan sudah diinventarisasikan tidak secara langsung disalurkan, melainkan harus di simpan terlebih dahulu di gudang penyimpanan dengan teratur.

Dari uraian di atas dapat diambil garis besar bahwa dalam pendistribusian ada tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu ketepatan barang yang disampaikan, ketepatan sasaran penyimpanan dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan. Selain itu pendistribusian juga memiliki dua sistem yang dapat ditempuh oleh seorang pengelola, adapun sistem tersebut adalah sistem langsung dan sistem tidak langsung.

c. Inventarisasi

Inventarisasi berasal dari kata “inventaris” (Latin = inventarium) yang berarti daftar barang-barang, bahan, dan sebagainya. Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku. Barang inventaris sekolah adalah semua barang milik negara (yang dikuasai sekolah) baik yang diadakan/dibeli melalui dana dari pemerintah, DPP maupun diperoleh sebagai pertukaran, hadiah atau hibah serta hasil usaha pembuatan sendiri di sekolah guna menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

Inventarisasi adalah penyataan dan penyusunan daftar barang milik Negara secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan-ketentuan pedoman yang berlaku. Menurut keputusan menteri keuangan R.I No. Kep. 225/MK/ V/4/1971 dalam Ibrahim Bafadal (2004: 55).

Barang milik Negara adalah berupa semua barang yang berasal atau dibeli dengan dana yang bersumber, baik secara keseluruhan atau sebagiannya, dari APBN atau dana lainnya atau yang barang-barangnya dibawah penguasaan pemerintah, baik pusat, provinsi, maupun daerah otonom, baik yang berada didalam maupaun yang berada diluar negeri. Melalui inventarisasi perlengkapan pendidikan diharapkan tercipta ketertiban, penghematan keuangan, mempermudah pemeliharaan dan pengawasan.

Tujuan Inventarisasi Sarana dan Sarana Pendidikan

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

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

Manfaat Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

Daftar inventarisasi barang yang disusun dalam suatu organisasi

yang lengkap, teratur dan berkelanjutan dapat memberikan manfaat, yakni sebagai berikut:

- a) Menyediakan data dan informasi dalam rangka menentukan kebutuhan dan menyusun rencana kebutuhan barang.
- b) Memberikan data dan informasi untuk dijadikan bahan/pedoman dalam pengarahan pengadaan barang.
- c) Memberikan data dan informasi untuk dijadikan bahan/pedoman dalam penyaluran barang. Memberikan data dan informasi dalam menentukan keadaan barang (tua, rusak, lebih) sebagai dasar untuk menetapkan penghapusannya.
- d) Memberikan data dan informasi dalam rangka memudahkan pengawasan dan pengendalian barang

Pengadministrasian Barang Inventaris

Pelaksanaan kegiatan pengadministrasian barang inventaris dilakukan dalam buku induk barang inventaris, buku golongan barang inventaris, buku catatan barang non inventaris, daftar laporan triwulan, mutasi barang inventaris, daftar, rekap barang inventaris. Buku induk barang inventaris adalah buku tempat mencatat semua barang inventaris milik negara dalam lingkungan sekolah menurut urutan tanggal penerimaannya.

- a) Buku golongan barang inventaris adalah buku pembantu tempat mencatat barang inventaris menurut golongan barang yang telah ditentukan.
- b) Buku catatan non inventaris adalah buku tempat mencatat semua barang habis pakai daftar laporan Triwulan mutasi barang inventaris adalah daftar tempat mencatat jumlah bertambah dan atau berkurangnya barang inventaris sebagai akibat mutasi yang terjadi dalam Triwulan yang bersangkutan.
- c) Membuat isian inventaris yaitu tempat-tempat mencatat semua barang inventaris menurut golongan barangnya.

- d) Membuat daftar rekappitulasi barang inventaris yaitu merupakan daftar yang menunjukkan barang inventaris menurut keadaan pada tahun lalu, mutasi barang yang terjadi selama setahun tersebut, dan keadaan barang inventaris pada tahun anggaran berikutnya.

Kegiatan inventarisasi perlengkapan pendidikan meliputi dua kegiatan :

- 1) Kegiatan yang berhubungan dengan pencatatan dan pembuatan kode barang perlengkapan
- 2) Kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan laporan.

Menurut Koesmadji Wirjosoemarto dkk (2004: 50), hal-hal umum yang diperlukan pada inventarisasi mencakup:

- 1) Kode alat/bahan
- 2) Nama alat/bahan
- 3) Spesifikasi alat/bahan (merek, tipe dan pabrik pembuat alat)
- 4) Sumber pemberi alat dan tahun pengadaanya
- 5) Tahun penggunaan
- 6) Jumlah atau kuantitas
- 7) Kondisi alat, baik atau rusak.

Menurut Langgeng Hadi (2008), daftar alat inventarisasi yang harus digunakan atau diisi adalah sebagai berikut:

- 1) Buku induk barang inventaris
- 2) Buku catatan inventaris
- 3) Buku golongan inventaris
- 4) Laporan triwulan mutasi barang
- 5) Daftar isian barang
- 6) Daftar rekspitulasi batang inventaris.

Barang-barang perlengkapan di sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu barang inventaris dan barang bukan inventaris. Barang inventaris adalah keseluruhan perlengkapan

sekolah yang dapat digunakan secara terus menerus dalam waktu yang relatif lama seperti, meja, bangku, papan tulis, buku perpustakaan sekolah dan perabot-perabot lainnya. Sedangkan barang-barang yang bukan inventaris adalah semua barang habis pakai, seperti kapur tulis, kertas, dan barang-barang yang statusnya tidak jelas. Baik barang inventaris maupun barang bukan inventaris yang diterima sekolah harus dicatat didalam buku penerimaan. Setelah itu, khusus barang-barang inventaris dicatat didalam buku induk inventaris dan buku golongan inventaris. Sedangkan barang-barang bukan inventaris dicatat dalam buku induk bukan inventaris dan kartu stok barang.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa inventarisasi merupakan kegiatan pencatatan dan penyusunan daftar milik negara secara sistematis berdasarkan ketentuan pedoman yang berlaku. Inventarisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu inventaris barang dan inventaris bukan barang. Inventaris barang maupun bukan barang yang diterima harus dicatat dalam buku penerimaan.

Klasifikasi

Pada dasarnya maksud dan tujuan mengadakan penggolongan barang ialah agar terdapat cara yang cukup mudah dan efisien untuk mencatat dan sekaligus untuk mencari dan menentukan kembali barang tertentu, baik secara fisik maupun melalui daftar catatan ataupun di dalam ingatan orang. Sesuai dengan tujuan tersebut maka bentuk lambang, sandi atau kode yang dipergunakan sebagai pengganti nama atau uraian bagi tiap golongan, kelompok dan atau jenis barang haruslah bersifat membantu/ memudahkan penglihatan dan ingatan orang dalam mendapatkan kembali barang yang diinginkan.

Sandi atau kode yang dipergunakan melambangkan nama atau uraian kelompok/ jenis barang adalah berbentuk angka bilangan (numerik) yang tersusun menurut pola tertentu, agar mudah diingat

dan dikenali, serta memberi petunjuk mengenai formulir nama yang harus dipergunakan untuk tempat mencatat jenis barang tertentu. Di samping itu pula, penyusunan angka nomor kode ini diusahakan agar memungkinkan dilakukan pengembangan, terutama oleh mereka yang secara langsung menangani pencatatan barang.

Untuk barang pada umumnya, nomor kode ini terdiri dari 7 (tujuh) buah angka yang tersusun menjadi tiga atau empat angka, yang dipisahkan oleh sebuah tanda titik. Angka pertama dari susunan tiga di depan adalah untuk menyatakan jenis formulir yang digunakan. Dua angka berikutnya yakni yang berada sebelum tanda titik, merupakan sandi pokok untuk kelompok barang menurut ketentuan di dalam masing-masing formulir. Sebagai contoh secara berturut-turut disebutkan sebagai berikut:

110.0300 Tanah lapangan olah raga

110.0400 Tanah untuk jalan dan tempat parkir

110.0500 Tanah Pertanian

110.0600 Tanah Peternekan

110.0700 Tanah Perkebunan

110.0800 Tanah Kehutanan

110.0900

110.9900 Tanda untuk keperluan lain yang tersebut di atas

Pelaporan

Tiap sekolah wajib mengisi Daftar Isian Inventaris dan Rekapitulasi Barang Inventaris rangkap 2(dua). Laporan Tahunan Inventaris (yang membuat Daftar Isian Inventaris dan Rekapitulasi Barang Inventaris) disampaikan 1 set (asli) kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota setempat.

Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota wajib mengisi Daftar Isian Inventaris dan Daftar Rekapitulasi Laporan Tahunan Inventaris yang berasal dari sekolah/ UPT di Lingkungannya. Laporan Tahunan Inventaris tersebut disampaikan kepada kepala Dinas Pendidikan Propinsi u.p Kepala Bagian Perlengkapan.

d. Penggunaan dan Pemanfaatan

Menurut Ibrahim Bafadal (2004: 42), ada dua prinsip yang harus diperhatikan dalam menggunakan perlengkapan sekolah yaitu prinsip efektivitas dan efisiensi. Efektif berarti pemakaian laboratorium ditunjukkan semata-mata untuk memperlancar proses pembelajaran. Kemudian efisien berarti pemakaian alat/bahan laboratorium harus dilakukan secara hemat sesuai dengan kegunaan dan hati-hati.

Ada dua prinsip yang harus diperhatikan dalam pemakaian perlengkapan pendidikan yaitu prinsip efektivitas dan prinsip efisiensi. Prinsip efektifitas berarti semua pemakaian perlengkapan pendidikan disekolah harus ditunjukkan semata-mata dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan prinsip efisiensi berarti pemakaian semua perlengkapan pendidikan disekolah secara hemat dan dengan hati-hati.

Menurut Suharsimi Arikunto (1979: 46), tempat penyimpanan alat dibedakan menjadi: 1) ruangan, 2) almari tertutup dan almari terbuka, 3) sekat-sekat atau rak-rak. Penyimpanan akan lebih mudah dilakukan apabila rak atau almari diberi daftar nama alat atau media yang ada didalamnya. Alat atau media pembelajaran akan lebih baik lagi jika diberi kode untuk mempermudah pengecekan kembali setelah alat atau media tersebut digunakan.

Adapun cara memperlakukan alat-alat laboratorium yang baik menurut *e-duksi.net* (2008) adalah:

- 1) Membawa alat sesuai petunjuk pengguna.
- 2) Menggunakan alat sesuai petunjuk pengguna.
- 3) Menjaga kebersihan alat.
- 4) Menyimpan alat.

Selain memperlakukan alat dengan baik menurut *e-duksi.net* (2008) masih ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh pengelola laboratorium IPA yaitu:

a. Aman

Alat disimpan supaya aman dari pencuri dan kerusakan, alat yang mudah dibawa dan mahal harganya seperti stopwatch perlu disimpan pada lemari terkunci. Aman juga berarti tidak menimbulkan akibat rusaknya alat dan bahan sehingga fungsinya berkurang.

b. Mudah dicari

Maksudnya untuk memudahkan mencari letak masing-masing alat, adanya inventaris akan membantu proses pencarian alat, karena terdapat label pada setiap tempat penyimpanan alat.

c. Mudah diambil

Penyimpanan alat diperlukan ruang penyimpanan dan perlengkapan seperti lemari, rak dan laci yang ukurannya disesuaikan dengan luas ruangan yang tersedia.

f. Pemeliharaan

Berkaitan dengan pemeliharaan sarana dan prasana pendidikan, idealnya semua sarana dan prasarana pendidikan disekolah selalu dalam kondisi siap pakai jika setiap saat akan digunakan. Wahyuningrum (2000: 31) menjelaskan pemeliharaan perlengkapan adalah suatu kegiatan pemeliharaan yang terus menerus untuk mengusahakan agar setiap jenis barang tetap berada dalam keadaan baik dan siap pakai.

Menurut Depdikbud (1988: 29), pemeliharaan alat laboratorium sebaiknya dibedakan sesuai dengan jenis alatnya, seperti alat-alat dari gelas dikumpulkan menjadi satu ditempat yang sama, sama halnya dengan alat yang terbuat dari kayu, besi, porselen dan sebagainya. Pastikan alat-alat tersebut berada dalam keadaan aman. Pemeliharaan pada zat kimia juga harus diperhatikan seperti pemisahan bahan-bahan yang sering dipakai, bahan yang berbahaya untuk siswa dan bahan yang jarang dipakai.

Menurut Ibrahim Bafadal (2004: 49) ada beberapa macam pemeliharaan perlengkapan disekolah, yaitu: pemeliharaan yang bersifat pengecekan, pemeliharaan yang bersifat pencegahan, pemeliharaan yang bersifat perbaikan ringan, pemeliharaan yang bersifat perbaikan berat. Ditinjau dari perbaikan ada dua macam pemeliharaan perlengkapan sekolah yaitu pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan berkala.

Dari uraian di atas dapat diambil garis besar bahwa sarana prasarana pendidikan dalam pemeliharannya dapat dilakukan sebagai berikut: 1) melakukan pencegahan kerusakan, 2) menyimpan, disimpan diruang/rak agar terhindar dari kerusakan, 3) membersihkan dari kotoran/debu atau uap air, 4) memeriksa atau mengecek kondisi sarana dan prasarana secara rutin, 5) mengganti komponen-komponen yang rusak, 6) melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan pada sarana atau prasarana pendidikan.

g. Penghapusan

Menurut Wahyuningrum (2000: 42-43), yang dimaksud dengan penghapusan ialah proses kegiatan yang bertujuan untuk menghapus barang-barang milik Negara/ kekayaan Negara dari daftar inventarisasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sarana dan prasarana yang sudah tidak sesuai lagi bagi pelaksanaan pembelajaran diganti atau disingkirkan.

Tujuan penghapusan menurut Wahyuningrum (2000: 43), adalah:

- 1) Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian atau pemborosan biaya untuk pemeliharaan/perbaikan, pengamaan barang-barang yang semakin buruk kondisinya, barang-barang berlebih, dan atau barang-barang lainnya tidak dapat dipergunakan lagi.
- 2) Meringankan beban kerja dan tanggung jawab pelaksana inventaris.

- 3) Membebaskan ruang/pekarangan kantor dari barang-barang yang tidak dipergunakan lagi.
- 4) Membebaskan barang dari pertanggungjawaban administrasi satuan organisasi yang mengurus.

Ibrahim Bafadal (2004: 63), langkah-langkah penghapusan perlengkapan pendidikan disekolah:

- 1) Kepala sekolah (bisa dengan menunjuk seseorang) mengelompokkan perlengkapan yang akan dihapus dan meletakkan ditempat yang aman namun tetap berada dilokasi sekolah.
- 2) Menginventarisasi perlengkapan yang akan dihapus dengan cara mencatat jenis, jumlah, dan tahun pembuatan perlengkapan tersebut.
- 3) Kepala sekolah mengajukan usulan penghapusan barang dan pembentukan panitia penghapusan, yang dilampiri dengan data barang yang rusak (yang akan dihapusnya) ke kantor dinas pendidikan kota atau kabupaten.
- 4) Setelah SK penghapusan dari kantor dinas pendidikan kota/kabupaten terbit, selanjutnya panitia penghapusan segera bertugas yaitu memeriksa kembali barang yang rusak berat, biasanya dengan membuat berita acara pemeriksaan.
- 5) Panitia mengusulkan penghapusan barang-barang yang terdaftar dalam berita acara pemeriksaan, biasanya perlu ada pengantar dari kepala sekolah kemudian usulan itu diteruskan ke kantor pusat Jakarta.
- 6) Begitu surat penghapusan dari Jakarta datang, bisa segera dilakukan penghapusan terhadap barang-barang tersebut. Ada dua kemungkinan penghapusan perlengkapan sekolah yaitu dimusnahkan dan dilelang. Apabila melalui lelang yang berhak melelang adalah kantor lelang setempat dan hasil lelang menjadi milik Negara.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penghapusan merupakan kegiatan menghapus barang-barang milik negara dari daftar inventaris berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan penghapusan dilakukan melalui langkah dan tujuan yang telah ditetapkan.

Bab VII

MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Dr. Udik Budi Wibowo, M.Pd. & Rahmania Utari, M.Pd.

A. Pengertian Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Manajemen pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan, dan pertanggung-jawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal, yaitu: penyusunan anggaran (*budgeting*), pembukuan (*accounting*), pemeriksaan (*controlling*).

B. Azas dan Prinsip Pengelolaan Anggaran

Azas penyusunan anggaran antara lain sebagai berikut:

1. *Azas plafond*, bahwa anggaran belanja yang boleh diminta tidak melebihi jumlah tertinggi yang telah ditentukan.
2. *Azas pengeluaran berdasarkan mata anggaran*, artinya bahwa pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan atas mata anggaran yang telah ditetapkan.
3. *Azas tidak langsung*, yaitu suatu ketentuan bahwa setiap penerima uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk sesuatu keperluan pengeluaran.

Khususnya dalam pengelolaan anggaran pendidikan yang bersumber dari negara, prinsip umum yang harus diterapkan sesuai

dengan aturan pemerintah adalah prinsip 1) keadilan, 2) efisiensi, 3) transparansi dan 4) akuntabilitas publik. Keadilan yang dimaksud diwujudkan dengan pemberian akses layanan pendidikan seluas-luasnya dan merata kepada peserta didik/calon peserta didik tanpa membedakan latar belakang. Adapun prinsip efisiensi dilakukan dengan mengoptimalkan akses mutu, relevansi dan daya saing pelayanan pendidikan. Untuk prinsip transparansi yang dimaksud adalah dengan memenuhi asas kepatutan dan tata kelola yang baik sehingga dapat diaudit dan menghasilkan opini audit wajar tanpa pengecualian dan dipertanggungjawabkan secara transparan. Prinsip akuntabilitas publik berarti mampu mempertanggungjawabkan atas kegiatan yang dijalankan oleh penyelenggara atau satuan pendidikan kepada stakeholder sesuai peraturan yang berlaku.

C. Hal-hal yang Berpengaruh terhadap Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan dipengaruhi oleh berbagai hal, baik eksternal maupun internal. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhinya:

1. Faktor eksternal, terdiri dari:
 - a. Berkembangnya demokrasi pendidikan
 - b. Kebijakan pemerintah
 - c. Tuntutan akan pendidikan
 - d. Adanya inflasi.
2. Faktor internal, mencakup:
 - a. Tujuan pendidikan
 - b. Pendekatan yang digunakan
 - c. Materi yang disajikan
 - d. Tingkat dan jenis pendidikan

D. Kebijakan Pemerintah dalam Pembiayaan Pendidikan

Pendanaan pendidikan merupakan kegiatan penyediaan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Pendanaan pendidikan dalam hal ini menjadi tanggungjawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Sesuai dengan amanat UU No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas dan PP no 48 tahun 2008 tentang Pendanaan pendidikan, anggaran belanja untuk melaksanakan fungsi pendidikan pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) dan Rencana Anggaran dan Belanja Daerah (RAPBD) harus sekurang-kurangnya 20% dari total belanja negara atau daerah.

Pengelolaan pembiayaan pendidikan yang menggunakan keuangan negara harus mematuhi regulasi yang telah ditetapkan, dalam hal ini mengacu pada UU no 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara. Pengelolaan keuangan negara itu sendiri harus menerapkan kaidah-kaidah sebagai berikut:

1. Akuntabilitas berorientasi pada hasil
2. Profesionalitas
3. Proporsionalitas
4. Keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara
5. Pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri

Guna menjamin partisipasi masyarakat dalam pendidikan pemerintah pusat dan daerah sesuai kewenangannya memberi bantuan biaya pendidikan atau beasiswa kepada siswa dengan latar belakang ekonomi kurang mampu dan atau yang berprestasi

1. Jenis Biaya dan Karakteristik Pembiayaan Pendidikan

Biaya pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Biaya satuan pendidikan yang meliputi a) biaya investasi (investasi lahan dan non lahan), b) biaya operasi (personalia dan non personalia), c) bantuan biaya pendidikan dan d) beasiswa
2. Biaya penyelenggaraan/pengelolaan pendidikan yang terdiri atas a) biaya investasi (lahan dan non lahan) b) biaya operasi (personalia dan non personalia)
3. Biaya pribadi peserta didik

Beberapa hal yang merupakan karakteristik atau ciri-ciri pembiayaan pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Biaya pendidikan selalu naik, perhitungan pembiayaan pendidikan dinyatakan dalam satuan unit cost, yang meliputi:
 - a. Unit cost lengkap, yaitu perhitungan unit cost berdasarkan semua fasilitas yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pendidikan.
 - b. Unit cost setengah lengkap, hanya memperhitungkan biaya kebutuhan yang berkenaan dengan bahan dan alat yang berangsur habis walaupun jangka waktunya berbeda.
 - c. Unit cost sempit, yaitu unit cost yang diperoleh hanya dengan memperhitungkan biaya yang langsung berhubungan dengan memperhitungkan biaya yang lain yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.
2. Biaya terbesar dalam pelaksanaan pendidikan adalah biaya pada faktor manusia. Pendidikan dapat dikatakan sebagai "human investment", yang artinya biaya terbesar diserap oleh tenaga manusia.
3. Unit cost pendidikan akan naik sepadan dengan tingkat sekolah.
4. Unit cost pendidikan dipengaruhi oleh jenis lembaga pendidikan. Biaya untuk sekolah kejuruan lebih besar daripada biaya untuk sekolah umum.
5. Komponen yang dibiayai dalam sistem pendidikan hampir sama dari tahun ke tahun.

E. Penganggaran Berbasis Sekolah

Dalam kerangka implementasi kebijakan pemerintah, yaitu manajemen berbasis sekolah sebagaimana diamanatkan di dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, skema penganggaran pendidikan akan mengalami pergeseran dengan sentral pengelolaan dominan di sekolah. Berkenaan dengan hal tersebut, Sudarwan Danim (2006: 142) mengingatkan bahwa hendaknya sekolah dapat menghindari terjadinya otoritarianisme baru dalam pengelolaan anggaran sekolah. Sebagai contoh, kepala sekolah tampil secara semena-mena dalam menggali dan membelanjakan anggaran. Penganggaran berbasis sekolah memungkinkan terbukanya peluang bagi sekolah untuk mengkreasi anggaran, tidak hanya sebatas membelanjakan, tetapi juga cara mendapatkannya. Lowry (dalam Sudarwan Danim, 2006: 142-143) mengidentifikasi enam keuntungan teoritis penganggaran berbasis sekolah dan kendala yang mungkin muncul dilihat dari fenomena riil kekinian di sekolah. Keuntungan-keuntungan teoritis tersebut, sebagai berikut.

1. Desentralisasi yang dilaksanakan secara radikal memungkinkan staf sekolah terlibat secara penuh di dalam manajemen penganggaran sekolah. Masalah yang timbul antara lain kurangnya partisipasi guru atau komponen sekolah dalam penganggaran. Dalam kondisi guru tidak punya waktu untuk berpartisipasi dalam penganggaran sekolah, hal yang akan terjadi adalah penganggaran berbasis sekolah akan berubah menjadi berbasis kepala sekolah.
2. Keterlibatan guru menumbuhkan komitmen dan motivasi bagi mereka untuk bekerja lebih keras. Guru-guru siap dimotivasi untuk bekerja lebih keras.
3. Jika masyarakat andil dalam pembuatan keputusan, akan muncul keterlibatan masyarakat yang lebih luas di sekolah. Hal penting yang harus diperhatikan adalah siapa yang akan menjadi

penyambung lidah anggota masyarakat atau orang tua siswa yang tidak mampu atau tidak memiliki keterampilan untuk mengartikulasikan kebutuhan mereka.

4. Keputusan berbasis sekolah akan menjadi lebih dapat dipertanggungjawabkan. Untuk di Indonesia, mungkinkah pelimpahan kewenangan pengelolaan dari Dinas Diknas Kabupaten/Kota ke tingkat sekolah akan berjalan efisien? Bagaimana kesiapan sekolah?
5. Anggaran yang ada akan lebih aman karena adanya efisiensi. Beberapa penelitian membuktikan bahwa sistem pengelolaan keuangan yang didesentralisasikan boleh jadi lebih efektif dilihat dari pengalokasian biaya. Namun demikian, dengan desentralisasi pengelolaan keuangan, bukan tidak mungkin skala ekonomi akan lebih sulit dicapai.
6. Pembuatan keputusan di bidang keuangan dapat dengan cepat dilakukan, termasuk ketika terjadi perubahan mata anggaran. Meski demikian, jika terjadi kalangan sumber, bukan tidak mungkin instansi yang membawahkan sekolah tidak mampu menanggulangnya secara cepat.

Lebih lanjut, ditegaskan oleh Sudarwan Danim (2006: 144), untuk memfasilitasi partisipasi staf atau komponen sekolah dalam penganggaran berbasis sekolah (*school based budgeting*), kepada sekolah diharapkan mampu mengembangkan proses manajemen partisipatif. Penerapan konsep manajemen partisipatif akan melahirkan beberapa keuntungan sebagai berikut.

1. Guru terdorong mencapai peluang untuk berpartisipasi di dalam memantapkan tujuan dan sasaran sekolah.
2. Guru akan lebih siap mengakses informasi sekolah bagi proses pembuatan keputusan.
3. Guru akan mempunyai peluang untuk berpartisipasi di bidang proses perencanaan penganggaran.

4. Waktu dan dukungan dibuat sedemikian rupa sehingga memungkinkan terlaksananya sebuah proses.

F. Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Sekolah (RAPBS)

Bagi semua jenis sekolah, setiap tahun harus membuat perencanaan anggaran yang disebut Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Sekolah. Tujuan penyusunan anggaran ini di samping sebagai pedoman pengumpulan dana dan pengeluarannya, juga sebagai pembatasan dan pertanggungjawaban sekolah terhadap uang-uang yang diterima. Dengan adanya RAPBS ini maka sekolah tidak dapat semaunya memungut sumbangan dari orang tua siswa (Komite Sekolah) dan sebaliknya Komite Sekolah menjadi puas mengetahui arah penggunaan dana yang mereka berikan.

Sumber-sumber pembiayaan pendidikan yang penyelenggaraannya adalah pemerintah meliputi:

1. Bantuan pemerintah
2. Bantuan pemerintah daerah
3. Bantuan masyarakat di luar peserta didik atau orangtua/wali
4. Dana peningkatan mutu pendidikan yang bersumber dari pungutan
5. Bantuan pihak asing yang tidak mengikat
6. Sumber lain yang sah

Sumber dana tersebut berlaku juga bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat (swasta), bedanya pada lembaga berbasis masyarakat ada sumber lainnya yaitu penyelenggara atau satuan pendidikan itu sendiri (dapat berbentuk yayasan atau badan hukum lainnya). Untuk satuan pendidikan swasta peran pemerintah lebih sedikit dibanding pada lembaga pendidikan negeri. Oleh karenanya, mereka lebih leluasa menyusun RAPBS-nya. RAPBS disusun dengan melalui proses tertentu, yang besar kecilnya didasarkan atas kebutuhan minimum setiap tahun, dan perkiraan pendapatannya berpedoman pada penerimaan tahun yang lalu.

Salah satu sumber dana pendidikan sebagaimana disebutkan di atas adalah pungutan. Pungutan diperuntukkan bagi sekolah yang tidak menerima bantuan operasional, namun demikian ada keadaan tertentu yang membolehkan sekolah menerapkan pungutan biaya operasional. Sesuai dengan Permendikbud No 60 tahun 2011 tentang larangan pungutan biaya pendidikan di SD dan SMP, pengecualian ini berlaku jika:

1. disetujui secara tertulis oleh orangtua/wali murid
2. adanya persetujuan tertulis dari Komite Sekolah
3. adanya persetujuan tertulis dari Kepala Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota
4. memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a) adanya rencana investasi atau operasi yang jelas pada dokumen rencana sekolah seperti renstra, rencana kerja tahunan dan lain sebagainya
 - b) rencana investasi/operasi diumumkan secara transparan kepada stakeholder
 - c) Dana disimpan dalam rekening atas nama sekolah
 - d) Dana dibukukan secara khusus oleh sekolah, jadi terpisah dari dana yang diterima dari penyelenggara sekolah
 - e) Digunakan sesuai rencana.

Bab VIII

MANAJEMEN HUBUNGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DENGAN MASYARAKAT

Nurtanio Agus P., M.Pd. & Rahmania Utari, M.Pd.

i. Konsep Dasar Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat

Keberhasilan pendidikan merupakan tanggung jawab semua pihak, yaitu baik lembaga pendidikan, keluarga, maupun masyarakat. Masing-masing pihak memiliki tanggungjawab untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas baik dalam bentuk kontribusi berupa dukungan pikiran, ide, dan gagasan serta bantuan materiil yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dengan demikian menjadi kebutuhan lembaga pendidikan untuk mengelola dengan baik hubungannya dengan masyarakat. Hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat pada dasarnya merupakan kegiatan hubungan masyarakat (humas) yang dilakukan oleh lembaga pendidikan formal (sekolah) atau lembaga pendidikan non formal.

Pada bagian ini dibahas konsep dasar Humas atau *Public Relations* yang dibatasi pada pengertian humas dan asas-asas kegiatan yang diperlukan.

1. Pengertian Humas

Istilah hubungan masyarakat atau *public relations* pertama kali dikemukakan oleh Presiden Amerika Serikat, Thomas Jefferson, pada tahun 1807. Pada saat itu yang dimaksud dengan *public relations* adalah *foreign relations* atau hubungan luar negeri. Hingga kini pengertian humas masih menjadi bahan perdebatan para ahli. Oleh karena itu, agar pengertian humas menjadi jelas berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli.

Glen dan Denny Griswold (1968) menyatakan bahwa "*public relations is the management function which evaluates public attitudes, identified the policies, and procedures of an individual or organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance*". Uraian tersebut berarti humas merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap publik, menyesuaikan kebijaksanaan dan prosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum, serta menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat.

Oemi Abdurrahman (1975) menjelaskan humas sebagai upaya memperoleh pengertian, dukungan, kepercayaan, serta penghargaan pada dan dari publik suatu badan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Lebih jauh Edward L. Bernays mengatakan bahwa hubungan masyarakat mempunyai tiga pengertian, yaitu.

- a. memberikan penerangan kepada masyarakat
- b. membujuk masyarakat untuk mengubah sikap dan tindakannya
- c. mengusahakan untuk mengintegrasikan sikap dan tindakan perusahaan dengan masyarakat dan sebaliknya, masyarakat dengan perusahaan.

J.C. Seidel merumuskan bahwa *public relation* adalah proses yang berjalan terus-menerus ketika manajemen berusaha memperoleh dukungan dan pengertian publik dalam arti luas, yaitu

dari pegawai, langganan, dan lain-lain; dukungan ke dalam dengan jalan pengawasan diri dan koreksi; dan ke luar dengan jalan menggunakan segala bentuk pernyataan). Senada dengan pendapat tersebut, S.K. Bonar (1977) menyatakan bahwa hubungan masyarakat menjalankan usaha untuk mencapai hubungan harmonis antara suatu badan atau organisasi masyarakat sekelilingnya.

Berdasarkan keterangan dan batasan yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa humas adalah kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara lembaga dan masyarakat dengan tujuan memperoleh pengertian, kepercayaan, penghargaan, hubungan harmonis, serta dukungan (*goodwill*) secara sadar dan sukarela.

Kegiatan humas yang dilaksanakan lembaga-lembaga pendidikan atau badan-badan penyelenggara pendidikan dimaksudkan untuk mengabdikan pada kepentingan pendidikan. Kemudian kegiatan itu disebut humas pendidikan. Khusus di sekolah, kegiatan tersebut dapat juga dinamakan publisitas sekolah. Kegiatan humas pendidikan atau lebih konkret hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat memiliki latar belakang pemikiran yang tidak berbeda dengan kegiatan humas pada umumnya. Oleh karena itu, proses kegiatan dan asas penting dalam kehumasan secara umum dapat diterapkan di lembaga pendidikan

2. Asas Kegiatan Humas

Agar kegiatan humas dapat dilaksanakan dengan baik, terdapat beberapa asas yang perlu diperhatikan sebagai pedoman. Menurut Ibnu Syamsi (1969) terdapat enam asas kegiatan humas, yakni:

a. Asas pemberitaan resmi dan obyektif

Pada dasarnya setiap informasi yang diberikan oleh bagian humas adalah informasi resmi dari instansi. Oleh karena itu, informasi humas harus obyektif dan tidak berlebihan.

b. Asas pemantauan keberesan intern instansi

Sukses tidaknya pelaksanaan kegiatan humas ditentukan oleh baik tidaknya keadaan intern instansi bersangkutan, hubungan baik dengan publik didasarkan pada pelaksanaan kegiatan yang baik pula dari instansi sebagai suatu keseluruhan. Keberesan intern tersebut dapat menyangkut berbagai hal, misalnya disiplin. Disiplin, digambarkan dengan ketepatan waktu para karyawan dalam kedatangan dan kepualangan dari kantor serta mematuhi peraturan yang berlaku di kantor. Keberesan intern instansi juga tergambar dari moral yang ditegakkan, semisal para karyawan menegakkan sopan santun dan etika. Bawahan hormat kepada atasan, atasan memperlakukan bawahan dengan semestinya, dan karyawan santun melayani para tamu. Selain moral, terdapat juga unsur moril, yakni berkaitan dengan semangat, ketekunan dan giatnya karyawan. Hal lain yang juga mengindikasikan keberesan intern instansi adalah prosedur. Jika prosedurnya berbelit-belit, biasanya akan terjadi sesuatu yang mengecewakan. Hal ini berakibat pada munculnya keengganan untuk berhubungan dengan lembaga, oleh karena itu perlu dibuat prosedur yang ringkas dan sederhana.

c. Asas pertimbangan dan pengusaha dukungan publik

Sebelum mengadakan kegiatan humas, perlu dipertimbangkan terlebih dahulu berbagai kemungkinan dukungan publik karena kegiatan atau proyek yang dianggap bertentangan dengan kepentingan umum beresiko menghadapi hambatan. Kegiatan yang diharapkan dapat memperoleh dukungan pun, kemungkinan besar harus didahului dengan usaha penyadaran publik tentang manfaat kegiatan humas. Hal itu dilakukan agar publik ikut mendukung dan mensukseskannya. Sebagai contoh, proyek keluarga berencana. Meskipun proyek tersebut sangat bermanfaat bagi masyarakat, untuk mendapatkan dukungan publik harus dilakukan usaha penyadaran masyarakat terlebih dahulu.

d. Asas pelangsungan hubungan

Apabila hubungan dengan publik sudah berjalan, perlu menjaga hubungan tersebut dipertahankan dengan baik. Jangan sampai salah satu di antara publik merasa kecewa sehingga memutuskan hubungan kerjasama. Hubungan yang berkelanjutan juga dapat dimaknai sebagai upaya kerjasama yang dikembangkan terus-menerus, tidak hanya pada satu bidang atau insidental.

e. Asas pemerhatian opini publik

Opini atau suara publik hendaknya diperhatikan dengan baik. Kritik-kritik, kelakuan-kelakuan, pertanyaan-pertanyaan, pendapat-pendapat, dan saran-saran membangun hendaknya diperhatikan pula. Meskipun pada awalnya hubungan mendapat dukungan penuh, dalam proses selanjutnya mungkin terjadi hal-hal kurang memuaskan, kurang tepat, atau bertentangan dengan kepentingan umum. Mungkin terdapat pula rasa memiliki (*sense of belonging*) dari publik sehingga mereka ingin memberikan saran-saran baik penyempurnaan suatu instansi.

f. Asas Peningkatan Mutu dan Kegiatan

Petugas humas harus memikirkan dan mengusahakan agar mutu kegiatan ditingkatkan sesuai dengan perkembangan instansinya. Peningkatan mutu tersebut dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kecakapan atau keahlian para petugas humas. Selain itu, dapat pula meningkatkan teknik penyajian agar tidak membosankan sehingga lebih menarik perhatian publik.

Keenam asas tersebut merupakan pedoman bagi penyelenggaraan kegiatan humas. Bukan berarti keenam asas tersebut merupakan pedoman khusus hanya bagi petugas humas, melainkan pedoman yang harus diperhatikan pula oleh pimpinan instansi.

3. Karakteristik Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat

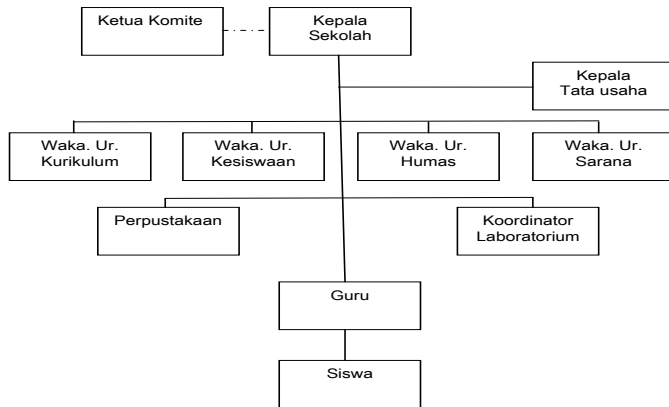
Humas pada lembaga pendidikan memiliki keunikan dibanding dengan humas pada bidang lainnya. Hal ini karena atmosfer edukatif yang melekat pada humas lembaga pendidikan. Berikut ini karakteristik humas lembaga pendidikan ditinjau dari sisi peran, struktur,

a. Peran Humas di Lembaga Pendidikan

Hubungan masyarakat merupakan salah satu elemen dasar dalam penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan. Pada aktivitas lembaga pendidikan yang kompleks keberhasilan hubungan dengan masyarakat menentukan pengembangan intitusi secara berkelanjutan. Hubungan masyarakat juga menentukan dukungan atau partisipasi publik (masyarakat) untuk mendukung berbagai kebijakan dan program sekolah.

b. Humas dalam struktur organisasi sekolah

Mengingat pentingnya humas di lembaga pendidikan khususnya sekolah, secara khusus bidang tersebut dikelola oleh koordinator khusus terutama pada sekolah-sekolah yang lebih kompleks, misalnya SMP dan SMK/SMK. Kedudukan humas di lembaga pendidikan secara umum sebagai berikut.



Gambar 22.
Struktur organisasi sekolah

Fungsi humas sejatinya juga diperankan oleh seluruh unsur warga internal lembaga. Citra lembaga ikut diemban oleh pimpinan, staf dan pengajar maupun peserta didik. Namun demikian fungsi humas akan lebih optimal dan terkontrol manakala ada personil tersendiri yang menanganinya. Dalam struktur organisasi sekolah, humas merupakan bagian dari fungsi operasional sekolah yang dikoordinasikan oleh personil /petugas atau unit khusus sesuai dengan besar dan kecilnya organisasi sekolah. Guru pun kerap dimintai bantuan sebagai penanggungjawab bidang humas melalui pemberian tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah bidang humas.

B. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan

1. Pengertian Partisipasi Masyarakat

Sekolah merupakan organisasi terbuka sehingga keberhasilan pendidikan dipengaruhi oleh berbagai unsur yang terkait, misalnya keluarga dan masyarakat. Bentuk partisipasi masyarakat tersebut

dapat secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung menunjukkan tanggung jawab masyarakat dalam memikirkan serta berpartisipasi aktif dalam memajukan pendidikan melalui berbagai cara, misalnya dukungan dana, fasilitas, atau bantuan lainnya. Partisipasi tidak langsung antara lain melalui dukungan non material berupa pengertian dan kesadaran masyarakat untuk kemajuan pendidikan.

Partisipasi masyarakat sering diartikan sebagai sumbangan tenaga, uang, atau barang dalam rangka menyukseskan program atau proyek pembangunan. Dengan perkataan lain, partisipasi diartikan seberapa besar tenaga, dana, atau barang yang dapat disediakan sebagai sumbangan atau kontribusi masyarakat kepada proyek-proyek pemerintah. Untuk memperoleh pengertian yang tepat mengenai konsep partisipasi masyarakat, terlebih dahulu perlu kita telusuri pengertian partisipasi berasal dari kata bahasa Inggris *participate* yang berarti ikut mengambil bagian (Wojo Wasito dkk., 1988: 139).

Menurut Soegarda Poerbakawada (1981: 251), partisipasi adalah suatu gejala demokrasi tempat orang-orang diikutsertakan dalam perencanaan dan pelaksanaan segala sesuatu yang berpusat pada berbagai kepentingan. Orang-orang juga ikut memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajiban mereka. Partisipasi dilakukan dalam bidang fisik maupun bidang material serta dalam bidang penentuan kebijakan.

Davis dalam Mulyono, (1987: 25) mengungkapkan tiga pokok pikiran dalam partisipasi, yaitu:

- a. adanya keterlibatan mental dan pikiran;
- b. adanya kemampuan bertindak atau bekerja;
- c. adanya tanggung jawab terhadap pemasalahan kelompok dalam mencapai tujuan.

Jika dilihat dari tingkatannya, partisipasi masyarakat menurut (Jumrowi & Subandiyah, 1982: 2) dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu:

- a. Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan;
- b. Partisipasi dalam proses perencanaan
- c. Partisipasi dalam pelaksanaan suatu program

Sementara itu, Luthans, seperti dikutip Wuradji (1985: 103), mengatakan bahwa partisipasi dibagi menjadi dua macam, yaitu partisipasi secara penuh dan partisipasi sebagian. Ia juga mengatakan bahwa partisipasi secara penuh hanya mungkin terjadi apabila terdapat satu iklim yang memungkinkan ke arah itu. Meskipun di antara anggota telah terbentuk satu kesadaran untuk menyumbangkan pikiran dan tenaganya, tidak mungkin partisipasi tersebut dapat terwujud tanpa tersedianya peluang untuk melaksanakannya.

2. Dasar Pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan

Dasar pelibatan masyarakat dapat ditinjau dari segi yuridis maupun empiris. Secara yuridis, sebagaimana diatur dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Bab III pasal 4, pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Masih dalam aturan yuridis yang sama, khususnya pada bagian ketiga pasal 8 disebutkan juga bahwa masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Masyarakat juga berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.

Selain dari aspek yuridis, dasar pelibatan masyarakat dalam pendidikan dapat ditinjau dari dua pangkal, yaitu:

- a. Kesamaan Tanggung Jawab

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Masyarakat terdiri atas kelompok-kelompok dan individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat berbagai organisasi penyelenggara pendidikan, organisasi keagamaan, organisasi kepramukaan, organisasi politik, organisasi sosial, organisasi olahraga, atau organisasi kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah.

b. Kesamaan Tujuan

Sekolah menghendaki agar para siswanya kelak menjadi manusia pembangun yang Pancasila. Masyarakat juga menghendaki agar semua warga negara menjadi manusia pembangun yang Pancasila. Individu yang Pancasila diharapkan datang dari sekolah. Oleh karena itu, antara sekolah dan masyarakat harus mempunyai kesamaan tujuan.

Secara empiris dan fundamental, keterbatasan instansi pendidikan secara alamiah menyebabkan perlunya pelibatan masyarakat. Dengan adanya bantuan masyarakat maka dapat memperingan tugas lembaga dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lembaga juga memerlukan adanya dukungan moral dan masukan serta harapan masyarakat sekaligus kontrol atas kinerja dan produktivitasnya.

3. Tujuan dan Manfaat Pelibatan Masyarakat

Pelibatan masyarakat bertujuan untuk melengkapi kekurangan dan membantu lembaga pendidikan. Paling tidak ada dua hal yang menjadi tujuan pelibatan masyarakat yaitu

b. Saling Saling Membantu Saling Mengisi

Waktu belajar siswa di sekolah sangat terbatas, yaitu tujuh jam. Di luar sekolah mereka berada di rumah atau di lingkungan.

Waktu senggang dapat dimanfaatkan untuk berbagai kegiatan atau organisasi, misalnya kegiatan kepramukaan, keolahragaan, kesenian, dan keagamaan. Selain itu, masyarakat dapat pula menyelenggarakan pendidikan yang bersifat spesialisasi, misalnya pendidikan keahlian.

c. Membantu Keuangan, Bangunan, dan Barang

Pendidikan yang baik membutuhkan ruang belajar, alat bantu, dan dana yang cukup. Dana yang terdapat di sekolah biasanya terbatas sehingga memerlukan sumber dana yang berasal dari sumber lain, antara lain yang berasal dari masyarakat dengan berbagai bentuk.

Pelibatan masyarakat juga akan memberi manfaat baik langsung maupun tidak langsung bagi lembaga sendiri maupun masyarakat yang dilibatkan. Pariata Westra (1977: 18) menguraikannya sebagai berikut:

- a. Memungkinkan diperolehnya keputusan yang benar.
- b. Memungkinkan para staf menggunakan kemampuan berpikir secara kreatif.
- c. Mengembalikan nilai-nilai martabat manusia (*humanity*), dorongan (*motivasi*), serta membangun kepentingan bersama.
- d. Mendorong orang untuk lebih bertanggung jawab.
- e. Memperbaiki semangat kerja sama serta menimbulkan kesatuan kerja (*team work*).
- f. Memungkinkan untuk mengikuti perubahan-perubahan atau mencapai kemajuan.

Dengan demikian pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan akan berdampak juga pada masyarakat itu sendiri dalam bentuk nilai balik yang bisa bersifat wawasan bahkan ekonomis.

4. Prasyarat Partisipasi Masyarakat

Menurut Pariata Westra(1977: 16), agar partisipasi dapat tercapai dengan baik, masyarakat harus memperhatikan beberapa prasyarat partisipasi, antara lain:

- a. Tersedianya waktu yang cukup untuk mengadakan partisipasi karena partisipasi sulit dilaksanakan dalam keadaan serba darurat;
- b. Pembiayaan partisipasi hendaknya tidak melebihi hasil-hasil yang akan diperoleh serta memperhatikan segi-segi penghematan;
- c. Pelaksana partisipasi harus memandang pentingnya keberadaan kelompok. kerja yang akan dipartisipasikan;
- d. Peserta partisipasi harus mempunyai kemampuan khusus sehingga efektif untuk dipartisipasikan;
- e. Pelaku partisipasi harus dapat berhubungan secara timbal balik sehingga dapat saling bertukar ide dengan pengertian dan bahasa yang sama;
- f. Tidak ada pihak-pihak yang merasa bahwa posisinya terancam akibat adanya partisipasi.
- g. Partisipasi akan lebih efektif jika didasarkan asas kebebasan bekerja.

Untuk mengarahkan masyarakat agar lebih berpartisipasi dalam pembangunan, Simanjuntak (1991: 112) mengemukakan hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut.

- a. Memilah partisipasi berdasarkan jenis sumbangan
- b. Mewadahi partisipasi.
- c. Menyesuaikan diri terhadap keadaan lingkungan
- d. Membangkitkan adanya prakarsa.

5. Bidang Kerja Sama Sekolah dengan Masyarakat

Bidang kerjasama sekolah dengan masyarakat mencakup banyak aspek, antara lain dalam hal:

- a. Pendidikan Moral

- b. Pendidikan Olahraga
- c. Pendidikan Kesenian
- d. Pendidikan Anak Berkebutuhan Khusus
- e. Pendidikan Keterampilan

Peran serta masyarakat bukan hanya pada pelaksanaan program kerja lembaga. Lebih jauh dari itu, masyarakat dapat terlibat dalam baik dalam proses perencanaan atau pembuatan keputusan, pelaksanaan sampai pemanfaatan dan pengevaluasian program.

6. Bentuk dan Sifat Partisipasi Masyarakat

UU no 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pada bagian ke satu pasal 54 menyatakan bahwa peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Ayat kedua pasal tersebut menyebutkan masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Wujud partisipasi masyarakat sebagaimana disampaikan Dusseldorp dalam Subandiyah (1989: 12) antara lain sebagai berikut:

- a. Mendatangi pertemuan;
- b. Melibatkan diri dalam diskusi;
- c. Melibatkan diri dan berpartisipasi dalam segala aspek organisasi, misalnya menyelenggarakan pertemuan kelompok, mempengaruhi orang luar untuk ikut dalam kegiatan kelompok, serta memimpin diskusi kelompok;
- d. Membantu untuk memperoleh bantuan tenaga, modal, fasilitas, dan kemampuan mental;
- e. Mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan;
- f. Berperan dalam pemanfaatan hasil.

C. Klasifikasi Publik Pendidikan

Lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang senantiasa mengalami kendala yang berasal dari dalam maupun luar. Dalam kenyataannya suatu hal yang dianggap kendala, sebenarnya merupakan peluang bagi organisasi.

Peran dan tugas hubungan masyarakat adalah menciptakan, membina, dan mengembangkan hubungan baik dengan publik atau *stakeholders* pendidikan. Kasali (2005:63) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *stakeholders* adalah setiap kelompok yang berada di dalam maupun di luar organisasi yang memiliki peran dalam menentukan keberhasilan lembaga. Lebih lanjut Kasali (2005:64) menjelaskan *stakeholders* pendidikan menjadi dua bagian, yaitu internal dan eksternal. Apabila pendapat tersebut diadaptasi dalam bidang pendidikan, maka *stakeholders* dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Stakeholders Internal	Stakeholders Eksternal
Siswa	Siswa
Manajemen	Orangtua
Karyawan	Pemerintah
Keluarga Karyawan	Pesaing/lingkungan

Tabel 2. Pengelompokan stakeholders pendidikan

Khusus siswa, keberadaannya dapat menjadi stakeholders internal maupun eksternal. Dari sudut pandang siswa sebagai customer, ia ditempatkan sebagai stakeholders eksternal, sedangkan dari perspektif keterlibatannya dalam proses pendidikan ia merupakan stakeholders internal

Tinjauan lain tentang klasifikasi publik sebagaimana dikemukakan oleh Soemirat dan Ardianto dkk (2004) adalah sebagai berikut:

Klasifikasi	Keterangan
Publik internal dan publik eksternal	Publik internal: publik yang berada di dalam lembaga, publik eksternal: Publik yang berada di luar lembaga
Publik primer, sekunder, dan marjinal	Urutan publik didasarkan pada prioritas lembaga yang perlu diperhatikan lembaga.
Publik tradisional dan publik masa depan	Pegawai dan pelanggan adalah publik tradisional, sedangkan seperti konsumen potensial, pemerintah adalah publik masa depan
Proponents, opponents dan uncommitted	Opponent: kelompok yang menentang lembaga, proponents: yang memihak, dan uncommitted: tidak peduli.
Silent majority dan vocal minority	Ditinjau dari aktivitas publik dalam mengkomplain/mendukung lembaga. Contoh: penulis di koran: vocal minority sedangkan mayoritas pembaca: <i>silent majority</i> .

Tabel 3. Klasifikasi publik

Keberhasilan manajemen dalam memberikan kepuasan bagi *Stakeholders* seringkali menjadi indikator keberhasilan lembaga pendidikan. Dengan adanya kepuasan baik *stakeholders* internal dan eksternal berpotensi besar meningkatkan kepercayaan dan dukungan dari publik terhadap lembaga pendidikan.

D. Bentuk dan Proses Kegiatan Humas Pendidikan

1. Jenis dan Teknik Kegiatan Humas Lembaga Pendidikan

Klasifikasi jenis kegiatan humas dapat didasarkan pada sasaran yang dituju. Tinjauan ini membedakan jenis kegiatan humas ke dalam 2 bagian, yaitu humas keluar (humas eksternal) dan kegiatan humas ke dalam (humas internal). Di bawah ini uraian lebih lanjut perihal jenis kegiatan humas tersebut.

a. Kegiatan Eksternal

Kegiatan ini selalu dihubungkan dan ditunjukkan kepada publik atau masyarakat di luar sekolah. Terdapat dua kegiatan yang dapat dilakukan, yakni kegiatan tidak langsung dan kegiatan langsung atau tatap muka. Kegiatan tidak langsung adalah kegiatan yang berhubungan dengan masyarakat melalui perantara media tertentu, misalnya melalui televisi, radio, media cetak, pameran, dan penerbitan majalah. Kegiatan langsung atau tatap muka adalah kegiatan yang dilaksanakan secara langsung, misalnya rapat dengan pengurus Komite Sekolah, konsultasi dengan tokoh masyarakat, dan melayani kunjungan tamu.

b. Kegiatan Humas Internal

Sasaran humas internal adalah warga sekolah, yakni para guru, tenaga administrasi (tata usaha), dan para siswa. Pada prinsipnya kegiatan internal bertujuan untuk:

- 1) memberi penjelasan tentang kebijaksanaan penyelenggaraan dan
- 2) perkembangan sekolah;
- 3) menampung saran dan pendapat warga sekolah yang berhubungan
- 4) dengan pembinaan dan pengembangan sekolah;
- 5) memelihara hubungan harmonis sehingga tercipta kerjasama antar warga sekolah

Kegiatan internal dapat dibedakan atas kegiatan langsung, yaitu tatap muka, dan kegiatan tidak langsung, yaitu melalui media tertentu. Kegiatan langsung, antara lain berupa rapat dewan guru,

upacara sekolah, karya wisata atau rekreasi bersama, dan penjelasan lisan di berbagai atau event sekolah lainnya. Untuk kegiatan tidak langsung, antara lain berupa penyampaian informasi melalui surat edaran, penggunaan papan pengumuman sekolah, penyelenggaraan majalah dinding, penerbitan buletin untuk dibagikan kepada warga sekolah, pemasangan iklan atau pemberitahuan khusus melalui media massa dan pelaksanaan kegiatan tatap muka yang tidak bersifat rutin, antara lain pentas seni dan acara tutup tahun.

Teknik kegiatan humas di lembaga pendidikan khususnya sekolah antara lain dapat ditempuh dengan:

1. Melalui Komite Sekolah, di dalamnya terdapat unsur masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha dan industri.
2. Melalui Konsultasi, Sekolah dapat mengadakan konsultasi dengan seorang ahli yang ada di masyarakat, misalnya tentang siswa yang mengalami hambatan. Konsultasi dapat dilakukan dengan dokter, psikolog maupun pihak lain yang berkompeten.
3. Melalui Surat-menyurat, kegiatan ini dapat dilakukan sekolah dengan pihak lain yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan solusi yang tepat.
4. Melalui Rapat Bersama, sekolah dapat menguncang organisasi atau perseorangan yang bersimpati terhadap pendidikan untuk rapat bersama dalam membahas suatu masalah.
5. Melalui Bazar Sekolah.
6. Melalui Penyusunan Program Bersama.
7. Melalui kegiatan ilmiah, misalnya ceramah oleh ahli.
8. Melalui media radio, televisi, maupun media internet.

2. Proses Humas

Aktivitas humas berpusat pada bagaimana memahami perasaan dan sikap publik, dengan demikian indikator keberhasilan proses humas adalah kemampuannya dalam mengubah sikap atau yang dipersepsikan publik. Oleh karena itu, proses humas selalu

dimulai dan diakhir dengan penelitian terhadap sikap atau persepsi publik (Kasali, 2005: 82).

Proses humas menurut Kasali (2005: 82-85) meliputi 1) identifikasi permasalahan, 2) perencanaan dan penyusunan program, 3) aksi dan komunikasi dan 4) evaluasi. Berikut ini penjelasan atas masing-masing tahapan tersebut:

a. Identifikasi permasalahan

Pengelola lembaga pendidikan perlu memiliki kemampuan analisis situasi terhadap adanya pendapat atau yang fenomena yang sedang berkembang di sekitar, terutama yang menyangkut lembaga pendidikannya. Dari analisis situasi tersebut akan ditemukan ada atau tidaknya masalah atau permasalahan yang akan dipecahkan. Hal lain yang diperlukan dalam pendefinisian masalah adalah karakteristik sasaran atau publik itu sendiri. Dengan mengetahui profil sasaran maka cakupan solusi atas permasalahan akan komprehensif.

b. Perencanaan dan penyusunan program

Setelah mengetahui sebuah permasalahan atau penyebab timbulnya masalah tersebut, langkah berikutnya adalah menyusun rencana dan program. Perencanaan dalam konteks ini dapat juga disebut sebagai persiapan. Petugas humas dapat mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugasnya, meliputi bahan informasi (*message*) yang akan disampaikan kepada publik media yang akan digunakan, rumusan tentang maksud dan tujuan yang ingin dicapai, serta fasilitas yang dibutuhkan, antara lain waktu, tempat, dan sarana penunjang lainnya. Singkatnya, rencana komunikasi yang baik mengandung jawaban atas *who, what, why, how, with what resources* dan *with what success*.

Persiapan bahan informasi dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan data atau bahan-bahan penting mengenai suatu instansi atau lembaga. Pada dasarnya data atau bahan di sekolah berkisar pada data sarana fisik, kepegawaian, kesiswaan,

pelaksanaan kurikulum, prestasi belajar siswa, kondisi keuangan sekolah, serta hambatan atau berbagai persoalan yang sedang dihadapi. Sebelum melakukan kegiatan humas, petugas harus menyiapkan dan menguasai seluruh data mengenai hal-hal tersebut di atas. Data yang dipilih tentu saja data yang memiliki relevansi dengan tema, maksud, dan tujuan kegiatan humas yang akan dilakukan sekolah. Tanpa penguasaan bahan informasi yang bersangkutan, dikhawatirkan petugas humas akan berhenti dan tidak dapat berbicara di depan publiknya, baik lisan maupun tertulis melalui media cetak.

Untuk menunjang kelancaran kegiatan humas, data dan bahan informasi harus dikumpulkan selengkap mungkin. Hal itu disebut *fact finding*, yang bersumber pada lembaganya sehingga kita tidak akan kerepotan seandainya pihak luar sewaktu-waktu memerlukan data untuk merealisasikan suatu kerjasama.

Unsur dalam perencanaan selanjutnya adalah media pendukung. Terdapat dua pilihan yakni media cetak (*printed media*) dan media elektronik (*electronic media*). Media cetak dapat berupa selebaran, pamflet, folder, buletin, majalah, jurnal, surat kabar, dan spanduk, sedangkan media elektronik, misalnya televisi, film, slide, dan radio ataupun internet. Kegiatan juga dapat bersifat langsung atau tatap muka. Unsur lain yang dipersiapkan dalam perencanaan adalah sarana. Dalam hal ini petugas humas mempersiapkan fasilitas seperti misalnya ruang pertemuan, pengeras suara, tape recorder, proyektor, slide, film, kamera, papan tulis, daftar hadir, kartu, bagan, skema, dan bahan informasi yang telah dicetak, yang relevan dengan kepentingan tatap muka.

Dalam perencanaan, aspek waktu, biaya dan tenaga juga turut dirancang. Kegiatan humas di lembaga pendidikan tentu memerlukan dukungan pimpinan dan organisasi secara keseluruhan, sehingga ada baiknya program yang dirumuskan dibicarakan sehingga disepakati oleh semua pihak. Adapun pilihan bentuk program humas antara lain

sebagaimana diuraikan pada topik sebelumnya (lihat sub bahasan Jenis-Jenis Kegiatan Humas Lembaga Pendidikan).

c. Aksi dan komunikasi

Eksekusi program merupakan aktivitas setelah adanya perencanaan dan penyusunan program. Dalam pelaksanaan program humas yang linier dengan proses penerimaan oleh publik, Kasali (2005: 15) menjelaskan bahwa dalam praktek humas lembaga perlu memprioritaskan pemeliharaan hubungan yang harmonis dengan masyarakat melalui strategi komunikasi yang terbuka, jujur, fair, konsisten, dan tidak mengasingkan diri. Pada aksi program humas mustahil tanpa disertai formulasi pesan. Unsur kegiatan yang dominan pada humas itu sendiri adalah komunikasi. Moore (2006: 12) memaparkan humas adalah komunikasi karena proses penyampaian informasi atau pesan yang menjadi hakekat komunikasi selalu diterapkan pada proses kegiatan humas. Perhatian pada karakter komunikasi, pemilihan media yang tepat, penggunaan cara yang tepat dalam mengirimkan pesan, adalah beberapa contoh komponen komunikasi yang selalu diperhatikan pada kegiatan humas.

Komunikasi bukanlah sekedar memberikan informasi, komunikasi hanya terjadi jika pemberian informasi dilakukan dengan kesungguhan. Berikut ini perbandingan antara informasi dan komunikasi

Informasi	Komunikasi
Lebih banyak unsur kognitif	Lebih banyak afektif (melibatkan hati)
Monolog	Dialog
Berpusat pada Fakta dan hasil	Mengandung cerita dan nilai-nilai
Disajikan lebih banyak tertulis	Disampaikan lebih banyak secara verbal
Uraian cenderung kuantitatif	Uraian cenderung kualitatif
Membangun pengetahuan	Membangun kebersamaan

Tabel 4. Perbedaan Informasi dan Komunikasi

Mengacu pada tabel di atas, konsep komunikasi memberikan ruang yang lebih banyak kepada publik dan lembaga untuk berinteraksi dibandingkan dengan sekedar pemberian informasi. Tidak semua penyampaian pesan harus melalui komunikasi karena banyak faktor yang dipertimbangkan lembaga pendidikan seperti biaya, waktu dan tenaga. Meskipun demikian, sangat dianjurkan bagi petugas humas untuk lebih dominan mengemas pemberian informasi dengan konsep komunikasi untuk menciptakan interaksi yang hangat dengan masyarakat.

d. Evaluasi program

Evaluasi program meliputi pengukuran dan penilaian terhadap ketercapaian tujuan program dan kelancaran penyelenggaraan program. Dalam hal penyelenggaraan program, hal yang perlu diketahui adalah apakah kegiatan yang telah dilakukan mendapat tanggapan dan sambutan positif dari masyarakat. Respon masyarakat ditunjukkan dalam beragam bentuk, bukan hanya kata. Dukungan seperti moral, bantuan tenaga, pemikiran dan materi dapat menjadi ukuran. Adapun dari sisi ketercapaian tujuan program humas, pengukuran dilakukan dengan membandingkan antara harapan (yang terdapat dalam rumusan tujuan) dan capaian.

Seringkali program humas bertujuan jangka panjang, sehingga hasil akhirnya tidak dapat dipantau seketika melainkan dalam proses berkelanjutan.

Hasil evaluasi harus diberikan kepada pimpinan agar dapat ditindaklanjuti dengan program lembaga berikutnya, baik yang dibawah tanggungjawab humas atau unit lain dalam lembaga. Laporan seyogyanya memuat informasi-informasi terkait sejauhmana ketepatan sasaran program, biaya yang sudah dikeluarkan dan keefektivannya, manfaat lebih jauh dari program tersebut, dan perlukah program serupa dilaksanakan atau dimodifikasi untuk kepentingan selanjutnya.

i. Media dan Produk Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat

Gibson dkk. (2004: 415) menyatakan bahwa pemilihan media yang tepat dapat memberikan dampak yang besar terhadap keberhasilan proses komunikasi. Oleh karena itu pada bagian ini akan dibahas secara lebih spesifik beberapa media dan produk humas dalam dunia pendidikan.

1. Media Humas

Jenis media humas berdasarkan publik sasarannya adalah media humas internal dan media humas eksternal. Media humas internal antara lain warta atau buletin lembaga pendidikan, papan informasi, presentasi video, stasiun radio, kotak saran, jaringan telepon internal. Untuk media humas eksternal antara lain jurnal eksternal, media audio visual, pameran, media cetak dan media elektronik. Salah satu bentuk media elektronik dalam hal ini adalah internet.

Mengacu pada berbagai contoh media di atas, maka media humas dapat diklasifikasikan sesuai dengan sifat materilnya, yaitu 1) media cetak, b) media audio dan 3) media Audio Visual. Media-media

tersebut mewadahi berbagai bentuk karya humas seperti rilis berita, siaran televisi dan lain sebagainya. Selanjutnya akan dibahas lebih spesifik tentang produk atau karya humas lembaga pendidikan.

2. Contoh Produk Humas Pendidikan

Strategi komunikasi yang ditetapkan petugas humas diwujudkan dalam bentuk karya atau produk yang relevan dengan pesan dan tujuan program humas itu sendiri. Berikut ini penjelasan pada beberapa contoh produk humas yang juga dapat dikembangkan di lembaga pendidikan.

a. *News Release*

Rilis berita adalah bentuk publikasi lembaga yang disebarakan kepada pers, karena itu disebut juga dengan *pers release*. Pers merupakan lembaga sosial dan wahana komunikasi massa yang melaksanakan kegiatan jurnalistik meliputi mencari, memperoleh, memiliki, menyimpan, mengolah dan menyampaikan informasi baik dalam tulisan, suara, gambar, serta data dan grafik dengan menggunakan media cetak, media elektronik dan segala jenis saluran yang tersedia (UU RI no 40 tahun 1999 tentang Pers). Dengan perkembangan dunia digital, kini pers bukan hanya surat kabar harian, tabloid mingguan, majalah, radio, televisi, kantor berita, namun juga media berita online

Keuntungan penyebaran informasi melalui pers, antara lain:

- 1) Dapat mencapai publik yang sangat luas
- 2) Dapat secara mendadak dipelajari oleh publik bersangkutan
- 3) Dapat diharapkan umpan balik dari publik yang lebih banyak.

Menurut Effendi (1982), selain mempunyai keuntungan seperti yang disebutkan di atas, penyebaran informasi melalui pers juga mempunyai fungsi yang sangat luas yaitu:

- 1) Fungsi menyiarkan informasi.

Penyiaran informasi merupakan fungsi utama pers. Pada hakikatnya orang membeli surat kabar karena merasa dirinya membutuhkan informasi mengenai berbagai hal atau peristiwa.

2) Fungsi mendidik.

Dalam pers fungsi mendidik bersifat implisit, antara lain dalam bentuk berita, artikel, tajuk rencana, dan berita bergambar.

3) Fungsi menghibur.

Pers juga marnpu memberikan hiburan dan refreshing bagi pembaca untuk mengimbangi berita-berita yang berat serta untuk melemaskan ketegangan pikiran. Pers yang bersifat menghibur dapat berupa cerita pendek, karikatur, teka-teki, cerita bersambung, dan sebagainya.

4) Fungsi mempengaruhi.

Dalam surat kabar, fungsi mempengaruhi secara implisit terdapat dalam berita, sedangkan secara eksplisit terdapat dalam tajuk rencana dan artikel. Sehubungan dengan keempat fungsi pers di atas, kini yang terpenting adalah cara lembaga pendidikan agar terus menerus menghimpun berbagai bahan informasi baik berupa siaran pers (press release), pemberitaan, atau ide-ide yang bersumber dari sekolah bersangkutan.

Dalam menyusun news release petugas humas harus memulai dengan memahami masalah terlebih dahulu, baru mengumpulkan bahan tulisan dan menyeleksinya. Langkah berikutnya menentukan tema pokok tulisan dan struktur tulisan dari judul sampai penutup. Karena ditujukan untuk dimuat di media massa, maka gaya penulisan sebaiknya turut mempertimbangkan standar gaya penulisan di dunia pers.

b. Iklan Korporat atau Layanan Masyarakat

Lembaga pendidikan dapat menyampaikan pesannya melalui iklan korporat atau layanan masyarakat. Iklan layanan ini disajikan dalam berbagai bentuk. Bentuk yang paling banyak ditemukan di

media massa adalah iklan pemberitahuan lembaga seperti pengumuman penerimaan siswa baru, iklan pembukaan prodi baru, atau iklan pemberitahuan acara ulangtahun lembaga. Iklan korporat lainnya dalam lingkup lembaga pendidikan disebut dengan *institusional advertising*, yaitu iklan dengan tujuan memperkuat citra lembaga dan meningkatkan kesadaran publik. Sebagai contoh lembaga pendidikan menyajikan profil keunggulannya dalam bentuk liputan (*feature*) atau pesan-pesan khusus agar masyarakat memahami pentingnya pendidikan. Identitas lembaga seperti kop surat, seragam, kalender juga sesungguhnya contoh dari iklan korporat, hal yang seperti ini dinamakan *corporate identity advertising*. Bentuk iklan lainnya yang dilakukan lembaga pendidikan adalah iklan lowongan kerja atau *recruitment advertising*.

c. Majalah/bulletin lembaga

Maksud diterbitkannya majalah atau buletin lembaga pendidikan adalah agar semua karya dan kegiatan dapat ditunjukkan kepada masyarakat umum di luar lembaga. Majalah atau buletin tersebut dapat diisi dengan berita-berita sekolah atau artikel-artikel karya warga lembaga pendidikan.

d. Profil Lembaga

Lembaga pendidikan perlu menyiapkan profil lembaganya agar publik memiliki referensi resmi tentang lembaga. Keberadaan profil lembaga juga dapat meningkatkan efisiensi waktu bagi publik untuk mengetahui perihal lembaga. Selain itu tentu lembaga dapat menanamkan citra lewat bahasa tulisan dan gambar yang menunjukkan karakter atau identitas lembaga.

Konten yang ada pada profil lembaga pendidikan paling tidak mengandung hal-hal di bawah ini:

- 1) pengantar dari pimpinan
- 2) deskripsi latar belakang atau sejarah lembaga pendidikan

- 3) deskripsi visi misi, filosofi lembaga
- 4) deskripsi layanan, jumlah siswa dan guru, lokasi, fasilitas, dan mitra lembaga
- 5) deskripsi prestasi dan kemajuan lembaga seperti sebaran lulusan, akreditasi, event-event khusus yang diselenggarakan lembaga dan lain sebagainya.

Profil lembaga dapat dikemas baik secara tercetak (dalam bentuk leaflet, brosur ataupun buku saku) maupun elektronik/digital (video, ebook, file brosur). Umumnya kebutuhan akan profil lembaga tinggi di awal tahun ajaran baru karena tingginya animo masyarakat.

e. Media Humas Berbasis Internet

Salah satu bentuk teknologi informasi dan komunikasi adalah internet, yaitu jaringan global yang terintegrasi dengan komputer yang memberikan para penggunanya seperangkat informasi atau dokumen (Gibson, 2003: 420). Setidaknya ada tiga fasilitas paling populer dalam internet yaitu *email* (fasilitas untuk mengirimkan surat elektronis), *search engine* (fasilitas untuk mencari berkas pada situs), dan *world wide Web* (fasilitas berupa sistem yang membuat informasi dapat diakses melalui pendekatan hypertext) yang disebut juga dengan website/situs.

Website adalah halaman yang dilengkapi dengan animasi gambar dan dapat berinteraksi dengan basis data (Kadir, 2003: 386). Jadi dalam website dapat ditampilkan informasi teks, gambar diam atau gerak, animasi, suara dan atau gabungan dari semuanya itu baik yang bersifat statis maupun dinamis yang membentuk satu rangkaian bangunan yang saling terkait dimana masing-masing dihubungkan dengan jaringan-jaringan halaman. Lembaga pendidikan dapat menggunakan website sebagai perangkat humas. Website yang mewakili dan dikelola secara resmi oleh lembaga disebut dengan *official website*. Official berarti resmi, jadi website ini

berisikan informasi yang diberikan dan diketahui secara resmi oleh lembaga pemilik domainnya.

Beberapa informasi yang ada pada *official website* lembaga pendidikan adalah:

1. Profil lembaga pendidikan: visi, misi, sejarah dan ketetapan hukum
2. Program kerja tahunan atau lima tahunan
3. Direktori/divisi unit kerja
4. Profil layanan akademik dan non akademik termasuk fasilitas
5. Berita terkait kegiatan atau event dan prestasi dan agenda dalam waktu dekat
6. Pengumuman bersifat administratif, dan berhubungan dengan akademik, seperti informasi kompetisi karya ilmiah, informasi beasiswa, lowongan kerja, informasi mahasiswa baru, dan kalender akademik
7. Fasilitas hyperlink menuju e-learning, e-mail, e-library, mesin pencari (*search engine*)

Agar lebih optimal pemanfaatannya, Guess (2007) menyarankan agar selain memuat profil lembaga dan aktivitas-aktivitasnya, website lembaga pendidikan dapat memiliki fasilitas sebagai berikut:

- 1) Terhubung dengan jaringan media sosial dalam website seperti *facebook*, *twitter* dan lain sebagainya
- 2) Mengurangi teks, dan memperbanyak foto/video karena kebanyakan pengunjung memiliki keterbatasan waktu
- 3) Menyediakan blog pribadi bagi pengunjung terdaftar
- 4) Merekam ceramah dosen atau pertemuan ilmiah ke dalam bentuk yang bisa dikoneksikan dengan media informasi dan komunikasi, semisal rekaman video seminar.

Dalam hal desain, Prinsip desain yang dapat diterapkan pada perencanaan media komunikasi visual adalah keseimbangan, kesatuan, corak atau ragam, proporsi, irama, dan keselarasan

(Pujiyono, 2001: 57). Elemen-elemen dalam desain terdiri atas garis, bentuk, warna, cahaya, ruang, tekstur, keseimbangan, keserasian, proposi, skala, irama, simbolisme, ilustrasi, fotografi, typografi, layout.

Menurut pandangan Nichols dkk (1999: 258-259), istilah baik pada halaman web sulit untuk didefinisikan. Kualitas web bisa berbeda di mata banyak orang, mungkin bagi sebagian mengutamakan penampilan, sedang yang lain menyoroti kandungan informasi yang bermanfaat. Website dapat diindikasikan efektif bila banyak pengunjungnya. Meskipun belum ada kriteria yang pasti, Kuiper dkk (2005: 294-299) menegaskan perlunya memperhatikan beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam merumuskan pesan dalam internet, antara lain karakteristik pengguna (*prior knowledge*, perilaku, gender, usia), karakter kebutuhan pengguna (sesuai dengan kepentingannya masing-masing), dan karakteristik sistem internet itu sendiri (tampilan, bahasa, kemudahan penggunaan). Adapun untuk tampilannya, Nielsen dalam Yudono (2007) berpendapat bahwa komponen website yang baik terlihat pada *usability*, sistem navigasi, *graphic design*, isi, kompatibilitas, waktu panggil, fungsionalitas, dan aksesibilitas.

f. Siaran/program di stasiun radio

Radio merupakan media yang sangat penting karena siarannya mampu menjangkau masyarakat luas. Oleh karena itu, sekolah dapat memanfaatkan media radio untuk kepentingan publisitas. Beberapa hal penting, seperti waktu pendaftaran siswa baru, kegiatan pendidikan yang dilakukan, atau data sekolah, dapat diinformasikan kepada masyarakat luas melalui radio. Beberapa kebaikan penyiaran informasi melalui radio, antara lain sebagai berikut.

- 1) Teks yang akan disiarkan dapat dipersiapkan dengan baik sebelum waktu penyiaran.

- 2) Tidak dipengaruhi faktor komunikator, seperti sikap dan tingkah laku.
- 3) Dapat dibantu latar belakang musik.
- 4) Dapat melalui batas ruang, waktu, serta jangkauan yang luas.

g. Siaran/program televisi

Berhasil tidaknya penyebaran informasi melalui televisi sebagai media publisitas sekolah bergantung pada program yang telah disiapkan. Dalam program tersebut telah disusun hal-hal atau pokok-pokok permasalahan yang akan disajikan kepada pemirsa. Oleh sebab itu, penyampaian informasi melalui televisi memerlukan persiapan yang matang daripada melalui radio karena tingkah laku (*appearance*) karena pembicara dapat dilihat publik. Nada dan cara berbicara pun perlu diperhatikan. Selain itu, pakaian harus serasi serta gerak dan sikap harus sopan. Oleh karenanya, persiapan pertama yang harus dilakukan adalah penulisan skenario. Kemudian, latihan penampilan, baik latihan wawancara, siaran kata (pidato), atau penayangan.

Dari proses penyebaran informasi melalui televisi akan diperoleh beberapa keuntungan, antara lain seperti yang dikemukakan Oemar Hamalik (1985) berikut ini:

- 1) Program penyiaran yang menarik merupakan sugesti yang sangat potensial untuk menimbulkan minat publik agar selalu mengikuti kegiatan yang dilakukan sekolah.
- 2) Pada umumnya orang tua dan masyarakat tidak mengetahui kegiatan yang dilakukan sekolah. Oleh karena itu, melalui televisi diharapkan semua program kegiatan sekolah dapat dimengerti orang tua siswa dan masyarakat. Dengan demikian, orang tua dan masyarakat bersedia mendukung serta berpartisipasi moral maupun material.

Penyampaian informasi melalui media televisi dapat dikemas dengan berbagai cara, antara lain:

- 1) talkshow
- 2) wawancara
- 3) ceramah dengan alat peraga
- 4) diskusi
- 5) sandiwara
- 6) cerdas tangkas
- 7) kegiatan kesenian
- 8) film dokumenter sekolah
- 9) liputan langsung kegiatan di sekolah

h. Pameran Sekolah

Pameran adalah sebuah arena atau ajang untuk mempertunjukkan hasil pekerjaan dan perkembangan siswa serta kemajuan sekolah kepada warga sekolah pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Persiapan yang perlu dilakukan untuk mengadakan pameran di sekolah, antara lain:

- 1) pembuatan brosur-brosur
- 2) pembuatan poster, gambar
- 3) pembuatan rencana tertulis secara saksama dan terinci
- 4) pembelian barang atau bahan yang diperlukan untuk penyelenggaraan kegiatan
- 5) penyeleksian, pengaturan. dan pemeliharaan bahan-bahan pameran
- 6) Pengadaan latihan yang cukup bagi siswa yang akan menjadipetugas penjaga pameran.

Dari keseluruhan contoh produk humas yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa segala bentuk produk humas di lembaga pendidikan merepresentasikan lembaga itu sendiri. Kehatian diperlukan agar informasi yang disampaikan kepada publik dalam berbagai bentuk terjamin kebenarannya dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu segala produk humas beserta informasi di dalamnya harus dikonsultasikan terlebih dahulu kepada

pimpinan lembaga. Sebagai contoh, jika pimpinan telah menyetujui isi informasi yang akan disebarluaskan melalui surat kabar, petugas humas baru dapat mengirimkan informasi tersebut kepada redaksi surat kabar dengan permohonan untuk dimuat. Lain hal jika pimpinan lembaga, instansi, atau kepala sekolah merangkap sebagai petugas humas, konsultasi dengan pimpinan tidak diperlukan.

Bab IX

KETATALAKSANAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Sudiyono, M.Si & Dr. Wiwik Wijayanti, M.Pd.

A. Manajemen Ketatalaksanaan Pendidikan

1. Pengertian Ketatalaksanaan Pendidikan

Tata laksana pendidikan atau biasa disebut dengan tata usaha pendidikan merupakan proses kegiatan menghimpun (menerima), mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan semua bahan keterangan yang diperlukan oleh organisasi. Kegiatan ini pada umumnya dilaksanakan oleh unit pelaksana teknis penyelenggaraan bidang administrasi dan informasi data pendidikan. Dengan pengertian ini maka tata laksana atau tata usaha bukan hanya meliputi surat-surat saja tetapi mencakup pengelolaan semua bahan keterangan atau informasi yang seringkali disebut dengan warkat. Warkat merupakan semua bahan keterangan atau informasi baik yang tertulis maupun terekam. Berdasarkan pengertian ini, maka warkat tidak hanya berupa surat saja, namun juga dapat berupa laporan, buku pedoman, dokumen soft file, dan bahan keterangan lainnya. Sebagai unit kerja pendukung (*supporting unit*) dalam organisasi pendidikan, tata usaha turut menjalankan peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Ruang Lingkup Ketatalaksanaan Pendidikan

Ruang lingkup ketatalaksanaan pendidikan mencakup kegiatan yang sifatnya administratif seperti penanganan surat menyurat dan manajemen kearsipan. Meskipun demikian, ketatalaksanaan juga melakukan kegiatan yang sifatnya non administratif seperti: penataan ruang, kegiatan protokoler, dan juga pengelolaan rapat. Oleh karena kegiatan ketatalaksanaan ini lebih banyak berfokus pada hal-hal yang bersifat *clerical work*, maka pembahasan kali ini hanya akan difokuskan pada penanganan surat menyurat dan manajemen kearsipan.

a. Manajemen Kearsipan

Undang-undang nomor 43 tahun 2009 tentang kearsipan menyebutkan bahwa kearsipan adalah hal-hal yang berkenaan dengan arsip. Arsip sendiri diartikan sebagai rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan perseorangan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu, manajemen kearsipan dapat diartikan sebagai proses pengelolaan warkat mulai dari penciptaan, penerimaan, pengumpulan, pengaturan, pengendalian, pemeliharaan dan perawatan serta penyimpanan warkat menurut sistem tertentu, sehingga pada saat dibutuhkan dapat dengan cepat dan tepat ditemukan, serta bila arsip-arsip tersebut tidak bernilai guna lagi, maka harus dimusnahkan.

Berdasarkan ketergunaannya, arsip dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Arsip dinamis

Arsip dinamis adalah arsip yang dipergunakan langsung dalam kegiatan pencipta arsip dan disimpan selama jangka waktu tertentu. Arsip dinamis juga dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) Arsip Aktif

Arsip aktif adalah arsip dinamis yang frekuensi penggunaannya masih tinggi, atau masih sering digunakan untuk mendukung pelaksanaan administrasi sehari-hari.

b) Arsip Inaktif

Arsip inaktif adalah arsip dinamis yang frekuensi penggunaannya sudah menurun atau jarang dipergunakan.

2) Arsip Statis

Arsip statis adalah arsip yang dihasilkan oleh pencipta arsip karena memiliki nilai guna kesejarahan, telah habis retensinya, dan berketerangan dipermanenkan yang telah diverifikasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sementara itu, berdasarkan bentuk dan coraknya, arsip dapat dibedakan menjadi:

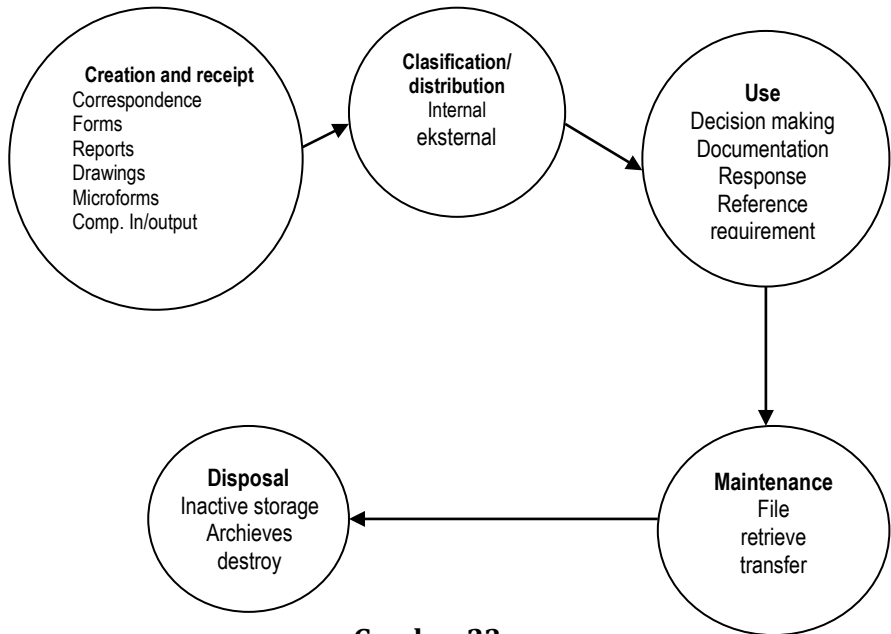
1) Arsip Tekstual

Arsip tekstual merupakan arsip yang berisi tulisan dengan menggunakan media berupa kertas. Arsip ini disebut juga dengan arsip konvensional.

2) Arsip Audio Visual

Arsip audio visual merupakan rekaman yang berbasis pada audio visual. Arsip audio visual ini dapat berupa: gambar statis, citra bergerak, rekaman suara, arsip kartografi dan kearsitekturan, arsip berbentuk mikro, dan arsip elektronik.

Kearsipan memegang peranan penting bagi kelancaran jalannya organisasi, yaitu sebagai sumber informasi dan sebagai pusat ingatan bagi organisasi. Secara visual, siklus atau daur hidup arsip dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 23
Siklus Arsip

Keterangan:

- 1) *Creation and receipt* merupakan proses penciptaan/pembuatan (*creation*) dan penerimaan (*receipt*) arsip. Dalam hal ini, arsip dapat berupa surat, laporan, atau formulir.
- 2) *Classification/distribution* merupakan proses pengelompokkan dan pendistribusian arsip kepada unit-unit yang akan dituju secara internal sesuai dengan kepentingan arsip. Setelah arsip selesai dipergunakan dan dikelompokkan, selanjutnya arsip akan disimpan. Penyimpanan arsip merupakan inti dari kearsipan. Penyimpanan arsip (*filling*) merupakan penyimpanan secara tetap dan teratur warkat-warkat penting mengenai kemajuan sistem organisasi. Menurut arsip nasional, *filling*/memfile adalah cara

mengatur dan menata berkas dalam susunan yang sistematis. Menurut Ensiklopedia Administrasi, *filling* adalah suatu bentuk pekerjaan tata usaha yang berupa penyusunan warkat-warkat secara sistematis sehingga bilamana diperlukan lagi, warkat-warkat itu dapat ditemukan kembali secara tepat. Sistem penyimpanan arsip dapat dilakukan berdasarkan pada:

- a. Sistem abjad merupakan suatu sistem dan penemuan kembali warkat-warkat berdasarkan abjad.
 - b. Sistem masalah merupakan suatu sistem penemuan dan penyimpanan kembali menurut isi pokok atau perihal surat.
 - c. Sistem nomor merupakan pemberian nomor yang terdapat pada folder.
 - d. Sistem tanggal merupakan penyimpanan surat berdasarkan tanggal, hari, bulan/tahun tanggal dijadikan kode surat.
 - e. Sistem wilayah merupakan penyimpanan berdasarkan daerah/wilayah surat yang diterima.
- 3) *Use* atau Penggunaan arsip merupakan proses penggunaan arsip. Dalam hal ini arsip digunakan sebagai dokumentasi dan pengambilan keputusan.
- 4) *Maintenance* atau pemeliharaan merupakan proses yang bertujuan agar arsip tetap dalam kondisi terawat dan mudah untuk diketemukan kembali ketika dibutuhkan. Agar kondisi arsip tetap terawat, maka dilakukan upaya yang dapat bersifat mencegah (*preventing*) atau mengatasi (*curing*). Untuk mencegah kerusakan arsip, maka dapat dilakukan *fumigasi* (penyemprotan zat kimia tertentu untuk mencegah jamur), pengaturan suhu ruangan, serta pengecekan arsip secara berkala. Sebaliknya, upaya yang sifatnya mengatasi dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan, misalnya: pembetulan sampul arsip, penggantian kertas, dan sebagainya. Pada langkah sebelumnya telah dijelaskan secara ringkas tentang adanya tahap penyimpanan arsip. Agar

arsip dapat dengan mudah diketemukan kembali, maka setelah arsip disimpan dan dipergunakan, maka perlu dilakukan pengecekan agar arsip tetap berada pada tempatnya.

- 5) *Disposal* atau penghapusan arsip merupakan upaya yang dilakukan untuk mengurangi jumlah arsip yang sudah tidak memiliki nilai guna lagi. Penghapusan ini dapat dilakukan berdasarkan JRA (jadwal retensi arsip) atau non JRA. JRA adalah daftar yang berisi sekurang-kurangnya jangka waktu penyimpanan atau retensi, jenis arsip, dan keterangan yang berisi rekomendasi tentang penetapan suatu jenis arsip dimusnahkan, dinilai kembali atau dipermanenkan, yang digunakan sebagai pedoman penyusutan dan penyelamatan arsip.

Keunggulan dan fungsi sistem penanganan kearsipan yang tertata dalam setiap organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Aktivitas kantor/organisasi akan berjalan dengan lancar.
- 2) Dapat dijadikan bukti-bukti tertulis apabila terjadi masalah.
- 3) Dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi secara tertulis
- 4) Dapat dijadikan bahan dokumentasi.
- 5) Dapat menghemat waktu, tenaga dan biaya.
- 6) Sebagai alat pengingat.
- 7) Sebagai alat penyimpanan warkat.
- 8) Sebagai alat bantu perpustakaan diorganisasi apabila memiliki perpustakaan.
- 9) Merupakan bantuan yang berguna bagi pimpinan dalam menentukan kebijaksanaan organisasi.
- 10) Kearsipan berarti penyimpanan secara tetap dan teratur warkat-warkat penting mengenai kemajuan organisasi.

Manajemen kearsipan dapat dilakukan berdasarkan pada sistem-sistem berikut.

- a. Sistem sentralisasi merupakan sistem kearsipan yang memusat, dimana pengelolaan surat organisasi dilakukan secara terpusat

atau satu pintu. Ciri khas lainnya dari sistem sentralisasi ini adalah penyimpanan surat yang juga ditempatkan secara memusat.

- b. Sistem desentralisasi adalah sistem kearsipan yang dalam pelaksanaannya tidak dipusatkan pada satu unit kerja, sehingga masing-masing unit pengolah menyimpan arsipnya.
- c. Sistem Gabungan adalah sistem kearsipan yang menggabungkan kedua sistem tersebut, sehingga arsip dapat berada di pusat dan di unit pengolah.

2. Penanganan Surat-Menyurat

Surat adalah alat komunikasi tertulis yang berasal dari satu pihak dan ditujukan kepada pihak lain untuk menyampaikan warta (Sedarmayanti, 2005:26). The Liang Gie (2000:115) mengungkapkan bahwa surat adalah setiap catatan tertulis atau bergambar yang memuat keterangan mengenai suatu hal atau peristiwa yang dibuat orang untuk membantu ingatannya. Atmosudirjo (1999:139) menyatakan bahwa surat adalah sehelai kertas yang ditulis atau diketik atas nama dalam kedudukan yang ditujukan kepada suatu alamat tertentu dan membuat suatu badan komunikasi.

Sebelum masuk pada proses pengurusan atau penanganan surat perlu diketahui terlebih dahulu jenis-jenis surat. Beberapa jenis surat yang sering beredar di dalam maupun antar instansi adalah: surat dinas, nota dinas, memo, surat pengantar, surat kawat, surat edaran, surat undangan, surat keputusan, instruksi, surat tugas, dan pengumuman. Adapun menurut sifatnya, surat dinas dapat dibedakan atas: surat rahasia, surat penting, dan surat biasa. Menurut derajat penyelesaiannya ada surat sangat segera dan segera.

Proses penanganan surat menurut LAN RI (1997), melalui tahap-tahap sebagai berikut.

- a. Penyortiran surat, berdasarkan surat penting, surat dinas pemerintahan, surat dinas perusahaan, surat dinas perorangan.

- b. Pembukaan sampul dan pengeluaran surat dari dalam sampul.
- c. Meneliti surat.
- d. Pembacaan surat dan pemberian kartu disposisi.
- e. Penyampaian surat (intern).
- f. Pencatatan surat (menggunakan kartu kendali, buku agenda, buku pembantu agenda).
- g. Langkaha akhir (penyimpanan surat baik arsip aktif maupun inaktif).

2. Ruang Lingkup Kegiatan dalam Urusan Ketatalaksanaan Pendidikan

Pekerjaan ketatausahaan bukan monopoli petugas administrasi saja, tetapi pegawai-pegawai edukatif juga melakukan kegiatan yang bersifat ketatalaksanaan tersebut. Bagian ketatausahaan sekolah dimaksudkan untuk dapat mempermudah proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah. Secara rinci kegiatan sekolah yang dibantu kemudahannya adalah kegiatan-kegiatan berikut.

- a. Kegiatan yang menyangkut manajemen kurikulum, antara lain berkenaan dengan kegiatan pendokumentasian buku kurikulum, pencatatan pengaturan jadwal, pencatatan pembagian tugas mengajar, pencatatan kegiatan evaluasi hasil belajar.
- b. Kegiatan yang menyangkut manajemen murid, misal berkaitan dengan kegiatan pencatatan penerimaan murid baru, pencatatan murid baru ke dalam Buku Induk Siswa, Buku Klapper, pencatatan mutasi siswa.
- c. Kegiatan yang menyangkut manajemen personil atau tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, antara lain terlihat dalam kegiatan pencatatan keadaan personel, mutasi personel, promosi personel, pemutusan hubungan kerja personel.

- d. Kegiatan mengenai pekerjaan surat-menyurat, mencakup pencatatan, pendokumentasian, penemuan kembali, penyampaian surat masuk maupun keluar.
- e. Kegiatan yang menunjang manajemen keuangan, akan berkenaan dengan pencatatan pemasukan dan penggunaan keuangan sekolah, pencatatan pertanggungjawaban keuangan sekolah.
- f. Kegiatan yang menunjang manajemen sarana prasarana, mencakup inventarisasi sarana prasarana sekolah antara lain pencatatan pengadaan, pemeliharaan, distribusi, penggunaan, dan penghapusan barang.
- g. Kegiatan yang menunjang hubungan sekolah dengan masyarakat, berkait dengan pencatatan kegiatan husemas baik internal maupun eksternal.

Sesuai dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), pekerjaan-pekerjaan tata laksana sekolah dapat dibantu dengan pemanfaatan teknologi yang sesuai. Pada saat ini, dapat dikatakan hampir semua kantor sekolah dalam menyelesaikan pekerjaan kantor (tata usaha) memanfaatkan komputer untuk mempercepat dan mempermudah semua aktivitas yang dilakukannya.

Dalam penerapan TIK untuk kegiatan tata usaha di lingkungan pendidikan, akan berjalan seiring dengan kemampuan lembaga atau sekolah dalam menyiapkan perangkat otak (*brainware*), perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), dan organisasi atau manajemen. Salah satu wujud penerapan TIK dalam dunia pendidikan adalah dikembangkannya sistem informasi manajemen (SIM) sebagai upaya untuk menyediakan data dan informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan di semua level manajemen (bawah, menengah, dan atas).

B. Sistem Informasi Manajemen (SIM) Pendidikan

1. Konsep Dasar SIM

Posisi SIM dalam bidang ilmu Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) perlu dijelaskan sehingga keberadaannya menjadi jelas. Posisi SIM sering disamakan dengan TIK atau bahkan dianggap lebih luas dibandingkan dengan TIK sehingga sering salah dalam menentukan posisinya. TIK memiliki bidang kajian yang bermacam-macam karena dalam TIK tidak hanya membahas masalah teknologi informasi dan komputer tetapi juga membahas teknologi komunikasi/telekomunikasi. Adapun bidang kajian TIK sebagai berikut:

- a. *e-learning*,
- b. manajemen informasi,
- c. teknologi informasi,
- d. teknologi komputer,
- e. SIM,
- f. internet,
- g. teknologi telekomunikasi (handphone, telepon, teknologi tanpa kabel dan menggunakan kabel),
- h. teknologi jaringan komputer (LAN, MAN, dan WAN),
- i. sistem keamanan jaringan komputer,
- j. sistem basis data.

Dengan demikian, SIM merupakan bagian dari bidang ilmu TIK yang mana pada implementasinya saling terkait, seperti implementasi SIM di sekolah membutuhkan jaringan komputer (LAN dan WAN) dan jaringan telepon agar bisa diakses banyak orang, sistem *e-learning* di sekolah memerlukan jaringan komputer dan telepon agar bisa diakses siswa dari rumah masing-masing, dan masih banyak contoh lainnya.

Setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan dalam operasionalnya pasti terdapat arus informasi sehingga semakin besar organisasi tersebut, semakin besar pula arus informasi yang terjadi.

Keberadaan arus informasi ini sangat penting bagi anggota organisasi pendidikan (termasuk unsur pimpinan) dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kebutuhan akan informasi yang terbaru dan akurat menjadi suatu hal yang tidak bisa ditawar lagi dalam pengembangan organisasi pendidikan. Pimpinan organisasi pendidikan sangat membutuhkan informasi terbaru dan akurat dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Oleh karena itu, dalam pengembangan organisasi pendidikan perlu didukung suatu sistem informasi yang handal agar pimpinan dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam rangka pengembangan organisasinya.

Untuk mendapatkan sistem informasi yang handal, maka perlu suatu sistem pengelolaan informasi yang baik. Informasi yang dikelola dengan baik akan berbeda dengan informasi yang tidak dikelola dengan baik. Informasi yang dikelola dengan baik akan menghasilkan suatu sistem informasi manajemen yang handal. Sistem informasi manajemen ini sangat dibutuhkan oleh pimpinan organisasi pendidikan dalam rangka mendukung proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

2. Konsep Dasar Informasi

Seringkali penggunaan istilah data dan informasi mengalami kerancuan karena adanya kelemahan dalam memberikan definisi untuk kedua istilah tersebut. Data harus dibedakan dengan informasi, dan perbedaan ini jelas serta penting untuk menjelaskan maksud yang sesungguhnya. Data adalah fakta dan angka yang tidak sedang digunakan pada proses keputusan, dan biasanya berbentuk catatan historis yang dicatat dan diarsipkan tanpa maksud untuk segera diambil kembali dalam rangka pengambilan keputusan. Sebagai contoh dapat berupa dokumen penunjang, buku besar, dan sebagainya yang terdiri dari material sumber untung perhitungan

rugi laba. Materi serupa itu hanya merupakan perhatian historis bagi auditor luar. Informasi adalah data yang telah diambil kembali, diolah, atau sebaliknya digunakan untuk tujuan informatif, kesimpulan, argumentasi, dan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan (Claggett, 1997: 6). Selain itu, Singh A. (2005: 2) mendefinisikan bahwa *"Information system is to provide accurate and relevant information to users at the right time and at the appropriate level of detail."* Berdasarkan pendapat Singh A. tersebut dapat diketahui bahwa sistem informasi berfungsi untuk menyediakan informasi yang sesuai dan akurat kepada para pengguna pada saat yang tepat.

McLeod, Jr., (2001: 15) menyatakan bahwa ada perbedaan antara data dan informasi, walaupun keduanya masuk ke dalam kelompok jenis-jenis sumber daya. Data adalah fakta-fakta dan angka-angka yang relatif tidak berarti bagi pemakai. Contohnya data jumlah sks dosen mengajar di perguruan tinggi, data jumlah jam guru mengajar di sekolah, dan lain-lain. Data ini belum dapat dikatakan sebagai informasi karena belum diproses sehingga memiliki arti. Jika data jam guru mengajar di suatu sekolah tadi dihubungkan dengan beban mengajar guru per minggu, maka akan didapat jumlah jam mengajar guru setiap minggunya. Jumlah jam mengajar guru setiap minggu jika dikaitkan dengan persyaratan sertifikasi guru dalam jabatan, maka akan dapat ditentukan bahwa guru tersebut memenuhi atau tidak memenuhi jam mengajarnya. Ketentuan tersebut merupakan suatu informasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan bahwa guru tersebut bisa mendapatkan tunjangan profesi guru atau belum mendapatkannya. Dengan demikian, definisi informasi adalah data yang telah diproses, atau data yang memiliki arti. Berkenaan dengan definisi data, Davis (1993: 28-29), menyatakan sebagai berikut.

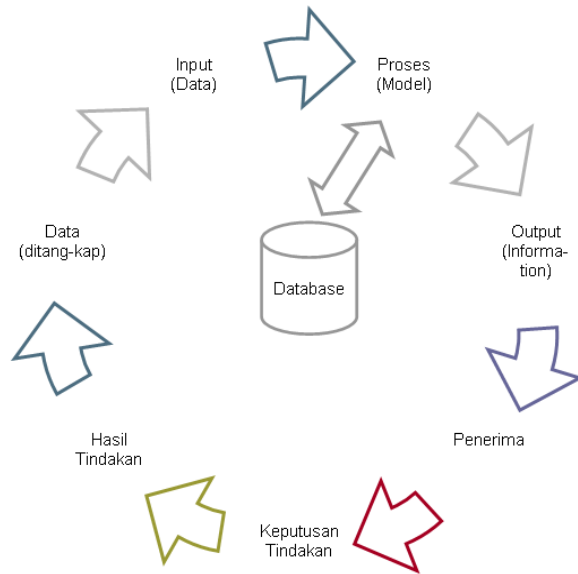
Data, bahan baku informasi, didefinisikan sebagai kelompok teratur simbol-simbol yang mewakili kuantitas, tindakan,

benda dan sebagainya. Data terbentuk dari karakter yang dapat berupa alphabet, angka maupun simbol khusus seperti *, \$, dan /. Data disusun untuk diolah dalam bentuk struktur data, struktur file, data base. Informasi adalah data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam mengambil keputusan saat ini atau mendatang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa antara data dan informasi terdapat perbedaan. Data adalah fakta-fakta, simbol-simbol, dan angka-angka yang relatif tidak berarti sebelum diadakan proses selanjutnya terhadap data tersebut. Sedangkan definisi informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerima.

Berdasarkan ciri-ciri kandungan informasinya, terdapat perbedaan antara data dan informasi. Data adalah sebagai bahan baku yang akan diolah menjadi suatu informasi yang berarti bagi penerimanya. Sedangkan informasi dapat digunakan dalam rangka mengambil keputusan. Jadi dapat dikatakan bahwa data lebih rendah tingkatannya jika dibandingkan dengan informasi.

Bagaimana tahapan data menjadi informasi dan dimanfaatkan lebih jauh dapat dilihat pada gambar siklus informasi berikut ini:



Gambar 24
Siklus Informasi

Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa awalnya data merupakan bentuk yang masih mentah yang belum dapat bercerita banyak, sehingga perlu diolah lebih lanjut. Data diolah melalui suatu model untuk menghasilkan informasi. Data diolah melalui model tertentu menjadi informasi yang dapat dimanfaatkan oleh penerima dalam membuat keputusan dan melakukan tindakan, yang berarti melakukan suatu tindakan lain yang akan membuat sejumlah data kembali. Data yang masih belum diolah akan disimpan dalam bentuk basis data. Data yang disimpan ini nantinya dapat diambil kembali untuk diolah kembali menjadi informasi. Data tersebut akan ditangkap sebagai input, diproses kembali lewat suatu model tertentu dan seterusnya membentuk suatu siklus.

Selanjutnya Davis, (1999: 31) mengatakan bahwa ciri-ciri informasi dalam lingkup sistem informasi manajemen sebagai berikut:

- a. Benar atau salah. Ini dapat berhubungan dengan realita atau tidak. Bila penerima informasi yang salah mempercayainya, akibatnya sama dengan benar.
- b. Baru. Informasi dapat sama sekali baru dan segar bagi penerimanya.
- c. Tambahan. Informasi dapat memperbaharui atau memberikan tambahan baru pada informasi yang telah ada.
- d. Korektif. Informasi dapat menjadi suatu koreksi atas informasi salah atau palsu.
- e. Penegas. Informasi dapat mempertegas informasi yang telah ada. Ini sangat berguna karena mengakibatkan persepsi penerimanya atas kebenaran informasi tersebut.

Murdick, (1997: 194) mengatakan bahwa ada 6 (enam) karakteristik dari jenis informasi yang paling tepat dalam penggunaannya dengan komputer, yaitu:

- a. Kecepatan, alat komputer sangat besar nilainya apabila diperlukan kecepatan dalam pengolahan data
- b. Kuantitas, data dalam volume yang besar dapat diproses dengan cepat
- c. repetitif, data dalam volume yang besar dapat diproses dengan sangat cepat
- d. Kompleksitas, masalah-masalah dengan bermacam-macam variabel yang saling berinteraksi, dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat
- e. *Input* yang pasti, komputer membutuhkan *input* yang pasti intuisi dan pertimbangan bukanlah atribut dari mesin
- f. *Output* yang akurat, hasil yang sangat akurat dapat diperoleh, dan hal ini tidak dipengaruhi oleh rasa kebosanan dan kelelahan.

Dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik informasi sebagaimana tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa informasi yang berbasis komputer memiliki banyak keunggulan antara lain: kecepatan, kuantitas, repetitif, kompleksitas, akurasi yang tinggi, dan lain-lain, serta sangat mendukung perkembangan suatu organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa informasi harus dikelola dengan serius karena akan mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, beberapa tahapan penting dalam penanganan informasi perlu diperhatikan, sebagaimana dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, (2001: 15), yang meliputi sebagai berikut:

- a. Penciptaan informasi,
- b. Pemeliharaan saluran informasi,
- c. Transmisi informasi,
- d. Penerimaan informasi,
- e. Penyimpanan informasi,
- f. Penelusuran informasi,
- g. Penggunaan informasi, dan
- h. Penilaian kritis dan umpan balik.

3. Definisi SIM

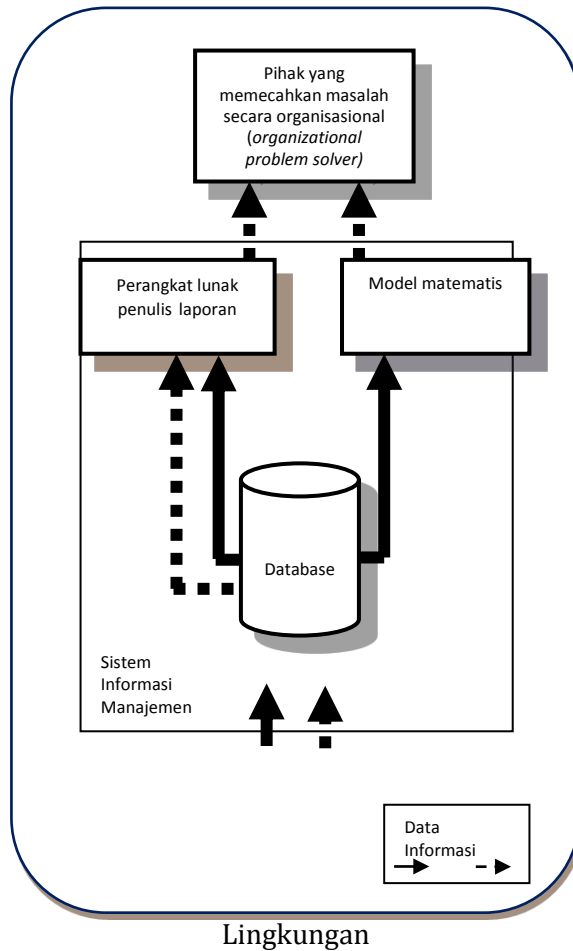
Mcleod, Jr. dan Schell, (2007: 11) mendefinisikan SIM sebagai system berbasis komputer yang menyediakan informasi bagi para pengguna yang memiliki kebutuhan yang sama. Selain itu, Murdick, (1997: 16) dalam bukunya *Sistem informasi modern*, memberikan definisi SIM sebagai berikut:

SIM adalah suatu kelompok orang, seperangkat pedoman, dan petunjuk peralatan pengolahan data (seperangkat elemen), memilih, menyimpan, mengolah dan mengambil kembali data (mengoperasikan data dan barang) untuk mengurangi ketidakpastian pada pengambilan keputusan (mencari tujuan bersama) dengan menghasilkan informasi untuk manajer pada

waktu mereka dapat menggunakannya dengan paling efisien (menghasilkan informasi menurut waktu rujukan).

The Liang Gie, (2000: 31) secara sederhana menyatakan SIM dapat dirumuskan sebagai kebulatan jalinan hubungan dan jaringan lalu lintas informasi dalam suatu organisasi mulai dari sumber yang melahirkan bahan keterangan melalui proses pengumpulan, pengolahan, penahanan, sampai penyebarannya kepada para petugas yang berkepentingan agar dapat melaksanakan semua tugas dengan sebaik-baiknya dan terakhir tiba pada pucuk pimpinan organisasi untuk keperluan membuat berbagai keputusan yang tepat. Sedangkan Davis, (1999: 3) memberikan definisi SIM sebagai sistem manusia atau mesin yang terpadu untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Taylor III, (1999: 682) mengatakan SIM adalah suatu sistem yang secara spesifik dirancang untuk mengarahkan jumlah-jumlah besar dan banyaknya jenis informasi dalam suatu organisasi. Dalam suatu SIM, data dikumpulkan, diorganisasikan, diproses dan dibuat agar mudah diperoleh bagi manajer agar informasi menjadi alat bantu dalam tugas-tugas operasional manajer sehari-hari. Dari definisi tersebut dapat digambarkan suatu model SIM sebagai berikut.

Lingkungan



Gambar 25
Model SIM (McLeod, Jr. dan Schell, 2007: 12)

Berdasarkan pendapat beberapa ahli sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa definisi SIM adalah suatu sistem yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk menyediakan informasi yang penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya SIM yang baik maka pengembangan dan kelangsungan hidup suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Dalam rangka mengikuti perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, maka keberadaan SIM berbasis komputer dalam suatu organisasi sangat diperlukan.

Dengan implementasi SIM berbasis komputer ini diharapkan masalah-masalah yang dihadapi suatu organisasi dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan, sistem

informasi manajemen berbasis komputer memiliki keunggulan dalam mengelola informasi, yaitu dalam hal: kecepatan, kuantitas, repetitif, kompleksitas, akurasi yang tinggi, dan keunggulan yang lainnya, sehingga dapat mendukung perkembangan suatu organisasi. Hal ini didukung oleh Attaran, (2001: 3) yang mengatakan bahwa *"Information technology is so powerful a tool that it can actually create new process design."* Teknologi informasi merupakan suatu alat yang memiliki keunggulan dalam menciptakan disain proses yang baru.

Peranan sistem informasi manajemen berbasis komputer dalam organisasi sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut, karena setiap kebijakan atau keputusan yang diambil jika didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan akan menghasilkan kebijakan atau keputusan yang baik. Dalam mengambil keputusan, informasi merupakan suatu prasyarat sebelum keputusan ditetapkan. Tugas dari sistem informasi manajemen berbasis komputer adalah memberikan kemudahan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap kegiatan suatu organisasi sehingga tujuan organisasi

tersebut dapat tercapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Murdick, (1997: 7) yang mengatakan bahwa tujuan sistem informasi manajemen berbasis komputer adalah menyajikan informasi untuk pengambilan keputusan pada perencanaan, pemrakarsaan, pengorganisasian, pengendalian kegiatan operasi sub sistem suatu organisasi dan menyajikan sinergi organisasi pada proses.

4. Unsur-Unsur SIM Berbasis Komputer

Sistem informasi manajemen berbasis komputer memiliki beberapa unsur yang menjadi bagian dari sistem, sehingga sistem tersebut dapat berjalan dengan baik. Para ahli sudah menerangkan unsur-unsur pembangun sistem informasi manajemen berbasis komputer.

Onong Uchjana Effendi, (1989) membedakan 3 (tiga) unsur dasar dalam sistem informasi manajemen berbasis komputer, yaitu:

- a. *hardware* (perangkat keras)
- b. *software* (perangkat lunak), dan
- c. *brainware* (personalia).

Ross, (1997: 313) mengelompokkan unsur dasar sistem informasi manajemen berbasis komputer menjadi 3 (tiga) macam, yaitu:

- a. *hardware* (perangkat keras),
- b. *software* (perangkat lunak), dan
- c. *brainware* (personalia).

Dari 2 (dua) pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa unsur dasar sistem informasi manajemen berbasis komputer terdiri dari 3 (tiga) unsur sebagai berikut:

- a. *hardware* (perangkat keras),
- b. *software* (perangkat lunak), dan
- c. *brainware* (personalia).

5. Mekanisme Kerja SIM Berbasis Komputer

Sebuah sistem informasi manajemen, baik sistem informasi manual maupun yang dilengkapi dengan perlengkapan sistem komputer memiliki komponen dasar yang sama, yaitu masukan berupa bahan informasi/data, pengolahan data, instruksi dan prosedur, keluaran, serta catatan-catatan dan arsip. Bahan informasi ini yang akan diolah menjadi suatu informasi yang berguna bagi manusia. Proses pengolahan data ini dilakukan dalam suatu mekanisme kerja SIM.

Menurut Richard L. Nolan, terdapat enam tahap pertumbuhan dan perkembangan SIM pada organisasi, yaitu tahap: *initiation*, *contagion*, *control*, *integration*, *data administration*, dan *maturity*.

a. Tahap *Initiation*

- 1) Terutama diusahakan agar penggunaan komputer untuk sistem informasi dapat menekan biaya yang dikeluarkan organisasi (untuk tujuan efisiensi).
- 2) Bagian PDE mengusahakan agar dapat menggunakan dan menguasai teknologi komputer semaksimal mungkin (penguasaan teknologi komputer secara maksimal).

b. Tahap *Contagion*

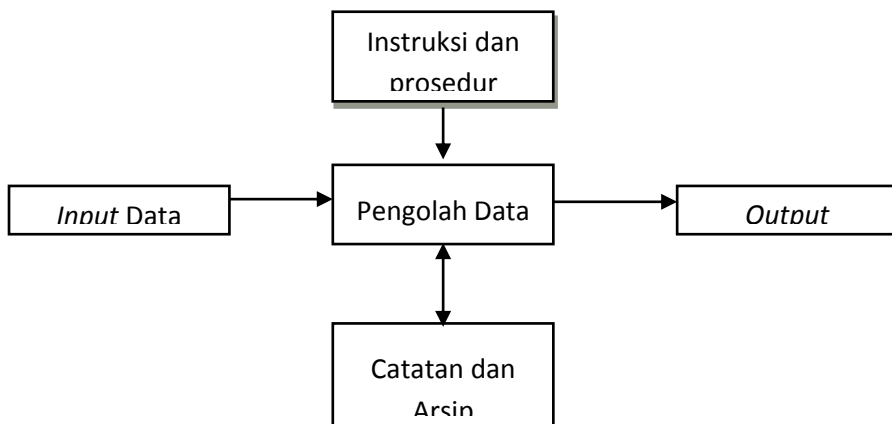
- 1) Merupakan tahap pengolahan data, namun setiap pemakai komputer menyiapkan sendiri-sendiri menurut seleranya masing-masing, padahal antara sistem informasi untuk top manajer, manajer menengah, dan tingkat operasional saling terkait.
- 2) Mulai dirasakan perlunya sinkronisasi sistem informasi dan kesinambungan sistem informasi.

c. Tahap *Control*

- 1) Mulai membenahi penerapan sistem informasi yang menggunakan komputer.

- 2) Pendokumentasiannya diklasifikasikan secara sistematis, Unit Pengolah Data diposisikan pada tingkat yang tepat, yaitu di bawah tanggung jawab manajemen tingkat menengah).
 - 3) Penerapan teknologi database mulai dikembangkan sistem online.
 - 4) Manfaat komputer sebagai alat bantu dirasakan sangat besar.
- d. Tahap *Integration*
- 1) Tahap peningkatan efisiensi usaha & pengendalian efektif
 - 2) Penggunaan komputer perlu diintegrasikan juga dengan cara atau peralatan lainnya.
- e. Tahap *Data Administration*
- 1) Membuat konsep pelaksanaan administrasi terhadap data yang dikumpulkan.
 - 2) Komputer dimanfaatkan untuk pengolahan data yang dapat dipercaya keakuratannya.
- f. Tahap *Maturity*
- 1) Tercapai keseimbangan antara data yang digunakan bersama seluruh unit yang berkepentingan dengan data yang digunakan sendiri oleh unit tertentu.
 - 2) Para pengguna (user) dan bagian PDE bertanggung jawab atas kualitas data dan rancangan penerapannya, sehingga meningkat nilai tambah seoptimal mungkin.
- Murdick (1997: 98) menyatakan komponen-komponen sistem informasi manajemen dibagi menjadi lima bagian, yaitu:
- a. input data,
 - b. pengolah data,
 - c. catatan dan arsip,
 - d. instruksi dan prosedur,
 - e. output.

Mekanisme kerja SIM ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut ini.

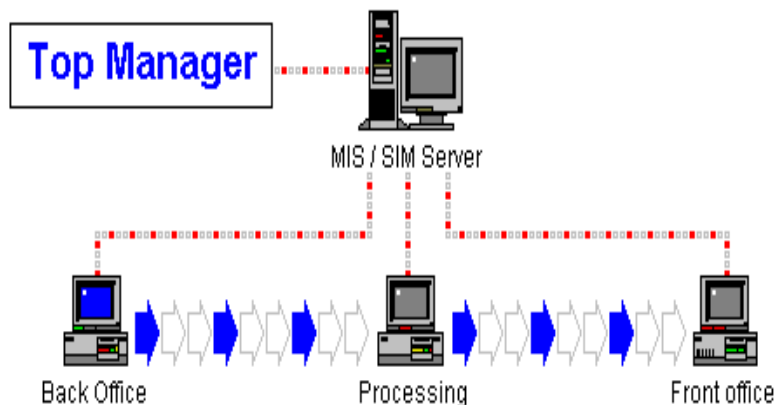


Gambar 26
Komponen-komponen SIM

Sebagai sebuah mekanisme kerja, fungsi-fungsi pokok SIM dapat diilustrasikan sebagai sebuah alur kerja, yaitu: memasukkan data kedalam sistemnya, kemudian data tersebut diolah dengan menyusun kembali data input dan arsip-arsip penyimpanan, langkah berikutnya mengembangkan prosedur-prosedur yang akan menentukan data mana yang akan diperlukan, kapan dan dimana data itu dapat diperoleh, untuk apa data itu dipergunakan, serta memberikan instruksi yang harus diikuti oleh pengolahnya, dan langkah terakhir adalah menyiapkan *output* laporannya.

Dalam suatu perusahaan mekanisme kerja SIM merupakan aliran data pada suatu perusahaan secara *integrated*, dari *back office* (pembelian bahan baku, perangkat keras-perangkat keras, peralatan, pergudangan, dan lain-lain), processing (perencanaan, penjadwalan proses produksi, manajemen sumberdaya, pemeliharaan, dan lain-lain), dan *front office* (penjualan, analisis, dan lain-lain). Sistem

informasi manajemen menerapkan sistem penyajian informasi yang cepat dan akurat (diambil pada tanggal 4 September 2004 dari <http://www.chronobuilding.co.id.>). Mekanisme kerja SIM dapat digambarkan seperti bagan berikut ini.



Gambar 27
Mekanisme Kerja SIM

6. Kebijakan dan Perencanaan Sistem

Sebelum suatu sistem informasi dikembangkan, umumnya terlebih dahulu dimulai dengan adanya suatu kebijakan dan perencanaan untuk mengembangkan sistem itu. Tanpa adanya perencanaan sistem yang baik, pengembangan sistem tidak akan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Tanpa adanya kebijakan pengembangan sistem oleh manajemen puncak (*top management*), maka pengembangan sistem tidak akan mendapat dukungan dari manajemen puncak ini. Padahal dukungan dari manajemen puncak sangat penting artinya. Kebijakan sistem merupakan landasan dan dukungan dari manajemen puncak untuk

membuat perencanaan sistem. Perencanaan sistem merupakan pedoman untuk melakukan pengembangan sistem.

a. Kebijakan Sistem

Kebijakan untuk mengembangkan sistem informasi dilakukan oleh manajemen puncak karena manajemen menginginkan untuk meraih kesempatan-kesempatan yang ada yang tidak dapat diraih oleh sistem yang lama atau sistem yang lama mempunyai banyak kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, misalnya untuk meningkatkan efektivitas manajemen, meningkatkan produktivitas atau meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

b. Perencanaan Sistem

Setelah manajemen puncak menetapkan kebijakan untuk mengembangkan sistem informasi, sebelum sistem ini sendiri dikembangkan, maka perlu direncanakan terlebih dahulu dengan cermat. Perencanaan sistem ini menyangkut estimasi dari kebutuhan-kebutuhan fisik, tenaga kerja, dan dana yang dibutuhkan untuk mendukung pengembangan sistem ini, serta untuk mendukung operasinya setelah diterapkan. Perencanaan sistem dapat terdiri dari perencanaan jangka pendek (*short-range*) dan perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek meliputi periode 1 sampai 2 tahun. Perencanaan jangka panjang melingkupi periode sampai dengan 5 tahun. Karena perkembangan teknologi komputer yang sangat cepat, maka perencanaan pengembangan sistem informasi untuk periode lebih dari 5 tahun sudah tidak tepat lagi.

Dalam merencanakan sistem, terdapat beberapa bagian atau departemen dengan tugas dan fungsi masing-masing. Bagian-bagian yang dimaksud adalah sebagai berikut.

- 1) *Planning staff* mempunyai tugas untuk melakukan perencanaan sistem berdasarkan kebijakan sistem yang telah ditetapkan oleh

manajemen puncak. Bila staf ini tidak ada, fungsinya dapat digantikan oleh departemen pengembangan sistem.

- 2) Departemen pengembangan sistem mempunyai tugas untuk mengembangkan sistem sesuai dengan rencana yang telah dibuat oleh *planning staff*. Bila departemen ini tidak ada, maka fungsinya dapat digantikan oleh konsultan pengembangan sistem di luar perusahaan.
- 3) Departemen pengolahan data mempunyai tugas untuk mengoperasikan sistem yang telah dikembangkan oleh departemen pengembangan sistem. Bila departemen ini tidak ada, maka harus dibentuk atau dapat digabung dengan departemen akuntansi bila ruang lingkungannya hanya berkisar pada pengolahan data akuntansi saja.

c. Proses Perencanaan Sistem

Proses dari perencanaan sistem dapat dikelompokkan dalam 3 proses utama, yaitu sebagai berikut.

- 1) Merencanakan proyek-proyek sistem yang dilakukan oleh staf perencanaan sistem.
- 2) Menentukan proyek-proyek sistem yang akan dikembangkan yang dilakukan oleh komite pengarah.
- 3) Mendefinisikan proyek-proyek sistem yang dikembangkan yang dilakukan oleh analis sistem.

d. Analisis Sistem

Analisis sistem (*systems analysis*) dapat didefinisikan sebagai berikut.

Penguraian dari suatu sistem informasi yang utuh ke dalam bagian-bagian komponennya dengan maksud untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi permasalahan-permasalahan, kesempatan-kesempatan, hambatan-hambatan yang terjadi dan

kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan sehingga dapat diusulkan perbaikan-perbaikannya.

Tahap analisis sistem dilakukan setelah tahap perencanaan sistem dan sebelum tahap disain sistem. Tahap analisis merupakan tahap yang kritis dan sangat penting, karena kesalahan di dalam tahap ini akan menyebabkan juga kesalahan di tahap selanjutnya.

e. Langkah-langkah Analisis Sistem

Langkah-langkah di dalam tahap analisis sistem hampir sama dengan langkah-langkah yang dilakukan dalam mendefinisikan proyek-proyek sistem yang akan dikembangkan di tahap perencanaan sistem. Perbedaannya terletak pada ruang lingkup tugasnya. Di analisis sistem, ruang lingkup tugasnya adalah lebih rinci. Di analisis sistem, penelitian yang dilakukan oleh analis sistem merupakan penelitian terinci, sedangkan perencanaan sistem sifatnya hanya penelitian pendahuluan.

Di dalam tahap analisis sistem terdapat langkah-langkah dasar yang harus dilakukan oleh analis sistem sebagai berikut ini.

- 1) *Identify*, yaitu mengidentifikasi masalah.
- 2) *Undestand*, memahami kerja dari sistem yang ada.
- 3) *Analyze*, menganalisis sistem.
- 4) *Report*, yaitu membuat laporan hasil analisis.

Untuk masing-masing langkah-langkah ini, beberapa tugas perlu dilakukan oleh analis sistem. Supaya memudahkan untuk melakukan koordinasi dan pengawasan, koordinator tim analis dapat membuat suatu kertas kerja yang memuat tugas-tugas yang harus dikerjakan untuk masing-masing langkah analisis sistem ini.

f. Identifikasi Masalah

Mengidentifikasi masalah merupakan langkah pertama yang dilakukan dalam tahap analisis sistem. Masalah dapat didefinisikan

sebagai suatu pertanyaan yang diinginkan untuk dipecahkan. Masalah inilah yang menyebabkan sasaran dari sistem tidak dapat dicapai. Oleh karena itu pada tahap analisis sistem, langkah pertama yang harus dilakukan oleh analis sistem adalah mengidentifikasi terlebih dahulu masalah-masalah yang terjadi. Tugas yang harus dilakukannya adalah sebagai berikut.

1) Mengidentifikasi penyebab masalah.

Analisis sistem harus mempunyai pengetahuan yang cukup tentang aplikasi yang sedang dianalisisnya. Untuk aplikasi bisnis, analisis sistem perlu mempunyai pengetahuan tentang sistem bisnis yang diterapkan di organisasi, sehingga dapat mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya masalah ini. Tahap mengidentifikasi penyebab masalah dapat dimulai dengan mengkaji ulang terlebih dahulu subyek-subyek permasalahan yang telah diutarakan oleh manajemen atau yang telah ditemukan analisis sistem di tahap perencanaan sistem.

2) Mengidentifikasi titik keputusan.

Setelah penyebab terjadinya masalah dapat diidentifikasi, selanjutnya juga harus diidentifikasi titik keputusan penyebab masalah tersebut. Sebagai dasar identifikasi titik-titik keputusan ini, dapat digunakan dokumen sistem bagan alir formulir (*paperwork flowchart* atau *form flowchart*) bila dokumentasi ini dimiliki oleh perusahaan.

3) Mengidentifikasi personil-personil kunci.

Setelah titik-titik keputusan penyebab masalah dapat diidentifikasi beserta lokasi terjadinya, maka selanjutnya yang perlu diidentifikasi adalah personil-personil kunci, baik yang langsung maupun yang tidak langsung dapat menyebabkan terjadinya masalah tersebut. Identifikasi personil-personil kunci ini dapat dilakukan dengan mengacu pada bagan alir dokumen yang ada di perusahaan serta dokumen deskripsi jabatan (*job description*).

g. Memahami Cara Kerja dari Sistem yang Ada

Langkah kedua dari tahap analisis sistem adalah memahami kerja dari sistem yang ada. Langkah ini dapat dilakukan dengan mempelajari secara terinci bagaimana sistem yang ada beroperasi. Untuk mempelajari operasi dari sistem ini diperlukan data yang dapat diperoleh dengan cara melakukan penelitian. Bila ditahap perencanaan sistem juga pernah dilakukan penelitian untuk memperoleh data, penelitian ini sifatnya adalah penelitian pendahuluan. Sedangkan, pada tahap analisis sistem, penelitian yang dilakukan adalah penelitian terinci.

Beberapa tugas yang dilakukan dalam memahami kerja sistem yang ada adalah sebagai berikut.

1) Menentukan jenis penelitian.

Sebelum penelitian dilakukan, sebaiknya ditentukan terlebih dahulu jenis dari penelitian untuk masing-masing titik keputusan yang akan diteliti.

2) Menentukan jadual penelitian.

Penelitian akan dilakukan di tiap-tiap lokasi titik keputusan yang akan diteliti. Penelitian juga biasanya akan dilakukan oleh beberapa peneliti dan memakan waktu yang cukup lama. Supaya penelitian dapat dilakukan secara efisien dan efektif, maka jadual dari penelitian harus direncanakan terlebih dahulu yang meliputi:

- a. Mengatur jadual wawancara.
- b. Mengatur jadual observasi.
- c. Mengatur jadual pengambilan sampel.

3) Membuat penugasan penelitian.

Setelah rencana jadual penelitian selesai dibuat, maka tugas dari tiap-tiap anggota tim analisis sistem untuk melakukan penelitian telah dapat ditentukan. Koordinator tim analisis sistem dapat membuat surat penugasan kepada masing-masing anggota tim analisis sistem ini dengan menyertakan lampiran kegiatan penelitian yang harus dilakukan.

4) Membuat agenda wawancara.

Sebelum suatu wawancara dilaksanakan, akan lebih bijaksana bila waktu dan materi wawancara ini direncanakan terlebih dahulu. Rencana ini dapat ditulis di agenda wawancara dan dibawa selama wawancara berlangsung. Pewawancara dapat melakukan wawancara dengan dasar agenda wawancara ini. Tujuan utama pembuatan agenda wawancara yang akan digunakan dalam wawancara ini adalah supaya wawancara dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan tidak ada materi yang terlewatkan.

5) Mengumpulkan hasil penelitian.

Fakta atau data yang diperoleh dari hasil penelitian harus dikumpulkan sebagai suatu dokumentasi sistem lama. Dokumentasi dari hasil penelitian ini diperlukan untuk beberapa hal, yaitu sebagai berikut.

- a) Membantu kelengkapan (*aid to completeness*). Dengan digunakan formulir-formulir standar untuk mencatat fakta, maka data yang belum terkumpul akan terlihat.
- b) Membantu analisis (*aid to analysis*). Data yang dicatat dalam bentuk tabel atau bagan memungkinkan sistem akan lebih mudah dipahami dan dianalisis.
- c) Membantu komunikasi (*aid to communication*). Formulir-formulir yang standar akan membantu anggota-anggota tim analis untuk berkomunikasi dengan efektif satu dengan yang lainnya. Selain itu juga dapat membantu komunikasi antara analis, pemrogram komputer, operator, dan pemakai sistem.
- d) Membantu pelatihan (*aid to training*). Pelatihan akan lebih efektif bila dilampiri dengan bahan-bahan yang diperlukan secara tertulis.
- e) Membantu keamanan (*aid to security*). Dokumentasi yang berisi dengan fakta terkumpul dapat diibaratkan sebagai bestek rancangan gedung yang telah digambar oleh arsitek dan telah dihitung oleh insinyur teknik sipil. Bila gedung yang

dibangun tidak sesuai dengan keinginan pemakai, atau ada perubahan-perubahan yang perlu dilakukan, atau misalnya gedung yang sudah dibuat mengalami kerusakan-kerusakan, maka dengan adanya dokumentasi, perbaikan-perbaikan atau modifikasi-modifikasi akan lebih mudah dilakukan.

h. Menganalisis Hasil Penelitian

Langkah dilakukan berdasarkan data yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Menganalisis hasil penelitian sering sulit dilakukan oleh analis sistem yang masih baru. Pengalaman menunjukkan bahwa banyak analis sistem yang masih baru mencoba untuk memecahkan masalah tanpa menganalisisnya. Beberapa hasil penelitian yang perlu dianalisis adalah sebagai berikut ini.

- 1) Menganalisis kelemahan sistem. Untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan permasalahan-permasalahan dari sistem yang ada, diantaranya:
 - a) Menganalisis distribusi pekerjaan. Distribusi pekerjaan menunjukkan beban dari masing-masing personil atau unit organisasi dalam menangani kegiatan yang sama.
 - b) Menganalisis pengukuran pekerjaan. Pengukuran pekerjaan menunjukkan pemahaman terhadap kebijaksanaan dan prosedur, kepuasan produktivitas karyawan, ketercapaian sasaran, dan ukuran pekerjaan lainnya.
 - c) Menganalisis keandalan. Keandalan menunjukkan banyaknya kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam suatu kegiatan. Semakin handal berarti semakin sedikit kesalahan yang dilakukan.
 - d) Menganalisis dokumen. Analisis dokumen menunjukkan seberapa perlu dokumen-dokumen yang ada, efektifitas rancangan dokumen, mengetahui tembusan-tembusan dokumen, dan lain sebagainya.

- e) Menganalisis laporan. Analisis laporan menunjukkan tingkat kemudahan mempersiapkan file atau dokumen yang ada, mengetahui ada atau tiadanya duplikasi dokumen, dan lainnya.
 - f) Menganalisis teknologi.
- 2) Menganalisis kebutuhan informasi pemakai/manajemen.
- Walaupun menganalisis kelemahan-kelemahan dan permasalahan-permasalahan yang terjadi merupakan tugas yang perlu, tetapi tugas ini saja belumlah cukup. Tugas lain dari analisis sistem yang masih diperlukan sehubungan dengan sasaran utama sistem informasi, yaitu menyediakan informasi yang dibutuhkan bagi para pemakainya perlu dianalisis.

i. Membuat Laporan Hasil Analisis

Setelah proses analisis sistem ini selesai dilakukan, tugas berikutnya dari analisis sistem dan timnya adalah membuat laporan hasil analisis. Laporan ini diserahkan kepada *steering committee* yang nantinya akan diteruskan ke manajemen. Pihak manajemen bersama-sama dengan panitia pengarah dan pemakai sistem akan mempelajari temuan-temuan dan analisis yang telah dilakukan oleh analisis sistem yang disajikan dalam laporan ini. Tujuan utama dari penyerahan laporan ini kepada manajemen adalah.

- 1) Pelaporan bahwa analisis telah selesai dilakukan.
- 2) Meluruskan kesalahan-kesalahan mengenai apa yang telah ditemukan dan dianalisis oleh analisis sistem tetapi tidak sesuai menurut manajemen.
- 3) Meminta pendapat-pendapat dan saran-saran dari pihak manajemen.
- 4) Meminta persetujuan kepada pihak manajemen untuk melakukan tindakan selanjutnya, dapat berupa meneruskan ke tahap desain sistem atau menghentikan proyek bila dipandang tidak layak lagi.

j. Implementasi SIM Berbasis Komputer dalam Pendidikan

Implementasi SIM berbasis komputer sangat diperlukan dalam pengembangan dunia pendidikan. Peran tersebut dapat dilihat dari banyaknya manfaat dan keunggulan yang dapat diambil dari implementasi SIM berbasis komputer untuk mendukung pengembangan pendidikan, seperti kecepatan, akurasi informasi, tampilan yang menarik, kemudahan dalam pelacakan data, dan lain-lain. Implementasi SIM berbasis komputer dapat berupa: sistem informasi akademik, sistem informasi keuangan di sekolah-sekolah, pemanfaat LAN, internet, dan lain-lain.

Peranan SIM berbasis komputer dalam bidang pendidikan antara lain sebagai berikut.

- 1) Implementasi sistem informasi akademik (Siakad)
- 2) Implementasi sistem informasi keuangan (Sikeu)
- 3) Implementasi sistem informasi kepegawaian (Sikep)
- 4) Sistem basis data
- 5) Implementasi WAN dan LAN
- 6) Implementasi sistem informasi perpustakaan

C. Tenaga Ketatausahaan/Tenaga Administrasi Sekolah

Tenaga ketatausahaan merupakan orang yang bertugas melaksanakan kegiatan ketatausahaan. Dalam Permendiknas nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah-/Madrasah disebutkan bahwa TAS terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus. Adapun ketentuan-ketentuan terkait dengan tenaga administrasi sekolah/madrasah tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Kepala Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah

Pada tingkat SD/MI/SDLB, kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki lebih dari 6 (enam) rombongan belajar. Sementara itu, pada tingkat SMP dan SMA atau yang sederajat dengan keduanya,

keberadaan kepala tenaga administrasi sangatlah penting, apalagi jika mengingat kompleksitas kegiatan ketatausahaan yang terdapat di dalamnya. Meskipun demikian, bagi sekolah-sekolah tertentu yang mengalami keterbatasan-keterbatasan seperti misalnya keterbatasan finansial (terutama sekolah yang diselenggarakan oleh yayasan), keberadaan kepala tenaga administrasi dapat diabaikan, atau bila dimungkinkan, dapat dilakukan melalui rangkap jabatan.

Kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah memiliki tugas pokok dan fungsi memimpin pelaksanaan urusan ketatausahaan yang meliputi rumah tangga sekolah, perlengkapan, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana dan kesiswaan. Selain tugas pokok dan fungsi, kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah juga memiliki tanggung jawab yang meliputi: (1) kebenaran dan ketepatan rencana program tata usaha, (2) penertiban pelaksanaan kegiatan ketatausahaan, (3) penertiban dan kerapian pelaksanaan administrasi sekolah, (4) kebenaran dan ketepatan laporan, serta (5) keamanan dan kelayakan peralatan sekolah.

2) Pelaksana urusan

Pelaksana urusan adalah tenaga administrasi yang bertugas untuk mengurus atau menangani hal-hal yang berkenaan dengan administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana, administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, administrasi persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaan, serta administrasi kurikulum. Pada jenjang SD, pelaksana urusan pada masing-masing bidang dilakukan secara rangkap sehingga disebut dengan pelaksana urusan administrasi umum. Adapun pada jenjang atau tingkat SMP dan SMA atau yang sederajat dengan keduanya, pelaksana urusan dapat diangkat sesuai dengan masing-masing bidang sebagaimana tersebut di atas. Meskipun demikian, pengangkatan pelaksana urusan dari setiap bidang di atas disesuaikan dengan kemampuan finansial. Selain itu, untuk beberapa

pelaksana urusan sebagaimana tersebut di atas dalam pengangkatan-nya diberlakukan beberapa ketentuan, yang meliputi:

- a) Pelaksana urusan administrasi urusan kepegawaian dapat diangkat apabila pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah/madrasah berjumlah minimal 50 orang.
- b) Pelaksana urusan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- c) Pelaksana urusan administrasi kesiswaan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- d) Pelaksana urusan administrasi kurikulum dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 12 (duabelas) rombongan belajar.

Selain ketentuan tentang pengangkatan pelaksana urusan, berikut adalah tugas pokok dan fungsi dari setiap pelaksana urusan.

- a. Tugas pokok dan fungsi urusan persuratan dan kearsipan adalah membantu kepala TAS melaksanakan administrasi ketatausahaan sekolah.
- b. Tugas pokok dan fungsi urusan kepegawaian adalah mengatur administrasi kepegawaian.
- c. Tugas pokok dan fungsi urusan keuangan adalah membantu kepala sekolah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah, memproses pertanggungjawaban dan mengadministrasikan keuangan.
- d. Tugas pokok dan fungsi urusan sarana dan prasarana adalah menyusun kebutuhan, mengatur bahan/peralatan sekolah serta memelihara dan merawatnya.
- e. Tugas pokok dan fungsi urusan kesiswaan adalah membantu Kepala Tata Usaha dalam melaksanakan administrasi kesiswaan.

- f. Tugas pokok dan fungsi urusan kurikulum dan Program Pembelajaran adalah membantu Kepala TAS dalam melaksanakan administrasi kurikulum dan Program Pembelajaran.
- g. Tugas pokok dan fungsi urusan kehumasan adalah membantu Kepala Tata Usaha dalam melaksanakan administrasi kehumasan.

3) Petugas Layanan Khusus

Petugas layanan khusus adalah petugas tata usaha yang bertugas untuk melakukan layanan yang mengacu pada pekerjaan yang sifatnya khusus dan tidak berhubungan langsung dengan tata kelola warkat. Dengan kata lain, petugas layanan khusus merupakan petugas tata usaha yang melakukan kegiatan non administrasi.

Meskipun tidak berhubungan langsung dengan kegiatan administrasi, keberadaan petugas layanan khusus bersifat menunjang sehingga tidak boleh diabaikan. Adapun petugas layanan khusus ini meliputi: penjaga sekolah/madrasah, tukang kebun, tenaga kebersihan, pengemudi, dan pesuruh. Sebagaimana tenaga tata usaha/administrasi lainnya, keberadaan petugas layanan khusus pada sekolah/madrasah ini menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan kemampuan finansial. Adapun tugas pokok dan fungsi dari masing-masing petugas layanan khusus tersebut adalah:

- a. Tugas pokok dan fungsi penjaga sekolah/Petugas Keamanan adalah menjaga keamanan sekolah dan lingkungan agar tercipta suasana aman, tertib, nyaman, dan berwibawa.
- b. Tugas pokok dan fungsi tukang kebun adalah menjaga, membersihkan dan memelihara kebersihan taman/kebun sekolah.
- c. Tugas pokok dan fungsi tenaga kebersihan adalah menjaga, membersihkan dan memelihara kebersihan sekolah.
- d. Tugas pokok dan fungsi pengemudi adalah menyiapkan dan mengemudikan kendaraan dinas untuk kepentingan dinas dengan aman dan lancar.

- e. Tugas pokok dan fungsi pesuruh adalah mengantar surat, meminta bukti penerima surat, dan melaksanakan tugas lainnya sesuai perintah atasannya.

Bab X

KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Drs. Suyud, M.Pd.

A. Dasar-Dasar Kepemimpinan Pendidikan

1. Pemimpin dan Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan digali pada setiap zaman, dari generasi ke generasi guna mencari formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.

Setiap bicara kepemimpinan, pertanyaan yang selalu saja muncul adalah "pemimpin itu dilahirkan atau diciptakan?" Tidak ada jawaban tunggal atas pertanyaan tersebut yang dapat memuaskan semua orang, karena memang sampai sekarang dan mungkin untuk sepanjang jaman terbagi ke dalam tiga aliran sesuai dengan teori lahirnya kepemimpinan. *Pertama*, teori Genetis yang berpendapat pemimpin adalah dilahirkan dengan membawa sifat-sifat kepemimpinan sejak lahir yang diperoleh secara genetik dari orang tuanya. *Kedua*, teori sosial yang berpendapat pemimpin tidak dilahirkan, tidak ada bakat pemimpin. Pemimpin dibentuk melalui

pendidikan, latihan, dan pengalaman. Untuk menjadi pemimpin yang baik dapat dipelajari dari pendidikan, dengan latihan, dan melalui belajar pengalaman. *Ketiga*, teori ekologis, teori ini berusaha menggabungkan kedua teori ekstrim di atas (teori genetis dan sosial), sehingga aliran ini berpendapat untuk menjadi pemimpin yang berhasil mana kala memiliki bakat yang dibawa sejak lahir dan pengetahuan serta keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang intensif serta pengalaman.

Terminologi kepemimpinan lahir sebagai suatu konsekuensi logis dari perilaku dan budaya manusia yang terlahir sebagai individu yang memiliki ketergantungan sosial (*zoon politicon*) yang sangat tinggi dalam memenuhi berbagai kebutuhannya (*homo sapiens*). Dalam upaya memenuhi kebutuhannya tersebut manusia kemudian membentuk organisasi dari yang kecil sampai yang besar sebagai media pemenuhan kebutuhan serta menjaga berbagai kepentingannya. Bermula dari hanya sebuah kelompok, berkembang hingga menjadi suatu bangsa. Dalam konteks inilah, sebagaimana dikatakan Plato dalam filsafat negara, lahir istilah kontrak sosial dan pemimpin atau kepemimpinan (dalam Adi Sujatno, <http://www.korpri.or.id/>). Dalam bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya.

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Adapun istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan kemampuan mempengaruhi orang lain yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang

yang bukan “pemimpin”. Sedangkan istilah “memimpin” digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Berkait dengan pengertian kepemimpinan, menurut Bass dan Stogdill (1990) terdapat 3.000 lebih penelitian dan definisi kepemimpinan yang telah diciptakan manusia (dalam Husaini Usman, 2006: 250). Berikut dikutipkan beberapa definisi kepemimpinan yang dipandang dapat mewakili substansi konsep kepemimpinan.

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang agar bersedia mengikuti bimbingan atau ajakannya untuk mengambil keputusan tertentu.
- b. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang kearah pencapaian tujuan organisasi.
- c. Kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.
- d. Kesiapan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain (anggota kelompok) agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Kemampuan dan keterampilan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Dari sekian banyak definisi kepemimpinan tentu masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun demikian terdapat kesemaaan ide pokok sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan atau proses;

- b. Kepemimpinan mengandung konsep pengaruh, dalam arti pengikutnya akan taat, dan mengikuti apa yang dikehendaki pemimpinnya;
- c. Pengaruhnya dapat berupa perintah (*by force*), stimulasi (*by stimulation*), atau persuasi (*by persuasion*);
- d. Terdapat dua pelaku, yaitu pemimpin (*leader*) dan pengikut (*follower*);
- e. Kegiatan atau prosesnya diarahkan kesuatu hasil, yaitu pencapaian,
- f. tujuan bersama atau organisasi.

Dari ide-ide pokok tersebut, terdapat kesamaan yang esensi yaitu mengandung makna proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau berbuat seperti yang pemimpin kehendaki demi mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok orang untuk berfikir dan bertindak melalui perilaku yang positif dalam rangka mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

2. Tinjauan Singkat Perkembangan Teori Kepemimpinan

Kajian mengenai kepemimpinan termasuk kajian yang multi dimensi, aneka teori telah dihasilkan dari kajian ini. Teori yang paling tua adalah *The Trait Theory* atau yang biasa disebut teori pembawaan. Teori ini berkembang pada tahun 1940-an, bertitik tolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh karakteristik atau sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Karakteristik tersebut dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin, meliputi: bakat-bakat pembawaan, ciri-ciri pemimpin, faktor fisik, kepribadian, kecerdasan, dan ketrampilan berkomunikasi. Asumsi teori sifat adalah untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi. Untuk menjadi seorang pemimpin harus

memiliki sifat-sifat yang seharusnya ada pada seorang pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin dikarenakan ada sejumlah orang yang menganggap orang tersebut memiliki sifat-sifat tertentu yang secara keseluruhan tidak dimiliki oleh orang lain. Sifat-sifat yang seharusnya dimiliki seorang pemimpin antara lain: (1) bertaqwa, (2) berwibawa, (3) jujur, (4) cerdas, (5) tegas, (6) tanggap, (7) simpatik, (8) ramah, (9) sopan, (10) berprakarsa, (11) bijaksana, (12) berani, (13) sederhana, (14) berjiwa besar, (15) bertanggung jawab, (16) terpercaya, (17) adil, dan (18) ikhlas.

Masih banyak rumusan dan rincian tentang sifat dan sikap yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan. Semakin banyak sifat dan sikap positif dimiliki seseorang, semakin tinggi kepemimpinannya dan akan semakin banyak pengikutnya.

Pada kenyataannya, tidaklah mungkin seseorang pemimpin memiliki secara lengkap semua sifat-sifat yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karenanya, sifat-sifat tersebut lebih tepat sebagai tipe ideal seorang pemimpin. Pada akhirnya teori ini ditinggalkan, karena tidak banyak ciri konklusif yang dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Perlu dipahami pula bahwa tidaklah mungkin sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif berlaku untuk segala organisasi dalam segala situasi.

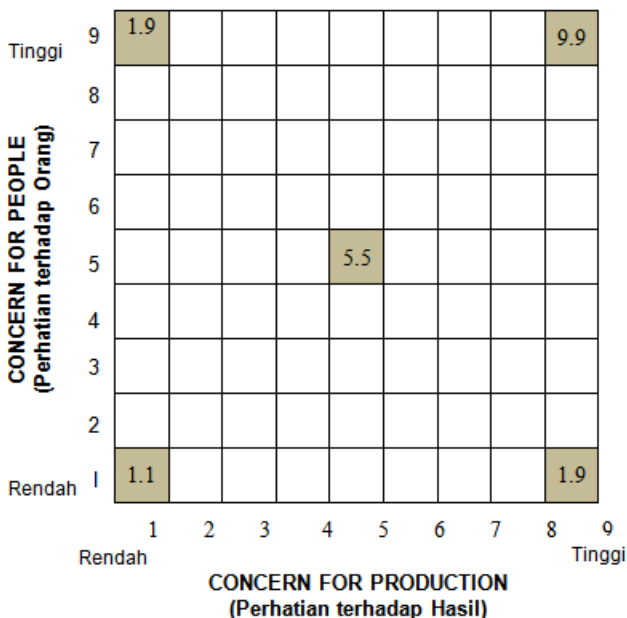
Dengan surutnya minat pada teori pembawaan, muncul teori perilaku, yang lebih dikenal dengan *behaviorist theories*. Teori ini lebih terfokus kepada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Pendekatan teori ini didasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak (perilaku) akan nampak dari cara mempengaruhi orang lain. Dengan demikian pendekatan ini bertitik tolak dari

pemikiran bahwa kepemimpinan sangat erat dengan fungsi utama kepemimpinan, yaitu menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Ada dua kecenderungan perilaku kepemimpinan, yaitu (1) perilaku yang cenderung bersifat konsiderasi (*consideration*) dan (2) perilaku yang cenderung bersifat inisiasi (*initiating structure*). Perilaku kepemimpinan konsiderasi adalah perilaku pemimpin yang berorientasi pada anak buah. Perilaku kepemimpinan konsiderasi atau tenggang rasa mempunyai sifat-sifat: ramah tamah, membela bawahan, memikirkan kesejahteraan anak buah, dan lain-lain. Perilaku kepemimpinan inisiasi adalah perilaku pemimpin yang sangat berorientasi dan memetingkan tercapainya tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan struktur tugas mempunyai sifat-sifat antara lain: selalu mengkritik bawahan, selalu memerintah, selalu memberi tahu, standar pekerjaan keras, dan selalu mengawasi anak buah. Perilaku kepemimpinan tenggang rasa (konsiderasi) dan inisiasi (struktur tugas) tidak saling tergantung (*independent*), artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain.

Dari teori inilah lahirnya konsep tentang *Managerial Grid* oleh Robert Blake dan Hani Mouton. Dengan *Managerial Grid* mereka mencoba menjelaskan bahwa ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik sebagai hasil kombinasi dua faktor, yaitu faktor produksi dan faktor manusia. Di dalam *Managerial Grid* atau Kisi-kisi terdapat empat gaya kepemimpinan, yaitu: (1) *Impoverished Management*, (2) *Country-Club Management*, (3) *Autocratic Task Managers*, dan (4) *Team Managers*. *Impoverished Management* atau gaya miskin/tandus (Gaya 1.1) yaitu manajemen yang paling rendah (minim) terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan dan semangat kerja para bawahan yang bekerja. *Country-Club Management* atau gaya perkumpulan (aya 1.9) yaitu manajemen yang penuh perhatian terhadap kebutuhan orang-orang sehingga suasana organisasi menjadi bersahabat dan

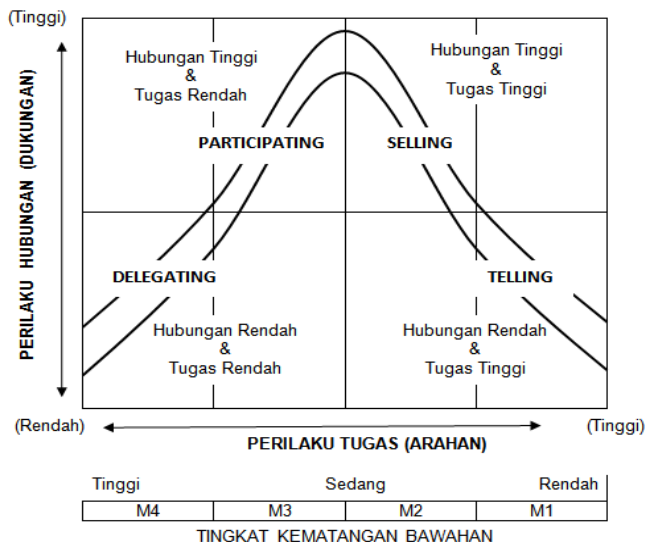
menyenangkan namun yang berkait dengan pelaksanaan tugas rendah (rileks). *Autocratic Task Managers* atau gaya tugas (Gaya 9.1) adalah manajemen yang sangat menekankan pada pelaksanaan tugas sehingga efektivitas dan efisiensi dapat dicapai namun sedikit perhatian pada unsur manusianya. *Team Managers* atau gaya tim (Gaya 9.9) yaitu manajemen yang sekaligus memperhatikan dua unsur yaitu produksi dan manusia, pencapaian tujuan diwujudkan dengan memberikan kepercayaan dan kemerdekaan terhadap orang-orang lewat regulasi tertentu (standar yang ditetapkan).



Gambar 28
Kisi-Kisi Manajemen (*Managerial Grid*)
 (Robert Blake & Jane Mouton, 1964)

Masih banyak lagi teori-teori kepemimpinan yang dilahirkan atas pendekatan studi perilaku kepemimpinan. Namun, pada masa berikutnya teori perilaku dianggap tidak lagi relevan dengan situasi dan kondisi zaman. Timbullah studi kepemimpinan kontingensi atau sering dikenal juga dengan pendekatan *Situational Theory* yang tokoh utamanya centralnya adalah Fiedler. Teori ini berpandangan bahwa ada dua hal esensial yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan, yaitu: (1) situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda, dan (2) menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi tertentu. Dengan demikian pemimpin yang baik menurut teori ini adalah pemimpin yang dapat mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada dan memperlakukan bawahan sesuai kondisi bawahan yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda-beda.

Banyak lahir gaya kepemimpinan yang dihasilkan dari studi kepemimpinan kontingensi ini. Satu di antaranya yang sangat terkenal adalah yang dikemukakan oleh Hersey dan Balanchart berikut ini.



Gambar 29
Kepemimpinan Situasional(Haersey dan Blanchart)

Tingkat kematangan atau kedewasaan bawahan dibedakan ke dalam empat kategori, yaitu Rendah (M1), Rendah ke Sedang (M2), Sedang ke Tinggi (M3), dan Tinggi (4).

- M1: Tingkat kematangan rendah, yaitu bawahan yang tidak mempunyai kemampuan bekerja, dan tidak ada kemauan atau kurang yakin terhadap apa yang akan dikerjakan.
- M2: Tingkat kematangan rendah ke sedang, yaitu bawahan yang tidak mempunyai kemampuan bekerja, tetapi memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas (bekerja) memiliki keyakinan terhadap apa yang akan dikerjakan.
- M3: Tingkat kematangan sedang ke tinggi, yaitu bawahan yang mempunyai kemampuan bekerja, akan tetapi tidak memiliki kemauan atau merasa kurang yakin terhadap apa yang akan dikerjakan.

M4: Tingkat kematangan tinggi, yaitu bawahan yang di samping mempunyai kemampuan juga memiliki kemauan atau merasa untuk bekerja.

Perkembangan teori-teori di atas sesungguhnya adalah sebuah proses pencarian formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Atau dengan kata lain sebuah upaya pencarian sistem kepemimpinan yang efektif dan strategis. Dalam perkembangan terakhir muncul pendekatan kepemimpinan transformasional yang dilawankan dengan kepemimpinan transaksional.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Konsepsi Kepemimpinan Transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns tahun 1978 yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pemimpin dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (*transforming leadership as a process in which leaders and followers raise one another to a higher levels of morality and motivation*). Dalam pengertian lainnya, pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Transformasi berarti perubahan besar dan menyeluruh, bukan sekedar perubahan biasa (*change*), transformasi memiliki makna lebih dari reformasi. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang visioner, pemimpin yang futuristik atau pemimpin yang berorientasi jauh kedepan, pemimpin yang peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di luar. Dengan demikian kepemimpinan transformasional menekankan pada peranan pemimpin untuk melakukan perubahan-perubahan

secara mendasar di dalam organisasi (meliputi aspek struktur, kultur, dan figur), sehingga diperoleh kinerja organisasi yang lebih efektif dan produktif.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass tahun 1985. Bass memberikan definisi *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*. Selanjutnya, secara operasional Bass memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“leadership and performance beyond expectations”*. Definisi lain tentang kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut. Sadler (1997), kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai-nilai dan visi organisasi. *(transformational leadership is the process of engaging the commitment of employees in the context of shared values and shared vision. Gary Yukl ((1994), transformational leadership refers to the process of building commitment to the organization’s objectives and empowering followers to accomplish these objectives. Transformational leadership also examine how leaders change the culture and structure of the organization to be consistent with management strategies for accomplishing organizational objectives.*

Dari beberapa definisi tersebut, terdapat beberapa kata kunci kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) komitmen (*commitment*),
- 2) berbagi nilai-nilai organisasi (*shared velues*),
- 3) berbagi visi organisasi (*shrared vision*),

- 4) pemberdayaan (*empowering*), dan
- 5) perubahan kultur dan struktur organisasi (*change the culture and structure of the organization*).

Dalam kepemimpinan transformasional, berbagi nilai-nilai (*shared values*) merupakan hal yang sangat esensial, yaitu saling berkontribusi dalam membangun dan mengembangkan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi tersebut antara lain: kedisiplinan, keadilan, kebersamaan, kepercayaan (*trust*), saling percaya, menghargai keragaman, kejujuran, kepatuhan, ketaatan, keterbukaan, kesadaran (berorganisasi), rela berkorban, kerja keras, menghargai waktu, dan lain-lain. Di samping nilai-nilai organisasi, hal esensial selanjutnya di dalam kepemimpinan transformasional adalah adanya visi organisasi, yaitu cita-cita, harapan-harapan, atau apa saja yang diinginkan untuk mewujudkan kondisi masa depan yg lebih baik. Visi merupakan idealisme dari organisasi sebagai pengarah atau pedoman kegiatan. Dengan demikian pemimpin transformasional harus berperan sebagai agen perubahan, dapat merumuskan visi yang menjadi cita-cita luhur yang dapat membesarkan organisasi dalam target (kurun) waktu tertentu, dan mampu mendorong dan menginspirasi tertanamnya nilai-nilai organisasi sebagaimana disebutkan di atas kepada para anak buahnya. Dengan demikian kepemimpinan transformasional dapat membangun kesadaran para bawahan atau pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan, dan kemanusiaan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari ekspektasi awal mereka.

b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik atau ciri-ciri sebagai berikut.

- 1) Menempatkan diri sebagai *change agent*
- 2) Berani bertindak untuk melakukan perubahan

- 3) Peduli terhadap nilai-nilai *humanistic*. Artinya menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan: mengembangkan rasa empati dan simpati, saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling mempedulikan, ramah, bertindak secara santun; peduli terhadap aspek-aspek pribadi dan sosio-emotional; dengan dilandasi oleh rasa saling mencintai, saling menghargai, saling mempercayai, dan saling menghormati dalam suasana yang penuh kebebasan.
- 4) Mengembangkan nilai-nilai untuk maju dan semangat kerja keras, disiplin, dan menghargai waktu;
- 5) Membangun dan mengembangkan budaya mutu. Makna mutu adalah menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas unggul, dan kompetitif dalam pemasaran, dilakukan oleh sumber daya manusia yang profesional, dikelola dengan manajemen peningkatan mutu, muaranya berupa produk dan layanan yang dapat memuaskan pelanggan
- 6) Pemimpin yang selalu belajar sepanjang hayat;
- 7) Pemimpin yang mampu mengatasi permasalahan yang kompleks (*complexity*), tidak menentu (*uncertainly*), dan membingungkan (*ambiguity*);
- 8) Pemimpin yang memiliki pandangan jauh kedepan (*visioner*).
- 9) Pemimpin yang berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi;
- 10) Pemimpin yang mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras dalam memajukan organisasi;
- 11) Pemimpin yang mampu menciptakan budaya organisasi yang positif, yaitu pemimpin yang mampu mengembangkan nilai-nilai: kerja keras, semangat kerja yg tinggi, disiplin, selalu berusaha meningkatkan mutu, dan sadar organisasi (mengembangkan nilai-nilai: "*rasa handarbeni, lan rasa hangrungkebi*" (*sense of belonging and sense of responsibility*);

c. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Ada empat komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

1) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pemimpin. Pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk sadar akan nilai organisasi, memiliki kepedulian dan kebanggaan akan organisasinya dan dapat menjelaskan visinya dengan sangat jelas dan menarik. Pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang luar biasa bagus atau hebat (melalui kerja keras). Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Seorang pemimpin transformasional harus memiliki idealisme tinggi; memiliki visi yang jelas dan kesadaran akan tujuan (*having a clear vision and sense of purpose*).

2) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Pemimpin yang selalu mengilhami/mensemangati atau memotivasi pengikutnya (untuk berprestasi yang setinggi-tingginya), menempatkan diri sebagai orang yang dapat diteladani, menggunakan prinsip kebersamaan dalam mengangkat

beban tugas (*motivating people, generating enthusiasm, setting an example, being seen to share the load*).

3) *Intellectual stimulation:*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif. Pemimpin yang di dalam mengarahkan pengikutnya selalu menggunakan pertimbangan rasional (nalar); dia banyak inisiatif dan mengembangkan cara-cara baru dalam mempengaruhi pengikutnya, yaitu dengan cara-cara yang kreatif dan inovatif (*actively soliciting new ideas and new ways of doing thing*).

4) *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan (*paying attention to the needs and potential for development of their individual followers*);

d. Kepemimpinan Transformasional untuk Masa Kini dan Masa Depan

Beberapa alasan mengapa kepemimpinan transformasional cocok untuk pemimpin masa kini dan masa depan adalah sebagai berikut.

- 1) Pemimpin yang mampu mengembangkan nilai-nilai kerja keras, menghargai waktu, semangat dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
- 2) Pemimpin yang dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
- 3) Pemimpin yang selalu memperjuangkan nasib pengikutnya, dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.
- 4) Pemimpin yang mampu menyadarkan anggotanya akan (a) rasa memiliki/*rasa melu handarbeni dan rasa hangrungkebi (sense of belonging, and sense of responsibility)*, serta kesadaran untuk meraih prestasi dan produktivitas yang tinggi.
- 5) Pemimpin yg selalu memperjuangkan nasib pengikutnya, dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.

e. Mengembangkan Kepemimpinan Transformational

Untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional dapat mepedomani beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Kembangkan suatu visi yang jelas dan dapat diterima pengikutnya
- 2) Kembangkan strategi untuk merealisasikan visinya tsb;
- 3) Jelaskan dan sosialisasikan visinya kepada semua pengikutnya;
- 4) Bertindaklah dengan penuh percaya diri dan bersikap positifistik;
- 5) Ekspresikan sikap percaya diri tsb kpd pengikutnya;
- 6) Gunakan sukses awal unt. membangun rasa percaya diri;
- 7) Berikan contoh sbg pengarah tindakan;
- 8) Ciptakan budaya kerja produktif;
- 9) Rayakan setiap mencapai keberhasilan. Bilamana perlu selenggarakan upacara untuk merayakan keberhasilan usaha:

misalnya upacara pemberian pengharagaan atas prestasi seseorang.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk untuk melakukan beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
- 2) Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
- 3) Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi.
- 4) Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

5. Kepemimpinan Khas Indonesia

Ada banyak konsep kepemimpinan khas Indonesia yang telah berkembang dan menjadi rujukan, ajaran, dan/atau pedoman dalam sikap tata perilaku hidup, khususnya bagi para pemimpin (formal dan informal) di Indonesia. Beberapa konsep kepemimpinan khas Indonesia yang dapat disajikan di sini sebagai berikut.

a. Hasta Brata

Ajaran kepemimpinan Hasta Brata asal muasalnya dari India yang kemudian dikembangkan oleh orang Indonesia melalui dunia pewayangan. Ajaran ini adalah dari 8 (delapan) wejangan atau nasehat Prabu Ramawijaya dari Kerajaan Ayodya kepada Raden Wibisono yang akan memimpin Kerajaan Alengka setelah selesainya perang besar antara Rama melawan Rahwana. Secara singkat, ajaran Hasta Brata adalah *pengejawantahan* (manifestasi) dari Tuhan Yang Maha Esa di alam semesta ini, yaitu sifat-sifat tanah, api, angin, air,

angkasa, bulan, matahari, dan bintang. Uraian dari ke delapan unsur alam semesta ini adalah sebagai berikut.

1) Tanah

Sifat tanah adalah murah dan senantiasa memberi, dalam arti apa saja yang ditanam tumbuh berbuah berlipat ganda bagi yang menanam. Bahkan, kekayaan yang terkandung di dalam tanah jika diolah akan menambah kesejahteraan pengolaknya. Tanah juga memiliki sifat teguh dan kuat, sabar dan menerima segalanya, tidak pernah mengeluh dibebani apapun dan tidak membedakan, serta menerima apa saja yang jatuh di atasnya; apakah sesuatu yang baik, yang buruk, yang berbau, yang suci, yang sedap, dan lain lain. Watak dan perilaku pemimpin seyogyanya mencontoh tanah ini, yakni teguh dan sabar serta tidak *cengeng*.

2) Api

Api mempunyai sifat panas tetapi suci. Sifat pemimpin yang mencontoh api ini seharusnya berani “membakar” kekurangan-kekurangan dan memperbaiki kembali serta “menggodok” yang baru yang lebih baik, sesuai keperluan. Tampil berwibawa dan berani menegakkan hukum dan kebenaran secara tegas dan tuntas tanpa pandang bulu.

3) Angin

Angin selalu berada di segala tempat, tanpa membedakan dataran tinggi atau rendah, daerah kota ataupun pedesaan, orang kaya atau orang miskin. Mencontoh angin, seorang pemimpin hendaknya selalu dekat dengan rakyat atau anak buah tanpa membedakan derajat dan mer tabatnya, sehingga secara langsung dapat mengetahui keadaan dan keinginan rakyat atau anak buahnya.

4) Air

Sifat air adalah *warata maratani*. Artinya, air itu dapat rata dan bersimbah kemana-mana secara seimbang. Demikian pula

seorang pemimpin wajib mengusahakan meratanya kemakmuran, keselamatan dan kesejahteraan anak buahnya. Menempatkan semua anak buahnya pada derajat dan martabat yang sama di hatinya.

5) Angkasa

Keberadaan angkasa mempunyai kekuasaan yang tak terbatas sehingga mampu menampung apa saja yang datang padanya. Seorang pemimpin hendaknya mempunyai keluasan batin dan kemampuan mengendalikan diri yang kuat hingga dengan sabar mampu menampung pendapat anak buahnya yang bermacam ragam sesuai keperluan, prestasi, dan posisi masing-masing. Bahkan, pemimpin harus mampu menampung berita apapun mengenai dirinya, baik yang positif maupun negative tanpa kehilangan pengamatan diri, sabar, dan tawakal.

6) Bulan

Sifat bulan adalah memberikan sinar terang pada waktu malam. Seorang pemimpin wajib memberikan sinar yang menimbulkan semangat serta rasa percaya dan terlindung dari anak buahnya dari situasi yang pada suatu saat mengalami krisis, kesusahan lahir-batin. Pemimpin wajib memberikan pula pelajaran-pelajaran, penerangan, yang mengangkat bawahannya dan gelapnya kebodohan.

7) Matahari

Matahari merupakan sumber energi yang menopang kehidupan di bumi yang membuat semua makhluk hidup tumbuh dan berkembang. Seorang pemimpin hendaknya mampu mendorong dan menumbuhkan daya hidup rakyat atau anak buahnya untuk membangun lembaganya, dengan memberikan bekal lahir dan batin untuk mampu berkarya.

8) Bintang

Sebagai benda langit, dalam kurun waktu yang lama, bintang senantiasa mempunyai tempat yang tetap di langit sehingga

dapat menjadi pedoman arah (kompas). Seorang pemimpin hendaknya menjadi teladan rakyat atau anak buahnya, tidak ragu menjalankan keputusan yang telah disepakati, serta tidak mudah terpengaruh oleh pihak yang diduga akan menyakitkan.

Ajaran-ajaran tersebut di atas pada masa kini terkesan terlalu idealistik. Namun, sebenarnya apabila seseorang pemimpin mampu mendalami dan melaksanakan ajaran tersebut akan memiliki kepemimpinan yang kuat dan dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam mengembangkan dan menggerakkan organisasi yang dipimpinnya menuju kemajuan dan keberhasilan mencapai tujuannya. Dan bahkan, dengan melaksanakan ajaran hasta Brata tersebut dapat membantu pemimpin mengatasi krisis dan keadaan yang kadang-kadang cenderung tidak menentu.

b. Kepemimpinan Pancasila

Kepemimpinan Pancasila secara substansi mengambil ajaran yang dicetuskan oleh tokoh pendidikan nasional Ki Hadjar Dewantara, yang terdiri dari tiga kalimat, yaitu: (1) *ing ngarso sung tulodo*, (2) *ing madyo mangun karso*, dan (3) *tut wuri handayani*. Penjelasannya sebagai berikut.

1) Ing Ngarsa Sung Tuladha

Secara harfiah mengandung arti, di depan memberi teladan. Seorang pemimpin harus mampu – lewat tutur kata, sikap, dan perbuatan – menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan (*modelling*) orang-orang yang dipimpinnya.

2) Ing Madya Mangun Karsa

Secara harfiah mengandung arti, di tengah membangun karsa atau inisiatif. Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat bersewa-karsa atau berinisiatif dan berkreasi pada orang-orang yang dipimpinnya.

3) Tut Wuri Handayani

Secara harfiah mengandung arti, mengikuti dari belakang dengan memberikan bimbingan. Seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang dipimpinnya agar berani berjalan di depan dan bertanggung jawab.

Dengan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagaimana dipaparkan di atas itu diharapkan proses kemajuan masyarakat dapat berjalan dengan laras dan manusiawi. Norma-norma kepemimpinan lainnya yang relevan dan sangat mendukung ketiga prinsip kepemimpinan tadi dan yang juga sesuai dengan nilai-nilai luhur Pancasila adalah:

- 1) berwibawa (terutama karena integritas pribadinya yang dijiwai oleh nilai-nilai Pancasila)
- 2) jujur
- 3) terpercaya
- 4) bijaksana
- 5) mengayomi
- 6) berani mawas diri
- 7) mampu melihat jauh ke depan
- 8) berani dan mampu mengatasi kesulitan
- 9) bersikap wajar
- 10) tegas dan bertanggung jawab atas putusan yang diambil
- 11) sederhana
- 12) penuh pengabdian kepada tugas
- 13) berjiwa besar
- 14) mempunyai sifat ingin tahu (suatu pendorong untuk kemajuan).

Satu lagi kepemimpinan khas Indonesia, Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI) sekarang Tentara Nasional Indonesia (TNI) telah berhasil merumuskan gaya kepemimpinan yang lengkap dan sistematis. TNI telah menetapkan *Sebelas Azas Kepemimpinan*, yang juga mencakup Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. Sebelas Azas Kepemimpinan tersebut sebagai berikut.

1) Taqwa

Taqwa berarti iman dan percaya kepada Tuhan Yang Maha Esa disertai taat menjalankan perintahNya dan menjauhi laranganNya.

2) Ing Ngarsa Sung Tulodha

Pada intinya ini berarti berada di depan untuk memberikan teladan yang positif kepada anak buah.

3) Ing Madya Mangun Karsa

Ini bermakna ikut bergiat dan menggugah semangat untuk berkreasi di tengah-tengah anak buah.

4) Tut Wuri Handayani

Berarti memberikan dorongan dari belakang agar anak buah maju terus dengan kesanggupan bertanggung jawab.

5) Waspada Purbawasesa

Waspada purbawasesa maknanya adalah waspada disertai kemampuan mengendalikan anak buah secara bijaksana sesuai dengan kewenangannya.

6) Ambeg Paramarta

Ampeg paramarta berarti mampu memilih secara tepat mana yang terlebih dahulu harus diutamakan atau mampu menyusun skala prioritas.

7) Prasaja

Prasaja berarti berperilaku sederhana atau bersahaja, tidak berlebih-lebihan.

8) Satya

Satya mengandung makna loyal kepada atasan, teman sejawat, dan bawahan.

9) Gemi Nastiti

Gemi nastiti berarti mampu membatasi pengeluaran hanya pada yang bermanfaat atau mendesak, tidak hidup boros.

10) Blaka

Belaka bermakna terbuka dan berani bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan.

11) Legawa

Legawa berarti tunduk pada saatnya menyerahkan jabatan atau tanggung jawab kepada generasi yang lebih muda.

Meskipun Sebelas Azas Kepemimpinan tersebut khusus untuk kalangan ketentaraan, namun karena lengkap dan berlandaskan nilai-nilai dari Pancasila, maka sangat patut dijadikan pedoman bagi para pemimpin non-TNI (pemimpin sipil). Kesebelas azas kepemimpinan tersebut dapat dijadikan tolok ukur untuk menilai seseorang pemimpin. Pemimpin yang baik adalah yang di dalam tutur kata, sikap, dan perbuatannya merefleksikan sebelas azas tersebut. Sangat mungkin tidak semua azas dapat dipenuhi oleh seorang pemimpin, namun semakin banyak azas yang dapat dilaksanakan, semakin tinggi nilai kepemimpinannya.

6. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif

Untuk memahami kepemimpinan efektif, William D. Hitt (1993) sebagaimana dikutip oleh Nursya'bani Purnama (2000: 115-129), menyajikan berbagai ide atau gagasan dari sejumlah tokoh mengenai kepemimpinan yang efektif, sebagai berikut.

Plato	Para pemimpin yang efektif adalah philosoper-raja
Machavelli	Para pemimpin yang efektif adalah <i>power-wielders</i> , individu yang menggunakan manipulasi, eksploitasi, dan tipu daya untuk mencapai tujuan mereka sendiri
Weber	Para pemimpin yang efektif memiliki karisma-bahwa kualitas spiritual kekuatan khusus pribadi yang memberikan pengaruh individu terhadap banyak orang
Taylor	Para pemimpin yang efektif melihat manajemen sebagai ilmu
DePree	Para pemimpin yang efektif melihat manajemen sebagai sebuah seni

Drucker	Para pemimpin yang efektif mampu melaksanakan fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan pengukuran
Appley	Para pemimpin yang efektif telah menguasai seni menyelesaikan sesuatu yang lain through
McGregor	Para pemimpin yang efektif memahami sisi manusia dari perusahaan
Likert	Para pemimpin yang efektif mampu membangun sistem manajemen yang efektif
Blake and Mouton Iacocca	Para pemimpin yang efektif memilih gaya kepemimpinan yang mencerminkan kepedulian terhadap produksi dan orang
Bradford and Cohen	Para pemimpin yang efektif berfokus pada tiga "P", produk orang, dan laba-dalam urutan itu
Block	Para pemimpin yang efektif adalah mengembangkan orang-orang
Kanter	Para pemimpin yang efektif adalah memberdayakan orang lain
Bennis and Nanus	Para pemimpin yang efektif adalah master perubahan
Burns	Para pemimpin yang efektif mempunyai visi dan mampu menerjemahkan visi ke dalam tindakan
Deming	Para pemimpin yang efektif mampu mengangkat pengikut ke dalam diri mereka lebih baik. Para pemimpin yang efektif membantu orang lain melakukan pekerjaan yang berkualitas.

Sumber: **Hitt, William D. (1993)**, "The Model of Leader: A Fully Functioning Person", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 14 No. 7.

Karakteristik pemimpin yang efektif, menurut Tannenbaum and Schmidt (1958) dalam Sofiaty (1995) meliputi: (1)

mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, (2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, (3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, (4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, (5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, (6) member peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, (7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, (8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, (9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan (10) menghargai prestasi bawahan.

Menjadi pemimpin yang efektif, tidak bisa terjadi seketika, namun membutuhkan proses panjang. Menyadari hal itu, banyak organisasi membuat perencanaan suksesi dan pendidikan-latihan khusus untuk memperoleh figur pemimpin yang memenuhi kapabilitas sesuai persyaratan di atas. Untuk menjadi pemimpin yang efektif organisasi masa depan, menurut Quirke (1995) dalam Mulyadi (1998), 5 tahap berikut harus dilalui, yaitu: *awareness* (kesadaran), *understanding* (pemahaman), *support* (dukungan), *involvement* (keterlibatan), dan *commitment* (komitmen). Kesadaran akan adanya perubahan berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menyadari, memahami, memberi dukungan, melibatkan diri, dan memiliki komitmen terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

Operasionalisasi upaya peningkatan keefektifan kepemimpinan, organisasi dapat mengadopsi strategi yang disebut "*Creative Strategies for Improving Leadership Effectiveness*" sebagaimana disampaikan oleh Evi Sofiati (1995: 20-25), mencakup menciptakan substitusi dan mengembangkan arahan dan daya dukung pemimpin.

a. Menciptakan substitusi untuk arahan dan daya dukung pemimpin, mencakup:

1) Mengembangkan sistem kolegal bimbingan:

- a) Penilaian rekan untuk meningkatkan penerimaan umpan balik oleh bawahan
- b) Lingkaran Kualitas untuk meningkatkan kontrol staf terhadap kualitas produksi
- c) Jaringan dukungan rekan; sistem mentor
- 2) Meningkatkan organisasi berorientasi kinerja:
 - a) Sistem penghargaan organisasi secara otomatis
 - b) Program pelompok manajemen berdasarkan sasaran (MBO)
 - c) pernyataan misi perusahaan dan kode etik
- 3) Meningkatkan ketersediaan staf administrasi:
 - a) Pelatihan personil yang terspesialisasi
 - b) Pemecah masalah untuk permasalahan hubungan manusia
 - c) Penasehat teknis untuk membantu operator produksi.
- 4) Meningkatkan profesionalisme bawahan:
 - a) Pengaturan staf berdasarkan profesionalisme karyawan
 - b) Pengembangan rencana untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman karyawan
 - c) Mendorong partisipasi aktif dalam asosiasi profesional.
- 5) Mendesain ulang pekerjaan untuk meningkatkan:
 - a) Umpan balik kinerja dari tugas
 - b) Memperhatikan ideologi untuk pekerjaan
- 6) Memulai kegiatan *tim-building* untuk mengembangkan keterampilan manajemen diri kelompok seperti:
 - a) Memecahkan masalah berkaitan dengan pekerjaan sendiri
 - b) Menyelesaikan konflik interpersonal diantara anggota
 - c) Memberikan dukungan interpersonal kepada anggota
- b. Menciptakan pengembang untuk arahan dan daya dukung pemimpin
 - 1) Meningkatkan persepsi bawahan terhadap pengaruh pemimpin/keahlian:
 - a) Menyediakan hal terbaik yang terlihat pada pemimpin

- b) Berikan pentingnya tanggung jawab pemimpin dalam organisasi
- c) Membangun citra pemimpin melalui publikasi *in-house* dan sarana lainnya
- 2) Membangun iklim organisasi:
 - a) Hadiah terhadap kemenangan kecil untuk meningkatkan kepercayaan bawahan
 - b) Tekankan upacara dan mitos untuk mendorong keterpaduan dan norma kinerja tinggi
- 3) Meningkatkan ketergantungan bawahan pada pemimpin:
 - a) Membuat krisis yang membutuhkan tindakan segera
 - b) Kenaikan *contrality* pemimpin dalam memberikan informasi
 - c) Hilangkan pendekatan *one-over-one*
- 4) Meningkatkan daya posisi pemimpin:
 - a) Perubahan arah untuk meningkatkan status
 - b) Meningkatkan daya hadiah
 - c) Hilangkan sumber daya dasar
- 5) Buat kelompok kerja kohesif dengan norma kinerja tinggi:
 - a) Menyediakan pengaturan fisik konduktif untuk kerja tim
 - b) Mendorong partisipasi bawahan dalam pemecahan masalah kelompok
 - c) Meningkatkan status kelompok
 - d) Membuat persaingan antargolongan

Dalam kaitannya dengan persekolahan, Direktorat Jenderal PMPTK (2007) menyebutkan bahwa kepala sekolah efektif harus mampu mengetahui, yaitu: (a) mengapa pendidikan yang baik diperlukan di sekolah? (b) apa yang diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah? dan (c) bagaimana mengelola sekolah untuk mencapai prestasi terbaik? Kemampuan untuk menguasai jawaban atas ketiga pertanyaan ini akan dapat dijadikan standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah efektif atau tidak?

Secara umum, ciri dan perilaku kepala sekolah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: (a) kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas; (b) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah; dan (c) memfokuskan aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Greenfield, 1987; Manasse, 1985). Adapun secara lebih detil, deskripsi tentang kualitas dan perilaku kepala sekolah efektif dapat diambil dari pengalaman riset di sekolah-sekolah unggul dan sukses di negara maju.

Atas dasar hasil riset tersebut, dapat dijelaskan ciri-ciri sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah efektif memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut.
- b. Kepala sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.
- c. Kepala sekolah efektif tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- d. Kepala sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan.
- e. Kepala sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif.
- f. Kepala sekolah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

Ciri-ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah di abad 21, menurut (Reinhartz & Beach, 2004) adalah sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan yang jujur, yang membela kebenaran, dan memiliki pengetahuan nilai-nilai utama.
- b. Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru,

tenaga kependidikan, siswa. Orang-tua, dll.

- c. Kepemimpinan yang menciptakan "*surplus of vision*"- sebagai milik kita semua.
- d. Kepemimpinan yang hanya percaya pada data yang benar.
- e. Kepemimpinan yang memulai kepemimpinannya dengan introspeksi dan refleksi.
- f. Kepemimpinan yang memberdayakan diri kita semua dan berbagi informasi, mengambil keputusan bersama.
- g. Kepemimpinan yang melibatkan pengidentifikasian, berkenaan dengan hambatan-hambatan personal untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Kepala sekolah yang tidak efektif biasanya memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Martin & Millower, 1981; Willower & Kmetz, 1982).

- a. Membatasi perannya sebagai manajer sekolah dan anggaran.
- b. Menjaga dokumen, sangat disiplin.
- c. Berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga.
- d. Membiarkan guru mengajar di kelas tanpa ada pengawasan dan pembinaan.
- e. Memanfaatkan waktu hanya sedikit untuk urusan kurikulum dan pembelajaran

Indikator mutu kepemimpinan efektif untuk kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- a. Pengambilan keputusan diambil secara partisipatif.
- b. Pengambilan keputusan bersifat objektif sesuai kebutuhan di lapangan.
- c. Pengambilan keputusan relevan dengan kondisi siswa.
- d. Terjadi keakraban antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa di sekolah.
- e. Kepala sekolah terbuka menerima kritik dan saran.
- f. Kepala sekolah terbuka terhadap pembaharuan-pembaharuan dalam sistem pendidikan.

- g. Ada kejelasan pendelegasian tugas antara kepala sekolah guru, dan staf.
- h. Kepala sekolah memberi kesempatan yang sama ke semua guru dan staf untuk mengembangkan diri.
- i. Kepala sekolah memiliki visi, misi dan tujuan ke depan yang jelas (kepala sekolah harus visioner).

7. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah/madrasah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

a. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan sesuai dengan jenjang/jenis sekolah di mana akan diangkat menjadi kepala sekolah;
- 6) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada satuan pendidikan sesuai dengan jenjang/jenis sekolah di mana akan diangkat menjadi kepala sekolah;

- 7) Memiliki sertifikat kepala sekolah pada satuan pendidikan sesuai dengan jenjang/jenis sekolah di mana akan diangkat menjadi kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

b. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

1) Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/-madrasah.
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan

prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

3) Kewirausahaan

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4) Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5) Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dengan Permendikbud tentang standar kepala sekolah/madrasah ini, maka pengisian jabatan kepala sekolah/madrasah telah tersedia regulasiya secara jelas. Pengisian jabatan kepala sekolah model lama yang lebih menekankan senioritas guru sudah tidak tepat lagi dan harus ditinggalkan. Jabatan kepala sekoah adalah jabatan profesional sehingga harus dijabat oleh guru yang memenuhi persyaratan sebagaimana diatur dalam Permendikbud tersebut. Persyaratan pokok untuk menduduki jabatan kepala sekolah/madrasah adalah guru yang sudah bersertifikat pendidik profesional, memiliki masa kerja tertentu, dan bersertifikt kekepalasekolahan yang menjadi bukt formal bahwa guru yang bersangkutan telah memiliki lima kompetensi kepala sekolah/madarasah.

Daftar Pusataka

- . (2004). *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya.cet 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . (2004). *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya.cet 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ary H. Gunawan. (1982). *Dasar-Dasar Sarana Pendidikan*. Yogyakarta: Al Hikmah.
- Ary H. Gunawan. (1982). *Dasar-Dasar Sarana Pendidikan*. Yogyakarta: Al Hikmah.
- Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial. Finance. Detik.com diakses 21 Maret 2016.

- Brennen, A.M. (1999) *Philosophy of Education*. North Caribbean: Andrews University Extension Center.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdikbud. (1988). *Pengelolaan Laboratorium Sekolah dan Manual Alat Ilmu Pengetahuan Alam*. Jakarta : Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Effendy, S.K. Bonar (1977) O.U. 1985. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remadja Karya.
- Follet Parker Mary, Griffin W. Ricky and Fayol Henry. (2009). *Manajemen*. (online) <http://id.wikipedia.org/wiki/manajemen>, diakses 18 April 2009 Pukul 3:24 Pm.
- Gibson, 2003: 420 Gibson, J. L. dkk. 2004. *Organizations; Behaviour, Structure, Processes*. New York: McGrawHill.
- Glatthorn, Alan. 2015. *Curriculum Leadership*. New York: Sage Publications.
- Guess, A. 2007. *Facelifts for the Facebook Generation*. (Online), (<http://www.insidehighereducation.com/news/2007/09/14/websites>, diakses 14 September 2008).
- Hamalik, O. (1986). *Media Pendidikan*. Bandung, Penerbit Alumni.
- Hartati Sukirman, dkk. (1999). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Ibrahim Bafadal. (2003). *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Juhairiyah. (2008). *Administrasi Sarana dan Prasarana Pendidikan*. Hasil Penelitian Guru MTs Nusantara Probolinggo. (online) <http://www.google.com/administrasi-sarana-prasarana-pendidikan>, diakses 19 Februari 2009 Pukul 7:00 PMauling. (2006). *Manajemen Sekolah*. (online) <http://www.geocities.com/pengembangan-sekolah>, diakses 5 Februari 2009 Pukul 4:44 Pm.

- Kadir, 2003: 386 Kadir, A. 2003. *Pengenalan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Kasali, R. 2005. *Manajemen Public Relation*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Kuhn, Thomas S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kuiper dkk. 2005. Kuiper, E dkk. 2005. *The Web as an Information Resources in K-12 Education: Strategies for Supporting Students in Searching and Processing Information*. Review of Educational Research. Fall 2005 Vol 75 No.3 pp 285-328.
- Lemos, R. (2014) in Brief, Does Management matter in School? CentrePiece 19 (1) Spring. London: Centre for Economic Performance.
- Lunenberg, Fred C, and Orstein, Alan C. (2004). *Educational Administration: Concepts & Practices (4th edition)*. California: Thomson/Wadsworth.
- Mada Sutapa. 2002. *Buku Pegangan Kuliah Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Moore (2006: 12) Moore, F. 2004. *Humas; Membangun Citra dengan Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. 2006. *Managing People and organizations: Organizational Behavior*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Nahavandi, Afsaneh. 1997. *The Art and Science of Leadership* (2nd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Nahavandi, Afsaneh. 2000. *The Art and Science of Leadership*. London: Prentice-Hall International (UK).
- Nana Syaodih Sukmadinata. (2005). *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nichols, S.V, dkk. 1999. *Yang Perlu Anda Ketahui tentang World Wide Web*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Peraturan bersama menteri pendidikan nasional dan kepala badan kepegawaian Negara nomor 14 tahun 2010 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.

Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013
<http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/05/-PERKA-BKN-NO.01TAHUN-2013.pdf> diakses 21 Maret 2016

Peraturan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil *dikutip (dari* <http://www.bkn.go.id/produk/skp>) diakses 21 Maret 2016.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

Permenpan dan RB nomor 17 tahun 2013 sebagaimana telah diubah dengan Permenpan dan RB RI nomor 46 tahun 2013 tentang jabatan fungsional dosen dan angka kreditnya

Pujiyono. 2001. *Berkreativitas dalam Menentukan Huruf dan Typografi*. Malang: Depdiknas.

Reinhartz, Judhy dan Beach, Don M. *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. New York: Pearson Education, Inc.

Riduone. (2009). *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Islam*. (online) http://riduone_co_nr_htm, diakses 5 Februari Pukul 5:00 Pm.

Sadler, Philip. 1997. *Leadership*. London: Cooper & Lybrand.

Seller, W. (1984). *Field Development Newsletter*, 14(4). The use of coaching in curriculum implementation. Ontario Institute for Studies in Education.

Suharsimi Arikunto. (1979). *Pengelolaan Materiil*. Yogyakarta: AP FIP UNY.

- Suharsimi Arikunto. (2000). *Manajemen Kurikulum (BPK)*. Yogyakarta: Jurusan AP FIP UNY.
- Sukirman, Hartati dkk.1998. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*.Yogyakarta:UPP IKIP YOGYAKARTA
- TIM Dosen Administrasi Pendidikan UPI.2009.*Manajemen Pendidikan*.Bandung: ALFABETA
- Undang - Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang no 14 tahun 2007 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara.
- UU RI no 40 tahun 1999 tentang Pers.
- Wahyosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wahyuningrum. (2000). *Buku Ajar Manajemen Fasilitas Pendidikan*. Yogyakarta : FIP UNY.
- Warsono. (2005). *Pengelolaan Laboratorium Fisika SMA Negeri 1 Sewon*. Tesis Magister, tidak diterbitkan. Yogyakarta: PPs UNY.
- Yudono, D. 2007. *Kriteria Website yang Baik*, (Online), (<http://www.master.web.id>, diakses 17 September 2008).
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi: Leadership in Organization* 3e (Edisi bahasa Indonesia). Jakarta: Prenhallindo.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Cepi Safruddin Abdul Jabar, dkk.

Buku Pegangan Kuliah (BPK) Manajemen Pendidikan merupakan salah satu acuan bagi mahasiswa strata satu kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta. Buku ini merupakan perbaikan dari buku “Manajemen Pendidikan” yang ditulis oleh Tim Dosen AP tahun 2010.

Buku ini diperlukan untuk membekali para mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan khususnya dan mahasiswa UNY pada umumnya dalam memperkaya pengetahuan tentang Manajemen Pendidikan.

Kemampuan mengelola kegiatan pendidikan meliputi menyusun perencanaan, mengatur pelaksanaan, serta mengevaluasi seluruh proses kegiatan sangat diperlukan oleh calon guru, calon pendidik, maupun calon tenaga kependidikan.

Buku ini disusun untuk memfasilitasi pempelajaran mahasiswa



Kompleks FT-UNY
Kampus Karangmalang, Yogyakarta
Kode Pos: 55281. Telp. (0274) 589346
unypress.yogyakarta@gmail.com

